

برگی از خاطرات



دوران خدمت دکتر مهدی غضنفری

دو وزارت بازرگانی و وزارت صحت

(سالهای ۱۳۸۸ لغایت ۱۳۹۲)

خاطرات

چهار سال وزارت

دکتر مهدی غضنفری

(سالهای ۱۳۸۸ لغایت ۱۳۹۲)

جلد اول

(غیر قابل استناد و غیر قابل انتشار)

الله أكبر

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۴	فصل اول: روزهای قبل از رای اعتماد
۲۰	فصل دوم: شروع بکار در دولت دهم
۲۷	فصل سوم: وزارت بازرگانی (انتصابات و فعالیتهای)
۳۴	فصل چهارم: هدفمندی یارانه‌ها در دولت دهم
۷۶	فصل پنجم: ادغام وزارتخانه‌های بازرگانی و صنایع
۸۰	فصل ششم: وزارت صمت (انتصابات و فعالیتهای)
۱۰۱	فصل هفتم: تحریمهای سالهای ۹۰ و ۹۱
۱۱۴	فصل هشتم: نحوه اداره دولت دهم
۱۳۶	فصل نهم: آمارها، ابهامات و پایان دولت دهم
۱۵۰	فصل دهم: پیوستها

شنامه کتاب

مصاحبه کننده:

ویراستار:

انتشارات:

سال:

پیشگفتار

فصل اول:

روزهای قبل از رای اعتماد



بسم الله الرحمن الرحيم

۱. اواخر مرداد ۸۸ بود که شنیده می شد آقای احمدی نژاد به عنوان پیروز انتخابات ترکیب کابینه جدید خود را مشخص کرده است اما در مورد سه یا چهار وزارتخانه جمع بندی خاصی وجود نداشت. آقای سید مسعود میرکاظمی (وزیر وقت بازرگانی) باید به وزارت نفت می رفت. ولی جایگزین وی مشخص نبود. فردای آن روز به شما پیشنهاد وزارت بازرگانی داده شد. در آن زمان رییس کل سازمان توسعه تجارت بودید. اتفاقات آن روز را به خاطر دارید؟

بله، تا حدی به یاد دارم. در یک روز گرم تابستانی آقای مجتبی خسروتاج رییس سابق سازمان توسعه تجارت در دفتر سازمان مهمان من بود. در جمع دو نفره ما، مثل بسیاری از محافل آن روزها، بحث انتخابات از همه چیز داغ تر بود، گفتگوی ما هم در باره نتایج آرا و حواشی آن بود. در همین اثنا بود که تلفن زنگ زد، ساعت ۱۰ صبح بود و از دفتر رییس جمهوری تماس داشتند. دفتر ایشان از من خواستند که همان روز در اولین فرصت به نهاد ریاست جمهوری بروم.

از آنجا که آقای میرکاظمی وزیر بازرگانی در دولت نهم بود و در کار خودش موفق بود، لذا در مورد وزیر بازرگانی دولت دهم فقط نام ایشان مطرح بود و از کس دیگری سخنی به میان نمی آمد. اما وقتی قرار شد ایشان به وزارت نفت برود شد به طور طبیعی باید فرد دیگری را برای وزارت بازرگانی مطرح می کردند.

قبل از خداحافظی از مهمانم یعنی در اواخر گفتگو با آقای خسروتاج به خاطر دارم که چند جمله نکته ای به او گفتم. از آنجا که او هم از نوعی به نتایج انتخابات انتقاد داشت، من از وی خواستم با توجه به شرایط کشور و اینکه هر ناآرامی ممکن است به نامنی بدتری بیانجامد، از همفکران و دوستانشان بخواهد که شرایط خاص کشور را درک کرده و مسیر تندرویی در مخالفتها را آرامتر کرده و از کانالهای قانونی اعتراضها دنبال شود. همه ما می دانستیم در شرایطی هستیم که جمهوری اسلامی در دنیا مخالفینی دارد که منتظرند اوضاع کشور آشفته شود لذا آنچه بیشتر از همه ایران به آن نیاز دارند همدلی و وحدت است و تداوم بگومگوها در مخالفت با نتایج آرا، ممکن است بتدریج به اعتراضات خیابانی منجر شود که در آنصورت به کشور و ملت آسیب خواهد رسید. البته تا آن روز هنوز اعتراضها درباره نتایج انتخابات ۸۸ به خیابانها کشیده نشده بود، ولیکن بعدها متأسفانه شاهد رویدادهای ناخوشایندی بودیم.

۲. در مسیر حرکت به سمت نهاد ریاست جمهوری چه احساسی با شما همراه بود؟ غرور، اضطراب یا نگرانی؟ کدامیک؟

طبیعی است که این تماس تا حدی و نه کاملاً برایم غیر منتظره بود. یعنی به یاد داشتم که یکی دو روز قبل از این تماس، در تماسی که با آقای میرکاظمی داشتم و در مورد موضوعات مختلف با هم گفتگو می کردیم. ایشان اشاره کوتاهی به آخرین وضعیت گزینش وزرای کابینه جدید کرد و گفت انتخاب وی برای وزارت نفت نهایی نشده، و احتمالاً بعنوان وزیر

بازرگانی به مجلس معرفی می‌شود. اما در لابلای کلامش گفت در مورد شما و آقای مفتاح (معاون بازرگانی داخلی دولت نهم) و چند نفر دیگر برای وزرات بازرگانی پرس و جو می‌کردند. ایشان ادامه داد که گفته‌ام که آقای غضنفری دارای دیدگاه و تجربه بازرگانی خارجی است و آقای مفتاح هم تجربه بازرگانی داخلی را دارد.

در مسیر رسیدن به نهاد ریاست جمهوری از سازمان (در محوطه نمایشگاه بین‌المللی) تا نهاد ریاست جمهوری (در میدان پاستور) دو احساس متضاد با من همراه بود که شاید به طور طبیعی هر فردی در شرایط مشابه من با آن روبرو می‌شد. اول اینکه این فراخواندن من به آن معناست که من در مسئولیت قبلی‌ام موفق بوده‌ام، بنابراین دارای حس اعتماد بنفس و رضایتمندی نسبت به گذشته کاریم بودم. در عین حال نوعی نگرانی و ترس داشتم یعنی احساس دومم عکس احساس اول بود. دو احساس متضاد در درونم در ستیز بودند: اعتماد به نفس کامل در مقابل بیم از شکست و ناتوانی در انجام درست کارها. البته باید به این دو احساس نکته دیگری هم اضافه کنم: خستگی مفرط بخاطر چهار سال کار طاقت فرسای گذشته و نیاز وافر به یک دوره طولانی استراحت.

۳. اگر قرار بود روزی در جایگاه استاد دانشگاه به چهارسال کار در سازمان توسعه تجارت نمره بدهید به خودتان چه نمره ای می‌دادید؟ در موقعیتی که دولت آقای احمدی نژاد عمده فعالیت خود را به سمت فقرا، مسکن مهر و مشاغل زود بازده سوق می‌داد به نظر می‌رسد پرداختن به موضوع صادرات که بنگاههای بزرگ را در بر می‌گیرد برای شما کار ساده‌ای نبود؟

ما در سازمان توسعه تجارت خیلی فشرده کار کردیم، در آن چهار سال در چندین حوزه مختلف بطور بنیادی کار کرده و تغییرات در خوری ایجاد کردیم.

اول اینکه صادرات غیرنفتی، درحالیکه موضوعی به ظاهر صرفا اقتصادی است ولیکن ابعاد فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای دارد و ما کارهای فراوانی برای این ابعاد بظاهر ناپیدا انجام دادیم. یعنی صادرات را از اینکه یک موضوع دم دستی و شاید ناپسند باشد به یک امر مهم، با اولویت و جهادگونه تبدیل کردیم.

دوم با آن علمی برخورد کردیم؛ یعنی در این مدت مجموعه‌های بسیار متنوعی از کتاب، مجله و مقاله درباره صادرات منتشر کرده و بازارهای بین‌المللی و نحوه فتح بازارها و ماندگاری در آنها را آموزش دادیم. همچنین در مورد قواعد سازمان جهانی تجارت آموزش بسیاری دادیم.

سوم اینکه توانمندی فناوری اطلاعات و ارتباطات را هم برای فرایندهای کاری سازمان و هم برای اطلاع‌رسانی بکار گرفتیم. یعنی تعدادی زیادی سامانه همچون ثبت‌ارش، یارانش، نمونش و امثال آن را ایجاد کرده و بکار گرفتیم و نهایتا همه نوآوریهای خود را در ساختمانی با نام فناوریش مستقر کردیم. یعنی فضای اطلاعاتی و عملیاتی مدرن و گسترده‌ای در زمینه اطلاعات صادرات ایجاد کردیم.

چهارم اینکه با اخذ مصوبات گوناگون از دولت، پرداخت جوایز و مشوقهای صادراتی، تبدیل سازمان به خانه دوم صادرکنندگان، همراه کردن آنان در تمامی کمیسیونهای مشترک خارج از کشور، کمک به تشکیل تشکلهای صادراتی و میدان دادن به بخش خصوصی، عملاً صادرکنندگان بیش از گذشته امیدوار شدند.

پنجم اینکه تلاش کردیم نیروی انسانی سازمان توسعه تجارت را که از پراکندگی فرهنگی کاری رنج می برد به یکپارچگی و قوام سازمانی برساندیم و دست آخر موضوع صادرات را در ذهن همه مقامات یک موضوع مهم شده بود و بعضاً در فرمایشات مقام معظم رهبری و در مصاحبههای رییس جمهور به آن اشاره می شد. یعنی مفهوم و نقش صادرات غیرنفتی از حاشیه به متن آمد.

نتیجه تلاشهای ما و دیگران باعث شد صادرات غیرنفتی از حدود ۷ میلیارد دلار به حدود ۳۶ میلیارد دلار برسد. و انصافاً در همه این تلاشها همه همکاران و دستگاهها و بویژه رییس جمهور و وزیر بازرگانی پشتیبان ما بودند.

در آن موقع با وجودی که از عملکرد انجام شده فوق العاده راضی بودم، تصور می کردم بالطبع نمره تیم ما بیشتر از ۱۶ یا ۱۷ نخواهد بود. اما این روزها، بعد سالها که به گذشته نگاه می کنم و شرایط بعد و قبل را مقایسه می کنم باور دارم که نمره عملکرد تیم ما ۱۹ تا ۲۰ بود. پیشنهاد می کنم برای جواب کامل این سوال، به خاطرات اینجانب در سازمان توسعه مراجعه مراجعه کنید.

۴. در نهاد ریاست جمهوری با اولین کسی که دیدار داشتید چه کسی بود؟ آیا مصاحبه ای هم با شما انجام شد؟

ساعت ۱۱ همانروز به نهاد ریاست جمهوری رفتم ، ابتدا دیداری با آقای سعیدلو داشتم. ایشان به من گفت که شما یکی از کاندیدهای وزارت بازرگانی هستی و ادامه داد البته نامزدهای دیگرای هم هستند. از من خواست تا برنامه ام را بنویسم و ارائه کنم. به ایشان گفتم فرصتی به من بدهید تا بیشتر فکر کنم. اگر نظرم مثبت بود با برنامه می آیم. ایشان تاکید داشت که زمان زیادی نداریم و تقریباً همه وزرا انتخاب شده اند لذا از من خواست در تصمیم گیری و نوشتن برنامه تعجیل کنم. حتی کار را ساده تر هم کرد و گفت فعلاً سرفصل برنامه هایت را بده و بعداً تفصیل آنها را بیان کن.

۵. چرا همان موقع، جواب نهایی مثبت یا منفی را نگفتید و تصمیم را به آینده واگذار کردید؟

راستش من خیلی آمادگی پذیرش پست جدید نداشتم. به یاد دارم تمام وسایل شخصی ام را یک هفته قبل از آن تماس تلفنی، جمع و جور کرده بودم و آنها را به خانه و دانشگاه منتقل کرده بودم. من آماده خداحافظی بودم و این موضوع را همه نزدیکانم می دانستند. حالا حسابی به فکر فرو رفته بودم که آیا پیشنهادها را قبول کنم و یا کلا رد کنم. بعد از بازگشت از پاستور به سازمان، با تعداد زیادی از دوستانی که می شناختم و در شرایط سخت با آنها مشورت می کردم وارد گفتگو شدم. بدون استثناء نظر همه این بود که این فرصتی است برای خدمت. و در جواب خستگی بیش از حد من، می گفتند: زمان

برای استراحت بسیار است! آنها مرتباً موفقیت‌های گذشته‌ام در سازمان را یادآور می‌شدند و اگر این پست را بپذیری با دست بازتری می‌توانی به تمام آرزوهای خود در حوزه توسعه صادرات غیرنفتی کشور بررسی.

راضی کردن خانواده، تنها فرایندی بود که هیچ راهی برای آن نمی‌شناختم. به‌رحال همه گفته‌ها و شنیده‌های خود را به اعضای خانواده گفتم و اعلام کردم هرچند من به پذیرش راضی شده‌ام اما اگر شما مخالفت کنید منم فردا اعلام می‌کنم که آمادگی ندارم. نهایتاً آنها نظر شدیداً مخالف خود را به رای ممتنع تغییر دادند و تصمیم نهایی را به خودم سپردم. در یک شب پر از کلنجار فکری، نهایتاً تصمیم گرفتم کار جدید را بپذیرم.

۶. **خب با این حساب شما به دفتر ریاست جمهوری رفتید. در جلسه بعدی در پاستور چه گذشت؟**

در جلسه بعد آقایان سعیدلو و شیخ الاسلام (که آن زمان رییس دفتر رییس جمهوری بود) برنامه‌ام را دیدند و مصاحبه‌ای با من داشتند. در این گفتگو گفتم که دو اولویت دارم: توسعه صادرات غیرنفتی و تنظیم بازار کالاها و خدمات.

آقای سعیدلو می‌گفت موضوع بازار را جدی بگیرید چرا ما در زمان گذشته به بازار انتقاد داشتیم. اشاره آقای شیخ الاسلام هم بر صادرات بود.

به یاد دارم حدود سه سال بعد، یک روز در جلسه دولت، آقای شیخ‌الاسلام به من گفت راهکارهای بهبود اقتصاد و تولید همانهایی است که شما در مصاحبه روز انتخاب و در مصاحبهات گفتمی و یادآوری کرد که باید صادرات را افزایش دهیم زیرا راه توسعه همان است و مسیر را نباید تغییر داد. آن روز فهمیدم که ایشان از برنامه‌های روز مصاحبه من خوشش آمده ولی بیان نکرده بود.

آقای سعیدلو گفت بخش صادرات را قبول دارم و از این بابت نگرانی نداریم. اما نگران هستیم که شما نتوانی بخش تنظیم بازار را جمع کنی.

۷. **بعد از مصاحبه با اعضای دفتر رییس جمهوری آیا با شخص رییس جمهور هم ملاقات داشتید؟**

بله. بعد از این مصاحبه به وقت اذان و نماز ظهر و عصر رسیدیم که به جماعت ادا شد. آقای احمدی نژاد در صف نماز بود. او از من خواست که به دفتر ایشان بروم. بعد از کمی احوالپرسی، ایشان با خوشرویی پرسید: آیا آماده هستی این کار را قبول کنی؟ پاسخ من هم مثبت بود. پرسید: آیا با همکارانم صحبت کردی؟ گفتم: بله. برنامه‌ام را دادم و از آن دفاع کردم. ایشان گفت: باید تلاش خود را بکنی و من هم سرفرصت با شما صحبت می‌کنم. گفتگوی ما خیلی دوستانه و صمیمی بود و همراه با سوالات فنی و یا شروط خاصی نبود. البته از قبل می‌دانستم هر یک از وزرا باید میثاق‌نامه‌ای امضا کنند که بیشترین تاکیدش بر پاکدستی و حفظ بیت‌المال بود.

۸. آشنایی شما با آقای احمدی نژاد از چه زمانی بود و چرا شما را به عنوان کاندیدای وزارت بازرگانی در دولت دهم معرفی کردند؟

آغاز آشنایی بنده با دکتر احمدی نژاد به زمانی برمی گردد که وی در انجمن اسلامی دانشگاه علم و صنعت به عنوان یک نیروی قدیمی حضور داشت و من در سال ۵۸ با ورود به دانشگاه علم و صنعت به عنوان نیروی جدید وارد انجمن اسلامی شده بودم. بطور طبیعی اعضای انجمن در جلسات مختلف حضور داشتند و با هم بیشتر آشنا می شدند. این همکاری تا تعطیلی دانشگاهها که تحت عنوان انقلاب فرهنگی رخ داد، ادامه داشت. با شروع انقلاب فرهنگی، دانشگاهها تعطیل شد و این تعطیلی حدودا سه سال ادامه داشت. در این مدت من به شهرستان زادگاهم، الیگودرز، بازگشتم و به این دلیل ارتباط من با دوستانم در انجمن اسلامی و از جمله دکتر احمدی نژاد قطع شد. هرچند در شهرستان هم با نیروهای مذهبی در جهاد سازندگی، سپاه و بسیج در ارتباط بوده و همکاری می کردم اما این جمع، با جمع دانشگاهی یکی نبودند و همدیگر را نمی شناختند. با بازگشایی دانشگاهها، و حضور دوباره ام در دانشگاه و انجمن، ما مجدد یکدیگر را ملاقات کردیم. البته این آشناییها مربوط به دوران دانشجویی بود که طی آن، دوستی ما به صورت محدود در این دوران شکل گرفت.

بعد از اینکه دوره کارشناسی را به پایان رساندم، برای ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد به دانشگاه امیرکبیر رفتم و پس از آن بعنوان عضو هیات علمی در دانشگاه علم و صنعت استخدام شده و مجدداً به دانشگاه خودم بازگشته و در جمع دوستانم قرار گرفتم. بعد از آن برای ادامه تحصیل در مقطع دکترا، روانه استرالیا شده و پس از بازگشت به ایران همزمان با ریاست جمهوری سیدمحمد خاتمی، بصورت تمام وقت در دانشگاه علم و صنعت مستقر شدم.

در آن زمان، مدیریت ارشد و برخی از مدیران میانی دانشگاه مطابق با شرایط آن ایام اصطلاحاً از جناح اصلاح طلبها بودند و بدلیل دیدگاهی و مدیریتی، چالشهایی با گروه دیگر یعنی اصولگراها داشتند. بروز و ظهور این تعارضات در دو دانشکده صنایع یعنی دانشکده ای که من نیز عضو آن بودم و دانشکده عمران که دکتر احمدی نژاد عضو آن بود، بیشتر از سایر دانشکدهها بود. بطور طبیعی چنین وضعیتی دوباره ما را که طیف فکری مشابهی داشتیم گرد هم آورده و عامل نزدیکی ما شده بود. این ارتباط ادامه داشت تا زمانی که دکتر احمدی نژاد به عنوان شهردار تهران انتخاب شد.

۹. بعد از انتخاب وی به عنوان شهردار، باز هم ارتباط شما ادامه یافت و آیا پیشنهادی از سوی ایشان برای احراز پست در شهرداری تهران داشتید؟

خیر. در این دوران، تنها گاهی در مراسم نماز جمعه، همدیگر را ملاقات می کردیم و به غیر از این، ارتباط خاص و نزدیکی با هم نداشتیم. تا قبل از این، آشنایی من و دکتر احمدی نژاد صرفاً در مسیر فعالیتهای مشترک فرهنگی و سیاسی دوران دانشگاه ختم می شد و ارتباط کاری بیشتری با هم نداشتیم.

البته بعد از انتخاب آقای احمدی نژاد به عنوان رئیس جمهور در سال ۱۳۸۴، بنده از سوی دکتر میرکاظمی، وزیر بازرگانی دولت نهم، به عنوان معاون وزارت بازرگانی و رئیس کل سازمان توسعه تجارت ایران انتخاب شدم، و این آغاز دیگری برای همکاری میان ما بود.

۱۰. آیا بعد از معرفی به مجلس، بازهم ملاقات داشتید. ظاهراً جلسه‌ای بوده و تک تک کاندیداها عکس رسمی می گرفتند.

بله درست است. آقای احمدی نژاد تقریباً همه تیمش را چیده بود و یکی و دو نفر مانده بودند. در اولین جلسه‌ای که برای آشنایی تیم جدید وزرا و معاونین رییس جمهور در سالن شهید بهشتی نهاد ریاست جمهوری برگزار شد مرا نیز دعوت کرده بودند. گروهی از روابط عمومی در آنجا بودند که قبل از ورود افراد به آن جلسه، از هر یک از کاندیداهای پست وزارت در کنار پرچم کشورمان، عکس رسمی می گرفتند.

۱۱. روزهای قبل از رای اعتماد چطور سپری می شد؟

بنده به عنوان فردی که تجربه قبلی حضور در مجلس برای کسب رای اعتماد نداشتم، برای خودم یک طرح حضور آماده کردم. یعنی اینکه مطالبم را چگونه آغاز کنم و چگونه به اتمام برسانم به گونه‌ای که هم جذاب باشد و هم وعده‌هایی بدهم که قدرت اجرایی کردنش را داشته باشم. یعنی مثل تجربه سازمان توسعه تجارت، برنامه‌ام ترکیبی از "آرمانگرایی" و "واقعیت‌نگری" باشد. در عین حال دقت زیادی داشتم نسبت به آنچه دیگر کاندیداها برای سایر وزارتخانه‌ها عمل می کردند. یعنی در ادبیات گفتاری و واژه‌های آنها دقت می کردم. به هر حال سعی می کردم تا فراگیرنده خوبی باشم یعنی تا حدی با ساز و کارهای رای آوری در مجلس آشنا شوم؛ مثلاً اینکه چگونه نطق خودم را بیان کنم و یا در کمیسیونها و فراکسیونها به چه نکاتی اشاره کنم که مرتبط با موضوع باشد. خب البته دانش من در آن موقع مورد کار با مجلس اندک بود. به همین دلیل، در کنار دانش شخصی، بدنبال کسب مهارت بودم. البته کاملاً مطمئن نبودم که اگر به این تجربیات مشاهده‌ای و یا مشاوره‌هایی که گرفته بودم، عمل کنم، نتیجه مثبت در جهت کسب رای اعتماد خواهد داشت یا خیر.

در کل حس خاصی داشتم که در ایام رای اعتماد به من آرامش می داد و آن این بود که چون از ۴ سال کار مداوم و سخت در سازمان توسعه تجارت ایران، خسته شده بودم، باورم این بود که اگر رای بی‌اورم زمینه خدمت فراهم خواهد شد و اگر اعتماد نمایندگان را جلب نکنم می توانم به زندگی شخصی ام برسم؛ بنابراین هر دو نتیجه برای من با خیر همراه بود. در واقع گمانم این بود که فارغ از هر نتیجه‌ای، تلاش من یک بازی دو سر برنده یه به اصطلاح برد-برد است.

خاطرم هست یک جمله بنده که در کمیسیون اقتصادی مجلس شورای اسلامی پیش از رای اعتماد گفتم که واکنش برخی از نمایندگان مجلس را در پی داشت و آن اینکه نتیجه حضور در مجلس برای کسب رای اعتماد مثل نتیجه حضور در جبهه است که امام (ره) فرموده‌اند اگر شهید شوید، پیروزید و اگر زنده هم برگردید، باز هم پیروزید. من در کمیسیون خطاب به نمایندگان اعلام کردم که اگر بتوانم رای اعتماد آنها را کسب کنم خوشحال می‌شوم و در غیر این صورت نیز، باز هم خیر برای من همراه خواهد بود. حتی یکی از نمایندگان علت این حرف مرا جویا شد که در پاسخ به وی گفتم برای اینکه ادای تکلیف کرده و وظیفه‌ام را انجام داده باشم، وارد میدان شده‌ام و اگر مجلس نپذیرد، به کار اصلی‌ام در دانشگاه باز خواهم گشت. این در حالی بود که برداشت آن نماینده از صحبت من، عدم آمادگی‌ام برای پذیرش پست بود، و مکرراً ضمن مخالفت با سخنان من، بر این نکته پافشاری می‌کرد که شما اگر آماده نیستید، نباید برای وزارت کاندید می‌شدید. در حالیکه من تلاش می‌کردم او را متوجه این نکته کنم که من پست را برای خدمت می‌خواهم نه به هر قیمتی! برخی از این برخوردها باعث می‌شد اعتماد به نفسم را در کار با مجلس از دست بدهم. یعنی فرمولها و نحوه کار با مجلس ظاهراً فراتر از ظاهر آن بود و نیازمندی دیگری داشت. برخی مشاورانم به من خرده می‌گرفتند که ببین فلان کاندید وزارت با چندین نفر از مدیران شرکتها و بانکها وارد جلسه کمیسیون می‌شود و چقدر مورد توجه است. اما تو با افرادی وارد جلسات می‌شوی که مثل خودت یا تجربه کار دانشگاهی و سازمانی دارند و یا برآورد کننده برخی نیازها نیستند!

۱۲. آیا استراتژی خاصی را در روز رای اعتماد دنبال می‌کردید؟ یعنی برنامه‌ریزی کرده بودید که در مجلس بر چه مواردی پافشاری کنید یا مخاطب سنجی از مجلس صورت داده بودید که بر چه نکاتی حساس هستند؟

همانگونه که عرض کردم شیوه بیان دفاعیات سایر وزرا و واکنشهای مجلس را به دقت دنبال می‌کردم و تلاش می‌نمودم با تجمیع نکات مثبت آنها و حذف نکات منفیشان نوعی استراتژی برای نطق خودم ایجاد کنم اما درعین حال بسیار مراقبت می‌نمودم که آنچه بیان میکنم دقیقاً خودم باشم یعنی تصویر واقعی خودم را ارائه کنم و تصویر ساختگی که موجب رأی آوری باشد اما با من واقعی، متفاوت باشد ایجاد نکنم.

حتماً به خاطر دارید که من دوبار برای رأی اعتماد به مجلس معرفی شدم. یکبار به عنوان وزیر بازرگانی و بار دوم به عنوان وزیر وزارتخانه ادغامی. اگر بخواهم این دو را باهم مقایسه کنم باید بگویم در زمان رای اعتماد برای وزارت صنعت، معدن و تجارت، با برنامه و آمادگی بهتری وارد مجلس شدم. یک نکته مهم دیگر برای من موضوع تداوم اعتماد بود. یعنی اینکه در ابتدای راه وزارت رای نیاورم برایم به مراتب آسان تر از این بود که در میانه راه از سوی نمایندگان مجلس به هر دلیلی استیضاح شده و اعتماد مجلس را از دست بدهم. در واقع باورم این بود که چنین وضعیتی موجب سرشکستگی و یا کاهش اعتماد به نفسم بود که می‌توانست در مسیر آینده کاری من اثر منفی بگذارد. خب شاید یادتان باشد که در آن موقع من بعد از چهار سال کار در سازمان توسعه تجارت کارنامه بسیار خوبی داشتم. عملکردی که از دیدگاه مردم، ذی نفعان و رسانه‌ها مورد قبول قرار گرفته بود، به این دلیل اعتماد به نفس خوبی داشتم و همین حس میتوانست دستمایه مناسبی برای زندگی شغلی آینده‌ام باشد.

۱۳. ظاهراً شما آخرین فردی بودید که برای پست وزارت معرفی شدید، آیا زمان کافی برای آماده کردن برنامه اتان داشتید؟

بدیهی است زمان من برای آماده‌سازی نسبت به بقیه همکارانم کمتر بود. این موضوع از دو بعد قابل بررسی است. بعد اول تهیه برنامه کاری برای چهار سال آینده وزارت بود که من تیم مجربی را برای این کار به خدمت گرفته بودم و چون خودم در جریان همه جزئیات بودم به راحتی توانستیم برنامه قابل قبولی ارائه کنیم. بعد دوم موضوع تعامل با نمایندگان مختلف و ارائه نطق در صحن مجلس بود. شاید در این مورد کمبود زمان وجود داشت و از آنجا که تعداد نمایندگان زیاد بودند امکان تعامل کافی با آنها فراهم نمی‌شد. من بعضاً از معاون پارلمانی رئیس جمهور و یا همراهان خودم در مجلس، بازخوردهای لازم را می‌گرفتم. معاون پارلمانی رئیس جمهور مرتباً به من این نکته را تذکر می‌داد که نگران کسب رای اعتماد در مجلس نباش و معتقد بود که دیدگاه مجلس نسبت به بنده مثبت است.

۱۴. نظر گروه‌های سیاسی مجلس بویژه اصلاح طلبان راجع به شما چه بود؟ به خصوص با توجه به موضعگیری سیاسی شما در دانشگاه و اختلاف نظرهایی که با گروه اصلاح طلب داشتید آیا بر روی رای اعتماد شما اثر گذار نبود؟

من هم مثل سایر کاندیداهای وزارت که در جلسات پیش از رای اعتماد در فراکسیونهای تخصصی مختلف حضور می‌یافتند، به فراکسیون اصلاح طلبان رفتم؛ فراکسیونی که اصطلاحاً گروه چپ مجلس را تشکیل میدادند. موضوع اختلاف نظر من با آنها بویژه درگیریهایی که در دانشگاه با آنها داشتم در ذهنم بود و خودم را برای یک جلسه چالشی آماده کرده بودم. اما از آنجا که از نمایندگان این فراکسیون شناخت کافی نداشتم دلیلی نمی‌دیدم که با موضع منفی حضور یابم. در واقع گمانم این بود که آن گروهی که قبلاً با آنها اختلاف نظر داشتم کمی تندرو بودند و شایسته نبود قضاوت مشابهی در مورد افرادی که نمی‌شناختم داشته باشم. به این دلیل بدون هر گونه قضاوت و یا پیشداوری با رویی گشاده وارد فراکسیون شدم. با خودم عهد کردم که اگر بحث سیاسی درگرفت بر آرمناهایم پایبند باشم و به خاطر رأی‌آوری ملاحظه‌ای نداشته باشم. و اگر هم مسیر جلسه به سمت تعامل و گفتگوی سازنده پیش رفت من شروع کننده موضوع چالشی نباشم.

در واقع من برای توضیح برنامه کاری خود به فراکسیون مربوطه رفته بودم و قاعدتاً باید بحث ما به طور تخصصی و در حوزه بازرگانی انجام می‌شد. اتفاقاً همین وضعیت هم رخ داد. برخورد فراکسیون بسیار احترام آمیز و بی‌حاشیه بود. من توضیح کوتاهی در مورد برنامه‌هایم دادم و سپس نوبت به طرح سوالات رسید. معمولاً سوالات کوتاه و مرتبط بود و من نیز جوابهای کوتاهی می‌دادم. به خاطر دارم که تنها یکی از سوالات چالش برانگیز شد و زمان زیادی برد. البته آنهم سیاسی نبود یا حداقل ظاهر سیاسی نداشت.

یکی از نمایندگان بر روی مبحث واردات از جمله واردات برنج خارجی به کشور متمرکز شده بود و معتقد بود که مافیا خاصی در این زمینه وجود دارد و از من می‌خواست که مافیا را معرفی کنم. من اطلاع خاصی از وضعیت چنین مافیایی نداشتم و با

توجه به تخصصم به عنوان معاون بازرگانی خارجی وزارت بازرگانی، می‌دانستم که ما امتیاز خاصی را به کسی یا گروهی نداده‌ایم. برای همین با توضیح فرآیند واردات کالا به کشور، متذکر می‌شدم که چنین پدیده‌های ممکن است در اقتصاد وجود داشته باشد ولی پایگاهی در وزارت بازرگانی ندارد. به‌رحال او از من می‌خواست که بگویم چرا مافیا شکل گرفته است، و آنها چه کسانی هستند. این بحث ما کمی طولانی شد و باعث شد که کمی مکدر شوم. اما وارد بحثهای سیاسی چپ و راست نشدیم، و جلسه به علت تقارن با زمان نماز ظهر کمی زودتر تعطیل شد. در آن روز، آقای تابش که یکی از اعضای فعال فراکسیون اصلاح طلبان مجلس بود، بسیار با احترام و مودبانه برخورد می‌کرد، و شاید رفتار او موجب شکل‌گیری یک جلسه کاملاً مثبت شد.

فراکسیون دیگری در آن حضور پیدا کردم فراکسیون صادرات غیرنفتی بود. در اینجا برخلاف فراکسیون قبلی هیچگونه دغدغه‌ای نداشتم چون خود من در واقع یکی از موسسین آن بودم و برای شکل‌گیری آن تلاش بسیاری کرده بودم. من شناخت خوبی از اعضای این فراکسیون داشتم و آنها نیز با دیدگاهها و نظرات من آشنا بودند. به بیان دیگر ستونی که من بر آن تکیه کرده بودم و به آن بسیار علاقمند بودم و در بنای آن نقش موثری داشتم همین موضوع صادرات غیرنفتی کشور بودم. همواره آرزویم این بود که بتوانم موضوع صادرات غیرنفتی را به یک موضوع ملی و در رأس سایر موضوعات قرار دهم. آنها در این جلسه پس از شنیدن برنامه‌هایم به من این اطمینان را می‌دادند که نباید نگران کسب رای باشم و می‌گفتند که نظر مجلس در کل مثبت است و توصیه می‌کردند که به مواضع تند برخی نمایندگان پاسخ ندهم و با آنها درگیری لفظی نداشته باشم؛ چراکه معتقد بودند طبیعت برخی نمایندگان مجلس این گونه است که دعوا راه بیندازند و بنابراین به من توصیه می‌کردند که وارد دعوای آنها نشوم و اینکه اعلام می‌کردند که خط فکری من مورد پسند مجلس است.

۱۵. آیا از وضعیت سایر وزرا هم خبر داشتید که آنها چگونه خود را برای روز حضور در مجلس آماده می‌کنند؟ چه برنامه‌هایی دارند و چگونه تعامل می‌کنند؟

حقیقتش را بخواهید خیلی در جریان برنامه‌های آنها نبودم، و پیگیری خاصی هم انجام نمی‌دادم. گاهی اوقات در مراسمی دعوت می‌شدم که می‌دانستم که قبل یا بعد از من یکی از وزرای پیشنهادی سخنرانی دارد. در برخی جلسات آقایان دکتر حسینی (اقتصاد)، دکتر خلیلیان (کشاورزی)، دکتر شیخ‌الاسلام (تعاون)، مهندس نیکزاد (مسکن)، و دیگران را می‌دیدم و بعضاً در جریان برنامه‌های آنها قرار می‌گرفتم. البته جلساتی هم در ساختمان ریاست جمهوری برای هماهنگیهای بیشتر داشتیم.

خاطرم هست که برخی وزرای پیشنهادی از جمله آقای دانشجو، روز قبل از رای اعتماد خود به مجلس رفته بود و آنگونه که خودش تعریف می‌کرد پشت تریبون قرار گرفته بود و حتی دسترسی خود به میکروفونها را نیز چک کرده بود تا به گفته خود، از استرس زمان سخنرانی خود بکاهد و تجربه‌ای در رابطه با این فضا داشته باشد. البته دسترسی که در فضای رای اعتماد بر برخی وزرای پیشنهادی غالب می‌شود، بعضاً باعث می‌شد آنها شروع خوبی نداشته باشند و یا نوع حرکات آنها و یا حالت چهره‌اشان وجود اضطراب را نشان دهد که به خودی خود می‌توانست برای اخذ رأی اعتماد، منفی باشد.

۱۶. روز رای اعتماد فضا چطور بود؟ مجلس چقدر با شما همراه شد تا بتوانید به خوبی از برنامه‌های خود دفاع کنید؟

به هر حال من هم در روز سخنرانی برای رای اعتماد، اندکی استرس داشتم، و این موضوع بر ارائه من بی‌اثر نبود. با شناختی که از خود دارم، هر گاه بدون استرس صحبت می‌کنم، کلمات عامیانه پسندتر و لحن نرم‌تری دارم و درست به چهره مخاطب نگاه می‌کنم و ذهنم آرام است، بنابراین کلمات به صورت مرتب می‌آیند و طبیعت شاعرانه به خودشان می‌گیرند و به عبارت دیگر، آرامش کاملاً در چهره‌ام پیدا است؛ اما وقتی فردی استرس دارد، صدای او تا حدی ناراحت‌کننده است، کلمات دوستانه نیست و به طور کلی، چهره مهربان و متبوعی ندارد و در نهایت، جمع‌بندی مناسبی را ارائه نخواهد کرد.

شاید وضعیتی که بر این استرس اثرگذار است آن برداشتی است که ناطق از درگیر شدن مستمع در سخنانش دارد. یعنی اینکه آیا حضار توجه کافی به سخنانش دارند یا خیر؟ و نکته دیگر، پیشینه‌ای بود که از حضور در کمیسیونها و فراکسیونها در ذهن داشته و یا از دیگران در مورد عملکرد خودش شنیده است. به طور خلاصه، اگر مجموعه بازخوردها برای او مثبت باشد، در مقایسه با وقتی که بازخوردهای منفی می‌گیرد، اعتماد به نفس بالاتری دارد.

برای من حضور در مجلس یکی دو نکته دیگر هم داشت که برایم متعارض می‌نمود. مثلاً از سویی من متوجه شدم به اندازه‌ای که در جا انداختن مفهوم صادرات غیرنفتی در میان مردم، دولت و رسانه‌ها موفق بودم، گویا در مجلس موفق نبوده‌ام، به این معنا که در مراحل کسب رای اعتماد متوجه شدم که تقریباً هیچ یک از کمیسیونها، بر روی این نکته مثبت پافشاری ندارند و نمایندگان در مورد وضعیت صادرات، سوالی نمی‌پرسیدند، در حالیکه تصور من این بود که صادرات نجات‌بخش تولید و اقتصاد کشور است؛ در واقع جنس سوالات نمایندگان از وزیر پیشنهادی بازرگانی، به گونه‌ای دیگر و متمرکز بر مسائل منطقه‌ای بود، مثلاً برخی نمایندگان تنها در خصوص واردات برنج و چای سوال می‌کردند و به سایر موضوعات کاری نداشتند. ولی من تلاش می‌کردم موضوع بحث را به سمت تولید و صادرات ببرم. در واقع این فضا تا حدی برای من ناراحت‌کننده بود که چرا نمی‌توانم بر روی موضوعی که بر آن تسلط دارم صحبت کرده و آن را به عنوان یک مزیت مطرح کنم و به عبارت دیگر، صادرات نتوانست در تعامل من با مجلس یا کمیسیونهای تخصصی، محور قرار گیرد و صادرات ۲۰ میلیارد دلاری که آن روزها با تلاش سازمان توسعه تجارت محقق شده بود، به نظرم برای نمایندگان اهمیت چندانی نداشت.

البته این همه داستان نبود. از طرف دیگر برخی نمایندگان بر این باور بودند که اگر معاون دیگری از معاونین وزیر بازرگانی به مجلس معرفی می‌شد، او نمی‌توانست رای اعتماد مجلس را بگیرد و معتقد بودند که نگاه مجلس به عملکرد من در سازمان توسعه تجارت مثبت است و بنابراین می‌توان گفت که رونق صادرات غیرنفتی در سالهای دولت نهم، به صورت غیرمستقیم بر فرآیند کسب رای اعتماد اثر گذاشت و بنا به گفته آنان، ذهنیت منفی از شخصیت و عملکرد کاری من در نزد نمایندگان وجود نداشت، بلکه شاید آنها نگران بودند که آیا می‌توان تنظیم بازار داخلی را بخوبی توسعه صادرات انجام دهم و یا خیر.

۱۷. آیا توانستید با استفاده از موفقیت‌های خود در ۴ سال سازمان توسعه تجارت و به خصوص رونق صادرات غیرنفتی تصویر روشن تری از توانمندی خود را بدست نمایندگان دهید؟

در سوال قبل تا حدی به این موضوع پرداختم. ببینید نمایندگان ارتباط زیادی با مردم شهرهای خودشان دارند و به موضوعات روزمره حساسند. مثلاً در آن موقع موضوع افزایش قیمت‌ها بیش از سایر موضوعات در ذهن نمایندگان تاثیرگذار بود، در حالیکه موضوع صادرات به دلیل اینکه تاثیر مستقیم و آنی بر زندگی مردم ندارد، عملاً موضوع مبتلا به نمایندگان نیست.

به هر حال، زمان سخنرانی در مجلس با اعتراض نمایندگان یکی از استانهای شمالی مواجه شدم که با زبان تهدید و اعتراض در خصوص واردات صحبت می‌کرد، به گونه‌ای که مجبور به سکوت می‌شدم. عمل این نماینده معترض، با شکایت دیگر نمایندگان مواجه شد که فریاد می‌کشیدند قرار نیست در جلسه رای اعتماد، رنجنامه یک استان خاص را قرائت کنند.

به بیان دیگر برخی از نمایندگان اعتراضات زیادی به عملکرد وزارت بازرگانی در خصوص واردات برنج و شکر داشتند و از من می‌خواستند که این عملکرد را پشت تریبون مجلس، محکوم کنم. اما من از این موضوع اجتناب داشتم که تنها بخاطر رای‌آوری بیشتر، به صراحت عملکرد یک وزیر را، بدون مطالعه و بررسی زیر سوال ببرم. بنابراین جوابم این بود که هر فردی شخصیت، برنامه‌ها و چارچوبهای کاری خود را دارد و در مقابل آن مسئول است، لذا نمی‌تواند در مورد برخی عملکرد فرد دیگری پاسخگو و مسئول باشد. فقط به نمایندگان این اطمینان را می‌دادم که نه تنها به تولید داخلی بی‌توجه نخواهم بود بلکه طرح مدیریت واردات را که از جمع تجربه و تلاش در سازمان توسعه تجارت بدست آمده بکار خواهم بست.

به هر حال نتیجه آن دعوی میان نمایندگان در کل برای من مثبت نبود و به آراء نهایی لطمه زد. وجود چنین رای‌هایی باعث شد انگیزه و تلاشم برای نشان دادن توان واقعی‌ام دوچندان شود. آثار چنین مجاهدتی را هنگامی که برای بار دوم به مجلس معرفی شدم تا بعنوان وزیر صنعت، معدن و تجارت رای اعتماد بگیرم به عینه دیدم. در بار دوم، شناخت ما از هم خیلی بیشتر بود و آن رای در نوع خودش بی‌سابقه بود.

۱۸. نحوه معرفی رئیس جمهور پیش از دفاعیات شما چگونه بود؟ آیا توانست رضایت شما یا نمایندگان را جلب کند؟

تا جاییکه به خاطر دارم وی تنها به یک جمله برای معرفی من بسنده کرد. البته انتظار من بیشتر بود و نگران بودم این احساس پدید آید که رئیس‌جمهور از انتخاب خودش راضی نیست. بعدها این اعتراض خود را به معاون پارلمانی رئیس‌جمهور اعلام کردم، توجیه وی این بود که رئیس‌جمهور نیازی برای معرفی شما احساس نمی‌کرد و به عبارتی خیالش از رای اعتماد شما راحت بود. باور من در آنروز این بود که رئیس‌جمهور معمولاً بر اساس بازخوردهای معاون پارلمانی خود در مجلس پیش می‌رود و احتمالاً او خیالش را راحت کرده بود. خاطر من هست که رئیس‌جمهور در دفاعیات آخرش در روز رای اعتماد، اعلام کرد که آقای غضنفری فردی شناخته شده و دانشگاهی است و ما خیالمان از ایشان راحت است و خطاب به نمایندگان مجلس گفت که شما هم الحمدالله از ایشان شناخت دارید و وی کارش را بلد است.

۱۹. برخورد نمایندگان در روز رای اعتماد چطور بود؟

زمانی که در حال بیان برنامه‌هایم بودم، سوالات زیادی از سوی نمایندگان به صورت مکتوب به سمت من می‌آمد و من تلاش می‌کردم در لابه‌لای سخنرانی‌ام به آنها پاسخ دهم. البته عین حال نگران هم بودم که مبدا سئوالی انحرافی بیاید تا عملیات روانی انجام دهند و به نوعی مرا آشفته سازد. من خیلی صادقانه و ساده مطالب مرتبط با حوزه کاری را مطرح می‌کردم و گاه متعجب بودم که برخی سوالات نمایندگان از کجا نشأت گرفته است. البته در زمان رای اعتماد برای وزارت صنعت، معدن و تجارت نیز چنین وضعی پیش آمد. یعنی درست دقایقی قبل از رأی اعتماد کسی در مجلس شایع می‌کرد که خانواده فلانی مقیم یک کشور اروپایی هستند و خودش هم از آنجا اقامت دارد. من مانده بودم که آیا با چنین دروغی چه برخوردی بکنم؟ برخی توصیه می‌کردند به هیچ وجه به دنبال پاسخ‌دهی به این اراجیف نباش و الا موفق به کسب رأی نمی‌شوی. من هم سعی کردم به صورت خیلی کلی اشاره کنم که عهده من برای خدمت به ملت، عهدی راستین و ایمانی است.

۲۰. آقای توکلی نماینده مردم تهران، معمولاً موضع گریه‌های تندی علیه وزرای پیشنهادی

آقای احمدی نژاد در دولت دهم داشتند. در زمان رای اعتماد با وی برخوردی داشتید؟

مرحوم رحمت‌آبادی که بعداً معاون پارلمانی وزارت صنعت، معدن و تجارت شد در آن زمان مرا در کار با مجلس یاری می‌کرد. او به جز برنامه حضور بنده در کمیسیونها، فراکسیونها و محافل سیاسی و اقتصادی با برخی افراد نیز جلساتی را هماهنگ می‌کرد.

از جمله آنها آقای توکلی بود که آن موقع رئیس مرکز پژوهشهای مجلس بود. مرحوم رحمت‌آبادی روزی به من گفت که برای ملاقات وی ساعتی را در مرکز پژوهشهای مجلس هماهنگ کرده است. ما طبق قرار حاضر شدیم و بحثهای زیادی با وی داشتیم. در این جلسه وی سوال خاصی داشت و آن اینکه اگر در مورد موضوعی مجلس چیزی را بگوید و رئیس جمهور چیز دیگری را، من حرف کدام یک را پذیرفته و آنرا انجام خواهم داد. این سوال پرچالشی بود و من می‌دانستم مطابق قانون، وزیر باید هم در مقابل رئیس جمهور و هم مجلس پاسخگو باشد. طبیعتاً نافرمانی از هر یک خلاف قانون است. من سعی کردم برای او تشریح کنم که در همه زندگی تلاش کرده‌ام قانونمدار باشم. و در صورت بروز چنین وضعیتی نیز همچنان پایبند به قانون خواهم بود. برایش مثال زدیم که هیچگاه از چراغ قرمز رد نشده و موازین قانونی را زیر پا نگذاشته‌ام، بنابراین در چنین مواردی، قانون را اجرا خواهم کرد. بنابراین اگر آقای رئیس جمهور بخواهد جلوی قانون بایستد، من نمی‌ایستم. این بحث و گفتگو بدینجا ختم نشد. به نظرم رسید آقای توکلی اعتقاد دارد که آقای رییس جمهور قانون‌شکنی خواهد کرد و گرچه ظاهراً مخاطب سوالات من هستم ولی مخاطب مورد نظر او کس دیگری است.

سپس او سوال خود را این گونه مطرح کرد که زمانی که بظاهر هر دو طرف حق داشته باشند، انتخاب شما کدام مورد است. سرانجام من گفتم حل مشکلات فیما بین رئیس‌جمهور و مجلس به عهده وزیر نیست، اگر هر دوی آنها فکر می‌کنند

سخنشان حق است و راهشان قانونی است و همچنان با هم اختلاف دارند، این موضوع باید در جای بالاتری مشکل حل شود. بهر حال سعی کردم با حفظ احترام، و در کمال آرامش آنچه به نظرم درست است را بیان کنم و راستش را بخواهید در ارائه پاسخها به هیچ وجه به این فکر نمی‌کردم که رای من بیشتر می‌شود یا کمتر، چون بحث خیلی جدی بود و من می‌خواستم آنچه را درست و خدایی می‌دانم انجام بدهم.

۲۱. آیا رئیس جمهور پیش از رای اعتماد، سیاستهای کلی دولت را برای وزرای پیشنهادی مشخص کرده بود؟ آیا خط قرمزهایی در این میان تعریف کرد یا خیر. آیا کار به روال طبیعی پیش میرفت؟

پیش از آنکه وزرا برای مذاکره به کمیسیونها یا فراکسیونها یا سایر محافل بروند، رئیس جمهور جلسه‌ای تشکیل داد و در آن اهداف تشکیل دولت جدید و آرمانهای آن را شرح داد. در آن جلسه کتاب قانون اساسی و برخی کتب مفید دیگر در زمینه قوانین پایه‌ای کشور را به وزرای پیشنهادی دادند. سپس رئیس جمهور در مورد فضای مجلس تذکراتی داده و وزرا را راهنمایی کردند. به علاوه وی اشاره نمود که با معاون پارلمانی تعامل داشته باشید و تنها به خدمت به مردم و انقلاب فکر کنید. در آن موقع هنوز مسائل میان دولت و مجلس همچون سال آخر عمر دولت دهم حاد نشده بود، هر چند مجلس هم کاملاً همسو نبود. در آن ایام خیابانها بدلیل برخی اردوکشیهای جناحی شلوغ بود و نوعی ابهام سیاسی کشور را فراگرفته بود و جریان اعتراض نیز به شدت فعالیت می‌کرد.

فصل دوم:

شروع بہ کار در دولت دہم



۲۲. بعد از مراسم رای اعتماد، اولین جلسه دولت چه فضایی داشت؟

بعد از مراسم رای اعتماد، بلافاصله در اولین فرصت، جلسه هیأت دولت تشکیل شد. خاطریم هست که این جلسه بعد از مقدمه کوتاهی در مورد اهمیت کار در دولت، به سرعت وارد دستور کارهای اصلی دولت شد و حتی تحلیلی در دولت در مورد رای اعتماد به وزرا و بحثها و حواشی مرتبط با آن، صورت نگرفت. البته این احتمال وجود دارد که رئیس جمهور با معاون پارلمانی خود یا دیگران چنین مبحثی را مطرح و تجزیه و تحلیل کرده باشد. برای وزارتخانه‌هایی که وزرایشان رای نیاورده بودند، سرپرست انتخاب شد و پس از آن، موضوع سفرهای استانی مطرح و از وزرا درخواست شد که معاونان خود را هرچه زودتر انتخاب کنند.

۲۳. نحوه شکل‌گیری تیم حفاظت برای وزرا چگونه بود؟ وزرا با تیم حفاظت مشکلی نداشتند؟

در واقع در همان ابتدای کار به شکلی تیم حفاظت برای وزرا تشکیل شد. به خاطر دارم در روزهای پیش از رای اعتماد، یکی از محافظان آقای میرکازمی وزیر بازرگانی دولت نهم، با بنده همراه شد و عملاً کار حفاظت آغاز شد. پس از گذشت چند روز از مراسم رای اعتماد، تیمی معرفی شد که شامل یک سرتیم و دو عضو بود. من هم مثل برخی از وزرا از اینکه فردی کنارم بوده و همیشه مثلاً نگرهبانم باشد، احساس خوبی نداشتم. در واقع گمان می‌کردم که خطر خاصی از وزرا از جمله وزرای اقتصادی را تهدید نمی‌کند. اما بهر حال این موضوع نوعی مقررات بود و باید آنرا می‌پذیرفتم.

یادم هست در آنروز برای اولین بار احساس کردم که یک زندگی طبیعی و عادی، چقدر لذت‌بخش‌تر است. حتی لحظاتی احساس می‌کردم که بخشی از آزادیهای شخصی‌ام گرفته شده و حالا باید در صندلی عقب ماشین دولتی بنشینم و دو نفر هم کنارم باشد و این یک حس زندانی شدن به من داده بود. من دوست داشتم مثل گذشته خریدهایم را خودم انجام دهم و بی هیچ تکلفی در میان مردم باشم. اینها که می‌گویم شعار نیست، اینها حس واقعی زندگی است که از مقامات گرفته می‌شود و بجای آن یک زندگی تقریباً مصنوعی به آنها داده می‌شود. من بطور شخصی به چیزی باور دارم که از آن بعنوان "روح یا جوهر زندگی" یاد می‌کنم، یعنی آزاد و طبیعی و واقعی بودن. البته من خیلی زود با محافظانم دوست شدم و رابطه بسیار مناسبی با آنان داشتم. در عین حال همواره از آنان می‌خواستم که رعایت حال مردم و قوانین را داشته باشند و هیچ بهانه‌ای برای در نظر نگرفتن این دو را از آنان نمی‌پذیرفتم.

۲۴. آیا محافظین باید همواره در کنار وزرا باشند یا وزرا می‌توانند فعالیت را بدون حضور

آنها انجام داد؟

به طور طبیعی آنان در همه فعالیتهای روزمره حضور دارند به ویژه در بازدیدها و مراسم. البته نقش آنها گاهی مهم است و الا امکان اتمام برنامه در یک زمان محدود میسر نمی‌شود. آنها حتی در سفرهای درون‌شهری یا برون‌شهری که مقام مربوطه برای دیدار اقوامش می‌رود نیز حضور دارند. من همواره تلاش داشتم که از دست آنها فرار کرده و فعالیتهای خانوادگی را شخصاً انجام دهم. به یاد دارم با خانواده تصمیم گرفتیم چند روزی در یکی از تعطیلات به یکی از استانهای کشور سفر

کنیم. من جزئیات را به دفترم گفته بودم اما از آنها خواسته بودم محافظان را خبر نکنند. سرتیم محافظان به ما اعلام کرده بود که اگر برنامه سفر برای ایام تعطیلات داریم اعلام کنیم تا هماهنگیهای حضور تیم حفاظت صورت گیرد. البته گفته بودند که مزاحم تعطیلات ما نمی‌شوند. در حالیکه خانواده معتقد بودند که دلیلی بر حضور محافظان نیست و از آمدن آنها راضی نبودند. بنابراین تصمیم بر این شد که با هماهنگی با دفتر وزارت، مقدمات سفر را فراهم کنند و به محافظان هم اطلاع ندهند. به هر حال سفر انجام شد. و در حالیکه تصور می‌کردیم که تیم حفاظت از رفتن ما اطلاع ندارند، اما آنها مطلع شده و به طور مخفی به دنبال ما راه افتاده بودند و ظاهراً حسابی به زحمت افتاده بودند. به همین دلیل، از من خواهش می‌کردند که اگر برنامه‌ای دارم به آنها اطلاع دهم و با نقل خاطرات سال قبل از من خواهش می‌کردند که برنامه سال قبل را پیاده نکنم! چراکه می‌گفتند ما سال قبل به سختی شما را پیدا کرده‌ایم. البته گرفتاری من بتدریج زیاد شده بود و خیالشان را راحت کردم که دیگر برنامه سفری ندارم.

۲۵. رفت و آمد اقوام به منزل شما با محدودیتی مواجه بود؟

در مورد رفت و آمد افراد به منزل ما کنترل خاص و مشهودی صورت نمی‌گرفت البته نا مشهودش را نمی‌دانم. خاطرم هست که مدتها یکی از اقوام می‌خواست برای ملاقات به منزل ما بیاید، بالاخره قرار ملاقات تنظیم شد و وی آمد، در حالیکه تصورش این بود که حتما اطراف منزل ما پلیس هست و منزل وزرا نگیهان دارد. اما وقتی به منزل ما آمد متوجه شد که خبری از پلیس و نگیهان نیست. تعجب زده بود و به هیچ وجه باور نمی‌کرد. به همین دلیل به ما می‌گفت شما حتماً از پلیس خواسته‌اید امروز در کوچه شما مستقر نباشد. در حالیکه واقعاً چنین نبود و ما نگیهان محلی نداشتیم.

۲۶. شنیده بودم برخی وزرا با تیم حفاظشان مشکل داشتند. آیا این صحت دارد؟

بله، گاهی شنیده می‌شد، البته نه زیاد. مثلاً خاطرم هست یکی از وزرا در صحبت‌های خصوصی می‌گفت که محافظش، کاری جز شنیدن حرفهای زندگی او ندارد و از اطلاعات دریافتی از خانواده آنها سوءاستفاده کرده است. این وزیر معتقد بود که ضرورتی به حضور محافظ نیست و برخی محافظان احتمالاً از نزدیکی به وزرا سوءاستفاده می‌کنند و ممکن است در بازدید مقامات از بنگاهها و یا سازمانها، تلاش کنند که از آنها برای خودشان هدایایی گرفته و یا امکاناتی را دریافت دارند. البته این در مورد همه محافظان صادق نیست و کمتر محافظی این گونه عمل می‌کند و قطعاً با وی برخورد می‌شود. فی‌المثل من هیچگاه شاهد چنین رفتاری از سوی محافظینم نبودم. در مجموع، فکر می‌کنم هر چه مقامات به مردم و زندگی عادی نزدیکتر باشند، از هر جهت بهتر است. چرا که زندگی عادی، آرامش روحی و روانی بالاتری داشته و جذابتر است. ضمن اینکه فکر می‌کنم بهتر است حضور محافظان نامحسوس باشد. البته نباید این نکته را نیز از یاد برد که حفاظت، یک کار تخصصی است و ما نیز در آن تخصصی نداریم.

۲۷. از وقتی که دوران وزارت تمام شد، برخورد مردم با شما در مکانهای عمومی چگونه بود؟

مردم معمولاً مقامات را بیشتر از طریق تلویزیون یا رسانه‌ها می‌بینند و یا می‌شناسند لذا وقتی آنان در مکانهای عمومی ظاهر می‌شوند، ابتدا کمی غیرعادی می‌نماید اما بتدریج این موضوع عادی می‌شود. این وضعیت برای من نیز تا حدی وجود داشت. در اوایل اتمام کارم در دولت، گاهی حضور من در مکانهای عمومی و هنگام خرید، مورد توجه واقع می‌شد و اصطلاحاً برای برخی امری عادی تلقی نمی‌شد. در واقع تصور عامه مردم این است که همه کارهای وزرا و خانواده‌هایشان از سوی افراد دیگر انجام می‌شود. بد نیست نقش محافظان در شکل‌گیری چنین وضعیتی را هم توضیح بدهم. برخی از محافظان تلاش دارند به بهانه محافظت از مقامات شرایطی ایجاد کنند تا آن مقامات متفاوت و یا بصورت مافوق به نظر آیند. مثلاً هنگام تردد در خیابان، ویراژ داده و با روشن کردن انواع چراغهای رنگارنگ گردان در بالای خودرو، به نوعی مانور بدهند. چنین رفتارهایی گاه باعث می‌شود نوعی فاصله میان مردم و مسئولین شکل بگیرد و طبیعتاً بعداً وقتی چنین افرادی در بین مردم ظاهر شوند ممکن است توجه‌ها را به سمت خودشان جلب کنند. خوشبختانه من از این بابت هیچ مشکلی نداشتم یعنی همواره این فرصت را داشتم که از نزدیک در مکانهای عمومی ظاهر شوم و حقیقتاً مردم به من محبت داشتند چون هم زمانی که در مصدر اجرایی بودم و هم بعد از آن همواره برخوردی محبت‌آمیز و سرشار از لطفی با بنده داشتند.

۲۸. در دولت برای وزرا منازل حفاظت شده در نظر گرفته می‌شد؟

تا جایی که من می‌دانم برای اقامت وزرا یا معاونین رییس جمهور، خانه‌های سازمانی یا مکانهایی حفاظت شده پیش‌بینی نشده بود. بنابراین ما در همان منزل مسکونی خود که از سالهای قبل داشتیم، ساکن بودیم.

۲۹. آیا در دوران وزارت، هیچگاه احساس ناامنی تجربه کرده‌اید که مثلاً باید تیم حفاظت کنار شما باشد؟

راستش بطور کلی نه. البته در مقاطعی محدودی از کار دولت نیاز وزرا به تیم حفاظت جدیتر احساس می‌شد، نمونه آن سال ۸۸ بعد از برگزاری انتخابات ریاست جمهوری بود که متأسفانه برخی اردوکشیهای خیابانی شکل گرفت و مردم بیشترین ناامنی را همان زمان احساس کردند. تجربه‌های تلخی نیز برای اعضای کابینه از جمله خود بنده در این میان اتفاق افتاده بود. خاطرم هست که برای حضور در راهپیمایی روز قدس در سال ۸۸، به همراه تیم حفاظت در حال حرکت به سمت خیابان انقلاب بودیم. در آن موقع نوع شعارها و اجتماعات یکدست نبود. راننده من در انتخاب مسیر به دانشگاه تهران به یکی از خیابانهای اطراف رسید که گروهی از افراد اصطلاحاً شعارهای جنبش سبز را می‌دادند و همه عرض خیابان توسط آنها اشغال شده بود. راننده در ادامه مسیر خودش به نقطه‌ای رسید که امکان بازگشت نداشت و لذا مجبور شد با علامت دادن به اینکه قصد گذر از عرض خیابان را دارد به جمعیت تظاهرکننده نزدیک شود. شاید راننده کمی بی احتیاطی کرد که قصد داشت از کنار این گروه که وسط خیابان حلقه زده بودند و شعار می‌دادند، گذر کند. در همین حال این گروه احساس

کردند که ماشین ما می‌خواهد تظاهرات آنها را بر هم زند و یا شاید متوجه شدند کسی از دولت‌یها را گیر آورده‌اند و باید با او برخورد کنند. لذا در حالیکه شعار می‌دادند به ماشین حمله کردند و مشت و لگد از هر سو روانه ماشین شد. بالاخره موفق شدند که تقریباً همه شیشه‌های خودرو را شکسته و به بدنه آن آسیب‌های جدی وارد کنند؛ در حالیکه من هم در داخل خودرو نشسته بودم.

۳۰. کلا چه ریسک یا خطرات و یا تهدیداتی برای وزراء وجود داشت؟ مثلاً آیا کسی یا گروهی آنها یا خانواده‌های آنها را تهدید یا ارباب می‌کرد؟

حقیقتش من چیز جدی به خاطر ندارم. به‌رحال یکسری مخاطرات عام برای مقامات دولتی از سوی ضدانقلاب وجود دارد که بسته به نوع مسئولیت آنها شدت مخاطره متفاوت است. به‌نظرم این تهدید حداقل در مورد وزرای اقتصادی بالا نیست. حوزه کاری ما در بخش بازرگانی چندان با مسائل امنیتی درگیر نبود. گاهی ممکن بود عده‌ای که به دلیل گرانفروشی یا تخلفات صنفی، با برخوردهای تعزیراتی مواجه می‌شدند، به نوعی از این موضوع ناراحت باشند، اما مشکلات جدی پدیدار نمی‌شد. گاهی نیز برخی مشکلات کارگری بصورت معمولی یا حاد در بخش صنعت و معدن بوجود می‌آمد که ما همه آنها را به گونه‌ای مدیریت می‌کردیم. در کل می‌خواهم بگویم ذینفعان ما اغلب تولیدکننده، تاجر واردات و صادرات و یا توزیع کننده و مغازه‌دار بودند که فعالان اقتصادی به‌طور طبیعی، اهل مدارا و تدبیر و عقلانیت هستند و بدنبال ریسک‌های امنیتی و خطرناک نمی‌روند که مثلاً وزیر یا خانواده او را تهدید کنند و بنابراین در مجموع می‌توانم بگویم که من هیچگاه به لحاظ امنیتی و اقتصادی، متوجه تهدیدی نشدم.

۳۱. مردم تصور خاصی از زندگی وزرا و مسئولان عالی رتبه دولتی دارند. روال عادی زندگی وزرا بعد از احراز پست، تغییر خاصی دارد؟ در مورد شما چطور بود؟

روال زندگی ما در دوران وزارت، به لحاظ اقتصادی نه تنها بهتر نشد که کمی ضعیفتر از گذشته شد زیرا من درآمدهای پروژه‌های مطالعاتی و تحقیقاتی را که قبلاً داشتم از دست دادم. ببینید من یک عضو هیئت علمی بودم و مجاز بودم بجز تدریس، فعالیتهای تحقیقاتی نیز داشته باشم و این دومی گاه درآمدم از اولی بیشتر بود. اما بعد شروع کار در دولت و بویژه در میثاق نامه متعهد شدیم هیچ کاری بجز مسئولیت وزارت نداشته باشیم که من هم مثل همه، تا آخر دوره به آن پایبند بودم. یعنی حقوق ما در حد یک استاد دانشگاه و نه بیشتر باقی ماند. خوب البته من با چنین نحوه زندگی خو کرده بودم و احساس فشار نمی‌کردم، در واقع مثل روزهای کارمندی هزینه‌ها را کنترل می‌کردیم و خریدهای غیرمعارف تعطیل بود. سفرهای داخلی کم شد و سفر خارجی هم مثل گذشته وجود نداشت. من بنا به مسئولیتم به بیش از صد کشور خارجی سفر کردم اما هرگز حتی در یک سفر خانواده را همراه نبردم تا حساب و کتابها به هم نخورد.

نوع پوشش و لباس بچه‌ها در مدرسه هم ساده و در حد متوسط آنجا بود. گاهی هم‌کلاسه‌های آنها به کفش کهنه و یا لباس ایرانی فرزندم خرده می‌گرفتند. در واقع آنها تصورشان این بود که کسی که پدرش وزیر است و مرتباً سفر خارجی دارد باید

همواره لباسهایی با برندهای معروف خارجی بپوشد و چون چنین چیزی نمی‌دیدند آنها را متهم به ریاکاری و یا بی‌عرضگی می‌کردند و به این شکل آنها را تحت فشار روحی قرار می‌دادند.

به بیان دیگر تصور برخی این بود که شرایط زندگی وزرا باید یک زندگی بسیار مجلل، لوکس و با تعداد زیادی خدم و حشم برای سرویس‌دهی باشد، در حالیکه زندگی ما نیز روال طبیعی خود را داشت و برخی اقوام فکر می‌کردند که ما حتما درآمد زیادی داریم و فعلا خرج نمی‌کنیم ولی بعد از اتمام دوره خدمت هم دیدند زندگی ما همان روال ساده خودش را دارد که از این بابت خوشحالم و خدا را شکر می‌کنم.

نکته جالب اینکه گاهی اوقات، حتی حقوق وزرا، کمتر از معاونانشان بود. حداقل در وزارت صنعت، معدن و تجارت اینگونه بود، چراکه وزرا بر اساس یک فرمول تعریف شده از قبل، حقوق می‌گرفتند و ممکن بود که حقوق آنها به مراتب، کمتر از معاونانی باشند که در سازمانهای توسعه‌ای و یا شرکتهای کار می‌کنند و فرمول حقوق بالاتری دارند. البته خدا را شکر این حقوق به گونه‌ای نبود که وزرا برای گذران زندگی روزمره خود دچار مشکل باشند. من شنیدم در دولت بعدی حقوق وزرا به محض استقرار افزایش یافت، که شاید توجیهی برایش داشتند ولی بهر حال نشان می‌داد حقوق ما کاملا معمولی و کارمندی بود.

شاید لازم باشد این نکته را هم بگویم که خانه‌ای که هم اکنون و در زمان وزارت نیز در آن ساکن بودم، را قبل از این دوران خریداری کرده بودم و اگر این خانه را نداشتم، در دوران وزارت و با درآمد این دوران، قادر به خرید منزل مسکونی نبودم. البته نباید این نکته را نیز از یاد برد که دارایی مقامات تابع پارامترهای متعددی است. تا جاییکه می‌دانم برخی نسل اندر نسل پولدار بوده‌اند، برخی قبل از قبول پست، پولدار بوده‌اند. در عین حال در خلال انجام مسئولیت باید به همان حقوق بسنده کرد. به این معنا که اگر مقامی خدای ناکرده اهل زد و بند و برخی مسائل باشد، می‌تواند ثروت بادآورده داشته باشد، که قاعدتا حرمت شرعی دارد و خانمانسوز است. بالا بردن شفافیت اداری، برابری فرصتهای اقتصادی و حضور موثر و علمی سازمانهای مبارزه با فساد (و البته نه هوجبگری و آبروبری) در این زمینه کاملا لازم است.

فصل سوم:

وزارت بازرگانی
(انتصابات و فعالیتها)



۳۲. روزهای اول وزارت خود، البته با توجه به اشرافی که تا حدودی به کار این وزارتخانه داشتید، چطور سپری شد و بیشتر بر روی چه موضوعاتی تمرکز کردید؟

برای شروع خوب و موفق قاعدتا به چند چیز نیاز بود. اول اهداف و برنامه‌ها بود که به لطف الهی و مدد محبت همکارانم مثل آقایان موحدی و احمدی و دودانگه و برخی دیگر دوستان آماده شده بود و اصطلاحا مهر تایید رییس جمهور و مجلس را داشت. دوم منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه بود که در بخش بودجه‌ای، کارها در دولت قبل انجام شده بود و تغییرات زیادی قابل انجام نبود. سوم در قسمت چیدمان نیروی انسانی و یا به اصطلاح انتصابات و سازماندهی بود که کاری بسیار سخت و حساس بود. چهارم هم آگاهی داشتن از آخرین وضعیت پروژه‌ها و چالشهای حوزه کاری بود که تقریباً با همه آنها آشنا بودم و این آشنایی بدلیل حضور در جلسات شورای معاونین در زمان وزارت آقای میرکازمی حاصل شده بود.

به علاوه سیاستهای آقای احمدی نژاد در دولت دهم نیز معلوم شده بود. مثلاً معلوم بود که سفرهای استانی ادامه می‌یابد و برخی پروژه‌های بزرگ دولت نهم همچون مسکن مهر نیز تداوم خواهد داشت. از سوی دیگر، ماموریت اصلی ما نیز توجه به صادرات و تنظیم مناسب بازار بود که بر روی آن تمرکز کرده و با شروع سفرهای استانی نیز، ساخت سیلو و توجه به توسعه زیرساختهای مورد نیاز صادرات نیز قاعدتا مورد توجه قرار می‌گرفت. البته بر روی برخی درخواستهای مجلس از جمله توجه بیشتر به مدیریت واردات و جلوگیری از واردات بی رویه نیز باید تمرکز بیشتری صورت می‌دادم تا از این بابت، مجدد انتقادات و یا انتظاراتی شکل نگیرد.

۳۳. شما برخی از نیروهای دوره قبل را نگه داشتید و برخی را عوض کردید. با آنکه همه آنان همکاران سابق شما بودند چرا همه را حفظ نکردید؟

خاطرم هست برای خداحافظی با آقای میرکازمی جلسه‌ای افطار برگزار شد که در آن جلسه، همه معاونان او در دوران وزارتش در وزارت بازرگانی دولت نهم از جمله من حضور داشتیم. در آن وقت، وی به عنوان وزیر نفت دولت دهم انتخاب شده بود و قصد داشت که برخی از معاونان را با خود به وزارت نفت ببرد. چند روز قبل از برگزاری این جلسه، ما در مورد نیروی انسانی با هم گفتگویی داشتیم و من ابراز تمایل کردم که از همان نیروهای سابق استفاده کنم. ایشان مخالفتی نداشت اما می‌گفت دو سه نفر را همراه می‌برد. در آن مراسم، من خطاب به همه معاونان گفتم که اگر می‌توانند کمکی به آقای میرکازمی در وزارت نفت کمک دهند، اولویت اول همراهی با ایشان است. یعنی راه را باز کردم که آقای دکتر میرکازمی هم بتواند با آزادی عمل، تیم خود را به وزارت نفت ببرد. نهایتاً برخی معاونان وزارت بازرگانی با وی به وزارت نفت رفتند.

حالا فهرست افرادی که باید از میان آنها نیروهای خود را انتخاب می‌کردم کوتاهتر شده بود و قاعدتا باید انتخاب و چیدمان را از میان آنان و یا یک لیست جدید آغاز می‌کردم.

۳۴. شنیده شده بود که شما در انتصابات با دقت و وسواس عمل می‌کنید و کمیته‌ای تحت عنوان کمیته انتصابات دارید. کار این کمیته چه بود؟

به طور طبیعی چیدمان نیروی انسانی و به خصوص انتخاب مدیران، دغدغه هر وزیری و از جمله خود من بود. لذا لازم بود با معاونانی که در وزارت بازرگانی باقی مانده بودند و من آنها را توانا تشخیص داده بودم مذاکره کرده و این نکته را جویا شوم که با وضعیت جدید، آیا باز هم حاضر به همراهی هستند یا خیر. بعلاوه آن معاونین و مدیرانی که باید جابجا یا جایگزین می‌شدند را هم مشخص می‌کردم. منظورم از جابجایی، تغییر پست سازمانی آنها و منظورم از جایگزینی عدم انتصاب آنان بعنوان معاون وزارت و یا مدیران شرکتهاست.

به این دلیل دست بکار شدم و قبل از هر تصمیمی، یک "کمیته انتصابات" با حضور جمعی از همکاران بسیار نزدیک و معتمد و دانا تشکیل دادم. اینها افراد برجسته‌ای بودند که در گروه تهیه و تنظیم برنامه پیشنهادی برای مجلس و اخذ رای اعتماد هم در کنارم بودند. روش کار هم به این صورت بود که کمیته ابتدا بهترینها را برای هر پست شناسایی می‌کرد و سپس با آنها مصاحبه کرده و سعی می‌کرد یک لیست اولویت بندی شده برای هر پست به من بدهد. من هم بعد از دیدن نفرات برتر، فردی را از میان آنان برمی‌گزیدم. البته در مورد مدیرانی که از گذشته با وزارت همکاری می‌کردند رویه ما کمی ساده‌تر بود و اخذ نظر مثبت آنان هم یک قدم مهم تلقی می‌شد.

در نهایت، ترکیبی از معاونان شکل گرفت که بخشی از آنها، مدیران زمان آقای میرکاظمی بودند و برخی دیگر از جدید بودند یعنی از معاونین من در سازمان توسعه تجارت بوده و یا از سایر بخشها به ما پیوسته بودند. به عنوان مثال برای معاونت پارلمانی، از بین سه تا چهار کاندیدا، مصاحبه انجام داده و یکی را انتخاب کردیم.

۳۵. نهایتا نفرات منتخب در چه پستهایی منصوب شدند؟

آقای محمدصادق مفتاح: معاون بازرگانی داخلی و بعدا معاون فناوری اطلاعات

آقای مسعود موحدی: رییس موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی

آقای ضیغمی: معاون بازرگانی داخلی

مرحوم آقای نکویی مهر: رییس سازمان حمایت از تولیدکننده و مصرف‌کننده

آقای افقهی: رییس سازمان توسعه تجارت

آقای علیخانی: مدیرعامل شرکت بازرگانی دولتی ایران

آقای عاشوری: معاون پارلمانی

آقای احمدی: معاون پشتیبانی

۳۶. انتصابات در استانها به چه صورت انجام شد؟

ما همین مدل را برای انجام تغییرات در استانها بکار گرفتیم. یعنی تمدید مدیریت آن گروهی که موفقیت شایان یا قابل قبولی داشتند و تغییر آن گروهی که یا خودشان امکان همکاری نداشتند و یا کم توفیق بوده‌اند.

بد نیست به خاطره‌ای در همین زمینه اشاره کنم. بعد از اینکه آقای امیری بعنوان مدیرکل دفتر وزارتی و آقای قمری‌نژاد بعنوان معاون وی به همراه آقای میرکاظمی از وزارت بازرگانی به وزرات نفت رفتند باید جای خالی آنها را پر می‌کردیم. برای همین از کمیته انتصابات خواستم بهترین رییس سازمان بازرگانی دوره گذشته را پیدا کند تا او را بعنوان مدیر کل دفتر منصوب کنیم که به اتفاق آقای اکبر طالب‌پور رییس سازمان بازرگانی سمنان را پیشنهاد دادند. بخاطر دارم که مجموعه‌ای از مشکلات و مسائل بخاطر نبودن فردی در این پست تلنبار شده بود و من فکر می‌کردم اینها حداقل یک هفته کار است. ولی آقای طالب‌پور به محض استقرار، ظرف ۲۴ ساعت همه را تا آستانه حل نهایی پیش برد.

بعدا با پیشنهاد کمیته و نیز تایید آقای طالب‌پور از وجود آقای آرش داریابی برای معاون دفتر استفاده کردیم که او هم انصافا برای پیشبرد کارها خیلی دوندگی داشت.

۳۷. نقش آقای رییس جمهور و دفتر ایشان در انتصابات شما تا چه بود؟ آیا درست است که**همه چیز باید از کانال آقای مشایی می‌گذشت؟**

من هم شنیده بودم که آقای رییس جمهور و یا دفتر ایشان به انتصابات حساس بوده و در آنها به شکلی دخالت می‌کنند. البته این نکته را به نوعی حق ایشان می‌دانستم. ولی نکته جالب آنکه نه من هماهنگی خاصی انجام دادم و نه آنها دخالت خاصی داشتند و اصلا به یاد ندارم از این بابت سرزنش شده باشم. تنها فکر کنم در مورد انتصاب آقای مفتاح بود که کمیته انتصابات خود وزارت بازرگانی، مرا تحت فشار گذاشت که نظر آقای رییس جمهور را بگیرم. من گمان می‌کردم کار خیلی سختی باشد و ممکن است قبول نکند، ولی ایشان با روی باز پذیرفت.

۳۸. در روزهای ابتدایی کار شما در دولت دهم، موضوع برنجهای آلوده مطرح شد. داستان**از چه قرار بود؟**

عده‌ای شایعه کرده بودند که برنجهایی که از هندوستان وارد کشور شده، آلوده است و همین موضوع سر و صدای زیادی به پا کرد و موضوع به دولت و رسانه‌ها کشیده شد. بنابراین برای پیگیری موضوع قبول مسئولیت کردم تا با همکاری وزارتخانه‌های بهداشت و جهاد کشاورزی، تیمی کارشناسی تشکیل داده تا این موضوع را بررسی کنند. در واقع تصمیم دولت بر این بود که اگر برنجهای آلوده باشند، از بازار به سرعت جمع‌آوری شوند و اگر آلوده نباشند، پاسخ رسانه‌ها را بدهیم، البته فرایند خیلی طولانی شد و راستش بنده بسیار اذیت شدم. چراکه هر بار که این تیم کارشناسی، آزمایشهایی بر روی این نمونه‌ها انجام می‌داد، نتیجه آلودگی منفی بود. در حالیکه برخی این نتایج را زیر سوال می‌بردند، در واقع، تیمی از حراست،

بر روی این موضوع متمرکز شده بود و بنده دخالتی در نتایج و فرآیند نمونه‌گیری نداشتیم؛ اما به دلیل مصاحبه‌های یکی از مدیران سازمان استاندارد استان تهران، موضوع در جامعه با شک و تردید مواجه می‌شد. در حالیکه وزیر بهداشت و رئیس موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، نتایج این نمونه‌گیری‌ها را پذیرفته بوده و بر سلامت برنج‌های وارداتی، صحنه گذاشته بودند، اما مصاحبه‌های آن فرد کافی بود تا بازار را مجدد به هم بریزد. به هر حال فضایی که ایجاد شده بود، بر این نکته تاکید داشت که وزرای بهداشت و بازرگانی می‌خواهند برنج آلوده به خورد مردم بدهند. برخی‌ها نیز موضوع وجود مافیا در واردات برنج را مطرح می‌کردند و معتقد بودند که وزارت بازرگانی باید در این میان مقاومت کند، به هر حال در برابر این شایعات مقاومت کردیم و این، اولین چالش وزارت بازرگانی در دولت دهم بود.

۳۹. در آن زمان وزارت بازرگانی با وزارت جهاد کشاورزی بر سر واردات میوه چالشهایی را داشت و نامه‌نگاریهایی نیز میان شما و آقای خلیلیان، وزیر جهاد کشاورزی در دولت دهم صورت گرفت. داستان از چه قرار بود؟

بیشتر چالشها ناشی از فضا سازی‌هایی بود که در پی تنظیم بازار بوجود می‌آمد. اگر کارها خوب پیش می‌رفت فضا سازها می‌گفتند این کار با واردات میوه انجام شده و اگر بعثت کمبود کالا، تنظیم بازار موفق نبود آنها می‌گفتند وزارت بازرگانی و بخش توزیع کالا مقصر است.

خاطرم هست که اولین شب عید در دولت دهم را با تنظیم بازار خیلی خوب و از جمله توزیع میوه‌های ذخیره شده داخلی انجام دادیم و مشکلی هم بروز نکرد. آنقدر کار خوب پیش رفت که مجلس نیز بعد از وزارت بازرگانی بابت کنترل بازار شب عید، تشکر کرد. اما متاسفانه عده‌ای که برای بازار شب عید به اصطلاح کیسه دوخته بودند و کیسه‌هایشان هم پر نمی‌شد و می‌خواستند که از مردم انتقام بگیرند. بد نیست اشاره کنم که به ایامی پس از تعطیلات نوروز تا زمانی که میوه‌های نوبرانه به بازار بیاید نوعی کمبود میوه در بازار شکل می‌گیرد که اصطلاحاً به آن سیاه بازار می‌گویند. متاسفانه این اتفاق در سال ۸۹ هم افتاد و سودجویان تا حدودی موفق شدند که به این هدفشان برسند. به این معنا که هرگاه بازار به خوبی کنترل می‌شد، عده‌ای فریاد برمی‌آوردند که دولت به میزان زیادی میوه وارد کرده و تولید داخلی را متضرر نموده است؛ در حالیکه آنها ناراحت بازار خود بودند که نتوانسته‌اند، مردم را سرکیسه کنند و میوه را با قیمت بالا به فروش برسانند. در واقع اینگونه نبود که وزارت بازرگانی، بدون توجه به تولید داخلی، میوه وارد کند، بلکه همه کارها با هماهنگی و توسط بخش خصوصی از جمله اتحادیه باغداران صورت می‌گرفت. یعنی در زمانی مناسبی میوه از باغداران خریداری می‌شد و در زمان مناسب با قیمت مناسب و معقول، توزیع می‌شد. از آنجا که توزیع گسترده میوه ذخیره شده، انحصار بازار را می‌شکست و برخی سودجویان را متضرر می‌کرد، بجای تشکر برخی فضا سازی می‌کردند. کالا واردات میوه بسیار ناچیز بود که این را آمارها نیز به خوبی این را نشان می‌داد، و البته توسط بخش خصوصی و با مراعات همه جنبه‌های اقتصادی و کشاورزی بود.

ذخیره سازی ما که از خرید داخلی تامین می‌شد خیلی زیاد نبود اما در عمل ذخیره سازی میوه به عنوان مترسکی بالای سر برخی گرانفروشان عمل می‌کرد تا آنها هم عرضه محصول خود را با قیمت متعادل انجام دهند. متاسفانه یا ما بخوبی توضیح نمی‌دادیم و یا شاید گروهی بدنبال بهانه‌جویی بودند و یا درک درستی از این سیاستها نداشتند.

در مورد موضوع مرغ نیز، همین تجربه صورت می‌گرفت و وقتی مرغ با گرانی ساختگی مواجه می‌شد، شرکتهای متبوعه ما چند کانتینر مرغ را در میدانهای اصلی که محلی برای تعیین قیمت مرغ است، به فروش می‌رساندند و همین کار، قیمت را در بازار می‌شکست و دلالان را از بازار خارج می‌کرد.

حتی خاطر هست که برخی انتقاداتی را متوجه برگزاری نمایشگاه عرضه مستقیم کالا کردند و آن را سبب کساد بازار خود می‌دانستند. این در حالی بود که بخشی از مردم می‌توانستند با حضور در این گونه نمایشگاهها، مایحتاج خود را بدون واسطه خریداری کرده و قیمت‌های مناسبی نیز بپردازند. در عین حال برگزار کننده این نمایشگاهها خود اصناف بودند که کالاهایشان را به صورت مستقیم به دست مصرف کنندگان می‌دادند. در واقع، افرادی که کالا را انبار کرده بودند تا به قیمت گزافی به فروش برسانند، در این بازار موفق نمی‌شدند.

۴۰. در مقطعی هم واردات برخی میوه‌ها از جمله انگور شیلی برای وزارت بازرگانی در دسترس شده بود.

بله ولی وزارت بازرگانی هیچ دخلی در انجام اینگونه واردات نداشت و اینها اصلاً جنبه تنظیم بازاری نداشتند. اگر دقت کنید می‌بینید این آمارها بسیار ناچیز بود و تعداد کمی از مردم، از این نوع محصولات استفاده کرده بودند. شاید بخشی از این واردات که توسط بخش خصوصی انجام شده به منظور تامین نیاز هتل‌های بین‌المللی کشور و پذیرایی از گردشگران خارجی صورت گرفته بود، و یا در موارد خاص وارد شده بود. در تمام دنیا نیز این موضوع مرسوم است. به این معنا که در هتل‌های خارج از کشور نیز، در هر فصلی از سال، معمولاً میوه‌های مربوط به سایر فصول سال، موجود است. بهر حال میزان ارزآوری ناشی از حضور گردشگران در کشور، بسیار بالاتر از میزان ارزی است که بابت خرید این میوه‌ها صرف می‌شود. بخشی از مورد مصرف میوه‌های وارداتی نیز مربوط به سفارتخانه‌ها است. البته سهم بسیار بیشتری از میوه تولید داخل نیز در عوض واردات میوه، صادر می‌شود و برای کشور ارزآوری دارد.

بد نیست اشاره کنم زمانی هم که محصولات کشاورزی کشورمان مثلاً انگور به کشورهای دیگر صادر می‌شود، عده‌ای معترضند که انگور مرغوب ایرانی صادر شده و به کشورهای مثلاً عربی می‌رود. آنها معتقدند اینگونه کالاها نباید صادر شود و می‌گویند باید در داخل کشور مصرف شود. به هر حال دیدگاه‌های متفاوتی در خصوص واردات و صادرات میوه وجود دارد و این امر، سبب اختلاف نظر می‌شود. اما در مجموع، آمارها نشانگر این است که واردات در مقابل صادرات میوه، رقم عمده‌ای نیست.

در مورد این موضوع باید به نرخ ارز نیز توجه داشت. وقتی ارز، ارزان نگه داشته می‌شود، واردات کالا برای مصرف‌کننده، به صرفه شده و بنابراین، اگر قیمت ارز اصلاح می‌شد، دیگر کالا به ارزانی وارد کشور نمی‌شد. یعنی وقتی قیمت ارز از قیمت واقعی آن پایین‌تر است عملاً به ارز یارانه‌ای داده شده است. اگر اینگونه یارانه‌ها برداشته شود واردکننده رغبتی برای این دست کالاها واردات ندارند چون مصرف‌کننده‌ای ندارند. همانطور که در نوسانات ارزی سال ۹۱ به دلیل تحریم‌ها، این اتفاق رخ داد و شدت یافتن تحریم‌ها، واردات را به لحاظ صرفه اقتصادی، در شرایط کاهش قرار داد.

۴۱. شما در مدت کوتاه مسئولیت خود توانستید اولین عید را به عنوان وزیر بازرگانی به خوبی پشت سر بگذارید. دلیل این موفقیت را چه چیزی می‌دانید؟

راستش ما نوع مدلی که آقای میرکاظمی و تیم قبلی وزارت بازرگانی برای تنظیم بازار شب عید طراحی کرده بود را اصلا تغییر ندادیم. من اعلام کردم با تغییرات کوچک در مدل موافقم ولی با تغییر کلی آن مخالفم. لذا از همان ابتدا و براساس همان مدل عمل کردیم. یعنی ترکیبی از ذخیره‌سازی دولتی (گوشت مرغ) و ذخیره‌سازی بخش خصوصی (سیب و پرتقال) در مقاطع خاص و نیز توزیع توسط دولت و بخش خصوصی در مقاطع مورد نیاز. مشخصه دیگر مدل حضور فعال اصناف و اتحادیه‌های باغبانی و کشاورزی بود که عینا حفظ شد. بعلاوه سازمانهای بازرگانی استانها هم کاملا به کارشان واقف بودند. بهرحال بخاطر دغدغه‌هایی که من شخصا داشتم ما حتی کار در این زمینه را کمی زودتر شروع کردیم. یکی از همکاران دولت در آن زمان به من گفت: هر جا می‌رفته آن قدر پرتقال چیده شده بودند که شهر از نظر من نارنجی شده بود. او از تنظیم بازار خوب و رضایت مردم می‌گفت. بعد از عید هم در دولت از کار ما تشکر شد. این در واقع اولین اقدام اجرایی ما از منظر مردم بود که به خوبی انجام شد.

۴۲. ممکن است در مورد واردات مرکبات که در ایام عید همیشه یکی از پرچالش‌ترین مسائل در کشور بوده نحوه کارتان را بیان کنید.

در سال ۸۸ به ۸۹ ما اصلا عملیات ذخیره سازی دولتی برای ذخیره کردن میوه به منظور تنظیم بازار نداشتیم. تنها ذخیره سازی دولتی فقط در مورد مرغ بود که توسط پشتیبانی امور دام انجام می‌شد. بخش خصوصی میوه را ذخیره کرده بود و گزارشاتی هم داشتیم که بخش خصوصی گوشت را ذخیره کرده است. بخش خصوصی برنج، روغن و شکر هم وارد کرده بود. ما در وزارتخانه تاکید بر رعایت قانون داشتیم یعنی نه ترغیب می‌کردیم که کالاهای بیشتری را وارد کنند و نه مانعی بر سر راه ورود کالاهای مجاز و قانونی ایجاد می‌کردیم. بعضا وزارت جهاد کشاورزی محدودیت مقداری و یا تغییرات تعرفه‌ای را درخواست می‌کرد که در صورت تصویب ما آنرا اجرا می‌کردیم. البته اعمال هر کدام از این محدودیتها علیرغم ظاهرا انقلابی و حمایت از تولید داخلی، جنبه‌های رانت و انحصار نیز پیدا می‌کرد که در فرصت دیگری عرض می‌کنم. در واقع یکی از مهمترین کارهای ما رصد بازار بود. ما وضعیت کالا در بازار را رصد می‌کردیم تا پیش‌بینی درستی از موجودی و مصرف ماه‌ها و ایام پرمصرف داشته باشیم.

هدف اصلی این رصد "مقایسه حجم موجودی با مقدار تقاضا" بود تا بازار دچار کمبود نشده و تنظیم‌گران بازار دچار غافل‌گیری نشوند. به این دلیل، رصد براساس اطلاعات بخشهای مختلف وزارت بازرگانی شامل پیش‌بینی مصرف آتی، برآورد موجودی کف بازار، شناسایی ذخایر انبارها، آمارهای ثبت سفارش، کالاهای در راه و ترخیص شده بود. برای هر ماه ما حاصل "تفریق موجودی مورد نیاز و پیش‌بینی تقاضا" باید عدد قابل قبولی می‌بود تا امکان تنظیم بازار بدرستی فراهم می‌شد.

۴۳. با این حساب شما نه ذخیره سازی می کردید و نه واردات، پس تنظیم بازار بر چه مبنایی بود؟

اجازه دهید با یک مقدمه ابتدا انواع روش تنظیم بازار که ما استفاده می کردیم را عرض کنم و سپس به سوال شما پاسخ دهم.

ما چند روش برای تنظیم بازار داشتیم که گاه یک روش تکی و گاه ترکیبی از آنها را استفاده می کردیم. من این روشها را بصورت زیر دسته بندی و نامگذاری می کنم:

۱. روش تنظیم بازار رصدمحور

۲. روش تنظیم بازار ذخیره محور خصوص

۳. روش تنظیم بازار ذخیره محور دولتی

۴. روش تنظیم بازار ترکیبی (تقسیم کار بین دولت و بخش خصوصی)

روش اول برای شرایط عادی بود و معمولاً در همه طول سال استفاده می شد. از روش دوم برای زمان هدفمندی استفاده کردیم. روش سوم را ما برای دوران تحریمها استفاده کردیم، چون نمی توانستیم به وضعیت ارزی اعتماد کنیم. روش چهارم هم برای شب عید و رمضان استفاده می شد.

بعنوان مثالی برای روش اول، من به تنظیم بازار برنج اشاره می کنم. فرض کنید میزان مصرف سالانه برنج در کشور سه میلیون تن است. معمولاً دو میلیون تن در داخل تولید می شود و یک میلیون تن واردات صورت می گیرد. برای چنین کالایی در شرایط عادی ما ذخیره سازی نمی کردیم ولی مرتباً بازار رصد می شد و آمارهای تولید و ثبت سفارش را بررسی می کردیم تا ببینیم تولید به اندازه کافی بوده و یا بخش خصوصی کالا را وارد کرده است یا نه؟ گاهی وقتها کمیسیون تنظیم بازار برای ایجاد رغبت در واردات تعرفه ها را کاهش می داد و گاهی هم برای حمایت از تولیدات داخلی تعرفه ها را افزایش می داد. این روش تنظیم بازار رصدمحور، است. کمیسیون تنظیم بازار تاریخهایی را تعیین کرده بود که در این مدت تعرفه ها کاهش و در تاریخهای دیگری تعرفه ها افزایش پیدا می کردند و این روشی بود که کمیسیون با آن بازار را تنظیم می کرد. لذا در این حالت، در مورد اینکه واردات بیشتری صورت بگیرد یا نه، بخش خصوصی خود تصمیم می گرفت.

روش دوم و سوم، ذخیره سازی گسترده بود که در دو دوره انجام شد. یکی در دوره هدفمندی و دیگری برای مقابله با تحریمهای سال ۱۳۹۱. در زمان اجرای قانون هدفمندی، بیشترین باز ذخیره سازی بر دوش بخش خصوصی بود. یعنی ما تعداد بسیار زیادی از شرکتهای بخش خصوصی و تعاونی را به بانکها معرفی می کردیم تا با اخذ تسهیلات، کار ذخیره سازی را انجام دهند. انصافاً اغلب آنها همکاری خیلی خوبی داشتند.

از روش سوم در سال ۱۳۹۱ که تحریمها شدت گرفت استفاده کردیم. در آن سال بخش خصوصی تنها می توانست موجودی کف بازار را تامین کند و لذا ما برای مقابله با تحریمها و ترسی که برخی از آن بعنوان قحطی یاد می کردند، دست به ذخیره سازی گسترده دولتی زدیم. یعنی با اخذ خط اعتباری از بانک مرکزی، دو شرکت اصلی ما، یعنی شرکت بازرگانی

دولتی ایران و شرکت پشتیبانی امور دام راسا ذخیره‌سازی می‌کردند. همان ذخایر انبوهی که به دست دولت یازدهم دادیم و آنها بجای قدردانی و تشکر، گفتند انبارها خالی بوده!!

هر چند در این دو روش اخیر کار بین بخشهای خصوصی و دولتی تقسیم می‌شد. ولی در هر یک بار اصلی بر دوش یکی از این دو گروه (یعنی خصوص و یا دولتی) قرار داشت.

روش چهارم که معمولاً برای ایام عید و رمضان استفاده می‌شد مبتنی بر ذخیره‌سازی میوه توسط بخش خصوصی و گوشت بویژه گوشت مرغ توسط شرکتهای دولتی بود.

در این روش، تنظیم بازار براساس ذخیره‌سازی دولتی و برای حمایت همزمان از تولیدکننده و مصرف‌کننده بود. مثالی از این روش را می‌شود برای مرغ بیان کرد. گاهی تولید مرغ داخلی آنچنان زیاد می‌شد که قیمت فروش آن از قیمت تمام شده کمتر می‌شد. در این شرایط شرکت پشتیبانی امور دام، مرغ مازاد را خریداری و ذخیره می‌کرد تا تولیدکننده آسیب نبیند. چنین ذخیره در بزنگاهی که مصرف بالا می‌رفت و قیمت رشد زیادی داشت برای تنظیم بازار در مکانهای خاصی توزیع می‌شد.

۴۴. نمایشگاههای عرضه مستقیم در ایام پایانی هر سال نقش مهمی در ارائه کارها با قیمت پایین داشت، ولی ظاهراً بخش اصناف گلایه‌مندی داشتند. آیا این درست است.

بله نمایشگاه عرضه مستقیم کالا هم موفق بودند و هم مورد توجه مردم واقع شدند. آنها در اقصی نقاط کشور تشکیل می‌شدند و مشتریان خود را داشتند. البته در بین مردم و اصناف نیز موافقان و مخالفان خود را داشت. برخی از اصناف معتقد بودند یکسال منتظر می‌مانند تا به بازار شب عید برسند. ولی وجود این نمایشگاهها باعث کساد بازار آنها می‌شود. مردم هم برخی گلایه‌مندیها را نسبت به سرویسهها و کیفیت کالاها داشتند.

من در سال اول حضورم در وزارت بازرگانی از نمایشگاهی در پارک ارم بازدید کردم و در اسفند ماه سال دوم، در نمایشگاه مصلی حضور پیدا کردم. با بسیاری از غرفه‌داران و مردم گفتگو کردم. علیرغم پایین بودن قیمتها و دسترسی آسان و ساده به همه انواع نیازهای شب عید اما برخی مشکلات بوضوح خودنمایی می‌کرد. مثلاً در پارک ارم متأسفانه صف خوردروها برای ورود به پارکینگ، آزار دهنده بود. دستگاههای خودپرداز، سرویسههای بهداشتی و امثال آن به کفایت وجود نداشت. از همه بدتر سازههای نمایشگاه در تهران و برخی شهرستانها بود که ترکیبی از فلز و پارچه بود. در صورت وجود باران و یا آتش سوزی حتما خسارات زیادی وارد می‌شد و دردسر زا می‌بود.

به همین دلیل بعد از عید، آقای نوده فراهانی (رییس شورای اصناف وقت) را خواستم و به ایشان پیشنهاد دادم که بهتر است در این وضعیت تجدید نظر شود. به او گفتم اگر علاقمند هستید در همان پارک ارم یا حکیمیه زمینی را تدارک کنیم و شما یک نمایشگاه عرضه مستقیم مدرن و مجهز و متناسب بسازید که هم در ایام شب عید بکارتان بیاید و هم سایر رویدادهای اصناف را در آن برگزار کنید.

۴۵. عکس العمل آقای فراهانی چه بود ، این پیشنهاد به جایی هم رسید؟

علیرغم اینکه آقای نوده فراهانی به ظاهر استقبال می کرد ولی با شناختی که من از ایشان داشتم، متوجه شدم ته دلش امیدوار نیست که بشود این کار را کرد. یعنی بتوان اصناف را درحالی که در شهر مغازه دارند راضی کرد تا در محل دیگری غرفه داشته باشند. او اعتقاد داشت که این نمایشگاهها سالی یکبار برگزار می شود و اصناف در آن سرمایه گذاری نمی کنند زیرا صرفه ندارد.

من تلاش کردم تا متقاعدش کنم که یا این نمایشگاهها را تقویت کنید و یا فروشگاههای زنجیره ای را توسعه بدهید تا ضمن عرضه گسترده و انبوه کالا بتوان از مزیت انبوهی آن استفاده کرد و صرفه اقتصادی لازم را فراهم کرد که مردم هم بصورت آبرومند و هم ازران خرید کنند. او با نظر من مخالفت جدی نداشت. لذا قرار شد با کمک و مشورت معاونت بازرگانی داخلی این ایده را پخته کنند و یک راه حل مطمئن و علمی برای آن پیدا کنند.

فصل چهارم:

مدفندی یارانه ها در دولت دهم



۴۶. هدفمندی یارانه‌ها یکی از بزرگترین طرح‌های اصلاحی دولت بود و بخش عظیمی از آن بر دوش وزارت بازرگانی بود. ممکن است نحوه ورود وزارت بازرگانی را به این طرح بیان کنید.

راستش شاید کمتر کسی این را می‌داند که موسسه پژوهش‌های وزارت بازرگانی سال‌های پیش از تهیه طرح هدفمندی و تبدیل آن به قانون، کارهای مفصلی در این زمینه انجام دادند. افرادی که بعداً بعنوان وزیر و یا مسئول این قانون به جامعه معرفی شدند از مدیران این موسسه بودند. افرادی همچون آقای نهبوندیان، آقای سید شمس الدین حسینی، آقای فرزین و برخی دیگر. با این مقدمه می‌خواستم عرض کنم وزارت بازرگانی هم ورود تئوریک و نظری نسبت به این موضوع داشت و هم در مسیر تبدیل شدنش به قانون، از اعضای اصلی تیم دولت بود و هم به هنگام اجرا، سهم بزرگی را بر دوش داشت.

۴۷. با توجه به اینکه شروع اجرای قانون هدفمندی در دوره شما و از سال ۸۹ بود، قاعدتاً تا آن زمان کارهای نظری و تئوری تمام شده بود و ظاهراً تنها اجرای آن در بخش بازرگانی به عهده شما بود. شما اجرای آنرا در بخش بازرگانی چگونه مدیریت کردید؟

بله بحث‌های تئوریک تمام شده بود. اما اجازه بدهید کمی دقیق‌تر به موضع نگاه کنیم، در غیر این صورت ابعاد کار ناشناخته باقی خواهد ماند. به نظر من، دوره زمانی اجرای قانون هدفمندی را می‌توان به سه بخش تقسیم کرد. دوره اول یا دوره آماده‌سازی که از زمستان سال ۱۳۸۸ تا زمستان سال ۱۳۸۹ و اصطلاحاً دوره پیش-اجرا بود. دوره دوم یا دوره پیاده‌سازی که از تاریخ زمستان ۱۳۸۹ تا تابستان ۱۳۹۰ که اصطلاحاً دوره حین-اجرا بود و بالاخره دوره سوم یا دوره تعادل‌بخشی که از تابستان ۱۳۹۰ تا پایان همان سال که اصطلاحاً دوره پس-اجرا بود. شاید به این شکل بهتر بتوانیم اتفاقات مهم هر بخش را بیان نماییم

۴۸. خب اجازه دهید از اولین دوره زمانی یعنی دوره پیش-اجرا شروع کنیم، یعنی از زمستان ۱۳۸۸ تا زمستان ۱۳۸۹. در دوره آماده‌سازی چه کارهایی بر دوش شما بود؟

شاید بیراه نباشد اگر بگویم دوره آماده‌سازی (یا پیش-اجرا) تا حد زیادی ضامن اجرای موفقیت‌آمیز طرح بود. یعنی اگر از خود طرح و اجرای آن مهمتر نبود اما اهمیتش بسیار بالا بود. یعنی این درسته که بحث‌های نظری در میان اهل فن تقریباً تمام شده بود، اما مقدمات برای آماده‌سازی محیطی، دست کمی از مراحل قبل آن نداشت. بسیاری از مردم و بخش خصوصی کنجکاو بودند که بدانند نحوه اجرای قانون و نتیجه آن چه خواهد بود. فعالان اقتصادی هم در پی برنامه‌ریزی برای آینده کاری خود بودند. ما در وزارت بازرگانی چند طرح بزرگ داشتیم و بتدریج آنها را به فراخور هر موضوع اجرایی می‌کردیم.

برای دسته‌بندی بهتر، اجازه دهید عرض کنم این دوره را مجدداً می‌شود به چند فرایند اصلی آماده‌سازی تقسیم کرد که تبیین موضوع در نزد خواننده‌ای که در آن ایام درگیر موضوع نبوده راحت‌تر باشد. به واقع ما چهار نوع آماده‌سازی داشتیم. اول (و مهمتر از بقیه) آماده‌سازی ذهنی و روحی معاونین، مدیران استانی، کارشناسان و کارکنان وزارت بازرگانی برای درک ابعاد گسترده این طرح و حس تعلق خاطر نسبت به آن و خلاصه آماده شدن برای یکی دو سال تلاش بی‌وقفه بود. دوم آماده‌سازی فکری و روانی جامعه شامل مردم، گروه‌های مرجع اجتماعی، خبرگان، نخبگان، روشنفکران، اهالی رسانه و امثال آن برای پذیرش اجرای طرح و همراهی با آن بود. سوم تدارکات کالا برای اطمینان از وفور محصول در بازار بود که شامل ذخیره‌سازی گسترده کالاهای اساسی شد؛ و چهارم آماده‌سازی تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان (جامعه بزرگ اصناف) برای همراهی با این طرح بود. ما برای هر یک از این چهار نوع آماده‌سازیها طرح‌های ویژه‌ای داشتیم.

اول، آماده‌سازی درونی وزارتخانه و سازمانهای استانی بود. اگر همکارانم در جریان جزییات تصمیمات قرار نمی‌گرفتند بطور طبیعی خود آنان نمی‌توانستند سایر آماده‌سازیها را در استان‌شان کلید بزنند. به همین دلیل ما مجموعه‌ای از سیمناهای آموزشی و توجیهی را بلافاصله برپا کردیم که شور و شغف بسیاری بدنیال داشت. یعنی بدلیل بزرگی و اهمیت کاری که بدنبالش بودیم نوعی حرکت جهادی و یا تلاش مقدس برای توسعه کشور در ذهن همه همکارانم شکل گرفته بود و این بیشتر به این دلیل بود که با آمار و ارقام می‌دیدند چه سرمایه بزرگی به اسم یارانه کالایی در زیر پوست اقتصاد کشور جریان دارد که بطور بهینه از آن استفاده نمی‌شود.

دوم آماده‌سازی فکری و ذهنی جامعه در تهران و ۳۰ استان دیگر بود، یعنی مردم باید دقیقاً می‌دانستند که چه اتفاقی قرار است بیفتد تا بتوانند با آن همراهی کنند. مردم نشان داده‌اند که همیشه پا به پای مسئولین در حرکت هستند و حتی در بسیاری از وقایع مهم ملی خیلی دقیقتر و بهتر از مسئولین عمل کرده‌اند. اما اگر به نقش و جایگاه آنان دقت نشده و حرمت آنها حفظ نشود، حتماً نتیجه دلخواه بدست نمی‌آید. یکی از کارها در این راستا، سلسله مصاحبه‌ها و گفتگوها برای بیان چرایی اجرای قانون بود. یعنی مجموعه‌ای از آمار و ارقام تخصصی را آماده کرده بودیم تا نشان دهیم حجم یارانه‌هایی که بطور غیرمستقیم و اصطلاحاً تحت عنوان یارانه کالایی پرداخت می‌شود تا چه حد است. کدامیک از دهکهای اقتصادی بیشترین بهره‌برداری را از این یارانه‌ها دارند و در صورت توزیع برابر و یا نابرابر آن، به هر شهروند در هر دهک اقتصادی، چه مبلغی قابل پرداخت است. در واقع اجرای موفق این طرح که حالا تبدیل به قانون شده بود محتاج همراهی، هماهنگی، همدلی و همکاری همه مردم بود و ما به سهم خودمان در این راستا تلاش وافر داشتیم. بخاطر دارم وقتی باری شرکت در کمیسیون مشترک با تعدادی از فعالان بخش خصوصی به یکی از کشورها سفر می‌کردم و فرصتی برای گفتگو در این خصوص فراهم شد یکی از همراهان که اتفاقاً درگیر کارهای بانکی و فرد آگاهی بود با کنایه می‌گفت: بسیار تلاش کردم تا مفهوم و علت این قانون را دریابم ولیکن تا مدت‌ها دقیقاً نمی‌دانستم دولت به دنبال چه کاری است و همواره سوالات و ابهامات زیادی داشتم. تا اینکه در یکی از سیمناهای شما که با بخش خصوصی داشتید شرکت کردم و بطور کامل متوجه همه داستان شدم. او می‌گفت: شما با زبان خیلی ساده و مثالهای روشنی ما را متوجه ابعاد این موضوع کردی. شمار سیمناها، کنفرانسهای خبری، همایشها و فرصتهای اطلاع‌رسانی ما بیشتر از صد مورد بود.

۴۹. آیا این کارها همزمان با ذخیره‌سازی برای هدفمندی بود؟

بله، این کارها با کمی فاصله زمانی از هم آغاز شدند ولی خیلی نادرست نیست اگر بگوییم همزمان با هم بودند. یعنی ما همزمان در چند جبهه فعال بودیم.

سومین طرح بزرگ ما، طرح ذخیره‌سازی برای اجرای قانون بود. به همین دلیل همکاران من با حدود ۱۰۰ شرکت بزرگ تولیدی و تجاری جلسه گذاشتند تا تحت شرایط خاصی و در چارچوب مقررات ویژه‌ای آنها را برای اخذ تسهیلات به بانکها معرفی کنند و آنها نیز موظف بودند تا ضمن ذخیره‌سازی کالاها اصطلاحاً را زیر کلید و یا تحت نظر وزرات بازرگانی قرار داده و با قیمت اعلامی از سوی سازمان حمایت بفروش برسانند. البته در قرارداد ذکر شده بود که اگر قیمتها موجب ضرر شرکت مزور شد مابه‌التفاوت به آنها پرداخت شود.

و چهارمین طرح در دوره زمانی پیش-اجرا، آماده‌سازی تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان (جامعه بزرگ اصناف) برای همراهی با این طرح بود. ببینید وزارت بازرگانی همواره بعنوان تنظیم‌گر بازار (یعنی نظارت بر بازار و رصد وضعیت کالاها) شناخته می‌شد ولی در هر یک از این سه دوره زمانی، ما در کنار کارهای جاری، فعالیتهای کاملاً جدید و متفاوتی را هم انجام می‌دادیم که متناسب با آن شرایط بود. مثلاً در دوره اول این کار متفاوت ما، برگزاری جلسات بسیار مفصل با تولیدکنندگان و اصناف بود که در دوره زمانی بعدی (یعنی دوره زمانی حین-اجرا) هم تداوم داشت. در این دوره مهمترین هدف ما، واکاوی اثر اجرای قانون هدفمندی بر تولید و توزیع بود و اینکه بنگاههای تولید و اصناف بر اهمیت نقش خود در موفقیت و یا عدم موفقیت طرح آگاهی بیشتر یابند. همچنین قرار شد آنها افزایش قیمت بصورت خودسر نداشته باشند و در مقابل به محض آرامش فضا و جا افتادن طرح، از طریق سازمان حمایت مجوزهای لازم به آنها داده خواهد شد. تعدادی از همکاران من، پیش‌بینی می‌کردند که برخی از این دو گروه به عهد خود وفا نمی‌کنند که در بخش بعد به نتیجه این اعتماد اشاره می‌کنم.

۵۰. خب اجازه دهید سراغ دومین دوره زمانی برویم، یعنی از زمستان ۱۳۸۹ تا تابستان

۱۳۹۰. در دوره پیاده‌سازی (یا حین-اجرا) چه کارهایی بر دوش شما بود؟

این دوره که رسماً شامگاه ۲۷ آذر ۱۳۸۹ با حضور رییس جمهور در رسانه ملی شروع شد، پردلهره‌ترین و پرریسک‌ترین دوره برای قانون هدفمندی بود. بعضاً در جلسات مختلف دوره قبل (دوره پیش-اجرا) هنگامی که گوینده‌ای اوضاع را بدبینانه پیش‌بینی و تحلیل می‌کرد، نفسها در سینه‌ها حبس می‌شد و از شدت نگرانی، رنگ چهره‌ها تغییر می‌کرد. همه گونه پیش‌بینی برای این دوره خاص می‌شد از پذیرش صددرصد اجرای قانون تا عدم پذیرش آن، که این دومی یعنی شورشها و ناآرامیهای اجتماعی و ورود پلیس و بگیر و ببند و آتش‌سوزیهای پراکنده و یا گسترده در سطح شهرها، فراموش نکنید که ناآرامیهای پسا انتخابات ۱۳۸۸ در ۷ دیماه آن سال تمام شد و هنوز ذائقه مردم و مسئولین از آن وقایع تلخ بود. یعنی یکسال بعد از آن همه گرفتاری در خیابانهای شهرهای بزرگ، ما وارد یک طرح تحول عظیم می‌دیم که بر زندگی همه مردم اثر مستقیم و فوری داشت. هرگونه اشتباه در مورد محاسبه سرمایه‌های اجتماعی و مشروعیت کار ما در نزد مردم، شکستی سنگین هم برای این طرح و هم برای شش طرح دیگر تحول اقتصادی و کلاً همه کارهای زیربنایی دولت محسوب می‌شد.

پس اجازه دهید اول خوب درک کنیم که چه شرایط حساس و ترسناکی داشتیم و بعدا راجع به طرحها و اجرای آنها صحبت کنیم.

شاید یادتان باشد که در همان روزها تحلیلهای گروههای مخالف چه ترسی بر جان مردم و بعضا مسئولین می انداخت. برخی پیشبینی تورمهای ۵۰ درصدی تا ۷۰ درصدی می کردند و برخی قحطی و بدبختی و برخی هم بیکاری و استیصال. خلاصه روزهای پیادهسازی گرچه برای ما روزهای امیدواری و تلاش و دغدغه بود اما برای برخی روزهای ترسیدن و انتشار ترس بود.

۵۱. حال با توجه به آن رزوهای پر دغدغه، شما چه طرحهایی را برای اطمینان خاطر از پیادهسازی درست قانون در دوره حین-اجرا، برنامه ریزی کردید؟

شاید به یاد داشته باشد که وزرات بازرگانی از یک سو مثل وزرات نفت و وزرات نیرو مسئول توزیع کالاهای یارانه دار بود. و حتما بخاطر دارید قبل از اجرای قانون هدفمندی، کشور ما یارانه سنگینی را بابت گندم و آرد می داد که بخش بزرگی از آن بصورت ائتلاف نان از بین می رفت. همچنین وجود نرخهای متفاوت برای آرد باعث می شد نشتی زیادی از سمت آرد یارانه ای به طرف مصارف غیریارانه ای داشته باشیم. به خاطر دارم یکی از همکاران می گفت برای برخی نانواپیها، فروش آرد یارانه ای در بازار آزاد بمراتب بیشتر از پخت و فروش نان آن سود دارد! طبیعی بود که گندم و آرد اصطلاحا باید یارانه زدایی می شد

و از سوی دیگر، از آنجا که با یارانه زدایی از کالاهایی همچون حاملهای انرژی، قیمت های سایر کالاها تحت تاثیر قرار می گرفت، وزرات بازرگانی باید مسئولیت تنظیم بازار خودش را بخوبی انجام می داد. یعنی باید مراقبت می کرد که اولاً گرانفروشی صورت نگیرد و ثانيا افزایش قیمتها به لحاظ زمان و مقدار درست انجام شود (شما می دانید بین مفهوم گرانی و گرانفروشی تفاوت وجود دارد. ما گرانی را از تولیدکننده می پذیرفتیم اما گرانفروشی را نه). قاعدتا گران شدن سوخت و برق به اشکال مختلف بر تولید و توزیع کالاهای اساسی و غیراساسی اثر می گذاشت، اما اعمال افزایش قیمتها باید با کنترل و صلاحدید وزرات بازرگانی می بود.

بر این اساس دو طرح اصلی ما در این دوره عبارت بود از: طرح هدفمندی گندم و آرد (مثل وزارتین نفت و نیرو) و طرح تنظیم بازار. طبیعتا برای مدیریت این دوره به فراخور نوع کارهایی که بر دوش ما بود، طرحهایی را برنامه ریزی و اجرا کردیم.

طرح اول که مربوط به هدفمندی گندم و آرد بود، تاثیر مستقیمی بر قیمت نان و مصرف کننده نهایی داشت. کلا افزایش قیمت نان آثار آن در ایران موضوعی مسبوق به سابقه است و معمولا مسئولان نگرانی زیادی از بابت این کار داشتند. افزایش قیمت نان اولاً در گذشته های دور ظاهرا مشکلات سیاسی بسیاری ایجاد کرده بود و ثانيا مورد مصرف گروههای وسیعی از جامعه است و ثالثا قوت غالب اقشار با درآمد اندک است. برای همین علیرغم همه تلاشهای ما، دولت با هدفمندی گندم، آرد و نان مخالف بود و در اولین اعلام خودش نامی از آن نبرد. ولی شخصا با آقای رییس جمهور ملاقات کردم و خیال ایشان را از بابت پیامدهای آن آسوده کردم. و نهایتا در اعلام دوم به لیست کالاهای هدفمندی اضافه شد و

پرداخت ۴۰ هزار تومانی به ۴۵ هزار تومان افزایش یافت. ما مجموعه‌ای از اقدامات را برای این قسمت انجام دادیم که وقعا نفس‌گیر بود. اگر سوال شد و فرصتی بود عرض خواهم کرد.

طرح دوم در شرایط حین-اجرا، رصد مرتب بازار و شارژ بازار از انبارهای ذخیره شده بود. همانطور که در دوره زمانی پیش-اجرا عرض کردم ما با تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان دست همکاری داده بودم که آنها در این دوره زمانی، افزایش قیمت نداشته باشند و بلافاصله در دوره زمانی سوم، ما درخواستهای آنان را بررسی می‌کنیم. در پاسخ به یکی از سوالات در دوره زمانی پیش-اجرا اشاره کردم که نوعی بدبینی نسبت به ثابت قدمی تولیدگران و اصناف در مورد همکاری و همراهی با اجرای قانون وجود داشت ولی جا دارد اشاره کنم که حقا و انصافا تولیدکنندگان و اصناف به عهد خویش وفا کردند و همکاری بی‌شائبه‌ای داشتند.

۵۲. حالا اجازه دهید به همین سبک شما وارد دوره زمانی تعادل بخشی یعنی از تابستان ۱۳۹۰ تا پایان سال ۱۳۹۰ شویم که عملا دوره پسااجرا است. آیا در این دوره خیال شما از اجرا راحت شده بود؟

وقتی به نزدیکی تابستان ۱۳۹۰ رسیدیم، انگار یک بار بزرگ را به مقصد رسانده‌ایم. احساس همه دست‌اندرکاران این پروژه بزرگ این بود که گویا یک کشتی مهم را از دل طوفانها و گردابها سلامت گذر داده و به مقصد رسانده‌اند. شاید یکی از بهترین روزهای ما در وزارت بازرگانی در همین تابستان ۹۰ بود. تقریبا ۶ ماه بود که خواب و خوراک راحت نداشتیم و هر لحظه منتظر یک خبر بد بودیم. صدها و شاید هزاران خبر در این مدت منتشر شد که با اخبار خوب آن خندیدیم و با اخبار بدش، گریستیم. البته من نمی‌دانستم دو پروژه ملی بزرگ دیگر بر دوش دارم (یکی طرح ادغام وزارتین بازرگانی و صنایع و دیگری طرح بی‌نظیر مقابله با تحریمها که باعث شد ایده مرکز مبادله را مطرح کنم و دوباره شب‌نخوابی دیگری داشته باشم). بهر حال ما در درون خود، احساس پیروزی و نشاط داشتیم و انگیزه و اعتماد بنفس ما برای انجام کارهای بزرگ، چند برابر شده بود. قیافه همکارانم در وزارتخانه و چهره همکارانم در دولت، امواج مثبت و پر احساسی را ساطع می‌کرد که پاداش ما برای یکسال آماده سازی و برای نیم سال تلاش غیرتمندانه بود.

اگر بخواهم احساسات همکارانم را در این سه دوره مقایسه کنم باید بگویم کاملا با هم فرق داشت. در دوره پیش-اجرا نوعی گنگی و ابهام و ترکیبی از شوق و ترس در وجودشان بود. در دوره حین-اجرا نوعی جدیت همراه با دلواپسی کشنده بهمراه روحیه ایثار و از خودگذشتگی بود و در دوره سوم یعنی پسا اجرا نوعی حس خوش پیروزی و رسیدن به روزهای آرام بهمراه دستیابی به اهداف.

۵۳. ممکن است اشاره‌ای هم به نوع فعالیتهای وزرات بازرگانی در دوره سوم (یعنی دوره تعادل بخشی) داشته باشید.

بله حتما. در یک دسته‌بندی (شاید نادقیق) چهار دسته فعالیت به ذهنم می‌رسد، که عبارتند از:

- اصلاح قیمت کالاها
- طراحی بسته‌های حمایتی
- تعیین تکلیف کالاهای ذخیره‌شده

اول فعالیت مهم، عمل به تعهداتمان در قبال فعالان اقتصادی کشور بود. ما به آنها قول داده بودیم اثر اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها بر افزایش منطقی کالای تولید و نظام توزیع را می‌پذیریم و به آنها مجوز سازمان حمایت می‌دهیم. در حالیکه قبل از اجرای قانون همه آنها فکر می‌کردند باید افزایشهای ۴۰-۳۰ درصد در خواست کنند اما عملاً دیدند افزایش ۱۰-۷ درصدی کفایت می‌کند. در واقع این افزایشها، بخشی از همان تورمی بود که میان اقتصاددانهای کشور دعوی اساسی براه انداخته بود. ما بعد از شش ماه تا یکسال که تورم ناشی از هدفمندی اصطلاحاً تخلیه می‌شد تورمی بین ۱۵-۱۳ درصد را شاهد بودیم.

متأسفانه تحریمهای به اصطلاح فلج‌کننده در پایان همین سال ۱۳۹۰ شروع شد و تورمهای بزرگتری را بدنبال داشت. خوش شانس مخالفین اجرای قانون این بود که این تورمهای بزرگ را به حساب هدفمندی گذاشتند و از اجرای این قانون یک چهره کریه و بدمنظر در بین مردم به معرض نمایش گذاشتند. با کمال تأسف، بزرگترین کار زیرساخت اقتصادی دولت دهم که برای اجرای بسیار خون دل خورده شد، یعنی همان کاری که چندین دولت قبل، جرات و یا آمادگی اجرای آنرا نداشتند، به بدترین وجه، تحلیل شد. باید بدها در این مورد بررسی و تحلیل و قضاوت دقیق‌تری صورت بگیرد.

دومین کار در این دوره، پیگیری تصویب و اجرای بسته‌های حمایتی در بخش بازرگانی و صادرات بود. همانطور که می‌دانید جلسات هدفمندی در آن ایام بشدت فعال بود و در هر مقطع متناسب با نیاز جامعه و نیازهای اجرای قانون، تصمیم‌گیر می‌کرد. در این مقطع نیز دستگاهها بدنبال نهایی کردن بسته‌هایی حمایتی خود بودند. به یاد دارید براساس قانون هدفمندی، درآمدهای ناشی از اصلاح قیمت‌های حامل‌های انرژی و گندم و آرد به سه بخش تعلق می‌گرفت: ۵۰ درصد مردم، ۳۰ درصد تولید و ۲۰ درصد پوشش هزینه‌های دولت. در همان ابتداء اجرای قانون، دولت تصمیم گرفت ۲۰ درصد خود را به مردم بدهد و لذا باقی‌مانده درآمدها همان ۳۰ درصد تولید بود که یک عالمه بسته حمایتی برای آن تعریف شده بود. ما هم در وزارت بازرگانی بدنبال سهم بخش خود بودیم و چالشهای بسیار داشتیم.

سومین موضوع مهم در وزارت بازرگانی تعیین تکلیف ذخیره کالاهای اساسی انبار شده بود. ما دچار دو نوع مشکل با این ذخایر شده بودیم. اول اینکه برخی بنگاههای بخش خصوصی که ذخیره کننده کالا بودند می‌گفتند که ذخایر عملاً رسوب سرمایه، محسوب می‌شود و انتظار بیش از این، برایشان سودی نداشته بلکه زیان‌آور است. دوم اینکه برخی از کالاها مثل برنج و روغن تاریخ انقضای نزدیکتری داشتند و زودتر باید توزیع می‌شدند. لذا معاونت بازرگانی داخلی، درگیر یک کار جدی شده بود که ضرر و زیان مباشرین که بالغ بر دهها مباشر می‌شدند را حساب کند و قیمت و زمان توزیع کالاها را به آنها بگوید. بخاطر دارم برخی از فعالان بخش خصوصی با گلایه می‌گفتند که این کار جز ضرر برای آنها هیچ نداشته الا اینکه توانسته‌اند مسئولیت اجتماعی خود را در برهه‌ای از زمان بخوبی ایفا کنند.

اما خوشی و نشاط تیم ما دیرپا نبود. بتدریج مخاف‌خوانی علیه هدفمندی ابعاد بیشتری پیدا کرد و به یک مشاجره بین عناصری از گروههای سیاسی تبدیل شد. هر کاستی و یا شکستی می‌توانست بلافاصله به بک موضوع مهم سیاسی تبدیل

شده و بحث‌انگیز شود. یعنی گرچه قانون هدفمندی یارانه‌ها و اجرای آن گرچه خیلی خوب شروع شد اما تا پایان دولت دهم، دلیل بسیاری از بگومگوها شد. به این دلیل نمی‌توان گفت ما براحتهی از این بحثها رهیدیم و با یکی دو سوال جواب می‌توان به همه ابعاد و جنبه‌های آن پرداخت. در واقع کشور وارد دوره‌ی جدیدی شد که من اسمش را می‌گذارم "دعواهای تمام‌ناشدنی". اینها همه نیاز به بحث موشکافانه دارد که چرا ملا ما نمی‌تواند از موفقیت‌های کوچک و بزرگ خود لذت برد و شاد باشد اما در مقابل ناکامی‌ها و شکست‌ها تا مدت مدیدی ذائقه ملت را تلخ نگه می‌دارد.

بعد از آسودگی اندکی، من باید وارد دوران جدیدی از کار اجرایی می‌شدم که از قبل پیش‌بینی آنرا نمی‌کردم. باید آماده می‌شدم تا مدتی سرپرست وزارت صنایع باشم و پس از آن پروژه بزرگی به اسم ادغام در مسیرم بود. و البته بدون اینکه اصلا به آن فکر کرده باشم باید هدایت طرح ادغام وزارت صنایع و بازرگانی تا قانونی شدن آنرا بعهده می‌گرفتم و پس از آن بدون رفع خستگی و بدون هیچ استراحتی برای گرفتن رای اعتماد از مجلس و برپایی وزارتخانه ادغامی آماده می‌شدم. هر یک از اینها بسیار برایم سخت و طاقت‌فرسا بود. گمان می‌کردم در یک عقب‌نشینی بموقع، بالاخره با همه این دغدغه‌ها و دلواپسیها خداحافظی می‌کنم اما ظاهرا تقدیر چیز دیگری را برایم رقم زده بود.

۵۴. شما از مرداد ماه ۸۸ کار خود را شروع کردید مهمترین واقعه در پایان سال، تنظیم بازار شب عید بود که به خوبی و خوشی به انجام رسید. اما در ماه‌های پایانی سال ۹۸ شما وارد بخش اجرای هدفمندی یارانه‌ها شدید و همزمان باید بازار شب عید را هم تنظیم می‌کردید. آیا این دو با هم تداخلی نداشتند؟

راستش همزمانی این دو هم خوب بود و هم نگران کننده. خوب بود چون ما ذخایر بسیار اصطلاحا زیر سر داشتیم و به هیچ وجه نگران کمبود کالا نبودیم. اما نگران کننده بود چون در آن موقع یعنی زمستان ۹۸ نمی‌دانستیم اصناف و تولیدکننده‌ها تا چه حد پای کار هستند و نسبت به حفظ قیمت‌ها، به عهدشان وفا دارند. البته همانطور که قبلا گفتم آنها انصافا مردانه همکاری کردند و ما برای دومین شب عید هم خدا را شکر هیچ مشکل جدی نداشتیم.

۵۵. ممکن است راجع به بسته‌های هدفمندی توضیح دهید؟ چرا بسته‌ها طراحی شد و چرا اجرا نشد؟

فلسفه طراحی بسته‌های هدفمندی ارتباط مستقیمی با فلسفه خود طرح داشت. طرح هدفمندی یکی از هفت طرح تحول اقتصادی دولت بود که از دولت نهم شروع شد. متأسفانه بحث‌های سیاسی هیچگاه اجازه نداد این کارهای بسیار مهم به اهداف نهایی‌اش برسد. بی‌توجهی به این طرح‌های تحول، بعدها در قالب افزایش قیمت ارز و نابسامانی اقتصادی خودنمایی کرد. در واقع هدف اصلی این بود که ریشه‌های اصلی مشکلات اقتصادی شناسایی و درمان شوند که نتیجه‌اش هفت طرح

تحول شد. به هنگام طراحی بسته‌های حمایتی نیز سوال اصلی که باید به آن پاسخ داده می‌شد این بود که چگونه با استفاده از بخشی از درآمدهای هدفمندی می‌توان زیرساختهای اقتصادی را بهبود داد.

اتفاقی که معمولاً این مواقع رخ می‌دهد که همه دستگاهها با یک عالمه مشکل می‌آیند و می‌خواهند از این نمذ کلاهی بدوزند. آنگاه حجم بودجه درخواستی از مبلغ درآمدهای افزایش قیمت‌های حامل‌های انرژی فزونی می‌یافت و انتظار و توقع جای بهره‌وری و برنامه‌ریزی را می‌گرفت.

۵۶. ممکن است مثالی بزیند و دیدگاه رئیس جمهور در زمینه اختصاص منابع ناشی از اجرای قانون هدفمندی را بیان کنید؟

همانطور که گفتم یکی از اتفاقاتی که در جلسات هدفمندی یارانه‌ها رخ داد این بود که هر دستگاه دولتی تمام آرزوهای خود برای بهبود خدماتی که به مردم می‌دهد را قصد داشت با استفاده از فرصت دریافت منابع از محل اجرای قانون، به مرحله اجرا برساند. به عنوان مثال مسئول حمل و نقل کشور تلاش داشت تا بر طبق بسته حمایتی که به دولت ارایه می‌کرد، بتواند ناوگان اتوبوسرانی را تجهیز کرده یا مترو را توسعه دهد. به این معنا که همه دستگاههای دولتی تصور می‌کردند که پول سرشاری از محل هدفمندی یارانه‌ها وجود دارد که می‌تواند در اختیار آنها قرار گیرد.

به همین دلیل وزارت بازرگانی نیز تلاش داشت تا طرحهای مختلف خود را به انجام برساند. بیاد دارم مثلاً قصد داشت دوسوخته کردن نانوائی‌ها را که طرح قبلی این وزارتخانه بود، به سرانجام برساند. شاید یادتان باشد در سال ۱۳۸۶ برف شدیدی در کشور بارید و استانهای شمالی را به خصوص دچار مشکل کرد. برخی از خبازیها به دلیل اینکه تنور نانوائی‌شان با یک نوع سوخت کار می‌کرد، به دلیل کمبود و قطعی سوخت، با مشکلی تهیه نان مواجه شدند و مردم دچار مشکل شدند. لذا وزارت بازرگانی مسئول طرحی برای دوسوخته کردن نانوائیها داشت.

مشکل دیگر در حوزه نظام توزیع نیاز به مدرنیزاسیون بود. به این دلیل لازم واحدهای صنفی را مجهز کرده و به سیستمهای روز تجهیز کند. وزارت صنایع و معادن سابق نیز که آن روزها آقای محرابیان، سکانشاد بود، می‌خواست تسهیلات ارزان قیمت به صنعت بدهد و یا اینکه نیروگاههای کوچک اما پراکنده را کنار واحدهای تولیدی احداث کند. یا وزارت جهاد کشاورزی آرزو داشت که به کشاورزان منابع مالی بیشتری اختصاص دهد و قیمت گندم را برای آنها و مرغ را برای مرغداران اصلاح کند.

این پدیده باعث شد که بسته‌های حمایتی، بسیار فراتر از توان درآمدزایی هدفمندی یارانه‌ها طراحی شوند. بنابراین طبیعی بود که بعد از اینکه قیمت‌ها بهتر خودنمایی کرد، درخواستهای دستگاههای مصرفی نیز تعدیل شود و بسته‌های حمایتی به گونه‌ای پیش رود که دیگر دولت منابعی برای پرداخت به این بسته‌ها نداشته باشد.

به عنوان مثال دولت دیگر پولی در اختیار نداشت که برای حمایت از صادرات یا بهسازی نانوائی‌ها به وزارت بازرگانی بدهد و ترجیح می‌داد که بخش بزرگی از منابع حاصله را به بخش یارانه نقدی اختصاص دهد. بنابراین تعدیل در این بسته‌ها آغاز شد و رئیس جمهور هم در مواردی می‌گفت که نباید اختصاص منابع مالی به فلان بسته را دنبال کنید. تنها در یک بخش

رئیس جمهور برای بهسازی نانواییها دستور مساعد داد. همچنین بعدها متوجه شدم که منابعی که به برخی بخشها اختصاص داده شد، از محل فروش سهم دولت در فولاد هرمزگان بود که قرار شد از منابع آن، خط اعتبار انرژی تعریف شده و در واقع کارخانجاتی که برق و انرژی مصرف می‌کنند، می‌توانستند قبضه‌های خود را ارایه کرده و برای پرداخت آن، وام دریافت کنند. حقیقت این بود که بسته‌های حمایتی بخشهای مختلف، یک پیش‌لیست بود که به نوعی فهرست آرزوهای همه وزرا و وزارتخانه‌ها به شمار می‌رفت. ضمن اینکه هدفمندی در مرحله اول خود به نظر رئیس جمهور، با نگاه تثبیت خود قانون هدفمندی اجرایی شد. به این معنا که دولت برای اینکه جلوی ناآرامیهای اجتماعی را بگیرد و واکنشهای مردمی و اجتماعی در مقابل هدفمندی شکل نگیرد، ذینفعان اصلی قانون را مردم دانست و مابقی را ذینفعان فرعی در نظر گرفت.

بنابراین به تدریج با بحثهایی که در جلسات پیاپی و طولانی هدفمندی مطرح شد این بود که مردم بیشترین دریافتی را داشته باشند و در مرحله بعد که اجرای فاز دوم قانون بود، سایر ذینفعان مورد توجه واقع شوند. این موضوع بویژه در آنجا کلید خورد که رئیس جمهور در جلسه به صراحت اعلام کرد که از سهم ۵۰ درصدی درآمدها که طبق قانون باید به صورت یارانه نقدی به مردم پرداخت شود، کل مبلغ پرداخت می‌شود و فراتر از آن، دولت سهم ۲۰ درصدی دولت را نیز به مردم اختصاص می‌دهد. در واقع اینطور به جلسه القا شد که سهم مردم باید بیشتر شود. به عبارت دیگر، نگاه رئیس جمهور، نگاه مردم‌داری و با هدف پذیرش اجتماعی و ایجاد حس مطلوب در مردم از بابت اجرای این قانون بود.

۵۷. سوالی که مطرح می‌شود آن است که اگرچه در نگاه اول، این دیدگاه رئیس جمهور هوشمندانه و منطقی به نظر می‌رسید، اما به مرور مردم هم از اجرای قانون متاثر شدند و متحمل گرانی‌هایی شدند که به زعم کارشناسان، ناشی از اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها بود.

البته باید به این نکته توجه شود که برخی از گرانیهایی که مردم متحمل شدند، به اشتباه به حساب اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها گذاشته شد، در حالیکه بخش از آن گرانی‌ها ناشی از تحریم و عدم دسترسی کشور به درآمدهای نفتی و خریدهای با واسطه از خارجها بود. اما این نگاه رئیس جمهور که سهم مردم را بیشتر پرداخت کند، نقش مهمی در پذیرش قانون توسط قاطبه مردم داشت که معمولاً در تحلیلهای اقتصادی به آن توجهی نمی‌شود.

یادمان باشد علیرغم اینکه در برنامه‌های سوم و چهارم توسعه، اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها مورد تاکید واقع شده بود، اما به دلیل ترس از عدم پذیرش مردم، هیچگاه قانون اجرا نشد، چرا که تمامی دولت‌ها نگران بودند که با اجرای این قانون، نظام جمهوری اسلامی ایران که یک نظام نوپایی است، دچار آسیب شود به همین دلیل، جرات پیاده سازی آن هیچگاه در دولت‌ها بروز نکرد.

از نظر رییس جمهور اگر مردم درآمد کافی نداشته باشند که کالایی را خریداری کنند، به طور قطع، چرخ تولید نیز بخوبی نمی‌چرخد و تولید دچار رکورد می‌شود. لذا از نظر وی افزایش سهم مردم نهایتاً به سمت خرید و رونق تولید می‌رود.

در مقابل اگر مشکلات امنیتی و اجتماعی در قالب ناآرامی و نافرمانی مدنی بروز کند، حتی اگر میلیاردها تومان پول به سمت تولید رود، دیگر فایده ای نخواهد داشت چراکه مشتری برای کالاها نخواهد بود. از نظر رئیس جمهور، بستری که قانون هدفمندی می خواهد روی آن پیاده شود، رضایت مردم است و بنابراین باید به این موضوع توجه بیشتری شود.

۵۸. اما گاه برخی تولیدکنندگان عنوان می کردند که تولیدشان در معرض کاهش یا کارگاهشان در معرض تعطیلی است و با مشکلات مواجه هستند و از این بابت به دولت اعتراض می کردند.

در کل دولت چند کار انجام داده بود که جانسین بخشی از یارانه تولید بود. برخی از این اقدامات عبارتند از: معرفی بنگاهها به بانکها برای اخذ تسهیلات ارزان قیمت و یا بهره پایین تر و نیز فروش انرژی شامل سوختهای فسیلی و برق با قیمتی ارزانتر از قیمت‌های مصوب به تولیدکنندگان. البته ما جلسات متعددی داشتیم که برای اجرای فاز دوم قانون، چگونگی تمرکز بر تولید و تولیدکنندگان را مشخص کنیم که به نتایج خیلی خوبی رسیده بود. اما متأسفانه هرگز فاز دوم قانون بعداً اجرایی نشد که خودش بحث مفصلی دارد.

حالا که سالها از آن روزها می گذرد دوست دارم یک نکته را اضافه کنم و آن اینکه ظاهراً، جنبه‌های سیاسی این اعتراضات قویتر از جنبه‌های واقعی آن بود. خوش شانس که مخالفان نصیبتان شد، تحریم‌های سال ۹۱ بود که به آنها قدرت مانور بیشتری در اعتراض به دولت می داد. یعنی مخالفان سیاسی حاضر به پذیرش این واقعیت نبودند که تحریمها بهر حال بطور طبیعی برای تولید مشکل‌زایی می کند و برخی گرفتاری از تحریمهاست و نه گران شدن حاملهای انرژی. در حالیکه با وقوع تحریمها، عدم فروش نفت و کاهش درآمدهای ارزی دولت که منجر به افزایش بی سابقه نرخ ارز شد، همه تورم ناشی از این مسائل را به هدفمندی یارانه ها گره زدند.

بگذارید یک مثال بزنم. ما همواره در مراسم و رویدادهای خود از نماینده اتاق بازرگانی برای سخنرانی دعوت می کردیم. در آن زمان آقای نهبوندیان رییس اتاق بازرگانی ایران بود که ما با توجه به سهم و نقشی که برای بخش خصوصی قائل بودیم همواره یکی از بهترین فرصتهای سخنرانی را به ایشان می دادیم و بخوبی هم می دانستیم که ایشان سیاستهای دولت و بویژه عدم پرداخت یارانه به تولیدکنندگان را به چالش می کشاند. خب بعد از تغییر دولت و روی کار آمدن دولت یازدهم و دوازدهم، همه تولیدکنندگان منتظر بودند که منابع عظیمی به سمت تولید سرازیر شود و آقای نهبوندیان به آنچه در سخنرانیهایش می گفت جامه عمل بپوشاند ولی عملاً دیدیم نوع اطلاع‌رسانی و سخنرانیها بعداً به سمتی پیش رفت که اصلاً انگار نه انگار. تحلیل این تغییر پردایم به ما می گوید که بسیاری از اعتراضها، هدف دیگری داشت. ضمن اینکه گفته‌های ما در مورد اینکه که سهمی هرچند بسیار کوچک مشکلات اقتصادی آن دوران ناشی از تحریم است به سخره گرفته شد و شما بعداً دیدید که در سال ۱۳۹۷ چه افتضاحی بار آمد و همه چیز را به گردن تحریمها انداختند. مواضع برخی از افراد ۱۸۰ درجه تغییر کرد و یادشان رفت ظاهراً قبلاً چه تحلیلهایی به خورد رسانه‌ها می دادند.

۵۹. جلسات شما با تولیدکنندگان معمولاً در چه فواصل زمانی برگزار می‌شد؟

جلسات با گروه‌های مختلف صنعتی و تولیدی را سه‌شنبه‌ها برگزار می‌کردیم. آنها از انواع مشکلات شکایت می‌کردند، اما کمتر کسی بدنبال یارانه‌های تولید و یا کم و زیاد مقدار آن بود. راستش این سهم‌خواهی یک خواست درون صنعتی نبود. اما چون گروه‌های شبه صنعتی که جنبه‌های سیاسی آنها بیشتر از جنبه‌های صنعتی‌شان است، در مجلس، اتاق بازرگانی و رسانه‌ها حضور دارند، به این موضوع دامن می‌زدند. ارباب صنعت هم بدشان نمی‌آمد. این دو موضوع جدا از هم است؛ یعنی ممکن است که یک خواسته به عنوان یک نیاز درونی دنبال شود که از این جنس موردی را به خاطر ندارم که فردی بیاید در دفتر من بنشیند و بگوید که مشکل یارانه را حل کن تا من بروم. ولیکن در مورد سایر مشکلات چنین وضعیتی بارها رخ می‌داد یعنی بسیاری از افراد همچون نمایندگان مجلس نزد من می‌آمدند و می‌گفتند که فلان کارخانه در شهرشان نیمه تمام است یا اینکه دولت کمک کند که وام یک کارخانه پرداخت شود.

۶۰. اما به هر حال این صاحبان قدرت در رسانه‌ها هم نفوذ داشتند و مدام رفتار دولت در قانون هدفمندی را مذمت می‌کردند.

بخشی از فلسفه هدفمندی این بود که قیمت حامل‌های انرژی افزایش یابد و بعد با یارانه‌ای که به مردم داده می‌شود، به نوعی افزایش هزینه‌ها جبران شود. اما دولت قیمت حامل‌های انرژی را با تخفیف برای تولید محاسبه می‌کرد. یعنی اگر برای همه گازوئیل مثلاً ۳۰۰ تومان بود، برای بخش تولید، ۱۰۰ تومان محاسبه می‌شد. یا اگر برق برای همه، ۷۰ تومان بود برای تولید ۲۰ تومان محاسبه می‌شد. خوب این هم نوعی یارانه بود که به تولید تخصیص یافته بود. در حالیکه برخی منتقدان بر این باور بودند و چنین القاء می‌کردند که این تخفیف‌ها، یارانه تولید نیست. وقتی کار دولت دهم پایان یافت و کارها تحویل دولت یازدهم شد باز هم فقط همین تخفیف‌ها وجود داشت ولیکن کسی اعتراضی را بطور حاد مطرح نمی‌کرد. نه دیگر کسی از یارانه‌های تولید صحبت کرده و نه در روزنامه‌ها مطرح شده است. مجموعه‌ای از شکست‌ها در دو دولت آقای روحانی هم خیلی راحت و مجلسی و شیک به دولتهای قبل و به تحریم‌ها نسبت داده شد. بعداً ما شاهد بودیم که نه مطالبه‌کننده‌ای به آن می‌پرداخت و نه پاسخ دهنده‌ای وجود داشت.

۶۱. جلساتی هم به صورت مشترک میان دولت و مجلس برای هدفمندی شکل گرفت تا این راه جبران شود و سهم تولید را هم بپردازند. چرا هیچ وقت به نتیجه نرسید؟

این جلسات به دلایل سیاسی به سرانجام نرسید که لازم است بطور مفصل در مورد آن صحبت کرد. من در جلسات مشترک دولت و مجلس شرکت می‌کردم. آنان وزارت صنعت را مسئول ارایه پیشنهاد در رابطه با یارانه‌های تولید کردند. احتمالاً می‌دانید که بندهای ۷ و ۸ قانون هدفمندی در رابطه با یارانه‌های تولید است. به خاطر دارم که همه ذینفعان این دو بند را (از همه دستگاهها) برای چندین جلسه دعوت کردیم. در جلسات ما، نمایندگان از وزارتخانه‌های نفت، نیرو، جهاد

کشاورزی، کشور و حتی شهرداری تهران حضور داشتند. و در واقع، هر یک خود را ذینفع بندهای ۷ و ۸ می دانستند و سهم خواهی داشتند.

در این دو بند از قانون هدفمندی گفته شده بود که ۳۰ درصد از منابع حاصل از اجرای قانون به بخش تولید اختصاص یابد. هر دستگاهی مطالبه خود را داشت. وزارت نفت می‌خواست تجهیزات خود را به روز کند، وزارت نیرو قصد داشت نیروگاههایش را مجهز کند. وزارت جهاد نیز بدنبال آن بود که با این منابع، مرغداریهایش را سامان بدهد. بنابراین هر فرمولی که در این جلسه برای بازتوزیع درآمدها مطرح می شد، به آن ایراداتی را وارد می کردند. بعد از گذشت چند جلسه، همه خسته شده بودند.

در نهایت پیشنهاد من این بود که هر دستگاهی به نسبت نقش و سهمی که در درآمدهای ناشی از هدفمندی دارد، از عواید آن هم سهم بردارد. این پیشنهاد هم در جلسه نمایندگان دستگاهها و هم بعدا در کارگروه دولت و مجلس تصویب شد. ولی همان موقع برآورد تیم وزارت صمت این بود که هر دستگاهی، بیش از مبلغی که هم اینک می‌گیرد، نصیبش نمی‌شود. نتیجه این شد که اگر دولت بخواهد حامله‌های انرژی را با قیمت واقعی به این دستگاهها بدهد، و درکنارش یارانه نقدی هم بدهد، عایدی که نصیب آنها می‌شود به همان اندازه‌ای است از فرمول جاری و همان زمان دریافت می کردند.

البته دولت قصد داشت که فاز دوم هدفمندی را اجرا کند و سهم بیشتری به تولید بدهد که به دلیل همان اختلافات سیاسی میان دولت و مجلس، هیچگاه عملیاتی نشد. در فاز دوم دولت می توانست نگاه اقتصادی جدیدی به تسهیم درآمدها داشته باشد که موفق نشد. در واقع، تداوم جریان هدفمندی همزمان شد با شدت یافتن تحریمها و بنابراین، کار خیلی سخت شد.

۶۲. قبلا اشاره کردید که در هنگام ادغام وزارت بازرگانی با وزارت صنایع، بار عدم اجرایی

شدن هدفمندی بخش تولید را به دوش کشیدید، آیا چالش خاصی با دولت داشتید؟

شاید باید به چند موضوع دیگر اشاره کنم.

یکی اینکه منابع مالی که برای خط اعتبار انرژی در نظر گرفته شده بود، دارای چند مشکل فنی بود. اول آنکه دیوان محاسبات معتقد بود که این منبع مالی ناشی از فروش فولاد هرمزگان است و بنابراین باید به خزانه برود و وزارت صنعت، معدن و تجارت نباید آن را هزینه کند. این اولین مشکل ما بود و دیوان محاسبات، مرتب می گفت که پول را پس بدهید.

دوم اینکه به صنعت گفته شده بود این خط اعتباری ادامه پیدا می‌کند و بنابراین بسیاری از صنایع نام نویسی کرده بودند تا مجدد از این منابع بهره‌مند شوند؛ در حالیکه وزارت صنعت منبع مالی جدیدی نداشت که به آنها بدهد.

سومین چالش این بود که برخی شرکتهایی که خط اعتبار انرژی در مرحله اول دریافت کرده بودند، بدیهی خود را بازپرداخت نمی‌کردند. بواقع می‌خواهم بگویم همانطوری که وزارت بازرگانی بسته‌هایی برای حمایت از ذینفعان خود در فاز اول اجرای قانون داشت که اجرا نکرده بود، وزارت صنایع هم بسته‌هایی داشت که به دلیل کمبود منابع مالی دولت، اجرایی نشده بود. بعنوان مثال گفته بودند که نیروگاههای سی اچ پی احداث شود و وزارت صنایع وامهای کلان می‌دهد، یا اگر تولیدکنندگان

تجهیزات انرژی بر خود را تغییر دهند این وزارتخانه حمایت می‌کند. در حالیکه در عمل، هیچ یک از این وعده‌ها بطور کامل اتفاق نیفتاد.

در واقع بخشی از فشاری که به وزارت صنعت، معدن و تجارت وارد می‌آمد، ناشی از همین مسائل بود؛ یعنی عملاً برخی مشکلات مضاعف شده بود. در مجلس بنده مورد بازخواست قرار می‌گرفتم که چرا این بسته‌ها را اجرا نکرده‌ام، رسانه‌ها هم بعضاً این موضوع را بعنوان ضعف وزارت صنعت، معدن و تجارت صحبت مطرح می‌کردند.

یک نکته دیگر را هم باید اضافه کنم. و آن اینکه از زمستان ۸۹ که فاز اول قانون اجرایی شد تا بهار ۹۰ که دولت اجازه افزایش قیمت به تولید داد، تغییرات جدید رخ داد. یعنی بعد از اینکه اجازه افزایش قیمت به کالاهای تولیدی داده شد، تولیدکنندگان تقریباً دیگر موضوع بسته‌های حمایتی را دنبال نمی‌کردند. در واقع از این محل بخش بزرگی از هزینه‌های آنها جبران شد. اما در عین حال، رسانه‌ها و مجلس مرتب این موضوع را دنبال می‌کردند. در این میان دو طرز فکر وجود داشت. نمایندگان مجلس می‌گفتند که قانون بازپرداخت به تولید را تصویب کرده و باید دولت اجرا کند و البته این یک خواسته کف کارگاهی نبود. و دوم رسانه‌ها بودند که به دلیل مسائل سیاسی این موضوع را پیگیری می‌کردند. در کنار این دو رفتار، بخشی از تولیدکنندگان نیز مسائشان بیش از اجرای بسته حمایتی بود، یعنی بعضاً مشکلات حاد داشتند. مثلاً به دلیل مسائل بانکی نتوانسته بودند مواد خام وارد کنند و یا اینکه مثل خودروسازان بدهی خود به از قطعه‌سازان را پرداخت نکرده بودند و قطعه‌سازان دچار مشکل شده بودند. بنابراین بخشی از تولید، در جریان اقتصادی- اجتماعی گیر افتاده بود که مستقیماً ربطی به موضوع هدفمندی نداشت.

۶۳. در مقطعی از هدفمندی، فرمول خوشه‌بندی افراد براساس درآمدشان برای حذف از فهرست یارانه‌بگیرها مطرح شد. چطور دولت به بحث خوشه بندی رسید؟ و اینکه تبعات این تصمیم در طبقات اجتماعی، چگونه در دولت مطرح شد که کار به توقف رسید؟

در جریان جلسات هدفمندی که هر هفته در دولت برگزار می‌شد، چند جلسه هم به موضوع خوشه‌بندی تخصیص یافت که این جلسات، نظر مثبت دولت را در رابطه با خوشه‌بندی کسب کرد. البته قرار دولت این بود که قبل از تکامل این بحثها و تصمیمات، اطلاعات به رسانه‌ها و خارج از دولت منتقل نشود چراکه می‌توانست موجب دردسر شود. در جلسات هدفمندی گاهی یک نکته غیرفنی مطرح می‌شد که بسیار خام و تنش‌زا بود و نباید قبل از نهایی شدن به میان مردم می‌رفت. به عنوان مثال کسی می‌گفت در صورت اجرای قانون، قیمت نان سنگک از ۶۰ تومان به ۶۰۰ تومان می‌رسد، بنابراین حول این قیمت بحثهای جدی صورت می‌گرفت و اعضای دولت نظر می‌دادند. اما اگر فردی بدون تصمیم‌گیری نهایی دولت در مورد قیمت، به رسانه‌ها اعلام می‌کرد که نان ۶۰۰ تومان می‌شود، حتماً مشکلات زیادی بروز می‌کرد. بنابراین اطلاع رسانی نابهنگام یکی از آفتهای اجرای هدفمندی بود.

خوشه‌بندی نیز مثل هر موضوع دیگری، یک تئوری داشت که در ستاد طرفدارانی داشت که از آن دفاع می‌کردند. همچنین مخالفانی هم داشت که نظرشان را می‌گفتند تا دولت به جمع بندی نهایی برسد. اما متأسفانه موضوعی که هنوز تصمیم‌گیری راجع به آن در دولت صورت نگرفته بود، علیرغم تمام طرفداران و مخالفانی که داشت، رسانه‌ای شد و فردی

که از کارشناسان ستاد هدفمندی یارانه‌ها و از قضا از موافقان این طرح بود، در مواجهه با خبرنگاران، موضوع خوشه‌بندی را رسانه‌ای و اعلام کرده بود که عده‌ای یارانه خواهند گرفت و یارانه شامل برخی گروه‌ها نمی‌شود. در حالیکه این بحث هنوز تصویب نشده بود. بعد از اینکه خبر زودتر از موعد به رسانه‌ها، مطبوعات و مردم کشیده شد، رییس جمهور به شدت متاثر شد و در جلسه ستاد هدفمندی نیز بد و بیراه زیادی به فرد خاطی گفت. از آن روز به بعد موضوع خوشه‌بندی به حاشیه رفت و قرار شد دولت به همه مردم یارانه بدهد. رییس جمهور معتقد بود که این طرح دیگر خراب شده و قبل از آنکه به بلوغ برسد، در رسانه‌ها مطرح شده است. در واقع طرحی ناپخته، وارد حوزه سیاست و اجتماع شده و مورد نقد شدید و بعضاً تمسخر واقع شده بود و بنابراین دولت نمی‌توانست از آن دفاع کند، چون هنوز به نقطه قابل قبول نرسیده بود.

۶۴. فرمهایی که مردم برای اظهار اموال خود پر کردند نیز به زعم عده‌ای از منتقدین دولت، دقیق نبود. آیا در جلسات دولت در رابطه با راستی‌آزمایی این فرمها بحث جدی صورت می‌گرفت؟

بله همه می‌دانستند که فرمهایی که از سوی مردم پر شده است، دقیق نیست. البته ستاد هدفمندی یارانه‌ها حتی از داشتن همین حد از اطلاعات در مورد مردم راضی بود چون انتظار خیلی پایین‌تری داشت. برای همین ستاد به رییس جمهور اعلام می‌کرد که این فرم‌ها نسبتاً دقیق پر شده و اطلاعات خوبی دارد. البته شاید یکی از دلایل مخالفت با خوشه‌بندی نیز، عدم اطلاعات صحیح برخی از فرمها بود. در حالیکه هر بار که مسئولان بخش آمار ستاد مصاحبه می‌کردند، اعلام می‌شد که از مردم تشکر می‌کنیم که فرمها را خیلی دقیق و خوب پر کرده‌اند.

شما دیدید بعداً هم در دولت یازدهم مجدداً از مردم خواستند برای گرفتن یارانه‌ها ثبت نام کنند جز اتلاف وقت و سرمایه ثمری نداشت. یعنی نه اطلاعات بیشتری از مردم کسب شد که بتوانند افراد متمکن و متمول را حذف کنند و نه تعداد ثبت نام کنندگان کمتر شد. شاید اگر عملکرد دولت یازدهم را نداشتیم همچنان پاسخگویی در مورد عملکرد دهم با چالش مواجه بود، چون عملکرد دولت دهم سطح توقعات و انتظارات را از فرایندهای دولتی بالا برده بود. اما آنچه مردم بعداً از دولت یازدهم و دوازدهم دیدند بهترین دلیل بر برتری عملکرد دولت دهم در برخی از حوزه‌ها بود.

۶۵. در مقاطعی از زمان هم موضوع انصراف داوطلبانه مردم از دریافت یارانه نقدی مطرح شد، داستان از چه قرار بود؟

دولت در مقاطعی بعد از اجرای فاز اول قانون، وقت زیادی گذاشت تا راههایی بیابد و انصراف از گرفتن یارانه‌ها را بعنوان یک حرکت مردمی فرهنگ‌سازی کند. یعنی افراد متمکن در راستای کمک به مردم ضعیفتر از گرفتن یارانه انصراف بدهند. اما بیشتر بر روی حالت اختیاری این انصراف کار شد و دولت تلاش داشت تا این فرهنگ بتدریج نضج بگیرد و همگانی شود. به همین دلیل قرار شد این انصرافهای اختیاری را محک بزنند. لذا به استاندارها ماموریت داده شد تا در استانهای تحت مدیریت خود، افراد دینفوذ را دعوت کنند تا ضمن تبلیغ در جلسات، عده‌ای بصورت انفرادی و سپس بصورت جمعی

انصراف بدهند. دولت امیدوار بود بتدریج، موجی از انصرافات به راه افتد. خاطریم هست که در چند استان نیز این موضوع پیاده شد. اما دولت جواب دلخواه را نگرفت. بنابراین تصمیم گرفت که مدل خود را در حذف یارانه پردرآمدها عوض کند بگونه‌ایکه یارانه‌ها در فاز دوم شامل همه افراد نشود.

۶۶. در دولت یازدهم هم این ایده مطرح شد و کمپین انصراف از یارانه‌ها شکل گرفت. شما معتقدید طرح دولت دهم مجدد تکرار شد؟

بله. کارشناسانی که در ستاد هدفمندی به دولت دهم پیشنهاد اجرای حذف داوطلبانه یارانه نقدی را دادند، ظاهراً بعداً هم بر سر کار خود بودند و بنابراین این طرح را به دولت یازدهم هم پیشنهاد دادند. در زمان دولت دهم بر روی این موضوع کار کارشناسی بسیاری صورت داد، اما کار تبلیغاتی نکرد. در حالیکه در دولت یازدهم، این تبلیغات به صورت گسترده صورت گرفت. در بسیاری از استانها، استانداری‌ها مردم را به این کار دعوت کردند و بزرگان صنعت، روحانیون و دانشگاهی‌ها بسیج شدند تا این کمپین موفق شود. البته تا جاییکه من می‌دانم در چند سال گذشته چندین بار مجلس حذف دهکهای بالای اقتصادی از فهرست یارانه‌بگیرها را تصویب کرده، اما دولتهای یازدهم و دوازدهم بدلیل ناکافی بودن اطلاعات یا اصلاً قانون را اجرا نکرده و یا بطور کامل اجرا نکرده‌اند.

۶۷. آیا وزرا در دولت دهم اجازه داشتند برای دریافت یارانه نقدی ثبت نام کنند؟

بله. این کاملاً یک امر شخصی بود. یعنی شاید کسی هم در ابتدا ثبت‌نام کرده بود ولی از وقتی در دولت مطرح شد که بهتر است وزرا از این یارانه‌ها استفاده نکنند، شخصاً تصمیم گرفتند که در فهرست یارانه‌بگیرها نباشند.

۶۸. آیا وزرای در دولت وجود داشتند که یارانه نقدی بگیرند؟

تا جاییکه می‌دانم، خیر. در جلسه دولت عنوان شد که وزرا به صورت نمادین از دریافت یارانه نقدی انصراف دهند، این موضوع یک دستور و مصوبه دولت نبود و به نوعی هماهنگی میان اعضای هیات دولت به شمار می‌رفت تا دولت نیز در این موضوع پیشگام شده و به این فرهنگ که تعداد کمتری برای دریافت یارانه نقدی ثبت نام کنند، کمک شود. البته این نکته را نیز باید بگویم که ثبت نام اولیه برای دریافت یارانه‌ها مربوط به دولت نهم است که هنوز در آن زمان برخی وزیر نشده بودند و ممکن است در فراخوان اولیه شرکت کرده و فرمها را پر کرده باشند. اما بعد که در دولت دهم پرداخت یارانه‌ها شروع شد هیچیک یارانه‌بگیر نبودند.

۶۹. این اطمینان وجود داشت که تمامی وزرا از ثبت نام انصراف دهند؟ یعنی سیستم کنترلی دقیقی برای سنجش وجود داشت؟

خیر. دولت این موضوع را کنترل نکرد. عرض کردم که این موضوع، مصوبه دولت نبود که اجرائیش بخواهد از سوی دولت هم کنترل شود. حتی تبلیغات زیادی نیز روی این اقدام دولت صورت نگرفت و شاید بسیاری از آن بی اطلاع ماندند. خاطر من هست که در ایام پایانی سال ۹۰، خبرنگاری از من سوال کرد که شما برای دریافت یارانه ثبت نام کرده اید که پاسخ من منفی بود. و او با پرسش مجدد می‌خواست مطمئن شود که من با دقت جواب داده‌ام و این بیشتر به این خاطر بود که موضوع انصراف در سال اول یک موضوع حاد نبود ولی بعدا که یک موضوع فراگیر شد، اصحاب رسانه به موضوع حساس شده بودند. حال آنکه وزرا از روز اول جزء منصرفین بودند.

۷۰. ماجرای جلسات شبانه که رئیس جمهور برای هدفمندی یارانه‌ها برگزار می‌کرد، چه بود؟

همانطور که به زمان اجرای هدفمندی یارانه‌ها نزدیکتر می‌شدیم، تعداد جلسات دولت هم بیشتر می‌شد و البته زمان برگزاری جلسات نیز بسیار طولانی‌تر شده بود. اعتقاد رئیس جمهور این بود که وزرا باید از صبح تا غروب در وزارتخانه‌های مرتبط با خود باشند و امور جاری خود را انجام دهند و بعد از ظهر نیز در جلسات هدفمندی یارانه‌ها شرکت کنند که عموماً این جلسات تا پاسی از شب ادامه داشت. وزرا هم خسته از فعالیت روزانه، ساعت ۶ تا ۷ عصر به جلسات ستاد هدفمندی یارانه‌ها می‌رفتند و عموماً تا ۱۱ و ۱۲ شب نیز در این جلسات حضور داشتند. این اصطلاح جلسات شبانه نیز به این دلیل بود که این جلساتی فوق‌العاده و فراتر از فعالیت روزانه دولت بود.

جلسات هفتگی دولت بطور معمول در عصر روزهای یکشنبه و صبح روزهای چهارشنبه برگزار می‌شد و از ساعت ۶ عصر به بعد، جلسات ستاد هدفمندی آغاز می‌شد. در این جلسات، برخی وزرا خسته و یا بسیار خسته بودند و و برخی نیز چشم‌های خود را از شدت بیخوابی، به سختی باز نگه می‌داشتند. حتی در برخی موارد، ممکن بود که بحث جلسه هیچ ارتباطی به یک وزیر نداشته باشد و او به ناچار، باید در جلسه حضور داشت و تنها حضور فیزیکی وی در جلسه مشهود بود. در حالیکه برخی از وزرا که موضوع جلسه کاملاً مرتبط با حوزه فعالیتشان بود، بسیار فعال بودند و به مباحث به دقت گوش داده و مشارکت می‌کردند. من فکر می‌کنم جلسات شبانه به همین دلیل مصطلح شده بود و هر چقدر که به زمان اجرای هدفمندی نزدیکتر می‌شدیم، تعداد و زمان جلسات طولانی‌تر می‌شد و اواخر هم تقریباً هر شب برگزار می‌شد. این جلسات درست همانند شرایط جنگی بود و گویا دولت قصد داشت شرایط جنگی را مدیریت کند، یا اینکه زلزله ای رخ داده باشد و بعد از آن همچون کمیته بحرانی که تشکیل می‌شود، همه حضور فعال داشتند.

در این جلسات هر یک از وزرا گزارشاتی را ارائه می‌کردند و برخی از ابعاد این گزارشها در زمان تصمیم‌گیری نهایی، تعدیل می‌شد، مثلاً در یکی از جلسات بحث بر این بود که گازوئیل به نرخی بالاتر از میزانی که در نهایت دولت تصمیم گرفت، افزایش یابد یا اینکه سهمیه گازوئیل و گندم در اختیار استاندارها قرار گیرد و استاندارها خودشان توزیع را به عهده گیرند یا به فرمانداران سپرده شود. خاطر من هست که برای رساندن کپسولهای گاز به روستاها ددرسه‌های زیادی ایجاد شد و دولت

برای تصمیم‌گیری در مورد آنها، وقت بسیاری گذاشت. در مورد نان نیز چنین فضایی وجود داشت که اگر سوال شد توضیح خواهم داد.

به هر حال از سوی هر دستگاه و وزارتخانه‌ای گزارشات خاصی در جلسه ستاد هدفمندی یارانه‌ها مطرح می‌شد. وزیر اطلاعات نیز از بحرانی که ممکن بود بعد از اجرای هدفمندی پیش آید و تدابیر مقابله با آن، گزارشاتی در جلسه ارائه می‌کرد یا وزیر کشور نگرانیهای خود در رابطه با افرادی که یارانه نقدی به دستشان نرسیده است، در جلسه گزارشهایی بیان می‌کرد. وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی نیز، در مورد بازتاب اجرای قانون هدفمندی یارانه و پرداخت یارانه نقدی در رسانه‌های خارجی و داخلی گزارشاتی ارائه می‌کرد. من هم که به عنوان وزیر بازرگانی، مرتب گزارش ذخیره سازیهای کالایی، وضعیت قیمت‌ها و رصد بازار، هدفمندی یارانه گندم، آرد و نان و نیز ساماندهی نانواييها را به جلسه ارائه می‌کردم. گاهی هم به سوالات و ابهاماتی که وجود داشت پاسخ می‌دادم و یا درخواستهایی را برای اجرای ماموریت‌های محوله مطرح می‌کردم.

۷۱. همه مسائل و مشکلات به راحتی بیان می‌شد یا برخی وزرا ملاحظاتی را داشتند که اگر واقعیت را بگویند ممکن است با عتاب رئیس جمهور مواجه شوند؟

همه افراد با شفافیت، مشکلات و انتقادات خود را مطرح می‌کردند، و جلسه کاملاً آزاد بود. من بخاطر ندارم کسی از ترس یا نگرانی فرد خاصی، ملاحظه‌کاری کرده باشد. اصولاً فلسفه جلسات نیز همین بود که شفاف‌سازی صورت گیرد و بهترین تصمیم اتخاذ شود.

۷۲. فضای غالب جلسه چطور بود؟ نگرانیها در چه سطحی بود؟

همه وزرا از اینکه مبدا اشتباهی صورت بگیرد، خیلی نگران بودند. معنایی هم نداشت که وزرا بی‌جهت از کار هم تعریف کنند. بنابراین اگر نقدهایی به برنامه‌های اجرای هدفمندی وارد بود، به صراحت گفته می‌شد. وضعیت خاصی بر کشور حاکم بود که هر خطا می‌توانست هزینه‌های سنگینی داشته باشد. به عنوان مثال برخی در جلسه در مورد کیفیت نان اعتراضهایی را داشتند که من به عنوان وزیر بازرگانی یا باید می‌پذیرفتم و اصلاح می‌کردم و یا باید ادله‌ای اقامه می‌کردم که درک بهتری از شرایط بوجود آید؛ مثلاً اطلاعات ناقص را اصلاح می‌کردم و یا ریشه‌های آنرا بیان می‌کردم.

در همین مورد نان، بخاطر دارم من از دولت خواسته بودم که به نانواييها گازوئیل ارزان بدهند که ابتدا موافقت نشده بود. در واقع پیشنهاد من این بود که نانوايي یک ماه گازوئیل ارزان تحویل بگیرند تا بتوانند با فرصت بیشتر خود را تطبیق دهند که در نهایت هم توانستم دولت را قانع کنم و قرار شد استنادارپها، به مدت یک ماه گازوئیل را ارزان به دست نانواييها بدهند.

یکی دیگر از بحث‌های دیگر وزارت بازرگانی در جلسات ستاد هدفمندی، هدفمندی یارانه آرد بود. آن زمان، آرد ۷ تومانی میان نانواييها توزیع می‌شد که بعد از هدفمندی قیمت آن به ۲۷۰ تومان رسید، در حالیکه برخی از اعضای دولت این سوال

را مطرح می کردند که آرد ۷ تومانی که از قبل در نانوائیها ذخیره سازی شده و موجود است، باید به چه قیمتی عرضه شود و نانی که پخته می شود باید با چه قیمتی عرضه شود و آیا نانوائیان باید مابه التفاوتی بابت آن آردها به دولت پرداخت می کردند یا نه نان را به قیمت جدید به فروش رسانند و عواید آن نیز از آن نانوائیان باشد. در نهایت پیشنهاد ما این شد که به مدت یک ماه، نانوائیها عواید هر میزانی آردی که دارند را نصیب خود کنند؛ البته بر اساس گزارش آقای علیخانی، معاون وزیر بازرگانی، آرد تمام نانوائیها شارژ شده بود و قرار بر این شد که سختگیری نکنیم.

۷۳. آیا کنترل کردن میزان آرد نانوائیها که از قبل ذخیره سازی شده است، کار سختی بود؟

قاعدتا امکانپذیر بود ولی بدون دشواری نبود. یعنی اگر دولت مصوب می کرد که پول باید برگردد، وزارت بازرگانی این کار را می کرد چرا که انجام کارهای شرکت بازرگانی دولتی با سامانه های کامپیوتری انجام می شد و همه چیز حساب و کتاب داشت. مشکل بیشتر از بابت طرف حساب شدن با نانوائیها بود. بگذارید یکبار دیگر اشاره کنم که بدلیل جمیع نگرانیها، هدفمندی یارانه ها در اعلام نخست خودش شامل هدفمندی گندم و آرد نشده بود و دولت قصد داشت سالانه حدود ۴ هزار میلیارد تومان یارانه کالایی بدهد. اضافه شدن گندم آرد به فهرست و اضافه شدن دریافتی مردم از جمله های کارهای ما بود. و در کنارش ما عهد کرده بودیم که این بخش از هدفمندی موجب سرو صدا و نارامی نخواهد شد. برای همین موافق پرداخت این اندک هزینه برای اجرای بهتر طرح بودیم.

در نهایت موفق شدیم که رئیس جمهور را قانع کنیم که مابه التفاوت قیمت آرد موجود در نانوائیها را مطالبه نکنیم و آنرا نوعی یارانه تولید به خبازیهها در نظر گرفته و بر کیفیت نان و فراوانی و تحویل به موقع آن تاکید کنیم.

۷۴. به طور کلی رئیس جمهور نسبت به رفتار وزرا حساس بود؟

زمانی که بحثهای سیاسی میان دولت و مجلس بالا گرفت، این حساسیت شدت یافت. آن زمان، دکتر احمدی نژاد به شدت بر این موضوع حساس بود که دولتمردانش دیدگاههای سیاسی مخالف دولت نداشته باشند، یعنی در خارج از دولت، موضع سیاسی علیه دولت نداشته باشند یا در درون دولت، موضع گروه مخالف دولت را تکرار نکنند. در این صورت، وی به شدت عصبانی می شد.

متأسفانه در یکی از جلسات مشترک دولت و مجلس مجادله و مشاجره تندی بین رئیس جمهور و رئیس مجلس رخ داد. چنین مجادلاتی باعث حساسیت بیشتر آقای رییس جمهور به گروه های سیاسی مخالف دولت شد و قاعدتا رفتار مجلس هم با دولت و وزرا از حال عادی خارج شد.

بجر موارد استثنائی شبیه مورد بالا، در سایر موارد تقریباً همه مجادلات داخل دولت از نوع فنی و حرفه ای بود. یعنی بارها و بارها بین رییس جمهور با وزرا و یا وزرا با همدیگر مشاجره و مجادله می شد و بعضاً برخی با پرخاش و عصبانیت از جلسه دولت خارج می شدند، اما جنس این بگومگوها سیاسی نبود و منجر با تداوم مشاجره و یا خروج افراد از دولت نمی شد.

۷۵. شاید به این خاطر باشد که حساسیت کار بسیار بالا بود و هدفمندی یک کار ملی و نمادی از تمام دولت محسوب می شد که موفقیت یا شکست هر یک از اعضای کابینه در این پروژه، شکست یا توفیق تمام دولت محسوب می شد.

بله. یک هدف مشترک وجود داشت که اگر بخشی از پروژه برای دستیابی به آن، شکست می خورد، همه ما شکست خورده بودیم. یعنی این حس در میان اعضای دولت وجود نداشت که وزیر نفت باید بیشتر مطرح شود یا وزیر امور اقتصادی و دارایی کارش بیشتر دیده شود. همه به دنبال این بودیم که این طرح موفق شود. اعضای دولت از یکدیگر پشتیبانی می کردند. انتقادات جدی هم مطرح می شد. تا جایی که به خاطر دارم در بحث قبوض آب، برق و گاز، اگرچه وزارت نفت به خوبی عمل کرده و توانسته بود که قبوض را یکسان سازی کند، مورد تشویق رئیس جمهور واقع شد و در مقابل، وزارت نیرو که نتوانسته بود قبوض واحد و متحدالشکلی را طراحی کند، مورد شماتت وی قرار گرفت. در واقع، عملکرد وزارت نفت باعث می شد وزارت نیرو نیز زیر سؤال برود. این قبیل مسائل ممکن بود رخ دهد. البته وزارت نفت تمدا نمی خواست که وزارت نیرو را اصطلاحاً خراب کند.

آن زمان اصطلاحی از دوران سازمان توسعه تجارت داشتیم که در ستاد هدفمندی هم معمولاً مطرح می کردم و آن اینکه به هر بخشی یک شکلات بدهیم. در واقع مشوقه‌های کوچک که دولت می توانست به بخشهای مختلف و به مردم بدهد را به شکلات تعبیر می کردم که در جلسات ستاد معروف شده بود. یعنی اندازه کوچکی داشت و جای غذا را نمی گرفت اما مخاطبش را شیرین کام می کرد. لذا به عنوان وزیر بازرگانی همواره طرفدار دادن این شکلات ها به مخاطبان بودم تا راه اجرای طرح هدفمندی با مشکلات کمتری همراه باشد. به عنوان مثال به آقای رئیس جمهور می گفتم که گازوئیل نانواپیها را به عنوان یک شکلات، به آنها ارزان تحویل دهیم یا بعداً پولش را بگیرم. یا اینکه پیشنهاد من این بود که پول برق مناطق سردسیر به عنوان یک شکلات به مردم این مناطق، برای مدتی کمتر از سایر نقاط کشور باشد. یک روز آقای میرکاظمی وزیر نفت با لحن شوخی به من می گفت که پول گاز و گازوئیل را شکلات کردی رفت!! چراکه وزارت نفت می خواست که از افزایش قیمتها، درآمد داشته باشد و به نوعی مسئول درآمدزایی هدفمندی به شمار می آمد. در حالیکه من آنجا مسئول لطف و بخشش شده بودم و این شکلات دادنها موجب طنز و شوخی دیگران می شد.

۷۶. در دولت اول آقای احمدی نژاد، گاهی اوقات برخی وزرا از فشار کاری، در جلسات دولت دچار ضعف جسمی می شدند و یا کارشان به بیمارستان کشیده می شد. در دوران هدفمندی فضا چطور بود. از این دست اتفاقات وجود داشت؟

مورد ملموسی را که وزیری دچار ضعف جسمی شود یا از هوش برود را من سراغ ندارم. اما بنده و سایر وزرا دچار عارضه‌های قلبی و چشمی و از این دست موارد شده بودیم. یک روز هم به به شوخی به آقای رئیس جمهور گفتم که اینقدر شما به ما فشار کاری وارد می کنید که کار من به بیمارستان کشیده است. او با شوخی جواب داد: این که اصلاً چیز مهمی نیست، برو خدا را شکر کن که مثل آنهايي نشدی که در عروق قلب خود فتر گذاشته یا عمل قلب باز انجام داده‌اند!!

هرچند فردی در جلسه ضعف و غش کند، موردی را به خاطر ندارم، اما وزرا و معاونین رییس جمهور در اواخر دوره، مرتبا از وضعیت جسمی خود گله می کردند و معتقد بودند که ورزش نمی کنند و بار کاری زیادی را به دوش می کشند. گاهی هم آنان به دلیل بیماری در خانه می ماندند و یا در بیمارستان بستری می شدند.

۷۷. وزرا برنامه تغذیه ای خاص دارند؟ یا به چکاپ های دوره ای می روند؟

در اواخر دوره دولت یازدهم، چکاپ دوره ای هر شش ماه یکبار صورت می گرفت. اما برنامه مرتبی هم نداشت که اگر یک وزیر مراجعه نکند، به وی تذکر بدهند و پیگیری کنند. اگر فردی بیمار می شد و به درمانگاه نهاد ریاست جمهوری مراجعه می کرد، ممکن بود که چکاپ را هم انجام دهند، گاهی هم به صورت دوره ای از وزرا خون گرفته می شد، اگر فردی هم در آن جلسه دولت غایب بود، باید به درمانگاه مراجعه می کردند. البته کلا این کار یک موضوع جدی به شمار نمی آمد.

۷۸. برنامه ورزشی چگونه؟ وزرا برنامه ورزشی و تفریحی خاصی داشتند؟

برنامه جدی وجود نداشت. به این معنا که فردی، مسئول پیگیری ورزش وزرا نبود. من خودم همواره از افرادی بودم که نسبت به این موضوع گله مند می شدم که فردی نیست که این موضوعات را پیگیری کند. البته برخی افراد بدلیل شخصی و یا از گذشته یک برنامه ورزشی یا استخر داشتند؛ اما برنامه منسجم وجود نداشت.

۷۹. سفرهای تفریحی چگونه؟

اینکه دولت سفرهای خانوادگی تدارک ببیند، این طور نبود. یک روز در اواخر دوره دولت دهم، آقای رئیس جمهور خطاب به وزرا و معاونین اعلام کرد که همراه خانواده خود به مشهد بروند و ضمن زیارت، استراحت هم بکنند. تا پیش از این، هیچگاه وی چنین پیشنهادی را مطرح نمی کرد. حتی خاطرم هست که رئیس جمهور پیش از آغاز تعطیلات نوروز، تذکر می داد که همه آقایان کار را رها نکنند و به تعطیلات بروند، همه باید مراقب وزارتخانه خود باشند. بعنوان مثال ما در ایام نوروز، بسیار نگران بازار بودیم و تذکر رئیس جمهور هم به این نگرانی اضافه می کرد. به هر حال این طور نبود که دولت برنامه تغذیه ای ویژه یا برنامه رفاهی خاصی برای وزرا داشته باشد، و البته اگر وزیری هم مراقب این مسائل بود و برنامه تغذیه ای منظم و خاصی داشت، به او خرده گرفته نمی شد.

نکته جالب اینکه اگر در جلسه دولت میوه و یا شیرینی داده می شد می دانستیم که حتما معاون اول بهانه ای جور کرده و به یکی اعضا گیر داده که مثلا امروز دیر وارد جلسه شدی و یا فلان اتفاق افتاده و باید هزینه میوه را بدهی. یعنی در جلسه دولت بجز چای، چیز دیگری نمی دادند.

اگر عکس چهره اعضای دولت در ابتدا و انتهای دولت دهم مقایسه کرده، مشاهده می کنید که چهره ها تغییرات بسیاری داشته است و موهای آنان سفید شده یا چهره اش شکسته تر شده است. البته این تنها ظاهر افراد است، سیستم بدنی بسیاری

از آنان به شدت دچار مشکل شده بود. کلیه، معده و روده و بویژه قلب آنها مشکلات بسیاری پیدا کرده بود که در اثر فشار کاری و استرسهای روزانه بود.

۸۰. خود شما با مشکل حاد جسمی مواجه شدید؟

در اواخر دولت، چشم من به صورت مداوم، خونریزی داشت که بیشتر به دلیل برخی مشاجرات با رئیس جمهور، برخی وزرا و فشارهای کاری ناشی از تحریمها بود. اکنون مدتی است که دیگر خبری از آن مشکلات نیست. بارها بدلیل مشکلات قلبی و یا آرتروز گردن در بیمارستان بستری شدم. کلا کار در دولت دهم موجب فشار نابودکننده‌ای به بدن افراد شد.

۸۱. در دوران اجرای قانون هدفمندی، شبها در وزارتخانه می ماندید؟

به خاطر ندارم که شبی را تا صبح را در وزارتخانه سپری کرده باشم، ولیکن تجربه این که بعد از نیمه شب به خانه بروم را بسیار دارم. در عین حال ما کشیک داشتیم و همواره بگوش و در دسترس بودیم.

۸۲. زمانی که آقای احمدی نژاد با آقای لاریجانی مدارا می کرد؛ بسیاری از این استرسها کمتر بود. آیا درست است؟

بله همینطور است. البته مباحث مرتبط با مشاجره دولت و مجلس به خصوص شخص رئیس جمهور و رئیس مجلس، موضوع جالبی است که هیچگاه به ابعاد حقوقی آن پرداخته نشد. خاطر من هست سرکار خانم بداغی، معاون حقوقی رئیس جمهور، معتقد بود که دعوای دولت و مجلس، ریشه در فهم قانون اساسی دارد و می‌گفت که هیچکدام از دعوایی که دولت با مجلس داشت، بی جهت نبوده است و آقای رئیس جمهور، وجه قانونی این مباحث را دنبال می‌کرد. برای مواردی که رئیس جمهور با رئیس مجلس مقابله می‌کرد و به عنوان مثال قانونی را ابلاغ نمی‌کرد یا زیر بار اجرای برخی از مصوبات مجلس نمی‌رفت، برخی همکاران کدهایی از قانون اساسی را ذکر می‌کرد که نشان می‌داد این کار رئیس جمهور قانونی است. به گفته آنان، برخی این مباحث، موارد حقوقی است که لازم است در دانشگاهها مورد مطالعه قرار گیرد. برای برخی از آنها هم، مواضع شورای نگهبان و یا شورای سه نفره بعدا نشان داد که حق با رئیس جمهور بوده است. البته شخصا در این زمینه اصلا دانشی ندارم و اجاز می‌خواهم تنها این موضوع را گزارش کنم که ابعاد حقوقی این اختلافها نیازمند مباحثه و گفتگوی متخصصان است.

۸۳. یعنی به استناد قانون اساسی، برخی از این مشاجرات نباید صورت می‌گرفت و علیرغم آنچه در رسانه‌ها مطرح شد، حق با رئیس‌جمهور بوده است؟

گاهی ممکن است ریشه اختلاف در موضوعی باشد که قانون اساسی در مورد آن سکوت کرده است. گاهی هم دلیل ریشه‌دار شدن اختلافات کاری، ناشی از مخالفت‌های سیاسی دولت و مجلس با هم است. برخی همکاران که نگاه فنی به موضوع داشتند معتقد بودند که در این اختلافات حق با رئیس‌جمهور است اما به دلیل مواضع سیاسی آقای احمدی‌نژاد در اواخر دولت، تقریباً هیچ کس از او دفاع نمی‌کرد. البته شخصاً معتقدم که سه قوه باید با هم تعامل کنند و کارها را پیش ببرند و الا همیشه موضوعی برای اختلاف و بگومگو پیدا می‌شود. به هر حال خود آقای احمدی‌نژاد بهتر از هر فردی دیگری می‌تواند علل رفتارهایش در آن دوره را شرح دهد.

۸۴. البته برداشتها از رفتار رئیس‌جمهور در آن مقطع، به نحو دیگری است. یعنی بیشتر به لجبازی وی تعبیر می‌شود.

بله، برخی برداشتها این گونه بود. یعنی برداشت برخی از رفتار ایشان، لجبازی و سیاست بازی بود. بهر حال من در سوال قبلی به سه نکته اشاره کردم. اول اینکه باید براساس قانون اساسی و دانش حقوقی قضاوت کرد. دوم اینکه اختلافات سیاسی بهر حال موجب برخی رفتارهاست. لطفاً روی این بند دقت کنید یعنی طرف مقابل هم دچار نوعی حس متقابل است. سوم اینکه باید از خود فرد، علت برخی رفتارهایش را پرسید.

ما باید بیش از گذشته در مورد قواعد و رفتارهای حکمرانی کار کنیم و از اینکه اختلافاتی از این دست را میان متخصصان به بحث بگذاریم نگران نباشیم. شاید به میان مردم بردن این اختلافات، کارگشا نباشد. اما بی‌توجهی کارشناسان می‌تواند خسارت‌بار باشد. یعنی باید چاله چوله‌های حکمرانی را شناخت و جاده حکمرانی را هموار کرد.

۸۵. در حالیکه تا پیش از این، وزرا عموماً در مقابل مجلس مطیع بودند، حتی اگر مجلس بعضاً خواسته‌های دور از قانون و حیطة وظایفش داشت.

این سوال یکی از موضوعات مهم حکمرانی است. من فکر می‌کنم هنوز استقلال حوزه تقنینی و اجرا بطور کامل رعایت نمی‌شود. اجازه دهید یک مثال بزنم: گاه نمایندگان مجلس در جزییاتی از اجرا دخالت می‌کنند که بسیار تعجب‌برانگیز است یعنی مثلاً انتخاب رییس یک سازمان استانی باید طبق نظر نماینده محترم باشد والا وزیر استیضاح می‌شود.

مثال دیگر اینکه گاه نرخ ارز بالا می‌رود و نمایندگان مجلس، بجای رییس کل بانک مرکزی، وزیر اقتصاد را به چالش می‌کشاند. خود من با سوالی از طرف یکی از نمایندگان در کمیسیون مواجه بودم که نهایتاً در صحن هم مطرح شد که چرا معاون اول مثلاً در موضوع تنظیم بازار فلان حرف را زده است.

حالا فارغ از مباحث فنی ماجرا، ضمن اینکه وزرا باید به مجلس پاسخگو باشند، اما در مواردی که مجلس خلاف قانون اساسی درخواستی دارد، می‌تواند مقابل مجلس بایستد و پاسخ ندهد. قانون می‌گوید وزیر باید به مجلس پاسخگو باشد؛ اما این پاسخگویی باید در حوزه اختیارات و مسئولیتش باشد. اختیارات و مسئولیت دو کلمه مجزا است. برخی می‌گویند که وزیر می‌تواند در حیطه‌ای غیر از وظایف خود به مجلس پاسخگو نباشد. این سرکشی در مقابل مجلس نیست. برخی از همکاران دولت دهم از رئیس‌جمهور می‌خواستند که در مقابل مجلس ایستادگی نکند. در حالیکه او می‌گفت: "من تکلیف شرعی‌ام را انجام می‌دهم، چرا این را متوجه نمی‌شوید. نمی‌توانم از این تکلیف بگذرم والا خلاف قانون اساسی عمل کرده‌ام و من سوگند خورده‌ام که خلاف قانون اساسی عمل نکنم. این سوگند یک قسم شرعی است و نمی‌توان نسبت به آن بی‌تفاوت بود."

بهرحال تاکید می‌کنم که برای داشتن یک حکمرانی قانونمند و قاعده‌مند باید عده‌ای متخصص به این سوالات جواب دهند.

۸۶. در موضوع هدفمندی یارانه‌ها، بیشترین وزارتخانه‌ای که در بحث هدفمندی مورد سرزنش رئیس‌جمهور قرار می‌گرفت، کدام وزارتخانه بود که شاید عملکرد خیلی مناسبی نداشت؟

انصافا همه دستگاهها بطور جد در پی همکاری و رفع مشکل بودند ولیکن همیشه در اجرا کاستی‌هایی بروز می‌کرد و وزیر مربوطه مورد شماتت و سرزنش واقع می‌شد. مثلا برخی انتقادات رئیس‌جمهور، به وزارتخانه‌های نفت و نیرو بود. دلیل انتقادات هم به نفت این بود که وزارت نفت حسابهای تو در تو داشت و رئیس‌جمهور معتقد بود که وزارت نفت حسابهای پنهان دارد. این انتقادات به وزارت نفت، بعضا ناشی از نگرانیهای آقای حسینی، وزیر امور اقتصادی و دارایی بود که وی بر این باور بود که وزارت نفت، حسابهای خود را از دولت پنهان می‌کند. از این بابت بعضا مشاجره‌ای میان رئیس‌جمهور و وزارت نفت وجود داشت تا این وزارتخانه حسابهای خود را آشکار کند. گاهی هم وزارت نیرو تحت فشار قرار می‌گرفت. دلیل سرزنش وزارت نیرو هم این بود که رئیس‌جمهور معتقد بود که آقای نامجو، وزیر نیرو، فردی مهربان و رئوف است و دستورات را با استحکام عمل نمی‌کند. در واقع وزارتخانه‌های نفت و نیرو، دو دستگاه اصلی درآمدزایی برای مخارج قانون هدفمندی بودند و بیشتر این مشاجرات به دلیل نیاز ماهانه به پرداخت یارانه نقدی به مردم بود. حتی با وزرات نفت گاه اینکه کدام نوع از درآمد فروش وزارت نفت متعلق به سازمان هدفمندی و کدامیک متعلق به خود وزرات نفت و کدام مربوط به بودجه کشور است بگومگوهای مفصلی وجود داشت.

وزارت بازرگانی هم گاهی مخاطب واقع می‌شد. رئیس‌جمهور زمانی که قیمت یک کالا بالا می‌رفت، به وزارت بازرگانی تذکر می‌داد و ناراحت می‌شد، اما در کل از وضعیت بازار و بویژه ذخیره‌سازیه‌ها خیلی خرسند بود.

بعد از اینکه اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها تقریبا روی غلتک افتاد رئیس‌جمهور کمتر در جلسات حاضر می‌شد و بیشتر جلسات شبانه را آقای رحیمی، معاون اول وی اداره می‌کرد. قاعدتا حوزه موضوعات قابل بحث حالا کمتر شده بود و یا جلسه به خودش اجازه ورود به برخی مباحث پیچیده را نمی‌داد. در کل در این جلسات هم همه وزارتخانه‌های درگیر، با

چالشهای عدیده‌ای مواجه بودند و برخی از مشاجرات به نتیجه نمی‌رسید، لذا تصمیم می‌گرفتیم قضاوت نهایی را به رییس جمهور واگذار کنیم. در مورد وزارت بازرگانی، یکی از موضوعاتی که در آن زمان مطرح شد کیفیت نان بود. به نظرم یکی از استانداران در بیان گزارشات غیردقیق در این زمینه خیلی موثر بود که علتش را هنوز هم نمی‌دانم. بدلیل ارتباط خیلی خوبی که برخی استانداریها با صنف خبازان داشتند، در یکی از جلسات تصویب شد که موضوع کنترل کیفیت نان به استانداریها سپرده شود. بعد از آن بطور واقعی، اندکی ولی بطور گزارشی خیلی کیفیت نان بهتر شد. همچنین معاون اول به شدت با اقدامات وزارت جهاد کشاورزی مخالف بود و مرتب به عملکرد آنها از جمله در مورد مرغداریها انتقاد می‌کرد.

۸۷. در موضوع هدفمندی یارانه ها، بسته‌های حمایتی از سوی بخشهای مختلف دولت ارایه شد که برای بخش تولید که زیرمجموعه وزارتخانه تحت مدیریت شما بود، قرار شد که صنایع کمک بلاعوض بگیرند یا اینکه ۳۰ درصد درآمد ناشی از اجرای قانون باید مختص تولید و صنعت باشد. چرا این بخش هیچگاه به سرانجام نرسید؟

هر هفته جلساتی با حضور اعضای ستاد تحول اقتصادی به ریاست رئیس جمهور تشکیل می‌شد تا دستگاهها، طرحهای خود را در رابطه با هدفمندی ارایه کرده و آسیب های زیرمجموعه خود در زمان اجرای این قانون را در دولت مطرح کنند؛ البته در این میان برخی دستگاهها باید درآمدهایی ناشی از هدفمندی را اظهار می‌کردند و برخی دیگر، هزینه هایی که برای آنها ایجاد می‌شد را اعلام می‌کردند تا یکسری دستگاهها همچون وزارت اقتصاد نیز درآمدها را محاسبه و توزیع کنند. از جمله همین منابع هزینه‌ای، توزیع یارانه‌های نقدی میان مردم بود؛ در واقع مقرر شده بود که ۵۰ درصد از درآمدهای ناشی از اجرای قانون به یارانه های نقدی مردم، ۲۰ درصد به دولت و ۳۰ درصد هم به حوزه های مختلف تولید از جمله وزارت نیرو، جهادکشاورزی و صنعت و معدن و بازرگانی و برخی دیگر اختصاص یابد.

چالش مهمی وجود داشت میان دستگاههای درآمدزا و ستاد هدفمندی، از جمله اینکه بود که آیا این دستگاهها درآمدها به درستی اظهار می‌کنند یا نه. یعنی دعوای مهمی میان وزارت نیرو و ستاد هدفمندی یارانه‌ها و نیز وزارت نفت و این ستاد شکل می‌گرفت. به عنوان مثال وزارت نفت بر این باور بود که بعد از اجرای قانون هدفمندی و افزایش قیمت انرژی، صرفه جویی حاصله قابلیت صادرات دارد و درآمد ناشی از صادرات متعلق به این وزارتخانه است، در حالیکه ستاد هدفمندی با این ایده مخالف بود و به همین دلیل، بسیاری از جداول درآمدی که وزارتخانه‌ها ارایه می‌کردند، به این دلیل دچار مشکل می‌شد.

از سوی دیگر، وزارت نیرو در مورد برق تولیدی همواره بحثهای جدی با ستاد هدفمندی یارانه‌ها داشت، به این معنا که این وزارتخانه سوختی را از وزارت نفت بابت نیروگاههای خود دریافت می‌کرد و پس از تولید برق، آن را می‌فروخت. در واقع یکی از صورت مسئله‌ها این بود که آیا پول سوخت پرداختی از سوی این وزارتخانه به وزارت نفت؛ باید با درآمدهای ناشی از فروش برق تهاتر شود یا اینکه مبلغ سوخت دریافتی جداگانه محاسبه شده و پس از وصول پول قبوض صادره برای مردم؛ این پول را بپردازد. این در حالی است که البته برخی مردم قبوض را به موقع پرداخت نمی‌کردند؛ بنابراین وزارت نیرو صاحب

آن پول نمی‌شد و در مقابل باید مطالبات خود با وزارت نفت را به موقع پرداخت می‌کرد. یا محاسبه برق در مناطق گرمسیر و سردسیر یکی از چالش‌هایی همیشگی وزارت نیرو بود.

در عین حال، وزارتخانه‌های صنایع و معادن، بازرگانی، جهاد کشاورزی، وزارت کشور و چند وزارتخانه دیگر متقاضیان استفاده از منابع درآمدی ناشی از اجرای قانون بودند و بنابراین هر یک از این وزارتخانه‌ها، بسته‌های حمایتی لازم را تهیه کرده بودند. البته اگر بخواهم واضح‌تر بگویم، ما از اینکه سهم وزارت بازرگانی از این درآمدها چقدر است، محاسبه خود را شروع نمی‌کردیم؛ یعنی دقیقاً نمی‌دانستیم که هدفمندی یارانه‌ها چه میزان درآمد دارد که ۲۰ یا ۳۰ درصد آن، متعلق به بخش تولید است؛ لذا مدلی که به ستاد هدفمندی پیشنهاد دادیم بر این مبنا نبود که چه میزان پول حاصل می‌شود؛ بلکه بر اساس این بود که قرار باشد به صنعت و تجارت کمکی صورت گیرد، چه کمکهایی را دولت می‌تواند انجام دهد. بنابراین این بسته‌ها مشتمل بر منابع لازم برای حل این مسائل بود.

آن زمان نیز هنوز وزارتخانه‌های بازرگانی و صنایع و معادن با هم ادغام نشده بودند، بنابراین آقای مهندس محرابیان، وزیر وقت صنایع و معادن نیز بسته‌های حمایتی را به ستاد آوردند. بسته‌های حمایتی که برای بخش بازرگانی کشور تدوین شده بود، متمرکز بر مسائلی همچون نانواییها، اصناف، تجارت و توسعه صادرات بود. ضمن اینکه فرصتی پیش آمده بود تا بخش‌هایی که مصرف انرژی بالایی دارند بتوانند در قالب این بسته‌های حمایتی، صرفه جویی لازم را انجام دهند. بنابراین بعضاً توجه بسته‌های حمایتی بر اعطای تسهیلاتی متمرکز بود که این بخش‌ها بتوانند سیستم‌های انرژی بر خود را تغییر دهند. اما هیچگاه نتوانستیم سرجمع همه منابع مالی که وزارتخانه‌های تولیدی درخواست می‌کردند، را محاسبه کنیم.

البته در ابتدای اجرای قانون هدفمندی یارانه‌ها، جمع درآمدهای ناشی از اجرای طرح خیلی دقیق مشخص نبود. البته برآورد وجود داشت و مرتباً بر روی آن کار می‌شد. یعنی سازمان هدفمندی به درستی نمی‌دانست چند هزار میلیارد تومان ناشی از افزایش قیمت انرژی بدست می‌آید. به همین دلیل تنها به دستگاهها گفته شده بود که بسته‌های حمایتی خود را ارایه دهند. بنابراین بر اساس سرجمع برآوردهای دستگاهها، به نظر، چند برابر پولی بود که ممکن بود از اجرای قانون هدفمندی به دست آید. تنها تصور ما این بود که سرجمع منابع ناشی از اجرای قانون، مثلاً حدود ۱۰۰ هزار میلیارد تومان باشد؛ لذا اگر در این مرحله جمع بسته‌های حمایتی را محاسبه می‌کردیم، حدود ۱۵۰ میلیارد تومان می‌شد.

خاطرم هست که وقتی وزارت جهاد کشاورزی گزارشات اولیه‌ای را در جلسه ستاد هدفمندی ارایه کرد، با واکنش رئیس جمهور همراه شد. در واقع دولت پس از بررسی، سه برابر شدن قیمت گندم را پذیرفته بود اما این وزارتخانه نرخ گندم را ده برابر محاسبه کرده و در گزارشات خود لحاظ نموده بود. وزارت جهاد در گزارش خود، ده برابر شدن قیمت گندم را اینگونه توجیه کرده بود که وقتی تراکتوری که زمین کشاورزان را شخم می‌زند و نیز کمباینی که محصول را درو می‌کند، مجبور است که گازوئیل را با نرخ گرانتری خریداری کند و بنابراین هزینه کشاورز بالا رفته است. بعلاوه این وزارتخانه بالا رفتن قیمت کود مورد استفاده در مزارع را به دلیل بالا رفتن نرخهای پتروشیمی، توجیهی برای ده برابر شدن نرخ گندم در گزارشات خود قرار داده بود. به عبارت دیگر، این وزارتخانه انتظار داشت چندین برابر پولی که از طریق هدفمندی عاید دولت می‌کرد، به ذینفعانش برگردانده شود.

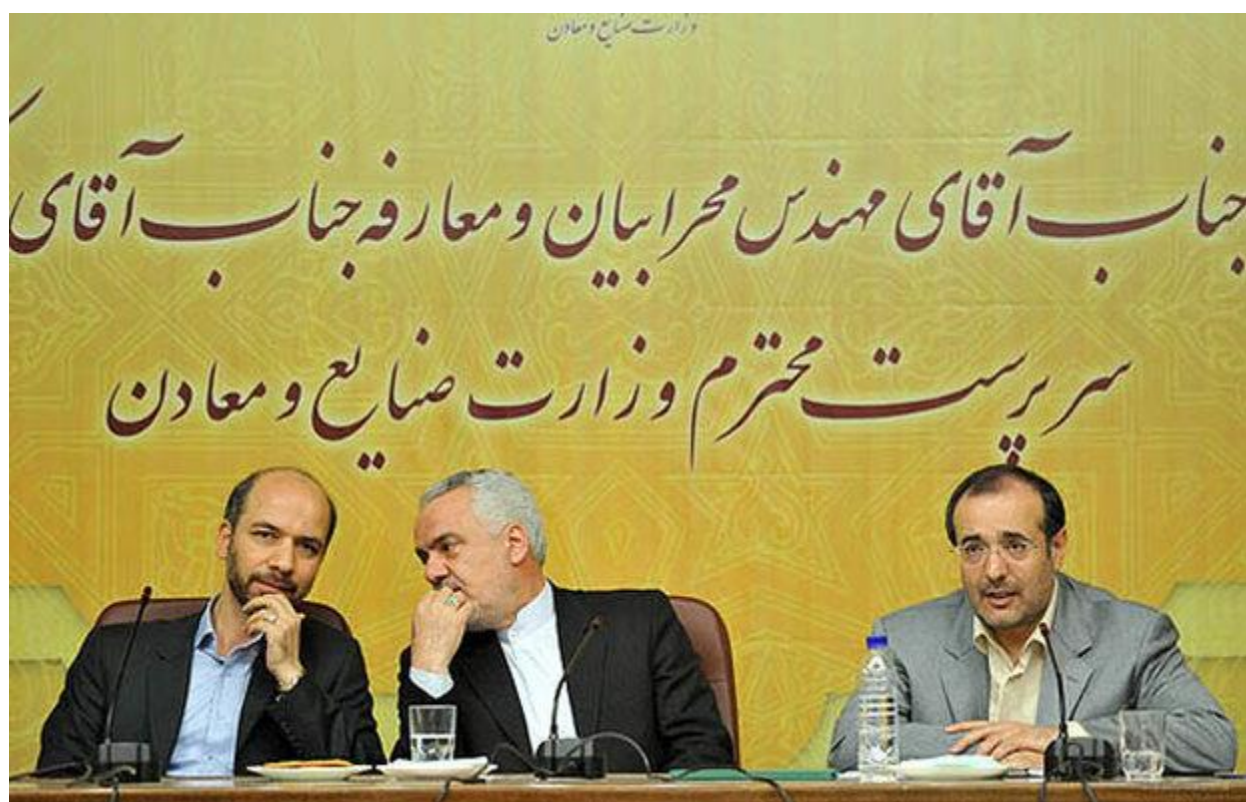
خاطرم هست که رئیس جمهور در زمان ارایه آنالیز افزایش قیمت مرغ از سوی وزارت جهاد کشاورزی به دولت، با لحن تمسخرآمیزی خطاب به وزیر جهاد کشاورزی گفت که مگر هر کیلو مرغ، سی لیتر گازوئیل مصرف می‌کند که قیمت به این نحو محاسبه شده است!

به هرحال چند دستگاه محدود در دولت باید مطابق با قانون هدفمندی یارانه‌ها، ایجاد درآمد می‌کردند و در مقابل، هزینه‌هایی نیز وجود داشت که باید از منابع حاصل از اجرای قانون، پوشش داده می‌شد. وزارت بازرگانی سابق نیز از جمله آنها بود. لذا این وزارتخانه، یکی دو چالش با ستاد هدفمندی یارانه‌ها داشت. اول آنکه تصویب شود که درآمد این وزارتخانه از اصلاح قیمت آرد و نان چقدر است و در مرحله بعدی، بسته‌های حمایتی خود را با استفاده از این منابع، به اجرا درآورد. چالش در مورد موضوع اول این بود که وزارت بازرگانی به خوبی می‌دانست که با افزایش قیمت تضمینی خرید گندم در وزارت جهاد، چالش خرید گندم از کشاورزان نیز در وزارت بازرگانی بوجود می‌آید. یعنی منابع بیشتری برای خرید تضمینی نیاز است. دوم اینکه باید وزارت بازرگانی آرد را به مردم می‌فروخت و از آنها پول دریافت می‌کرد. بنابراین باید قیمت خرید و فروش گندم و آرد و قیمت نان، به گونه‌ای تنظیم می‌شد که در همه بخشها قابل اجرا باشد، والا چالشهایی بروز کرده و به نوعی منجر به شوک اجتماعی در جامعه می‌شود.

خاطرم هست بزرگانی با محاسن و موی سفید از اقتصاددانها در جلسات هماهنگی اجرای فاز اول قانون هدفمندی یارانه‌ها به شدت با افزایش نرخ آرد و نان مخالف بودند. آنها هشدار می‌دادند که افزایش قیمت‌های حامل‌های انرژی و سایر اقلام از یک طرف و افزایش قیمت نان از طرف دیگر بر دوش مردم سنگینی خواهد کرد. بنابراین اگر دولت بنا باشد که قیمت آرد و نان را نیز هدفمند کند، حتما ناآرامی اجتماعی به راه خواهد افتاد، و این ناآرامیها در گذشته موجب سقوط دولت شده است. بنابراین به نوعی ترس و رعب و وحشت در برخی از افراد دولت در مورد هدفمندی آرد و نان وجود داشت. نرخی که برای فروش گندم به آسیابانی از سوی وزارت بازرگانی در بسته پیشنهادی ارایه شده بود، ۳۰۰ تومان به ازای هر کیلوگرم بود ولی نهایتاً نرخی که تصویب شد ۲۰۰ تومان بود. همچنین قرار شد هدفمندی گندم، آرد و نان طی دو مرحله صورت گیرد. مرحله اول به این خاطر بود که در همکاران این اعتماد و باور را ایجاد کنیم که وزارت بازرگانی از پس این کار بر می‌آید و بار دوم به خاطر این بود که نرخ واقعی گندم اعمال شود.

فصل پنجم:

ادغام وزارتخانه‌های بازرگانی و صنایع



۸۸. موضوع ادغام و تشکیل سازمان‌هایی که بتوانند چابک عمل کرده و قدرت تصمیم‌گیری بالا داشته باشند در تمام دنیا مرسوم است و دولت دهم نیز وزارتخانه‌های بازرگانی و صنعت را به همین منظور در هم ادغام کرد. اصولاً کشورهای پیشرفته به چه منظور نهادهای حکومتی خود را ادغام می‌کنند؟

دلایل مختلفی وجود دارد که ادغام در ساختار اداری-اجرایی یک کشور صورت بگیرد. یکی از مهمترین ادله، چابک‌سازی در پاسخگویی به نیاز مردم، کوتاه‌سازی فرآیندها و تصمیم‌گیری واحد است به نحوی که هزینه‌های پرسنلی و اداری و تجهیزاتی کم شده و امور، حتی الامکان به بخش خصوصی واگذار شود. به عنوان مثال وزارتخانه‌های صنعت و تجارت در دنیا به منظور دستیابی به اهدافی همچون صادرات غیرنفتی و چابک‌سازی تولید، ادغام را انجام می‌دهند. پس دلایل متعددی وجود دارد که دنیا به سمت ادغام پیش رفته است.

خاطرم هست سال ۸۸ و ۸۹ که وزیر بازرگانی بودم مجموعه‌ای از مشکلات پیش روی تجارت و صنعت کشور قرار داشت که چاره‌ای جز ادغام برای حل آنها نیافتیم. چرا که به عنوان مثال وقتی می‌خواستیم در مسیر تنظیم بازار، قیمت کالایی را کنترل کنیم اما وزارت صنایع معتقد بود که تولید سرکوب می‌شود و یا با انجام واردات زیاد، تولید در معرض نابودی قرار گرفته بود بنابراین وزارت بازرگانی در تصمیم‌گیری با چالش‌های بسیار مواجه بود.

اگر دو وزارتخانه مجزا در دوره تحریم‌های سال ۹۱ داشتیم هیچ گاه موفق نمی‌شدیم تحریم را مدیریت کنیم به این معنا که وقتی فشار تحریم زیاد است دو اتفاق باید رخ دهد تا موفق شویم اول اینکه فرماندهی واحد تصمیم‌گیری داشته باشیم و دوم هزینه‌های دولت را کاهش دهیم.

در چنین شرایطی وزارت بازرگانی وقت قادر نبود مقدار کالا و قیمت را براحتی در بازار کنترل کند. بنابراین قیمت مدام در حال افزایش بود و از سوی دیگر دعوایی بین وزارت بازرگانی با وزارت جهاد کشاورزی و یا وزارت صنایع و معادن وقت با وزارت بازرگانی به وجود می‌آمد که برآیند آن اجحاف به مشتریان بود. در واقع شاید برای وزارت جهاد خیلی مهم نبود قیمت یک کالا در بازار افزایش یابد چرا که تولیدکننده ذینفع این وزارتخانه از روند افزایش قیمت محصول تولیدی خود راضی بود. بنابراین ما نیاز به از بین بردن این دوگانگی داشتیم که آن هم وجود فرماندهی واحد را می‌طلبید و در نهایت این ادغام صورت گرفت.

۸۹. مشکل فرماندهی واحد را در فرایند ادغام چطور حل کردید؟ و آیا مشکلات با ادغام وزارت صنایع و معادن با بازرگانی حل شد؟

به نظر من، مسئول تولید و تجارت باید یک وزارتخانه واحد باشد. بنابراین با دو وزارتخانه جدا از هم کارها بخوبی پیش نمی‌رود و ما مجبور شدیم این دو را در هم ادغام کنیم. ضمن اینکه به سمت اهدافی برویم که کار تنظیم بازار را به اتاقهای بازرگانی و اصناف واگذار کرده و ذهنیت مردم را نسبت به اینکه یک دولت بزرگ برای اداره تولید و بازار نیاز است تغییر دهیم. ما معتقدیم یک دولت کوچک نیز می‌تواند دولت رفاه باشد و به همین دلیل هیأت وزیران استدلال ما را پذیرفت و

مجلس نیز مصوب کرد تا ادغام وزارت بازرگانی و صنایع و معادن تبدیل به قانون شده و اجرایی شود. اما اگر بخواهیم فواید این ادغام را بگوییم باید به این نکته اشاره کرد که اگر دو وزارتخانه مجزا در دوره تحریم‌های سال ۹۱ داشتیم هیچ گاه موفق نمی‌شدیم تحریم را مدیریت کنیم به این معنا که وقتی فشار تحریم زیاد است دو اتفاق باید رخ دهد تا موفق شویم اول اینکه فرماندهی واحد تصمیم‌گیری داشته باشیم و دوم هزینه‌های دولت را کاهش دهیم.

۹۰. آیا ادغام وزارت بازرگانی و وزارت صنایع و معادن موجب دستیابی به فرماندهی واحد

در خصوص تولید و تجارت شد؟

بله حتم. فی‌المثل، ما کار گروه‌بندی کالاها را صورت دادیم و کاملاً اختیار داشتیم برای یک تعرفه و کالا در واردات متناسب با شرایط تحریم و بازار، تصمیم‌گیری کنیم. در حالی که تا پیش از آن برای تغییر یک گروه تعرفه‌ای حداقل شش ماه زمان صرف می‌کردیم تا به یک زبان مشترک با وزارت صنایع و معادن وقت برسیم. ولیکن در دوران تحریم و با وزارتخانه ادغامی به سرعت تصمیم‌گیری کرده و اگر کالایی نیاز به ممنوعیت واردات و یا وضع تعرفه جدیدی داشت کار را به سرعت انجام می‌دادیم و در دولت نیز باید تعداد کمتری از وزرا را قانع می‌کردیم. ضمن اینکه در کنار آن مرکز مبادله ارزی را هم راه اندازی کردیم در حالی که اگر می‌خواستیم از سوی دو وزارتخانه مرکز مبادله ارزی را شکل دهیم حتماً در بازار رسانی و سناریوی وفور کالا شکست می‌خوردیم.

به نظر من، هم بدلیل شرایط تحریمی و هم بدلیل شکست بروکراسی پیچیده اداری لازم است همواره به جای تفکیک این دو وزارتخانه، موضوع فرماندهی واحد را مدنظر قرار داده و به فکر چابک‌سازی، کوچک‌سازی، کاهش هزینه‌ها و زمان عملیات بود. فرایندهای تباهنده در دل تعدد سازمانها و فرایندهای پیچیده زندگی می‌کنند برای مبارزه با این ویروسها باید کوچک‌سازی را در پرتو ادغام بدست آورد و نه در تنور تفکیک. در پدیده تفکیک، گرچه ظاهراً کوچک‌سازی صورت می‌گیرد اما عملاً افزایش هزینه و زمان را بدنبال دارد.

۹۱. ادغام وزارت بازرگانی با وزارت صنعت و معدن وقت، با هدف کوچک سازی دولت از

یک سو و از سوی دیگر ایجاد هماهنگی و هم افزایی بین دو حوزه تجارت و تولید انجام شد.

جنابعالی بعنوان اولین وزیر صنعت، معدن و تجارت طی دوسالی که مسئولیت این وزارتخانه را

برعهده داشتید، چه اقداماتی در جهت تفهیم مفهوم ادغام انجام دادید؟

تصمیمات بسیاری در آن زمان اخذ شد تا تولید و تجارت کشور بتواند در شرایط سخت تحریم‌های ظالمانه به مسیر خودش ادامه دهد. در صورتی که این وزارتخانه‌ها از هم منفک بودند ممکن بود سرعت تصمیم‌گیری بخاطر گرفتار شدن در چرخ‌دنده‌های ناکارآمد بروکراسی کاهش یابد و خدای ناکرده وضع تولید و تنظیم بازار کالا به هم بخورد.

ما تلاش کردیم تولید و تجارت یک مقوله منجسم مدیریتی تلقی گردد به گونه‌ای که مثلاً مدیران حوزه فولاد و یا حوزه سیمان هم مسئول تولید آن باشند و هم مسئول تجارت داخلی و خارجی آن (یعنی واردات و صادرات). این وضعیت باعث

می‌شد که موضوعات مهم هر حوزه کالایی از ابتدای زنجیره تا انتهای آن توسط یک گروه انجام پذیرد. چنین موقعیتی موجب انتقال سریع اطلاعات و تصمیمات در طول زنجیره تولید و تجارت می‌شد و نتیجتاً بهره‌وری بالاتری را نسبت به شرایط تفکیک وزارتخانه بدست می‌داد. کاستیها بفوریت شناسایی می‌شد و تصمیمات مرتبط به آن چه از جنس سرمایه‌گذاری و تولید بود و چه از جنس حمل و نقل و تجارت و بانک و بیمه بلافاصله شناسایی و تعیین تکلیف می‌شد.

یکی از علل پایین بودن بهره‌وری در کشورمان همین گسست در فرایندهای تصمیم‌گیری است. ما سعی کردیم این یکپارچگی را به حداکثر برسانیم.

نکته بعدی دعوی زرگری است که معمولاً برخی افراد در مورد اهمیت بیشتر هر یک از بخشهای تولید نسبت به تجارت و یا بالعکس براه می‌اندازند. متأسفانه بعضاً دیده شده مسئولین کشور هم ناخواسته وارد این دعواها می‌شوند. ما تلاش کردیم این مفهوم را تبیین کنیم که هر یک از این بخشها بدون دیگری ابتر و ناقص است. یعنی ما نباید تولیدکننده باشیم و تجارتش را فلان کشور همسایه مثلاً امارات برای ما انجام دهد و یا ما تاجر باشیم و تولیدش را فلان کشور همسایه یا غیرهمسایه مثلاً ترکیه و یا چین انجام دهد. ما باید توجه یکسانی به دوقلوی تولید و تجارت داشته باشیم تا بتوانیم از مواهب خدادادی کشورمان بخوبی استفاده کنیم. این مواهب فقط نفت و معدن نیست بلکه دریا و موقعیت سوق الجیشی جغرافیایی نیز هست.

ما بین این دو برادر آشتی ایجاد کردیم. دعوی زرگری را تعطیل کردیم و فرصتها را بالمناصفه توزیع کردیم. جلوی بروز تعصب کور و جانبداری دروغین را گرفتیم و وحدت رویه را جایگزین نفرت و تنفر کردیم. مهمترین ویژگی آن دوره این بود که خود مقامات به هر دو بخش اعتنا و احترام می‌گذاشتند و نگاه یک بعدی نداشتند.

۹۲. چه اقداماتی در جهت عملیاتی کردن ادغام وزارتین انجام دادید؟

طبیعتاً اولین کاری که پس از ادغام انجام شد شناسایی بخشهای مشترک دو وزارتخانه بود تا ادغام بخشی صورت پذیرد. مثل تبدیل دو معاونت پارلمانی به یک معاونت، یا دو معاونت برنامه ریزی به یک معاونت و امثال آن.

پس از آن، شناسایی زنجیره‌هایی بود که در شرایط تفکیک وزارتخانه‌ها عملاً از هم منفک شده بودند و می‌شد با استفاده از فرصت ادغام آنها به هم دیگر اتصال داد. یعنی برای هر کالا یک بخش سرمایه‌گذاری و تولید وجود داشت، یک بخش تنظیم بازار و یک بخش صادرات. ما سعی کردیم همه این حلقه‌ها را بهم زنجیر کنیم تا مشترکاً مدیریت بشوند.

ما تلاش کردیم تولید و تجارت یک مقوله منجمد مدیریتی تلقی گردد؛ چنین موقعیتی موجب انتقال سریع اطلاعات و تصمیمات در طول زنجیره تولید و تجارت می‌شد و در نتیجه، بهره‌وری بالاتری را نسبت به شرایط تفکیک وزارتخانه بدست می‌داد. همچنین تعداد زیادی کمیته و شورا بود که یکپارچه شدند و نمایندگان این دو وزارتخانه در کارگروه‌ها و شوراهای ملی به یک نماینده واحد تبدیل شد. در این شرایط نمایندگان وزارتخانه ادغامی در شورای مختلف بانک و بیمه و بورس و امثال آن با موضع واحد و نه متضاد و متعارض شرکت می‌کردند.

بدنبال آن، سازمانهای صنعت و بازرگانی در استانها نیز در هم ادغام شدند و همه فعالان تولید و تجارت با مراجعه به تنها یک نهاد استانی، خدمات لازم را دریافت می کردند. چنین یکپارچگی باعث ساده و کوتاه شدن فرایندها گشت و سرگشتگی ارباب رجوع را کاهش داد.

این تنها بخش کوچکی از انبوه اقداماتی بود که برای عملیاتی کردن ادغام انجام شد.

بخشهای دیگر بیشتر نرم افزاری و مغزافزاری بود. مثلاً از همه بخشها خواسته شده بود که برنامه صادراتی خود را بعنوان اصلی ترین هدف بخش خود اعلام کنند. یعنی توجه به سرمایه‌گذاری، ارتقا تولید داخلی، تنظیم بازار و توسعه صادرات به عنوان یک وظیفه همگانی تلقی می شد. بتدریج مدیران درگیر در این فعالیتهای به مدیرانی چندبعدی و با نگرش کاملتری بدل می شدند چون از جزییات حلقه‌های دیگر "زنجیره ارزش" اطلاع بیشتری می یافتند.

۹۳. برخی معتقدند اصل این ادغام درست بود اما فرآیند آن کامل نشد. که اگر فرآیند آن کامل و پیاده سازی میشد، دستاوردهای بسیاری داشت. نظر شما چیست؟

تصمیم ادغام کار درستی بود و همانطور که عرض کردم از همان ابتدا دستاوردهایش آغاز شد. جهان امروز فقط جهان تخصصی نیست بلکه دنیای یکپارچگی هم هست. باید فرایند ادغام تکمیل شود و قدمهای باقیمانده بدرستی برداشته شود و مدیران چند بعدی بر مسند کار باشند تا مخاطبان وزارتخانه نتایج آنرا ببینند. متأسفانه در دولت یازدهم، نگاه یک بعدی، توان وزارتخانه را به تحلیل برد و مفهوم ادغام به تمسخر گرفته شد.

۹۴. نظر شما درباره لایحه دولت برای تفکیک این وزارتخانه چیست؟ با اصل تفکیک موافق هستید؟

بهتر بود تحلیل کارشناسانه دولت دوازدهم منتشر می شد تا مخاطبان بدانند علت اصلی این درخواست چیست. موضوع ادغام در دولت نهم مطرح شد و پس از کار کارشناسی بسیار در نیمه راه دولت دهم تصویب شد. اما ظاهراً در دولتهای آقای روحانی قرار نیست مبنای تصمیم گیریها، کار کارشناسی باشد. برخی از مخالفان ادغام به شرایط مدیریت فعلی انتقاد دارند که چرا چشمش را بر نیازهای واقعی بست و هر انتقادی را با بی رحمی به انتقاد گرفت.

۹۵. ارزیابی شما از احیای دوباره ساختار قبلی در قالب «وزارت صنعت و معدن» و وزارت «بازرگانی» چیست؟

این کار یعنی بازگشت به شرایط گذشته. این کار نه تنها نوآوری ندارد بلکه سرگرمی خوبی برای دولتمردان فراهم می کند که مهمترین کارکردش، فراموشی نیاز اقتصادی است که از رکود و بیچارگی و خواب غفلت مدیران عالی رنج می برد. وقتی

قرار نیست به نیازهای واقعی پاسخ بدهیم باید یک نیاز ساختگی و جعلی فراهم کنیم و همگان را به آن سرگرم کنیم تا این چهار سال هم یک جوری بگذرد.

۹۶. تفکیک وزارت صنعت، معدن و تجارت را در قالب چه ساختار جدیدی ایده ال و مفید به نفع تولید و تجارت کشور می دانید؟

در هر شرایطی اقتصادی، بجز اینکه ساختار و چینش مهم است، بینش نیز مهم است. بینش مدیرانی که قرار است سکاندار این وزارتخانه باشند. اگر سطح بینش آنان مثل چهار سال دولت یازدهم باشد، بازگشت به عقب بهتر است. اما اگر می توانیم مدیران چند بعدی سرمایه پذیر، تولیدمدار و صادراتگرا را بکار بگیریم که توان درک توام مفهوم یکپارچه تولید و تجارت را داشته باشند، آنگاه حتما ادغام بهتر خواهد بود. مدیرانی که می دانند باید به فکر جذب سرمایه برای خروج از شرایط منفی سرمایه گذاری باشند. تولید را مراقبت کنند تا رکود جانفرسا بدر آید و صادرات را جدی بگیرند تا ارزآوری و اشتغال داشته باشد و از شرایط اتکاء به ارز لرزان نفتی رهایی یابیم. اگر کسی چنین بینشی داشته باشد، ضمن احترام و اعتنا برابر به تولید و تجارت، مدیریت یکپارچه آنها را بر مدیریت انفکاک آنها ترجیح می دهد چون منافعی برای مردم بیشتر است. به نظر من چینش را دست نزنیم، بینش را اصلاح کنیم.

۹۷. از شما بعنوان تئوریسین ادغام یاد می شود. به نظر شما، چرا دولت دوازدهم علیرغم تمامی دردهایی که تفکیک دو وزارتخانه در بر دارد باز هم تصمیم به تفکیک گرفته است؟

من قصد ندارم نیت خوانی کنم. اگرچه برخی معتقدند دولت دوازدهم می خواهد با این اقدام ناکامی های خود را توجیه کرده و عدم توفیق در تنظیم بازار را کتمان نماید. شاید هم بخواهد برای فردی پستی در دولت در نقش وزیر تعیین کند اما فضای نارضایتی در تولید، تجارت خارجی و تنظیم بازار همچنان وجود خواهد داشت. پس عدم توفیق در چنین مواردی حتماً ناشی از ادغام وزارتخانه ها نیست و اگر دولت این تفکیک را صورت دهد هیچیک از مشکلات حل نخواهد شد چرا که مشکلات کنونی بازار ریشه در ادغام ندارد.

۹۸. به هر حال دولت یازدهم و دوازدهم معتقد بودند که این ادغام وزارتخانه هاست که سبب ایجاد ناهماهنگی در بازار و عدم تنظیم آن شده است و مردم اکنون با سختی‌های بسیاری در تأمین مایحتاج روزانه خود مواجه هستند پس معتقد است می‌تواند در قالب تشکیل دوباره وزارت بازرگانی شرایطی را فراهم آورد که بازار بهتر کنترل شود.

ریشه مشکلات بازار در دولت دوازدهم به هیچ عنوان به دلیل ادغام وزارتخانه‌ها نیست بلکه بخشی از این معضل مربوط به اجرای نامناسب قانون انتزاع بدلیل ساختار ناکافی وزارت جهاد کشاورزی در تنظیم بازار است. قانون انتزاع بخشی از وظایف و امکانات تنظیم بازار از وزارت صمت را گرفت و به وزارت جهاد کشاورزی سپرد که این امری کاملاً متفاوت از ادغام است. به نظر می‌رسد برخی افراد این دو موضوع را یکسان می‌دانند و در جریان نیستند که دو قانون مجزا تصویب شده است. این در حالی است که در دولت دهم ستاد تدابیر ویژه اقتصادی مصوبه‌ای را برای عدم اجرای قانون انتزاع در اختیار گرفت و به دلیل اوضاع تحریمی اجرای این قانون در دولت دهم کلید نخورد. در حالی که قانون ادغام دو وزارتخانه را با هم ترکیب کرده و یک وزارتخانه ساخت.

از سوی دیگر در قالب قانون انتزاع بخشهایی از وزارت صمت همچون شرکت پشتیبانی امور دام و شرکت بازرگانی دولتی ایران از وزارت صمت جدا شده و به وزارت جهاد کشاورزی رفت اما اکنون بسیاری از ظرفیتهای تولیدی که در دوران پیش از الحاق این شرکتها به وزارت جهاد وجود داشت اکنون دیگر وجود ندارد. پس علیرغم اینکه با استفاده از قانون انتزاع بخشهایی از وزارت صمت جدا و به وزارت جهاد کشاورزی رفته است همچنان دولت دوازدهم می‌گوید که بازار گوشت، مرغ و سایر کالاهای اساسی تنظیم نیست و کالا به دست مردم نمی‌رسد یا به صورت قاچاق از کشور خارج می‌شود. پس ریشه برخی از این مشکلات در قانون انتزاع است که مدیریت کافی در آن صورت نگرفته است. یعنی حتی اگر تفکیک صورت گیرد و مشکلات قانون انتزاع حل نشود همچنان در بازار و تنظیم آن با شکست مواجه خواهیم شد.

۹۹. یعنی شما مدعی هستید که اصلاح قانون انتزاع می‌تواند مشکل کنونی بازار را حل کند و تفکیک دردی را دوا نخواهد کرد؟

تا حدی این درست است، البته همه داستان نیست و خواستم بگویم ریشه مشکلات به ادغام بر نمی‌گردد. موضوع همچون یک بیماری است که اگر درست تشخیص داده نشود مشکلات بیمار علیرغم تجویز دارو باقی خواهد ماند. نکته خطرناک این است که اگر در شرایط کنونی تحریم وزارتخانه بازرگانی و صنعت را تفکیک کنیم، در ۳۱ استان کشور سازمان واحدی به نام صمت وجود نخواهد داشت و باید دو سازمان مجزا تشکیل شده که نیاز به ساختمان و نیروی کار بیشتری دارد ضمن اینکه تنظیم بازار تولید و مدیریت بازار از سوی دو بخش باید مدیریت شود که قطعاً هیچیک به صورت کامل پاسخگو نخواهند بود.

ما در دولت دهم تنظیم بازار را به داخل دیپارتمان‌های وزارت صمت بردیم و اکنون باید این دیپارتمان‌ها از هم جدا شوند که اجرای آن حداقل دو سال لازم دارد ضمن اینکه نیروی انسانی و مدیران بلاتکلیف خواهند ماند که در کدام بخش کار

کنند که منفعت و مزایای بیشتری برایشان دارد. پس سردرگمی ایجاد خواهد شد و فرآیندهای طولانی رقم خورده می‌شود. فرض کنید دولت علیرغم اینکه توان کافی را اکنون ندارد بتواند ظرف دو سال موفق شده و تفکیک را صورت دهد. آنگاه تازه به وضعیت سال‌های ۸۸ تا ۹۰ بازخواهیم گشت که در آن دعوای وزارتخانه‌ها بر روی تعرفه و حجم کالاهایی که باید وارد کشور شود بالا می‌گیرد. پس تفکیک وزارتخانه‌ها مشکلی را حل نمی‌کند بلکه مشکلات جدیدی را هم ایجاد خواهد کرد.

۱۰۰. پس گره کور تنظیم بازار در سالهای ۹۶ و ۹۷ از کجاست؟

آنچه بازار را در سالهای ۹۶ یا ۹۷ بر هم زد، دو موضوع است، اول اجرای نامناسب قانون انتزاع است و دیگری تفکر مدیریتی در دوران تحریم. به این معنا که اگر منتظریم کشور به صورت اتوپایلویت خودکار باشد، اشتباه است. مردانی می‌توانند تحریم‌شکن باشند که در راه مبارزه با تحریم از صبح زود تا آخر شب با ایده و طرح عملیاتی مشغول به کار باشند. مقامات نباید در کنار مسئولیت خود بدنبال کار اقتصادی برای خود بوده با فعالان اقتصادی در غیر از موضوعات حرفه‌ای، سر و سری داشته باشند. شرایط مدیریتی باید متناسب با تحریم باشد. یک مثالش دوران تحریم سال ۹۱ است که همه دستگاه‌های اقتصادی تحت یک مدیریت واحد زیر نظر شخص رئیس جمهور اداره می‌شدند تا تمام ناهماهنگی‌های بین دستگاهی از بین برود. پس نظر من به عنوان فردی که کار اجرایی کرده و با ادبیات اقتصادی دنیا و ساختارهای چابک تا حدی آشناست، این است دولت باید نقطه ضعف و شکست در بازار را در جای دیگری غیر از تفکیک جستجو کند. در غیر این صورت این خطر وجود خواهد داشت که دولت سرگرم کار فرعی شده و تصمیم عکس آن چیزی که باید بگیرد اتخاذ کند و از همه مهمتر اینکه پشیمانی از انجام این کار، یک آفت بزرگ است و این خطر وجود دارد که دوباره دولت بعدی ادغام را در دستور کار قرار دهد.

۱۰۱. چقدر می‌توان خوشبین بود با پافشاری دولت دوازدهم بر اجرای این تصمیم اوضاع بازار سر و سامان گیرد؟

وضعیت بازار در دولت دوازدهم، محصول کارکرد تمامی پارامترهای اقتصادی از جمله قیمت ارز، وضعیت نقدینگی، تعداد دستگاه‌های تصمیم گیر، فساد، رانت خواری و عدم شفافیت است. پس دستگاه تصمیم‌گیر بازار، تنها یک بعد از درهم‌ریختگی بازار کنونی است. متخصصان معتقدند ساختارهای منسجم و ادغام شده بهتر از ساختارهای تفکیکی و مجزا قابل مدیریت هستند پس از اگر به دنبال بازاری منسجم برای ایام خاص و یا دوران تحریم هستیم باید به سراغ تک تک پارامترها رفته و مطالعاتی را صورت دهیم که این پارامترها باید چه وضعیتی داشته باشند تا بازار به خوبی کار کند.

واقعیت آن است اگر ارزشرسانی به موقع به بازار صورت نگیرد یا تعرفه مناسبی بر واردات وضع نشده و تولیدکننده سرمایه در گردش کافی نداشته باشد بازار سامان نخواهد یافت، حتی اگر یک وزارت بازرگانی تفکیک شده داشته باشیم. بعلاوه باید با

امضاهای طلایی که مخرب فضای کسب و کار است مبارزه کرد و صدور مجوزها را به سامانه‌ها سپرد. وقتی تعداد سازمانهای دولتی بیشتر باشد تعداد امضاهای طلایی نیز بیشتر خواهد شد.

ما در شرایط تحریمی به دنبال یک بازار با اقتدار زیر نظر بالاترین مقام اجرایی کشور هستیم که تصمیماتی را اتخاذ کند که وقتی به بانک مرکزی اعلام می‌شود باید به بخشی از اقتصاد ارز تخصیص دهد به سرعت این کار را صورت دهد یا اگر به وزارت اقتصاد دستور ترخیص سریع داده شود کار به سرعت انجام شود این اقتدار در دولت دوازدهم به چشم نمی‌خورد پس بازار هم تنظیم نمی‌شود.

در نهایت تصمیم گیری باید سریع و دقیق بوده و اجرای آن به موقع باشد. به نحوی که گزارش دهی فوری و فیدبک گرفتن از اتفاقات بازار و در مقابل عکس العمل نسبت به آن باید در دستور کار قرار گیرد. در شرایط تحریم دستگاه‌ها نباید برای خود کار کنند بلکه باید هماهنگ، یکپارچه و مکمل باشند.

۱۰۲. در دوره قبلی تحریم، یکی از مشکلات تنظیم بازار آمارهایی بود که میان وزارت جهاد و صنعت پاسکاری می‌شد، به این معنا که وزارت صمت معتقد بود که آمار دقیقی از تولید کشاورزی در اختیار نیست تا بتواند واردات کالاهای اساسی را به موقع و به اندازه برنامه ریزی نماید. در سال ۹۷ این فاکتور چقدر در عدم تنظیم بازار مؤثر است؟

اختلاف آماری میان وزارت صمت و جهاد کشاورزی همواره وجود داشته است. نکته اول آنکه در شرایط تفکیک، این تفاوت آماری بدتر هم بود چون وزارت صنایع هم آمار تولید و مصرف خودش را داشت.

نکته دوم آنکه ما باید راه و رسم حکمرانی را بلد باشیم و متناسب با آن مشکلات را درک کرده و مدیریت کنیم در غیر این صورت انرژی و زمان زیادی را صرف کارهای بیهوده خواهیم کرد. راه و رسم حکمرانی می‌گوید برای مقابله با تحریم نیاز به دولتی پاسخگو با تصمیماتی هماهنگ داریم که بتواند اختلافات داخل خودش را به حداقل برساند، با بخش خصوصی تعامل مناسب داشته و توان آنها را به کار گیرد، ضمن اینکه به گونه‌ای مدیریت کند که جلوی فساد گرفته شود. معتقدم کمیسیون تنظیم بازار باید با جدیت بیشتری بر آمارهای مورد مشاجره نظارت کند و بتدریج به سمت استانداردسازی و یگپارچگی نظام جمع‌آوری و پردازش داده‌ها برویم.

۱۰۳. آن زمان این اوضاع را در اختلافات آماری میان وزارت صنعت و وزارت جهاد چطور مدیریت کردید؟

ما در وزارت صمت برای اینکه این خطا را از بین ببریم به آمارهای وزارت جهاد یک ضریب اطمینان می‌دادیم به این معنا که برای تولید، کف ارقام اقلام تولیدی را در نظر گرفته و برای سرانه مصرف بالاترین رقم‌های تولید شده از سوی آمارگیران را لحاظ می‌کردیم. چرا که همواره نگرانی نسبت به آمارهای وزارت جهاد وجود داشت و البته آمارها نیز به صورت

گفتاری و نه سیستمی تهیه می‌شد پس ممکن بود حتی اگر وزارت جهاد کشاورزی آمار را به دقت اعلام می‌کرد اما جمع این آمار حاصل از یک آمار تقریبی در استان‌های سراسر کشور بود. پس وزارت صمت باید به آمارهای دستگامها نگاه بدینانه داشته و شرایط را به نحوی پیش ببرد که تنظیم بازار گرفتار آمارهای دارای خطا نشود. ستاد تنظیم بازار را هم برای همین تشکیل داده‌اند تا زیر نظر معاون اول رئیس جمهور آمارهای تولیدی وزارت جهاد و وزارت صمت ارائه شده و در نهایت یک مبنا برای محاسبات در جلسات ستاد تنظیم بازار در نظر گرفته شود. ما در این جلسات مشاجرات خاص خود را داشتیم و از آمارهای خود دفاع می‌کردیم و وزارت جهاد نیز از آمارهای خود دفاع می‌کرد و مرتب منازعه داشتیم اما ستاد تنظیم بازار به یک جمع‌بندی می‌رسید که برای هر دو وزارتخانه قابل احترام بود. اکنون نیز باید کار به همین شکل پیش برود.

اما آن ناسازگاری آماری که بعضا در شرایط عادی به رسانه‌ها کشیده می‌شد در شرایط تحریم با یک توافق ساده حل شد. روزی در یکی از جلسات مقابله با تحریم، به آقای دکتر خلیلیان پیشنهاد دادم تخمین آمار نیاز کشور را کمی دست بالا بگیریم که در صورت تشدید تحریمها، ذخایر کافی داشته باشیم و او قبول کرد و لذا ظرف یکساعت آمارها را با هم نهایی و امضا کردیم و همان مصوبه شد مبنای ذخیره‌سازی و گزارشات صبحهای دوشنبه من به جلسه مقابله با تحریمها که زیر نظر رییس جمهور تشکیل می‌شد.

۱۰۴. اجازه دهید سراغ خودرو برویم. چالش وزارت صنعت با دولت برای قیمت خودرو از کجا آغاز شد؟

ما مصوبه ای از دولت گرفته بودیم که قیمت گذاری خودرو در حاشیه بازار صورت بگیرد. اما در همان ایام آقای رئیس جمهور در مصاحبه تلویزیونی خود راجع به قیمت پرآید اظهار نظر کرد و در واکنش به افزایش ناگهانی قیمت خودرو گفت: مگر پرآید کیلویی چند است که باید اینقدر گران به دست مردم برسد؟ این اظهار نظر ما را دچار چالش کرد و بنابراین وزارت صمت تصمیم گرفت که قیمت خودرو را اصلاح کند. رفتیم دوباره از اول شروع کنیم و قیمت خودرو را مورد بازنگری قرار دهیم. به همین دلیل جلسات زیادی بین سازمان حمایت و خودروسازان برگزار شد تا به قیمت جدیدی برسیم.

۱۰۵. در سال ۱۳۹۱ بازار خودرو شاهد فراز و نشیب‌های بسیاری بود و در چندین مرحله قیمت‌ها در این بخش با افزایش مواجه شد؛ در این باره توضیح دهید؟

ما در خرداد ماه سال ۱۳۹۱، با حضور معاون اول رئیس جمهور جلسه‌ای تشکیل دادیم که در آن مصوب شد به هر یک از خودروسازان هزار میلیارد تومان اعتبار تخصیص داده شود که این مصوبه در تیرماه نیز ابلاغ شد. صورت مساله نیز درک شده بود که خودروساز دچار کمبود سرمایه در گردش است و موضوع قیمت‌گذاری موضوع ثانویه بود.

البته توجیه کردن سایر مقامات برای تامین سرمایه در گردش کار سختی شد. شورای پول و اعتبار اختصاص دو هزار میلیارد تومان به صنعت خودرو را نپذیرفت و آن را به ۵۰۰ میلیارد تومان برای هر یک از خودروسازان تقلیل داد. البته به این شرط

که یکی از خودروسازان سهام بانکی خود را بفروشد و یا سهام خود را وثیقه کنند و شرایطی وضع شد که قابل دسترس نبود. در همان زمان ما خودروسازان را برای اولین بار به جلسه هیات دولت بردیم و تا هم آنها از وضعیت و گرفتارهای خود گزارش بدهند و هم در جریان خواست دولت قرار بگیرند.

آنها در آن جلسه دو مشکل را مطرح می‌کردند: اول اینکه با بالا رفتن قیمت ارز قادر به تولید محصول به قیمت قبلی نبودند و دوم اینکه سرمایه در گردش نداشتند. حسن این جلسه این بود که رئیس جمهور و معاونان و اعضای دولت در جریان مشکلات خودروسازان قرار گرفتند. در نهایت یک مصوبه از دولت اخذ شد که بر مبنای آن، قیمت‌گذاری با توجه به حاشیه بازار انجام شود. اما چند روزی بیشتر از اجرای این مصوبه نگذشته بود که اظهارنظرهای ضد این مصوبه شروع شد تا جایی که رئیس جمهور در تلویزیون اعلام کرد که قیمت‌گذاری را به شورای رقابت واگذار می‌کند. در این شرایط وام خودروسازان را شورای پول و اعتبار به نصف تقلیل داد و قیمت‌گذاری نیز به شورای رقابت واگذار شد و به همین دلیل وزارت صنعت نامه‌ای را به رئیس جمهور تقدیم کرد که این وضعیت به نفع صنعت خودروسازی نیست.

در واقع صنعت خودروسازی در نظر مقامات، مردم و رسانه از اعتبار و جایگاه کیفی برخوردار نیست و هر یک از این گروه بدلالی با کمک به این صنعت و حمایت بی‌شائبه از آن مشکل دارند. اما تحریم‌های سال ۹۱ کاری کرده بود که حتی خود من که از مخالفین حمایت‌های بیشتر از آنها بودم، مجبور شدم برای یکسال اصطلاحاً دلخوریها و انتظارات را کنار بگذارم و به کمک آنها بشتابم. فقط در نظر بگیرید که تولید ۲۰۶ در سال ۹۱ بتدریج آنقدر کم شد که به صفر مطلق رسید و کاملاً می‌توانست این امید را در دل تحریم‌کنندگان زنده کند که تحریم‌ها موفق شده‌اند. به این دلیل ما تلاش کردیم که تولید را به وضعیت سابق برگردانیم. هرچند تولید سال ۹۱ مثل سال ۹۰ نشد اما رشدهای مثبت شروع شد و این بسیار خوشحال کننده بود.

از نظر ما پدیده‌های اقتصادی از جمله خودرو نیازمند نگاه سیستمی است؛ به این معنا که سرنوشت این پدیده در میان چندین دستگاه مشخص می‌شود. بگذارید یک مثال بزنم. یکی از روزنامه‌های اقتصادی در اواخر تیرماه سال ۱۳۹۲ به رئیس جمهور منتخب نامه‌ای را منتشر کرد که مشکلات صنعت و تولید از سوی فعالان اقتصادی مطرح شده است، اما تقریباً حل هیچ یک از این مشکلات مستقیماً در حیطه کاری وزارت صنعت، معدن و تجارت نبود، به این معنا که آنها خواسته‌شان این بود که اجاریات علیه واحدهای تولیدی که از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانکها و سازمان تامین اجتماعی صادر شده است، متوقف شود، یا ممنوع‌الخروجی مدیران واحدهای تولیدی که از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمان تامین اجتماعی و بانکها به عمل آمده است، رفع شود؛ ضمن اینکه آنها تنفس یک ساله به واحدهای تولیدی از سوی بانکها و بخشایش جرایم مالیاتی و تامین اجتماعی و نیز تسریع بدهیهای ارزی به نرخ مبادله‌ای را خواستار شدند. اینها بخشی از مشکلات صنعت بود و طبیعتاً به دلیل کم کاری در حوزه معاونت صنعتی، تجارت خارجی یا معاونت معدنی نبود. برخی مطرح می‌کنند که وزارت صنعت در سال ۱۳۹۱ باید در موضوع ارز، فشار بیشتری وارد می‌کرد، در حالی که ما فراتر از کار خود وارد شده ایم و شاید این رفتار ما سطح توقعات و انتظارات از ما را بالاتر برده باشد. در حالی که سابقه نداشته است تا این حد یک وزارتخانه با تک‌تک بانکها جلسه بگذارد و منابع مختلف را برای تسهیلات تجهیز کند.

سوال کارشناسان این بود که اگر وزارت اقتصاد و سیستم بانکی کار خود را به درستی انجام دهند، آیا این همه جلسه برای تامین مالی لازم است؟ یا مسائل محیطی، فضای کسب و کار، مسائل سیاسی همه تاثیرگذار است. بنده از آنجا که دغدغه

داشتیم این ادغام موفق باشد و کسی نگوید که جنبه‌های تجاری بر جنبه‌های صنعتی چربید، بیشترین وقت را در صنعت و معدن می‌گذاشتیم و بحث تنظیم بازار را معمولاً به قائم مقام خود واگذار کرده بودم. حتی اگر دو جلسه همزمان می‌شد که یکی تولید بود و دیگری تجارت، من در جلسه تولید حاضر می‌شدم. اولویت را بر مدیریت تولید گذاشته بودم.

۱۰۶. حال اگر در یک جمع بندی بخواهید درباره بازار خودرو تصمیم بگیرید، باز هم با مصوبه‌ای که قیمت خودرو را در سال ۹۱ آزاد کرد، موافقت می‌کردید؟

من همچنان با آن مصوبه موافقم. من روزگاری وزیر بازرگانی و مسئول کنترل قیمت بودم؛ اما اعتقاد دارم که کنترل قیمت باید به حداقل برسد، نه اینکه بازرسی نداشته باشیم، بلکه باید نگاه را تغییر دهیم. این مدل اقتصادی که یک عده ای مسئول کنترل قیمت هستند، مناسب نیست؛ حال این مسئول چه شورای رقابت باشد و چه سازمان حمایت. با این مصوبه در حال حرکت به سمت آزادسازی خودرو بودیم، ضمن اینکه از آن بابت ما به دنبال درآمد خزانه نبودیم؛ بلکه به دنبال این بودیم که به تدریج این فرهنگ را جا بیندازیم قیمت خودرو در حال آزاد شدن است. اگر فردی فراتر از آنچه که سهمش است، سود کرد، باید آن را به خزانه واریز کند.

۱۰۷. البته باز هم پول از جیب مردم بیرون می‌رفت و به خزانه واریز می‌شد؟

نه این اتفاق رخ نمی‌داد. اصلاً مصوبه چنین هدفی را دنبال نمی‌کرد، به این معنا که ما معتقد بودیم اصلاً کسی نمی‌تواند گران‌تر بفروشد؛ چراکه خودروسازی که گران می‌فروخت، بازار را در مقابل دیگران از دست می‌داد.

۱۰۸. به هر حال خودروسازان به این مصوبه عمل نکردند، یعنی بالاتر از قیمت بازار عرضه کردند؟

اگر اجرای این مصوبه ادامه پیدا می‌کرد، حتماً قیمت خودرو پایین می‌آمد، یعنی وضعیت تولید و بازار حکم می‌کرد که قیمت را پایین آورید. ما معتقد بودیم که به تدریج قیمت‌ها تا حدی کاهش می‌یابد. آنهایی که این ادعا را داشتند که فرصت رانت برای خودروساز با این مصوبه فراهم می‌شود، توجه نکردند که با کاهش همزمان تعرفه خودرو خارجی، بازار به ثباتی به نفع تولید کننده و مصرف کننده می‌رسید. به هر حال این فرصت از دست رفت و امیدوارم دوباره به آن توجه شود.

۱۰۹. شاید به این دلیل مصوبه اجرا نشد که بازار خودرو انحصاری است؟

تعریف بازار انحصاری را ابتدا باید مشخص کرد. یکی از بحث‌هایی که ما با شورای رقابت داشتیم، همین موضوع بود. باید به این نکته توجه کرد که یک نهادی در جامعه باید به این مشاخره پاسخ دهد که تعریف انحصار در اقتصاد چیست؟ این سؤال مهمی است که در نامه من به رئیس شورای رقابت هم آمده بود. در واقع باید به این سؤال پاسخ داد که اگر یک بنگاه بزرگ لوازم خانگی ۴۰ درصد بازار را داشته باشد، انحصار است یا اگر ۶۰ یا ۸۰ یا ۹۰ درصد سهم بازار را داشته باشد؟ کلاً مقدار آستانه سهم بازار برای انحصار چیست؟

در آن زمان دو خودرو ساز بزرگ و ۱۲ خودرو ساز کوچک داشتیم و تعرفه واردات خودرو نیز ۴۰ درصد بود، آیا باز هم خودرو انحصاری به شمار می‌رود؟ چطور باید فهمید؟ یکی از چیزهایی که انتظار داشتیم و بحث‌های رسانه‌ای اجازه نداد باز شود، این بود که نهادی انحصار در تولید و تجارت یعنی صادرات و واردات را تعریف کند و به ما خط کش بدهد. ضمناً برای شکست انحصار راهکار بدهد. اگر کسی در واردات انحصار ایجاد کرد ما قانوناً نمی‌توانیم جلوی ثبت سفارش او را بگیریم، مگر اینکه قانون مشخصی این اجازه را به ما می‌داد. این نهاد ضد انحصار باید به این خلاءهای قانونی توجه کند و راهکار مقابله واقعی و ریشه‌ای ضد انحصار ارائه کند؛ یعنی انحصار چه زمانی شکل می‌گیرد، چه طور تقابل کنیم و ابزار تقابل با آن چیست؟ بنابراین انحصار باید تعریف شود.

آیا اگر دو شرکت با هم در مورد قیمت کالاهایشان توافق کردند، این قانونی است و یا تبانی یا انحصار؟ باید مرزهای انحصار را مشخص کرد تا بتوان جلوی انحصار را گرفت. به نظر می‌رسد شورای رقابت باید به جای ورود به عرصه قیمت‌گذاری، خط و مرز انحصار را مشخص می‌کند و به مباحث جدی‌تر، عمیق‌تر و اثرگذارتر می‌پرداخت. این موضوع یک بلا تکلیفی ایجاد کرده است؛ چراکه هنوز هیچ نهادی مرزهای انحصاری بودن یا نبودن یک کالا را تعریف نکرده است.

همه می‌نویسند که خودرو در انحصار است و دولت وظیفه دارد که انحصار را بشکند در حالی که قیمت‌گذاری انحصار را نمی‌شکند؛ ممکن است موقتاً جلوی اجحاف را بگیرد اما ما باید به سراغ علت برویم. ما نباید انحصار داشته باشیم ولی باید خط‌کش و شاخص داشته باشیم که اندازه‌گیری کنیم که کجا انحصار است و باید بعد از آن گفت که اگر این شاخص به چه مقداری رسید، انحصار رفع شده است. در دنیا سهم تولید مهم است. مصوبه‌ای که ما از دولت برای خودروسازان گرفتیم، این بود که ظرف ۵ سال تعرفه واردات خودرو کاملاً کاهش یابد، خودروساز نیز در حاشیه بازار خودروی خود را بفروشد و اگر از قیمت تمام شده بیشتر برد، آن را به خزانه واریز کند و مسئولیت تنظیم بازار هم به عهده خودروساز است.

۱۱۰. زمانی که بحث شورای رقابت مطرح و قرار شد که همکاریها صورت گیرد؛ چرا این موضوع مطرح نشد که ابتدا باید مشخص کرد که خودرو انحصار دارد یا نه؟

قبلاً مصوبه شورای اقتصاد وجود داشت که فهرست کالای انحصاری را مشخص کرده بود که خودرو نیز در آن فهرست بود ولی بر اساس دستور رئیس جمهور شورای رقابت به سراغ خودرو آمد.

۱۱۱. پس مشکل تان با شورای رقابت چه بود؟

بحث ما با شورای رقابت اکنون این نبود که شما قیمت‌گذاری کنید یا نکنید. مهم نیست چه دستگاهی می‌خواهد قیمت‌گذاری کند. آنچه مهم است این است که در اقتصاد، یک نهادی باید خط‌کشها و شاخصهای شناسایی انحصار را بدهد و مصادیق را پیدا کند و راههای برون رفت از انحصار را به ما بگوید. نکته دوم این است که در برخی شرایط معضل خودروسازی موضوع "قیمت‌گذاری" نبود بلکه "قیمت تمام‌شده" بود. به‌واقع تا زمانی که تیراژ تولید خودروساز به ظرفیت اسمی نزدیک نشود، قیمت تمام شده به طور جدی کاهش نمی‌یابد. این ناکارآمدی در پر کردن ظرفیت خالی، قیمت تمام

شده را بالا می‌برد. حالا این قیمت را سازمان حمایت محاسبه کند از مشتری می‌گیرد، اگر شورای رقابت نیز محاسبه کند، از مشتری می‌گیرد و مهم نیست قیمت‌گذاری را چه نهادی انجام می‌دهد. در واقع ریشه افزایش قیمت، مثلا نبود سرمایه در گردش و کاهش تولید یا بهره‌وری است. خودروسازان در مقطعی برابری تولید و ظرفیت را تجربه کردند؛ ولی در سال ۱۳۹۱ تولید کاهش یافت. باید کمک می‌کردیم تا در سقف ظرفیت اسمی‌اش تولید کند. چه سازمان حمایت، چه شورای رقابت حکم کند که زیر قیمت بفروشد تولید دچار مشکل می‌شود. این بحث پیچیده‌ای است، نباید به آن ساده نگاه کرد.

وقتی معضل اصلی گرانفروشی نیست بلکه گرانی است، یعنی بالا بودن قیمت تمام شده، دیگر ما بازرس نمی‌خواهیم، ما سرمایه در گردش یا دانشی می‌خواهیم که بهره‌وری و تیراژ تولید را بالا ببرد و کالا ارزان تمام شود. درخواست من این بود که رسانه‌ها صورت مسئله را برای دیگران اصلاح کنند؛ چراکه برخی در حال حل کردن صورت مسئله دیگری هستند. از آنجا که در آن مقطع خاص (و البته نه همیشه) مشکل اصلی قیمت‌گذاری نبود لذا تمام تلاش وزارت صنعت، معدن و تجارت این بود که سرمایه در گردش را برای خودروسازان تامین کند و بر بهره‌وری و کیفیت تاکید تام داشته باشد. در حالی که شورای رقابت می‌گفت بگذارید ما قیمت‌گذاری کنیم. تغییر دستگاه قیمت‌گذاری مشکل مهمی را حل نمی‌کرد، بلکه مشکل را به آینده منتقل می‌کرد. مگر سازمان حمایت در فهم موضوع قیمت‌گذاری مشکل داشت که شورای رقابت خودش را انداخت وسط؟

۱۱۲. شما نامه مفصلی به آقای دکتر پژوهان، رییس شورای رقابت نوشتید. در نامه خود بر روی به نکاتی پافشاری کردید؟

من در نامه اولم به آقای دکتر جمشید پژوهان رئیس شورای رقابت وقت با بیان اینکه "رقابت" و "رقابت پذیری" از محوری‌ترین شاخصهای بهبود فضای کسب و کار است، نوشتم: اهمیت آن تا حدی است که در اسناد بالادستی به وضوح بدان اشاره شده به نحوی که در بند ۲ سیاستهای کلی صنعت، افزایش توان رقابت پذیری صنعت ملی براساس گسترش مالکیت و مدیریت بخش غیردولتی، رعایت اندازه اقتصادی بنگاه‌ها و لغو امتیازات خاص و انحصارات غیرضرور مورد تاکید قرار گرفته است.

من یادآور شدم که بالابردن قدرت رقابت، رعایت اصل رقابت‌پذیری، عرضه رقابتی و جلوگیری از ایجاد انحصار در چرخه تولید و تجارت تا مصرف از جمله نکاتی است که در سیاستهای کلی ابلاغی مقام معظم رهبری در تولید ملی مورد توجه بوده است. در واقع مثل ما در قیمت‌گذاری نیست بلکه باید بدنبال فضایی بود که تجاوز به حقوق مصرف‌کننده بیشتر از طریق سازوکارهای بازار مهار شود و نه دخالت حاکمیت.

۱۱۳. شما بعنوان وزارت صمت چه انتظاراتی از شورای رقابت داشتید؟

ما با اشاره به اینکه وزارت صنعت، معدن و تجارت مدیریت کننده ۴۰ درصد اقتصاد کشور از آن نهاد است، و در جریان انتظارات و خواسته‌های فعالان اقتصادی مردم است مطرح کردیم که تجارب علمی بر نیاز به ارایه راهکارهای مشخص و

جامع برای ساماندهی فضای کسب و کار و ایجاد امنیت در فضای تولید و فضای بازار تاکید می‌کند چنانکه گاه تاخیر در ارایه چنین راهکارهایی و نگرانیهای ناشی از آن باعث شده که نهادهای مالی کشور چون دبیرخانه شورای عالی امنیت ملی در مصادیقی از این موضوع ورود کنند.

ما اشاره کردیم با در نظر گرفتن الگوهای موجود و موفق نهادهای ضد انحصار در سطح جهانی که تجارب آنها تا حدود قابل توجهی در محتوای اصلی قانونی که آن شورا به استناد آن تشکیل شده است، به طور قطع توجه توأمان به رفتارهای انحصارطلبانه و ساختار انحصاری اهمیت دارد، زیرا هر یک از این مسیرها می‌تواند منشاء رویه‌های ضد رقابتی و بعضاً متفاوت باشند. قاعدتا هر یک از این دو (رفتار، ساختار) نیاز به روشها و سیاستهای خاص خود دارد، به عنوان مثال رویه‌های ضد رقابتی ناشی از ساختار انحصاری نیاز به سیاست‌های اصلاح ساختار بازار را ایجاب می‌کند.

۱۱۴. در مورد برخورد با تبانی و تقسیم بازار چه؟ آیا آنها هم بحث شد؟

بله. با نگاهی به مواد قانونی بخش نهم قانون اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی که عملاً جهت‌دهنده انتظارات از شورای رقابت است، می‌توان دریافت که محورهای جامعی برای تحقق رقابت و رقابت‌پذیری به عنوان وظایف آن شورا مورد توجه قانونگذار قرار گرفته است، به طور مثال، تبانی بین اشخاص که منجر به تحمیل شرایط خاص یا تبعیض آمیز در معاملات می‌شود و یا مقدار تولید، خرید یا فروش کالا یا خدمت در بازار را تحت کنترل در آورده یا محدود می‌کند، همچنین تسهیم و تقسیم‌های بازار بین چند نفر چه در تولید و چه در واردات که منجر به اخلاف در رقابت می‌شود (ماده ۳۳). در واقع ما بعنوان نماینده ۴۰ درصدی اقتصاد اعلام کردیم که بنگاهها، تشکلهای و فعالان اقتصادی درخواست شناسایی و قاعده‌گذاری این گونه امور را دارند.

قانون گذار، اعمال رویه‌های مشخصی را برای جلوگیری از اخلاف در رقابت مشخص کرده است که سیاستگذاری و تعیین نقشه راه در مقابله با آنها در بسیاری از موارد، نیازهای حتمی و روشنی برای توسعه اقتصادی متوازن کشور محسوب می‌شود.

۱۱۵. ظاهراً اشاره‌ای هم جای خالی سیاستهای ضد انحصار داشتید.

بله، من به همه مصادیق قانونی اشاره کردم و خواستار سیاستگذاری برای آنها شدم. یعنی احتکار و استتکاف از معامله، قیمتگذاری تبعیض آمیز، تبعیض در شرایط معامله، قیمتگذاری تهاجمی (دامپینگ)، اظهارات گمراه کننده در خصوص مشخصه‌های یک کالا یا خدمت همچون کیفیت و مقدار، موضوعات مرتبط با خدمات پس از فروش، ضمانت نامه‌ها، اجبار به خرید یا فروش، عرضه کالا یا خدمات مغایر با استانداردهای اجباری اعلام شده توسط مراجع ذیصلاح، فعالیت‌های مداخله جویانه که به ضرر رقیب باشد، سوء استفاده از وضعیت اقتصادی مسلط (تحمیل شرایط قراردادی غیرمنصفانه، ادغام بنگاهها هنگامی که موجب تمرکز یا اختلال در بازار شود، سوء استفاده از حقوق انحصاری ناشی از مالکیت فکری، تملک سرمایه و سهام شرکتها به صورتی که منجر به اخلاف در رقابت شود) و کسب غیر مجاز اطلاعات داخلی رقبا و سوء استفاده از آن در

ماده ۴۶، نمونه هایی از مواردی هستند که جای خالی سیاستها و راهکارهای مشخص مقابله با آنها در کشور کاملا ملموس است.

ما یادآوری کردیم که این موضوع در ماده ۵۸ همین قانون تدوین و ابلاغ راهنما، دستورالعمل و ارایه نظرات مشورتی به دولت برای تنظیم لوایح برعهده شورای رقابت گذاشته شده است. یعنی انجام بسیاری از وظایف فوق به عنوان خواسته‌های دیرینه کشور و جامعه مطرح بوده و امید می‌رفت با تشکیل این شورا برای این گونه مسائل قاعده‌گذاریهای لازم صورت گرفته و راهکار برنامه عملیاتی تدوین و به اجرا گذاشته شود، متأسفانه آنچه در عمل مشاهده شد، خالی ماندن عرصه‌های مهم و تاثیر گذار در موارد مذکور از حضور شورای رقابت است. نگاهی به گزارشهای دوره‌ای اجرای سیاستهای اصل ۴۴ قانون اساسی نشان می‌دهد ماموریت‌های مهمی برای بهبود فضای کسب و کار و مبارزه با رانت و انحصار وجود دارد.

۱۱۶. آیا برای همکاری با شورا برای بهبود در فضای کسب و کار هم اشاره کردید؟

بله. ما تاکید کردیم که وزارت صنعت، معدن و تجارت به دلیل نوع وظایف و مخاطبانش از گستره وسیعی از موضوعات مورد بحث و وظایف شورای رقابت تاثیر می‌پذیرد و در آنها تاثیر می‌گذارد، پیگیری در مسیر ایجاد فضای کسب و کار و مقابله با ساختار و رفتار انحصاری عملاً بخش تجزیه‌ناپذیری از وظایف این وزارتخانه به خصوص در ابعاد راهبری تولید و تنظیم بازار است، از این رو سیاستگذاری و راهکارهای اتخاذ شده توسط شورا در حوزه عملیاتی وزارتخانه ما و ذینفعان آن به شدت تاثیرگذار است.

در حقیقت با توجه به توانایی اجرایی وزارتخانه صمت و موضوعات مشترک با شورای رقابت، هر دو می‌توانستند در محدوده تولید صنعتی و معدنی و تجارت به عنوان مکمل یکدیگر عمل کنند. یعنی واقعا همکاری تنگاتنگ شورا و وزارت صمت در بهبود فضای رقابتی کشور و مقابله با انحصار لازم و مهم است. به نظر می‌رسید برای رفع ابهام‌های موجود در حوزه عمل، اختیارات، وظایف و تبادل نظر پیرامون اتخاذ راهکارها، فرآیند مشترک و مکمل نیاز به برگزاری جلسات هماهنگی وجود داشت. لذا ما برای برگزاری جلسات مشترک با شورای رقابت و نیز شرکت در جلسه آن شورا برای شفاف کردن موضوعات مورد بحث را اعلام کردیم.

۱۱۷. آیا در پاسخ به این نامه، جواب قابل قبولی دریافت کردید؟

متأسفانه در پاسخ بجز مصاحبه‌های تند و عصبانی چیزی نصیب ما نشد. من فکر می‌کنم هنوز هم شورای رقابت از اصلی‌ترین کار خود وامانده است.

۱۱۸. خب با این حساب کار را رها کردید و یا بازهم پیگیری نکردید؟

ما رها نکردیم، باز هم نامه دادیم و چندین بار مصاحبه کردیم. البته متأسفانه کارساز نبود و ما بتدریج ناامید می‌شدیم، چون گوش شنوایی پیدا نمی‌کردیم.

۱۱۹. در یکی از مصاحبه‌ها به "تله قیمت‌گذاری" اشاره کرده بودید. منظورتان چه چیزی بود؟

من در یکی از مصاحبه‌هایم هشدار دادم که قیمت‌گذاری یک کالای خاص مانند خودرو ما را به سمت "تله قیمت‌گذاری" می‌کشانند. یعنی در حوزه اقتصاد اگر تصمیم به قیمت‌گذاری کالایی خاص گرفته شود به تدریج باید برای سایر کالاها نیز قیمت‌گذاری صورت گیرد. قیمت‌گذاری کالایی خاص، به ناچار موج قیمت‌گذاری به گستره وسیعی از کالاها می‌انجامد و عملاً ما را درگیر دامنه بی‌انتهایی از قیمت و کنترل می‌کند که در نهایت منجر به گیر افتادن در تله قیمت‌گذاری می‌شود. به بیان دیگر با توجه به اینکه شورای رقابت مسئولیت قیمت‌گذاری خودرو را به دست گرفته بود، نهایتاً مجبور است محصولاتی همچون قطعات خودرو، فولاد، مس، آلومینیم، سنگ آهن، کنسانتره و غیره که در زنجیره تولید خودرو قرار دارند را نیز در فرایند قیمت‌گذاری خود قرار دهد.

من تصریح کردم رویه ای که در آن نهاد و یا دستگاهی بخواهد تنها یک کالا را قیمت‌گذاری کند نهایتاً در دام قیمت‌گذاری گرفتار می‌شود چرا که ناچار است دالان قیمت‌گذاری را تا انتها طی کند که در انتهای آن امکان بازگشتی متصور نیست، چنین دستگاهی تبدیل به یک سازمان حمایت کوچک و شاید ناکارآمد می‌شود، در اینجا است که از وظیفه اصلی خود دور خواهند شد.

۱۲۰. پیشنهاد شما به شورای رقابت چه چیزی بود؟ به جای قیمت‌گذاری چکار باید می‌کرد؟

ما به شورای رقابت می‌گفتیم آنها باید موضوع انحصار شکنی به عنوان هدف اصلی تشکیل شورا را از طریق پیشنهاد وضع قوانین ضد انحصار پیگیری کنند. پرداختن به مسائلی همچون قیمت‌گذاری کالای خاص برخورد با معلول و نادیده گرفتن صورت مسئله است. یعنی از آنجا که شورای رقابت اجازه قانونگذاری را ندارد، می‌تواند با پیگیری تدوین یک لایحه از سوی دولت و یا تدوین یک طرح در مجلس شورای اسلامی برای همیشه به موضوع انحصار پایان داده و براساس آن قوانین ضد انحصار وضع کند.

همه تأکید ما این بود که مشکل انحصار را باید به صورت ریشه‌ای در حوزه تولید و تجارت حل کرد. نباید گمان کرد که با قیمت‌گذاری کالایی خاص مشکل انحصار را از بین برده‌ایم. در واقع باید با یک سری قواعد ضدانحصار مطرح کرد که با قانون شدن آن بتدریج و پس از چند سال منجر به انحصار شکنی می‌شود. این قواعد باید همراه با خطوط راهنما باشد که سهم بنگاه‌های مختلف را حوز‌های تولید و تجارت در اقتصاد ایران مشخص کند.

در واقع در برخی کشورهای پیشرفته، سهم فعالان اقتصادی از بازار را زیر نظر دارند و اجازه نمی‌دهند با از بین رفتن تولید کننده خرد، نوعی انحصار شکل گیرد.

۱۲۱. در آن موقع از چهار قاعده ساده اسم می بردید، آن قواعد چه بودند؟

ما چهار قاعده ساده مطرح کردیم که بهتر است بتدریج به قانون تبدیل شوند، اما البته قواعد بیشتری قابل احصا بود. آن چهار قاعده عبارت بودند از: محدودیت برای انحصارگر (تولیدکننده و یا واردکننده) و مشوق برای بنگاههای خرد (تولیدکننده و واردکننده)

یعنی باید قاعده یا قانونی وضع کرد که ظرف چند سال انحصار تولیدکننده یا واردکننده انحصارگر بازار شکسته شود، مثلاً محدودیتهایی برای انحصارگر گذاشت که نتواند بیش از یک مقدار خاص وارد کند یا سهم داشته باشد. در مقابل از تولیدکنندگان یا واردکنندگان خرد به گونه‌ای حمایت کرد که بتدریج سهم آنها بیشتر شود. و یا شاید بشود شرایطی را برای انحصارگر تحمیل کرد که به چند تولیدکننده یا واردکننده کوچکتر تقسیم و یا منتزع شوند، و در مقابل چند شرکت کوچک را با مشوقهای قانونی ادغام کرد تا سهم بیشتری از بازار را کسب کنند.

در قاعده اول یا قاعده محدودسازی، دولت شرایطی را اعمال کند که کسب سهم بالاتر برای تولیدکنندگان انحصارگر سخت‌تر شده و اصطلاحاً انحصار را از میان بر می‌دارد. یعنی با کنترل سهم بازار آنها به سایرین اجازه می‌دهد سریعتر رشد کنند و سهم بیشتری را کسب کنند.

در قاعده دوم یا قاعده توسعه تولیدکنندگان خرد، دولت شرایطی را فراهم می‌آورد که تولیدکنندگان کوچکتر مورد حمایت قرار گرفته، ادغام و یکپارچه شده و قادر شوند سهم بالاتری را از بازار کسب کنند.

در حوزه واردات هم می‌توان کارهای مشابهی انجام داد. به عنوان مثال می‌توان با وضع قوانین و مراقبتهای لازم از ایجاد انحصار جلوگیری کرد. به بیان دیگر با توجه به نیاز اقتصاد کشور، محدودیتهایی را وضع کرد که به عنوان مثال اجازه ثبت سفارش بیش از میزان معینی به واردکنندگان انحصارگر ندهد و اصطلاحاً قاعده سوم یا قاعده محدودسازی واردکنندگان شکل گیرد.

طبیعی است باید مشوقهایی هم برای تشویق یا ادغام واردکنندگان کوچکتر وضع نمود که از آن به عنوان قاعده چهارم یا توسعه واردکنندگان خرد یاد کردیم.

در واقع نهاد ضد انحصار می‌تواند نوعی مشوق و محدودیت را در قانون وضع کند که این قواعد به نحو مناسبی عملیاتی و گردد. بنابراین برای یکپارچه سازی یا ادغام تولیدکنندگان و واردکنندگان کوچک نیازمند مشوقهایی بوده و برای انتزاع، کوچک سازی و یا کنترل تولیدکنندگان و واردکنندگان انحصارگر نیز به اعمال محدودیت قانونی نیاز داریم.

عملاً برخورد ریشه‌ای انحصار شامل شناخت مصادیق انحصار در تولید و تجارت، وضع قواعد انحصارشکنی، تنظیم لوائح و طرحها برای تبدیل این قواعد به قوانین پایدار، پایش مستمر این قوانین برای رقابت پذیر کردن فضای کسب و کار است. یعنی این کارهاست که به ایجاد فضای رقابتی کمک می‌کند.

می‌دانید که قیمتگذاری امری ناپایدار بوده و درعین حال به طور کامل موثر نیست. یعنی وارد شدن به این حوزه شفافبخش نیست و موجب می‌شود تا نهاد ضد انحصار درگیر روزمرگی و کارهای اداری گسترده برای قیمتگذاری و کنترل شود و در نهایت پيله ای را به دور خود بتند که رهایی از آن به راحتی امکان پذیر نیست.

۱۲۲. آیا اجرای با این چهار قاعده مشکل انحصار حل می‌شود؟

این چهار قاعده تنها بخشی از تعداد قواعد بسیاری است که باید در فضای کسب و کار اعمال شود تا پس از مدتی به عنوان مثال ۳ تا ۵ سال منجر به رفع انحصار در فضای کسب و کار گردد. طبیعی است دسترسی آزاد همگان به اطلاعات اقتصادی و توزیع عادلانه فرصتهای سرمایه‌گذاری و تجارت به شکستن انحصارات کمک بسیاری خواهد کرد. در نتیجه مهمترین کار برای شکست انحصارات موجود طراحی و اجرای قواعدی است که منجر به بهبود فضای کسب و کار و اشتیاق و علاقه همه سرمایه‌گذاران برای مشارکت در اقتصاد کشورشان است و اگر قیمتگذاری را یکی از عوامل موثر در فضای کسب و کار بدانیم مطمئناً مهمترین عامل و اثر گذارترین آنها نیست.

۱۲۳. در اقتصاد ایران با اصطلاحی به نام "معمای نقدینگی" مواجه هستیم، چراکه از یک سو حجم نقدینگی کشور تا سال ۱۳۹۲ به بیش از ۴۵۰ هزار میلیارد تومان رسیده است و از سوی دیگر، واحدهای تولیدی دائماً از کمبود نقدینگی نالان هستند. به نظر شما، برای حل این معما چه باید کرد؟

این موضوع از دو منظر قابل بحث است

سالی نیم در هزار افزایش قیمت ارز

حجم نقدینگی ما تا سال ۱۳۹۰ حدود ۳۵۰ هزار میلیارد تومان بود که با ارز هزار تومانی معادل ۳۵۰ میلیارد دلار می‌شود، حالا همین رقم با ارز ۳۵۰۰ تومانی معادل ۱۰۰ میلیارد دلار می‌شود؛ این یعنی چی؟ یعنی اینکه با محاسبه دلاری نقدینه‌خواهی ما زیاد شده است و نه کم!! این مشکلی است که باید حل‌گشود که وقتی ارزش پول ملی کم می‌شود، برخی از محاسبات باید به روز شود. باید پایه محاسبات را یکسان مدنظر قرار داد.

بگذارید یک مثال دیگر بزنم. در سال ۱۳۹۱ بحثی مطرح شد که دولت می‌گفت ارزش تولیدات کشور بالا رفته ولی برخی سایتها نوشتند، تولید بالا که نرفته هیچ، کمتر هم شده است. خب قضیه چیست؟ در حالی که ارزش تولیدات با محاسبه ریالی بیشتر شده بود ولی اگر دلار ۳۵۰۰ تومانی سال ۱۳۹۲ مبنای کار محاسبه باشد، ارزش تولیدات نسبت به ۱۳۹۱ کمتر شده بود. بنابراین اگر قرار بر محاسبه دلاری باشد، باید بسیاری از شاخص‌ها را دلاری محاسبه کرد.

از آنجا که در وزارت صنعت، معدن و تجارت به دلیل واردات و صادرات با دنیای خارجی تعامل اقتصادی دارد، لذا با دلار و ارز مواجه هستیم، اگر محاسبات با نرخ فعلی دلار به روز نشود، تحلیل ما دچار کاستی می‌شود. ما معتقدیم بسیاری از

کنترل کننده‌های بحث نقدینگی به ویژه در مورد اعطای سرمایه در گردش به تولیدکنندگان، باید به روز شود. ما در این زمینه چالش‌های زیادی با بانک مرکزی و بانکهای عامل داشتیم. یعنی این مشکل همواره وجود داشته است که کاهش ارزش پول ملی، متأسفانه نقدینه خواهی را بالا می‌برد و حجم نقدینگی که بالا رود، تورم بالا می‌رود و دوباره نقدینه خواهی مطرح می‌شود، یعنی یک حلقه منفی اقتصادی مرتباً تکرار می‌شود. بنده با اینکه مدیریت نقدینگی انقباضی باشد، مخالف نیستم، ولی باید کف و سقف را اصلاح کرد که تولید آسیب نبیند. پایه و مبنای محاسبه باید درست باشد، وگرنه به خطا می‌رویم. شما به این مسائل مشکل ۱۳۰ درصد پرداخت برای گشایش اعتبارات اسنادی در زمان تحریمها را اضافه کنید که ما بارها و بارها آنرا مطرح کردیم.

اجازه دهید همین موضوع را از زاویه دیگری بیان کنم. ما بحثی به اسم نهضت کاهش قیمت تمام شده را مطرح و اعلام کردیم که منظورمان قیمت‌گذاری ارزان کالا نیست بلکه هدفمان تمرکز مدیریتی و سیاستی بر همه پارامترهایی است که قیمت تولید را بالا می‌برد. یکی از آن عواملی که باعث می‌شود برخی از تولیدات ما گران تمام شود، هزینه های مالی تسهیلاتی است که برای سرمایه در گردش اخذ شده است، بنابراین هر چقدر واحدهای تولیدی تلاش کنند که حجم نیاز به سرمایه در گردش را پایین آورند، بهتر است؛ همانطور که فشار مدیران بنگاههای بزرگ دنیا این است که با نقدینگی کمتری کار کنند؛ به این معنا که انبارهای آنها مواد اولیه کمتری داشته باشد و انبار محصول نیز محصول کمتری داشته باشد و سرمایه ای که می‌خواهند، کمتر باشد. باید یاد گرفت که با سرمایه کمتر و موجودی صفر کار کنیم؛ اما لازمه کار کردن با موجودی صفر این است که همواره کالا در دسترس باشد؛ فضای کسب و کار باید روان باشد؛ ولی اگر کالا در گمرک گیر کند تولید می‌خواهد.

۱۲۴. در سالهایی که شما به عنوان وزیر در دولت دهم فعالیت می‌کردید، چه کاری بود که اگر وزیر می‌ماندید، آن را انجام می‌دادید یا چه کاری را که در سالهای وزارتتان انجام دادید انجام نمی‌دادید؟

معتقدم وزیر صمت باید تعامل نزدیکی با همه مقامات و دستگاهها داشته باشد، یعنی با رئیس جمهور، رئیس مجلس، رئیس قوه قضاییه، و معاونین آنها، معاون اول، رئیس کل بانک مرکزی و همه و همه؛ و مرتباً اطلاع رسانی کند، یعنی صبور باشد نه از تعامل خسته شود و نه از اطلاع رسانی. ضمن اینکه یکی از کارهایی که معتقد بودم باید به جدیت به آن پرداخت بهبود فضای کسب و کار است. مثلاً هرچند ما تاحدی جلوی پیمان سپاری ارزی را گرفتیم، اما فرایندهای اداری که از سوی دستگاههای مختلف در مسیر سرمایه‌گذاری و اداره کسب و کار در کشور وجود داشت، موجب پایین باقی ماندن نمره فضای کسب و کار کشور می‌شد. البته این موضوع خیلی گسترده است و من فقط یک مثال زدم.

دوست داشتم اختیار بیشتری در حوزه بانک داشتیم. نقش بانک و کار تولید و تجارت باید بازتعریف شود. همانطور که در ابتدای زمان وزارت آقای میرکاظمی، وزیر بازرگانی دولت نهم، وزارت بازرگانی در ۵ بانک رئیس مجمع بود و این اختیار بالایی بود که این اختیار در اوایل دولت نهم از این وزارتخانه گرفته شد بعد از آن وزارت صمت حتی اختیار بانک توسعه صادرات و صنعت و معدن را نیز نداشت. بنده با این تصمیم مخالف بودم و این مخالفت را در روز اولی که رئیس جمهور من

را برای وزارت بازرگانی دولت دهم انتخاب کرده بود، با وی مطرح کردم و وی نیز قبول داشت که بهتر است دستگاه تخصصی بانک خودشان را داشته باشند و قول داد که این کار را در زمانی انجام دهد و اختیار را برگرداند ولی به هر حال نشد. من بعداً دیدگاه‌هایم را تئوریزه کردم و در مقالات جداگانه‌ای آنها را نشر دادم.

۱۲۵. از عملکرد کدام بخش به عنوان وزیر راضی و از عملکرد کدام بخش ناراضی بودید؟

همه بخشهای وزارت صمت در دوره ما بشدت کار می‌کردند. البته هر بار گزارشی می‌دادند من پس از تشکر، دوباره یک عالمه کار روی سرشان می‌ریختم. حقیقتاً فرصت نفس کشیدن نداشتیم. گاهی هم کشفی می‌کردیم و کار جدید در حوزه‌ای جستجو می‌کردیم. مثلاً در بخش معدن شاید در گذشته به آن بی‌توجهی شده بود ولی ما از زمستان سال ۱۳۹۱ کارهای خیلی خوب و جدیدی در آن حوزه انجام دادیم. یعنی بعد از اینکه کارگروه معدن شکل گرفت، زمینه‌های خوبی برای رشد معدن فراهم شد. قانون و آئین نامه آن اصلاح شد و کارگروه استانی شکل گرفت. ما مصوبات خیلی خوبی از دولت دهم گرفتیم. البته غم‌انگیزترین بخش داستان جایی بود که دولت یازدهم آنها را به بهانه بسیار مسخره‌ای تماماً باطل کرد. جرم آنها این بود که در چند ماه آخر دولت قبل تصویب شده بودند!

در بخش یکپارچه‌سازی اطلاعات حوزه توزیع کار زیاد شد؛ اما من را کاملاً راضی نکرده است. من معتقد بودم که از وقتی کالا از گمرک حرکت می‌کند و وارد کشور می‌شود و به کارخانجات می‌رود، یا تولید دست به دست شده و محصول به توزیع و پخش و بنکداری می‌رسد، تا وقتی بدست مشتری می‌رسد، مسیر کالا باید قابل رصد بوده و آمارش در اختیار باشد؛ این آمار بعضاً وجود دارد ولی یکپارچه نیست. یک زیر سیستم آن راه اندازی پایانه‌های فروش است که همان زمانی که خرید انجام می‌شود، مالیاتش جدا و ارزش افزوده آن محاسبه شود و همه چیز شفاف باشد. البته کارهای خیلی خوبی انجام شد و کارهایی هم باقی ماند. تا شاید روز روزگاری انشاءالله همه اطلاعات یکپارچه شود. در حوزه صنعت، معاونت تولید بسیار تلاش کرد و در تمام استانها ستاد تسهیل را تشکیل دهد. در بخش تجارت خارجی نیز به نظرم خوب کار شد. شاید لازم بود در توسعه فروشگاههای زنجیره‌ای و نیز تجارت الکترونیک بیشتر هم کار کنیم.

۱۲۶. دولت در ماه‌های پایانی و پس از صعود تیم ملی فوتبال ایران به جام جهانی، مصوبه‌ای را تصویب کرد که به ورزشکاران برتر، مجوز واردات یک دستگاه خودرو برای یک بار داده شد و برخی از این مصوبه، به شدت انتقاد کردند و آن را نوعی رانت دانستند، زیرا معتقد بودند باید طور دیگری از ورزشکاران تقدیر شود نه با ارائه مجوز خاص واردات خودرو. اصلاً شما با ارایه مجوز واردات خودرو به ورزشکاران موافق هستید؟

ضمن اینکه از کسانی که کار ملی بزرگ یا ورزشی بزرگی انجام می‌دهند باید تقدیر کرد و شان بالایی برایشان قائل شد، معتقدم هرچه حوزه جوایز این تقدیرها از حوزه خودرو و این چنین مجوزهایی دورتر باشد، بهتر است. اینکه ردیف بودجه‌ای برای این کار در نظر گرفته شود که از این افراد حمایت شود، بهتر است. معتقدم حوزه تولید و صنعت باید بدون رانت و

مجوزهای خاص باشد و امکان دسترسی برای همه یکسان باشد؛ معنای سخن من این نیست که آنها مورد تقدیر واقع نشوند؛ اما بهتر است وزارت ورزش بودجه مستقلی برای حمایت از این افراد درخواست کند نه اینکه سراغ تولید و مجوزهای خاص برای اختصاص به عده ای برویم.

۱۲۷. آیا در سالهای وزارت خود، برای صدور مجوزهای خاص تحت فشار بوده اید؟

وقتی به من مراجعه می شد، آشکارا می گفتم شرمنده، نمی توانیم پاسخ مثبت به درخواست شما بدهیم.

۱۲۸. پس این مراجعات وجود داشت؟

بله. اما وقتی در مورد ورزشکاران مصوبه دولت می آوردند، ما تابع قانون بودیم.

۱۲۹. آیا مواردی وجود داشت که از شما درخواست مجوز کرده باشند، شما نداده باشید و بعد

مصوبه دولت را بیاورند؟

بله. در مورد ورزشکاران بود که به ما مراجعه می کردند که ما نمی توانستیم بین یک فرد عادی و ورزشکاران فرق بگذاریم. البته مصوبه دولت قانونی است و هیچ مشکلی ندارد. هرچند اخیرا به آن هم سر و وضع مناسبی دادیم تا دخالت وزارت ورزش بیشتر از گذشته باشد.

۱۳۰. به جز ورزشکاران، موارد دیگری هم وجود داشت؟

خیلیها مراجعه می کردند و ما نیز مخالفت می کردیم. وقتی ما مخالفت می کردیم، معنایش این بود که در حدود اختیارات ما نبود. و یا گاهی برخی مراجعه می کردند و مجوز واردات کالا میخواستند که ما می گفتیم که اصولا مجوز خاصی برای واردات در دست ما نیست؛ اما آنها باور نمی کردند که واردات مجوز نمی خواهد. خیلی از مجوزهایی که ما برداشته بودیم، باز هم به دلیل بی اطلاعی، برخیها خواستار امضای طلایی ما برای دریافت این مجوزها بودند. ما امضاهای طلایی را حتی الامکان برای اخذ مجوز حذف کرده بودیم چون بسیار فسادزا بود. در حالی که برخی باز هم به دنبال آن بودند. هم در زمان وزارت آقای میرکاظمی و هم در دوره خودم، ما تلاش زیادی کردیم که این مجوزهای طلایی را حذف کنیم.

فصل ششم:

وزارت صحت

(انتصابات و فعالیتها)

۱۳۱. زمانی که به عنوان سرپرست وزارت صنعت، معدن و تجارت منصوب شدید، چه ملاحظاتی را در پیگیری امور به خصوص انتصابات داشتید؟

تمام تلاش من این بود که سرمایه‌های انسانی وزارتخانه به خصوص نیروی انسانی متعهد آن، از دست نروند و اینطور نباشد با آمدن وزیری از بخش بازرگانی کشور، خدای ناکرده حتی یک مدیر از میان مدیران متعهد و کاردان وزارت صنایع از سمتش کنار گذاشته شود. از جمله این افراد آقایان سعدمحمدی و سمیعی نژاد و چند نفر دیگر بودند. بنده اعتقاد داشتم که حتما این افراد حفظ شده و از وزارتخانه بیرون نروند. البته زمانی که وارد وزارتخانه ادغامی شدم، ارتباط برخی بنگاههای اقتصادی بزرگ با وزارتخانه کم شده بود و مدیران عامل برخی سازمانهای توسعه‌ای، با زیرمجموعه‌های خود به شدت مشکل داشتند و تعاملی کمتری بین آنها شکل می‌گرفت.

به هر حال شرایط همکاری و تعامل در حد انتظار من نبود و برخی از زیرمجموعه‌ها، در واقع از زیر چتر وزارت به نوعی خارج شده بودند، مثلا برخی خودروسازها و یا فولادسازها به خوبی و با هماهنگی وزارتخانه کار نمی‌کردند، و یا خودروسازان حرف سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران را قبول نداشتند، یا زیرمجموعه‌های ایمیدرو گاه با ایمیدرو و گاه با معاونت معدنی وزارتخانه همکاری نمی‌کردند. بنابراین یکی دیگر از تلاشهای نخستین من این بود که این ارتباطات برقرار شود تا بتوانم اطلاعات کاملی از همه حوزه‌ها داشته باشم و تصمیمات صحیح و اصولی اتخاذ نمایم.

۱۳۲. آیا بازم کمیته انتصابات را مثل دوره وزارت بازرگانی فعال کردید؟

بله. من از داشتن چنین کمیته‌ای رضایت کامل داشتم. البته منظورم این نیست که همه تصمیماتش بی عیب و نقص بود ولی بهر حال برای من که فرصت زیادی برای ارزیابی افراد و ارتباط با آنها نداشتم، وجود این کمیته، نعمتی ذیقیمت محسوب می‌شد. بعلاوه یادمان باشد که من قبل از آن سرپرست وزارت صنایع و معادن بودم و باید برنامه‌های خودم را برای دولت و مجلس آماده می‌کردم و گروهی از همکاران حساسی زحمت می‌کشیدند که کارها خوب پیش برود.

۱۳۳. کلا پس از استقرار در وزارتخانه ادغامی اولویت‌بندی در تغییرات مدیران چگونه بود؟

طبیعتا پس از اینکه مراحل سرپرست وزارتخانه و رای اعتماد مجلس انجام شد، من با نوعی اولویت بندی سراغ چینش نیروها رفتم.

اولویت اول مجموعه نیروهای ستادی بودند که باید چیدمان می‌شدند. این نیروها شامل معاونان ستادی و روسای سازمانهای توسعه‌ای همچون ایدرو، ایمیدرو، سازمان زمین‌شناسی، شهرکهای صنعتی و سازمان توسعه تجارت ایران بودند. در مورد بخشی از این نیروها باید زودتر تصمیم‌گیری می‌کردم.

در دایره دیگری با شعاع بزرگتر، مدیران استانی سازمانهای صنعت، معدن و تجارت بودند که پس از ادغام، باید در تعامل با استاندارها و بعضا نمایندگان مجلس در حوزه انتخابیه مربوطه، انتصابات انجام می‌شد.

در لایه سوم، باید به سراغ شرکتهای تابعه می رفتیم. البته شرکتهای تابعه نیز به چندین دسته تقسیم می شدند، برخی از آنها، زیر مجموعه ایدرو یا ایمیدرو بودند و وزارت صنعت، معدن و تجارت به نوعی سهامدار آنها محسوب می شد که بر همین اساس می توانستیم تصمیم بگیریم که چه فردی مدیرعامل باشد یا نباشد. در برخی از شرکتهای، وزارت صمت، تنها ۱۰ یا ۲۰ درصد سهم داشت و در واقع، یک صندلی از هیات مدیره آن را اشغال می کرد. خود این شرکتهای نیز ۲ یا ۳ دسته می شدند. برخی از آنها، مثل فولادسازیهها و خودروسازیهها و شرکت ملی مس بسیار مهم بودند و گرچه سهم ۱۰ یا ۲۰ درصد ما کافی نبود که تعیین کنیم چه فردی در هیات مدیره و به عنوان مدیرعامل تعیین شود ولیکن بنابراین اهمیت آنها باید حتما به عنوان دولت در تعیین ترکیب هیات مدیره دخالت می کردیم. در کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران نیز کار به همین روال بود و علیرغم سهم اندک، دخالت می کردیم. به لحاظ آثار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، خودروسازها حتی از فولادسازها هم اثرگذاری بیشتری داشتند. یعنی اگر افرادی را به هیات مدیره معرفی می کردیم و از ما نمی پذیرفتند، به دلیل اینکه سهام ما اندک بود کنار نمی کشیدیم، بلکه به راههای دیگری متوسل می شدیم تا بتوانیم نفوذ داشته باشیم. بنابراین اولین چالش ما در این شرکتهایی بزرگی بود و سهم دولت هم در آنها اندک است. لازم بود نقش آفرینی پررنگی داشته باشیم، چرا که مسئولیت اجتماعی ما زیاد است.

۱۳۴. نتیجه انتخاب افراد برای هر یک از پستها به کجا انجامید؟

آقای موحدی: قائم مقام تولید

آقای مفتاح: قائم مقام تجارت

آقای هدایت: رییس سازمان ایدرو

آقای احمدی: رییس سازمان ایمیدرو

آقای صالحی نیا: معاون تولید

آقای جعفری: معاون معدنی

آقای ضیغمی: معاون بازرگانی داخلی

آقای تقوی: رییس سازمان حمایت

آقای کره‌ای: رییس سازمان زمین شناسی

آقای احمدی: معاون پشتیبانی و پارلمانی

۱۳۵. نقش آقای رییس جمهور و دفتر ایشان در انتصابات شما تا چه حد بود؟

مثل گذشته، من از طریق کمیته انتصابات افراد را انتخاب می‌کردم و حکم می‌دادم. از دوران وزارت بازرگانی بخاطر داشتم که آقای رییس جمهور و دفتر ایشان دخالت زیادی در انتصابها نداشتند. در عین حال کمیته انتصابات به من پیشنهاد دادند در مورد برخی افراد و یا برخی سازمانها، نظر آقای رییس جمهور را بپرسم.

۱۳۶. در مورد کدامیک با آقای رییس جمهور هماهنگ کردید؟

بر اساس پیشنهاد همکارانم قرار شد برای مدیران عامل دو تا خودروساز بزرگ و سازمانهای توسعه‌ای ایدرو و ایمیدرو نظر ایشان را سوال کنم. نظر کمیته انتصابات این بود که مابقی دوستان یا قبلا پست داشته‌اند و فقط کارشان تمدید می‌شود و لذا نیازی به پرسش مجدد نیست.

۱۳۷. شما قبل از ادغام مدتی سرپرست وزارت صنایع و معادن بودید. آیا در آن زمان هم انتصابات داشتید؟

نخیر در آن زمان انتصابات صورت نگرفت. راستش آقای طالب‌پور که همچنان مدیر کل دفتر وزارتی بود پیشنهاد داد که یک حکم ابقا برای همه مدیران تنظیم شود تا همه آنان بتوانند بدون دغدغه به فعالیتهایشان ادامه دهند و همین کار را انجام دادیم. کلا من مخالف بودم نوعی انتظار و آوارگی و بی‌تصمیمی بر سازمانم حاکم شود و لذا همه تلاشها بر این بود که مخاطب و دینفع تکلیفش را بداند و ارائه خدمات بی‌وقفه ادامه یابد.

۱۳۸. انتصابات شما در وزارتخانه جدید بعد از ادغام دو وزارتخانه، چالش برانگیز نبود؟ انتصاب آقای شافعی، به عنوان معاون وزیر و مدیرعامل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) نیز از این جمله بود؛ برخی وی را منتسب به آقای هاشمی رفسنجانی می‌دانستند. خود شما وی را انتخاب کردید یا انتصاب وی به شما تحمیل شد؟

فرایند انتخاب آقای شافعی هم نظیر سایر مدیران بود. تصور من بر این بود که نقش ایدرو می‌تواند گستره‌تر از آن چیزی باشد که در گذشته بود. البته مدیرعامل قبلی این سازمان نیز فردی بسیار متعهد و تکنیکی بود اما انتظار من این بود که سازمان گسترش، یک بال عمده توسعه صنعتی کشور باشد و بنابراین تحرکات زیادی در پروژه‌های صنعتی از خود نشان دهد. خاطر من هست که ایدرو در عسلویه نیز چندین پروژه در دست اجرا داشت. در حالیکه پروژه‌های عسلویه از برنامه عقب مانده بودند و علیرغم اینکه کار به مدیریت زمان آقای محرابیان باز می‌گشت، اما برخی وزیر جدید را مقصر این عقب ماندگی می‌دانستند. بنابراین طی جلسه‌ای که با آقای هدایت، مدیرعامل ایدرو قبل از انتصاب آقای شافعی، داشتم از وی

خواستیم که تغییری در ترکیب مدیران این سازمان صورت دهد. درحالیکه نظر من تغییر یکی از مدیران وی بود، چراکه به اعتقاد من فرد مذکور، یک استاد دانشگاه نرمخو بود که کارایی لازم را در سمت خود نداشت، در حالیکه برای احراز آن پست باید یک فرد میدانی و اجرایی وارد کار شود.

در حالیکه آقای هدایت مدتی را برای انتصاب فرد جدید مهلت خواست و بعد از گذشت زمان، به بنده گفت که تغییر را ایجاد نکرده و متأسفانه نتوانست انتظارات من از پیشرفت پروژه‌ها را برآورده سازد. در مورد خودروسازان نیز انتظار من بیشتر بود و همچنین خیلی خود را درگیر صنعتگر و تشکلهای و اتاق بازرگانی نکرده بود. بنابراین تصمیم گرفتم که وی را تغییر دهم. ابتدا یک فهرست ۲۴ نفره برای انتخاب مدیرعامل جدید ایدرو تهیه شد. در ادامه ذهنیتی در کمیته انتصابات شکل گرفت که بهتر است از چند وزیر پیشین صنعت، برای مدیریت ایدرو استفاده کنیم. در فهرست پیشنهادی، آقایان مهندس نعمت زاده، وزیر صنعت، معدن و تجارت دولت یازدهم، شریعتمداری، معاون اجرایی دولت یازدهم و شافعی نیز قرار داشتند. البته برخی نمایندگان مجلسی نیز آقای نجم‌الدین که آن زمان مدیرعامل گروه صنعتی ایران خودرو بود را پیشنهاد دادند. بنابراین فهرست این چند فرد به رئیس جمهور ارائه شد.

وقتی لیست را به آقای رییس جمهور دادم ایشان با آقایان نجم‌الدین و شافعی موافقت ضمنی کرد. البته در ابتدا با انتصاب که آقای شافعی تا حدی مخالف بوده و معتقد بود او نمی‌تواند به خوبی با دولت کنار آید و چارچوب ذهنی خیلی خاصی دارد. چند روز بعد رئیس جمهور از من پیگیر موضوع شد. من به او یادآور شدم که شما افراد لیست پیشنهادی ما را رد کردید. او از من خواست که همان فهرست را دوباره تحویلش دهم.

به هر حال، ما با تأیید رئیس جمهور آقای شافعی را انتخاب کردیم و البته می‌دانستیم که تبعات سیاسی هم دارد، اما خیال ما راحت بود که این انتصاب با هماهنگی رئیس جمهور صورت گرفته است. واکنشهایی از سوی برخی افراد و رسانه‌ها صورت گرفت. روزنامه‌ها نیز به دو دسته تقسیم شده بودند که گروهی از آنها موافق با این انتصاب و گروهی دیگر مخالف بودند. برخی نیز آقای شافعی را به آقای هاشمی رفسنجانی متصل می‌کردند؛ در حالیکه این انتصاب اصلاً در چنین فضای سیاسی قرار نداشت و طی یک روال معمول در درون وزارتخانه و از سوی تیم انتصابات، این انتخاب صورت گرفته بود.

۱۳۹. شاید به خاطر همزمانی شروع رفتن آقای رئیس جمهور به جلسات مجمع تشخیص مصلحت نظام بعد از مدتها بود که چنین شائبه‌ای را پیش آورد که آقای شافعی منتسب به آقای هاشمی رفسنجانی است.

ممکن است. البته من طرفدار طرز تفکری بودم که معتقد است اگر عده‌ای کار فنی و اجرایی بلد بوده و سالم هستند، تنها به بهانه اینکه در دولتهای قبلی کار می‌کرده‌اند، نباید از عرصه فعالیت کنار گذاشته شوند. البته تجربه هم نشان داد که افرادی همچون آقای شافعی، هیچگاه شخصاً مشکل سیاسی برای دولت ایجاد نکردند. هرچند کار کردن با آقای شافعی بسیار سخت بود، چراکه وی فردی بسیار فنی و سختگیر بود و در چارچوب سبک مدیریتی خاصی حرکت می‌کرد. بنابراین ممکن بود که از این سختگیری وی اذیت شویم، اما این اذیت از نوع سیاسی نبود و حرفه‌ای به شمار می‌رفت.

۱۴۰. در دوران وزارت شما، بحثهایی مبنی بر تحمیل برخی از افراد برای انتصاب در پستهای مدیریتی رده بالای وزارت صنعت، معدن و تجارت مطرح بود. به خصوص در خودروسازها این موضوع بسیار پررنگ بود و نمونه آن نیز تحمیل آقای پوستین دوز در مدیریت سایپا بود. داستان از چه قرار بود؟

انتصاب آقای پوستین دوز مربوط به قبل از ادغام وزارتخانه‌های بازرگانی و صنایع و معادن است، یعنی قبل از آمدن من به وزارت صنایع. در واقع زمانی که من وزارتخانه جدید را تحویل گرفتم، ایشان مدیر سایپا بود. قاعدتا در مورد ایشان مثل سایر مدیران ارشد، تصمیم فوری و تندی نگرفتم.

کلا من در انتصابات، مگر در موارد استثنا، علاقه‌ای به کار ضربتی و یا خدای نکرده انتقامجویی نداشتم. بلکه یک کمیته انتصابات تشکیل می‌دادم و از آنها می‌خواستم مدیران موجود را مرتبا ارزیابی کنند و در صورت نیاز برای جایگزینی او، افرادی را معرفی کنند و سپس خودم گزینش نهایی را انجام می‌دادم. در مورد چند نفر هم با رییس جمهور هماهنگ کردم.

۱۴۱. اولین ارزیابیها از حضور آقای نجم الدین در ایران خودرو و پوستین دوز در سایپا چه طور صورت گرفت؟

اولین ارزیابی این بود که آقای نجم الدین دارای تجربه بسیار زیاد و البته کمی غیرمنعطف است. توان فنی او خوب است و به لحاظ مدیریتی، فردی قوی و زحمتکش است. البته مثل همه ما، نقاط ضعفی هم داشت. در مورد آقای پوستین دوز آنچه مطرح می‌شد، این بود که نقطه قوت وی فردی تسلطش در بورس و کار با سهام است که به بازار سهام علاقه زیادی دارد و البته از حضور مشاورانی در این زمینه برخوردار است. اشکال کار اینجا بود که وی در مباحث فنی خودروسازی و فناوری ورود زیادی نکرده است. البته اینها بر اساس اولین ارزیابیهای کمیته انتصابات بود.

۱۴۲. با خود آنها جلساتی داشتید؟

بله. با آنها جلساتی داشتم، و از عملکرد گذشته و برنامه‌های آتی آنها سوال کردم و تلاش کردم پاسخ ابهاماتی که در مورد مدیریت آنها مطرح شده بود را پیدا کنم. در نهایت جمع بندی من این شد که فعلا دست به ترکیب آنها نزنم. البته شنیده بودم که آقای محرابیان، وزیر صنایع و معادن پیش از ادغام، با حضور آقای پوستین دوز در سایپا به شدت مخالف بوده، ولی شایع شده بود که دفتر رییس جمهور اصرار داشته‌اند که وی در این سمت باقی بماند.

۱۴۳. با وجود اینکه از این مخالفت اطلاع داشتید، چرا باز هم پذیرفتید که آقای پوستین دوز در سایپا ابقا شود؟

در واقع نمی‌خواستیم بر اساس شایعات و یا اختلافات غیراساسی یک مدیر لایق را از دست داده و یا با شخصیت اجتماعی و حرفه‌ای کسی بازی کنیم. من باید برای تصمیم‌گیری به یقین می‌رسیدم والا سخنان نسنجیده ممکن است در مورد همه وجود داشته باشد. بنابراین شتابزده ورود نکرده و موضع‌گیری جانبدارانه نداشتیم.

۱۴۴. با آقای یکه زارع، مدیرعامل فعلی ایران خودرو هم مصاحبه کردید؟

در همین اثنا دوره مدیریت آقای نجم الدین رو به اتمام بود و بنابراین کمیته انتصابات با افراد مختلفی مصاحبه‌هایی را انجام دادند. با آقای یکه زارع هم مصاحبه شد. البته برای دادن حکم مجدد به آقای نجم الدین، با ایشان هم مصاحبه صورت گرفت. جمع بندی تیم انتصابات این شد که بهتر است به دلیل مناسب نبودن شرایط اقتصادی خودروسازان، فعلا تغییر مدیریت نداشته باشیم. به یاد دارم آقای صالحی نیا، معاون امور صنایع نیز بشدت مدافع ابقای آقای نجم الدین بود، و تحلیلش این بود که تغییرات به تولید آسیب می‌زند. به همین دلیل، فهرستی از افرادی که می‌توانستیم برای ایران خودرو انتخاب کنیم، به آقای رئیس جمهور دادیم تا نظر وی را جویا شویم. آقای احمدی نژاد نظر من را هم جویا شد که بنده هم اعلام کردم که بهتر است آقای نجم الدین ابقا شود. آقای رئیس جمهور دستور داد تا در این رابطه با آقای مشایی نیز جلسه ای داشته باشیم. به همین دلیل به همراه آقای نجم الدین نزد آقای مشایی رفتیم و کارکردها و عملکرد وی را توضیح دادیم و گفتیم که جمع بندی کمیته انتصابات وزارتخانه این است که وی ابقا شود. نهایتا ایشان و آقای رییس جمهور هم موافقت کردند.

۱۴۵. این تنها بخشی از ماجرا بود. چطور سهامداران را قانع کردید که آقای نجم الدین بماند؟

قاعدتا مجمع و دیگر سهامداران نیز باید برای ابقای آقای نجم الدین رای می‌دادند. بنابراین کار اصلی این بود که بتوانیم مجمع و سهامداران را مدیریت کنیم تا به ما وکالت بدهند که آقای نجم الدین را انتخاب کنیم. برخی سهامداران با ابقای وی مخالفت‌هایی داشتند ولی نهایتا مشکل حادی برزو نکرد.

در مورد انتخاب مدیرعامل که آقای پوستین دوز اما تدبیر به خرج داده و از تک تک سهامداران وکالت گرفتیم تا با قدرت بتوانیم فرد مورد نظر خود را انتخاب کنیم.

۱۴۶. تصور عمومی بر این است که دولت به راحتی می تواند فردی را در هیات مدیره شرکتها منصوب یا عزل کند. اما این طور که شما می گوید فرآیند پیچیده‌ای دارد.

راستش من چند دلیل برای طی کردن این فرایند پیچیده داشتم. اول آنکه نمی‌خواستم وزارتخانه نوپای ادغامی مورد بی‌مهری مقامات بالادست قرار گیرد که در آن صورت، موضوع ادغام که این همه برایش زحمت کشیده بودم آسیب می‌دید. ضمناً می‌خواستم کارها مطابق با قانون پیش برود که دستگاههای نظارتی مانع از ادامه کارم نشوند و سوم و از همه مهمتر مردم بودند. یعنی کسی را بعنوان مدیر عامل ایران خودرو برگزینم که از پس کارها برآید و محصول خوب تحویل مردم بدهد. برای همین وسواس زیادی داشتم که اوضاع خودروسازی را اولاً بدتر نکنم و البته تا جاییکه می‌توانم بهتر کنم.

بد نیست اشاره کنم که از کمیته انتصابات خواستم از هر یک از مدیران خودروسازها تعهدنامه‌ای بگیرد که آنان را در خصوص ارتقا کیفیت، افزایش تولید، افزایش صادرات، بومی سازی قطعات، تلاش برای دور زدن تحریمها، تعامل با رسانه‌ها، تعامل با دولت و مجلس و پاسخگویی نسبت به مردم متعهد کند. و اگر وی به تعهدش عمل نکند، او را عزل کنیم. شرط من برای اعلام حمایت از آقای نجم الدین هم این بود که این تعهدنامه را امضا کند.

بنابراین به آقای نجم الدین هم گفته بودم که تو فقط متولی تولید نیستی، بلکه باید بازار و صادرات را نیز تحت حمایت خود داشته باشی. همچنین به وی تذکر دادم که شنیده‌ام داریم بازار عراق، ونزوئلا، بلاروس و روسیه که بازارهای صادراتی خودروی ایران هستند را از دست می‌دهیم، بنابراین وی باید به سرعت چاره اندیشی می‌کرد. آقای نجم الدین هم در جلساتی که با هم داشتیم مرتباً اعلام می‌کرد که منظور مرا فهمیده و به خوبی می‌داند که من فردی هستم که بر موضوع کیفیت و صادرات تاکید بسیار دارم و همزمان حامی تولیدکننده و مصرف کننده هستم.

۱۴۷. در سایپا اما به نظر می رسد که موضوع متفاوت از ایران خودرو بود. شما چالشهای زیادی برای تغییر آقای پوستین دوز داشتید. این چالشها از کجا ریشه می گرفت؟

متوجه شدم که شرکت سایپا در زمان مدیریت آقای پوستین دوز، بخشی از سهام خود را به خودش فروخته است. یعنی وقتی سایپا در حال فروش سهام خود در بورس بوده، آقای پوستین دوز شرکتی به نام کارکنان سایپا ثبت کرده بود که با پول خود شرکت سایپا، از دولت سهام سایپا را خریده بودند. من به اصطلاح به شوخی می‌گفتم که این خرید و فروش، همانند ماری است که با دم خودش ازدواج کرده است. یعنی به جای اینکه یک نفر از خارج از مجموعه سایپا، سهام آن را خریداری کند تا تامین مالی صورت گیرد و بخشی از مشکلات سایپا حل شود یا به نوع دیگری، یک شریک برای سایپا پیدا شود که در مواقع ضروری به آن، کمک کند؛ همان توان مالی داخلی سایپا از سایپا خارج شده و به دولت داده شده تا این سهام در اختیارشان قرار گیرد. در واقع، شرکتی که پول نداشت تا برای تولید هزینه کند، منابع موجود را برداشته و سهام را از دولت خریده و در واقع، به نظر کارشناسان عملی اشتباه صورت گرفته است و ممکن است بتدریج شرکت سایپا را مقروض کرده و از پا دریاورد.

۱۴۸. شما از کجا به این ترفند پی بردید؟

برای بررسی موضوعات سایپا، چندین ماه زمان گذاشتم و افرادی را ملاقات کردم تا به من گزارش دهند که در سایپا چه کاری انجام شده است. اما معمولاً گزارش صریحی نمی‌دادند. لذا از آقای پوستین‌دوز و یکی از همکارانش یعنی آقای جمشید ایمانی که نقش بیشتری در این کار داشت، خواستم به دفترم بیایند و بگویند چکار کرده‌اند. آنها بعد از توضیح فرایند، آنها توصیه کردند اگر شما اجازه دهید این فعل و انفعالات را برای ایران خودرو هم انجام دهیم.

۱۴۹. البته شورای رقابت هم صحت این خرید در بورس را تأیید کرده بود.

بله. مشکل درست همین جا بود که شورای رقابت صحت این خرید را تأیید کرده بود و این قضاوت را سخت می‌کرد. در واقع برای من جای تعجب داشت چون به نظر کارشناسان، این کار اشتباه بود. در همین زمان آقای دودانگه را بعنوان نماینده وزارتخانه ادغامی در هیئت مدیره سایپا منصوب کردم. از او خواستم با دقت مطالعه کرده و نتیجه تصمیمات گذشته را زیر نظر بگیرد و خلاصه کمک کند تا بتوانیم تصمیم درستی در مورد سایپا بگیریم.

۱۵۰. آنها نسبت به تولید و درآمدهای سایپا به شما به عنوان وزیر گزارش نمی‌دادند؟

گزارشاتی ارائه می‌شد؛ اما واقعیت این بود پولی که سایپا از فروش خودرو بدست می‌آورد، صرف سرمایه‌گذاری جدید نمی‌شد، یا نمی‌توانست بعنوان سرمایه در گردش استفاده کند و از این بابت بدنال تسهیلات از بانکها بود. سایپا بابت خرید سهامش بدهی داشت و باید درآمدش را بعنوان بدهی خودش به سازمان خصوصی‌سازی پرداخت می‌کرد. در نتیجه سایپا نمی‌توانست کاهش قیمت داده یا بهبود وضعیت پرسنل را داشته باشد. البته مشکل فقط این نبود، بلکه معضل بنیادی این بود که ما نمی‌دانستیم که در آینده، سایپا به دست چه کسی می‌افتد. چون می‌گفتند آقای پوستین‌دوز می‌تواند در سایپا مادام‌العمر مدیریت کند. در واقع، گروهی از کارکنان که این سهام را خریده بودند، در عمل یک گروه نبودند بلکه نماینده آنان به یک شرکت با سه نفر عضو منتهی می‌شد که اگر ۲ نفر از آن سه نفر را آقای پوستین‌دوز انتخاب می‌کرد، می‌توانست هر که می‌خواست را به کرسی بنشاند. یعنی یک نفر می‌توانست همیشه آن جا مدیر باشد و دیگر هیچ فردی حتی وزیر و دولت هم نمی‌توانستند قانوناً او را عوض کنند. البته همه اینها تحلیل‌های بدبینانه کمیته انتصابات بود که مرا نگران می‌کرد.

۱۵۱. با توجه به حمایتی که دفتر رئیس جمهور از آقای پوستین‌دوز داشت، موضوع را به رئیس جمهور اطلاع دادید؟

بله. البته ایشان بلافاصله نپذیرفت ولی پیگیری‌های من آنقدر ادامه یافت تا بالاخره ایشان درخواست مرا پذیرفت اما یک شرط هم گذاشت. شرط ایشان این بود که من همزمان با جابجایی‌اش از سایپا، او را در سمت دیگری منصوب کنم.

۱۵۲. چطور به این جمع بندی رسیدید که آقای پوستین دوز به شرکت ملی مس برود؟

مدتها بود که از سوی دفتر رئیس جمهور برای تغییر آقای سعدمحمدی که مدیرعامل شرکت ملی مس بود، پیگیری می‌کردند. یعنی مدتی بود که ما می‌خواستیم مدیرعامل شرکت ملی مس را تغییر دهیم، اما هنوز به جمع‌بندی نرسیده بودیم. بنابراین کمیته انتصابات پیشنهاد داد که خوبست از وجود آقای سعدمحمدی در جای دیگری استفاده کرده و آقای پوستین دوز به جای وی برود.

۱۵۳. ظاهراً انتصاب آقای پوستین دوز، در شرکت ملی مس حاشیه‌هایی را به همراه داشت.

خبر انتصاب وی، با مخالفت برخی مقامات محلی کرمان مواجه شد. نمایندگان آن حوزه، بلافاصله به دفتر من آمدند و نسبت به این انتصاب اعتراض کردند. ما هم تلاش داشتیم آنها را آرام کنیم در حالیکه آنها به هیچ عنوان حاضر نبودند زیر بار این انتصاب بروند و موضوع استیضاح مرا هم مطرح کردند.

آقایان باهنر و ابوترابی بر روی این مسئله فعال شدند چراکه معتقد بودند که باید از من حمایت کنند. آقای ابوترابی چندین جلسه برای آشتی ما با نمایندگان دیگر برگزار کرد، آقای باهنر هم تلاش زیادی کرد، اما نمایندگان حاضر به انعطاف نبودند. آنها معتقد بودند که آقای پوستین دوز مس و کرمان را نمی‌شناسد. آنقدر بحث استیضاح بالا کشید که آقای میرتاج الدینی معاون پارلمانی رئیس جمهور دست به کار شده و از من قضیه را جویا شد. لذا قرار شد که آقای میرتاج الدینی موضوع را پیگیری کند. بنابراین به رئیس جمهور گزارش داد که نمایندگان می‌خواهند وزیر را استیضاح کنند و موضع خیلی جدی هم دارند و حتی درخواست استیضاح به هیات رئیسه نیز تقدیم شده ولی آقای ابوترابی که نایب رئیس مجلس بود، آن را ننگه داشته است.

۱۵۴. موضع رئیس جمهور تغییری هم کرد؟

آقای رئیس جمهور به توصیه آقای میرتاج الدینی جلسه‌ای با نمایندگان برگزار و در آن جلسه با آنها در این مورد صحبت کرد. من در جلسه حضور نداشتم، اما رئیس جمهور از من کاملاً دفاع کرده بود و نمایندگان هم گفته بودند که با آقای پوستین دوز مشکل دارند و مشکل اصلی به وزیر بر نمی‌گردد. بنابراین باید پوستین دوز را عزل کنید تا ما از استیضاح منصرف شویم. اما رئیس جمهور از آنها خواسته بود که اگر آقای پوستین دوز به وعده هایش عمل نکرد، او را عزل می‌کند. در عین حال، آقای پوستین دوز هم به نمایندگان وعده‌هایی داده بود و موقتاً کار متوقف شد.

بعد از آن جلسات متعددی برگزار شد و نمایندگان درخواستهای خود را مطرح کردند. در نهایت، یک سری تعهداتی را پذیرفتیم. در آن زمان، آقای فریدون احمدی، معاون وزیر و مدیرعامل ایمیدرو بود که به نوعی مقام مافوق آقای پوستین دوز در شرکت ملی مس به شمار می‌آمد، برخی از تعهدات را با نظر وی از نمایندگان مجلس پذیرفتیم و در عین حال من

به او نیز تاکید کرده بودم که اگر تعهدی را می پذیرد، باید انجام دهید. در واقع در قبال برخی خواسته‌های نمایندگان، شخصا تعهدی نمی‌دادم، چرا که در رسیدن به آن شک و تردید داشتم. بعلاوه به آقای احمدی هم تاکید کرده بودم که نگران استیضاح من نباشد و به خاطر ترس از آن، زیر بار تعهداتی نرود که خارج از عرف و توان وزارت صنعت، معدن و تجارت است.

به هر حال صورتجلسه ای از مجموعه تعهدات شرکت ملی مس و خواسته های نمایندگان تدوین شد. از آنجا که آقای پوستین دوز تمام تعهدات را بی چون و چرا پذیرفت، در نهایت، نمایندگان قانع شدند. فکر می‌کنم یکی از خواسته‌های نمایندگان از آقای پوستین دوز این بود که فرد مشخصی را برای صندوق بازنشستگی مس انتخاب کند که آقای پوستین دوز هم پذیرفت. در حالیکه بعدها وی به برخی از تعهدات خود عمل نکرد و همین امر، موجبات ناراحتی مجدد نمایندگان را فراهم آورد. در واقع آقای پوستین دوز، مدیرعامل صندوق بازنشستگی مس را تغییر داد، اما این تغییر بدون هماهنگی با نمایندگان صورت گرفت و همین امر، اعتراض آنها را در پی داشت، چراکه او خلف وعده کرده بود.

۱۵۵. برخورد بعدی نمایندگان در مقابل چنین رفتاری چه بود؟

این جا بود که کار به رئیس مجلس کشیده شد و وی از من درخواست کرد با او جلسه‌ای داشته باشم. قبل از آن هم ظاهرا در همین خصوص گفتگویی بین رئیس جمهور با رئیس مجلس صورت گرفته بود.

۱۵۶. جلسه شما با آقای لاریجانی چطور گذشت؟

در این جلسه آقای پوستین دوز هم حضور داشت. من به رئیس مجلس گفتم من از استیضاح نگرانی و ترسی ندارم، اما دلخوری نمایندگان فعلا از آقای پوستین دوز است که به تعهدش عمل نکرده است. آقای پوستین دوز هم مجدد قول داد که تمام خواسته‌های نمایندگان را مورد توجه قرار دهد. در آن جلسه آقای رحمت آبادی، معاون پارلمانی وزارت صنعت، معدن و تجارت هم حضور داشت. او بعدها گفت وقتی از اتاق رئیس مجلس خارج شدیم، آقای پوستین دوز به او گفته بود که من این کارها را انجام نمی‌دهم و نمایندگان بی‌جهت فشار می‌آورند. نمایندگان فکر می‌کردند که ما داریم با آنها بازی می‌کنیم و گفته بودند معلوم شد که وزیر دارد فیلم بازی می‌کند و واضح است که نمی‌خواهند کار انجام دهند.

این رفتارها بتدریج مرا آزرده خاطر کرد. یعنی از اینکه کسی قولی بدهد برای حفظ پست و بعدا بگوید الکی بوده، ناراحت شدم. سرانجام تصمیم دیگری گرفتم. آقای فریدون احمدی که بطور سازمانی در سطح بالاتر نسبت به آقای پوستین دوز بود را فراخواندم و از او خواستم که آقای پوستین دوز را عزل کند. آقای احمدی نگران موضع گیری و مخالفت رئیس جمهور بود که به او اطمینان دادم که رئیس جمهور را به من بسپارد.

۱۵۷. عزل آقای پوستین دوز با هماهنگی دفتر رئیس جمهور انجام شد؟

خیر. این تصمیم را راسا گرفتم.

۱۵۸. بعد از تصمیم شما برای عزل آقای پوستین دوز، واکنش رئیس جمهور چه بود؟

من از دست آقای پوستین دوز خیلی عصبانی بودم برای همین ادبیات من با رئیس جمهور و آقای مشایی عوض شده بود و با آنها تند برخورد کردم. به آقای مشایی گفتم که به آقای پوستین دوز اعتماد ندارم و نمی‌خواهم در زیرمجموعه من، پست مدیریتی داشته باشد. هر کسی از وزرا یا اعضای دولت می‌خواهد، او را قبول کند و به پست بدهد؛ اما من او را قبول ندارم. وقتی موضع من با آقای رئیس جمهور و رییس دفتر ایشان تند شد و آنها باور داشتند که این تندی، بخاطر ترس از استیضاح نیست و بلکه رفتار اشتباه کسی مرا آزرده کرده است.

۱۵۹. خود شما راسا نمی‌توانستید نسبت به عزل او اقدام کنید؟

خیر. مطابق قانون، وزیر نمی‌تواند در شرکتهای تابعه دخالت مستقیم کند، بلکه هیات مدیره و مجمع باید این کار را انجام دهند. شرکت ملی مس، یک ترکیب سهامداری دارد. اما به دلیل اینکه مدیرعامل شرکت ملی مس، نماینده ایمیدرو در این ترکیب به شمار می‌آید، از سوی ایمیدرو تعیین می‌شود تا حاکمیت این سازمان توسعه‌ای در شرکت ملی مس حفظ شود. اما مدیرعامل ایمیدرو، به عنوان نماینده وزیر هر وقت بخواهد، می‌تواند این نماینده خود را از نمایندگی بیاندازد و عزل کند.

۱۶۰. نهایتا کار به چه سمتی رفت؟

وقتی آقای پوستین دوز جدیت مرا در مورد عزلش دید چند کار انجام داد. اولاً بسیار تلاش کرد تا فرایند اداری عزلش را در دچار چالش و توقف کند و ثانياً با انجام کارهای مثبت در شرکت ملی مس، رضایت نسبی ذینفعانش را بدست آورد. یعنی اصطلاحاً سر عقل آمد و تلاش کرد گذشته‌اش را جبران کند. طبیعتاً من هم چیزی بجز این نمی‌خواستم. از نظر من این پستها، لطف خداوند و فرصت محدودی برای خدمت است و نباید به خودخواهی و زورگویی و دروغ آلوده شود.

۱۶۱. پس از این اتفاقات، نمایندگان از استیضاح منصرف شدند؟

بطور طبیعی مسیر اتفاقات تغییر کرد. نمایندگان باور داشتند که وزراتخانه با آنها رو راست بوده و لذا برای ادامه مخالفتشان با آقای پوستین دوز، موضوع تحقیق و تفحص از سایبا و شرکت ملی مس را مطرح کردند.

۱۶۲. تکلیف آقای سعدمحمدی چه شد؟ دولت با وی زاویه نداشت؟

ما با آقای سعدمحمدی، مشکلی نداشتیم. از نظر گروه انتصابات وزارتخانه، او یک فرد تکنیکی و حرفه‌ای بود که به کارش علاقه داشت، کارش را به خوبی بلد بود و تخصص خوبی در صنعت داشت و حیف بود از دست برود. برای همین او ابتدا به شرکت ملی فولاد و بعد هم به ذوب آهن رفت. رفتار ما با آقای سعدمحمدی خوب بود و خودش هم می دانست ما کارش را می‌پسندیم. او گزارشهای خوبی می‌داد و به اصطلاح گزارشهایش شسته و رفته بود. حتی در دیداری که همراه آقای رئیس جمهور به شرکت ملی مس رفتیم، اوضاع تولید خوب بود و پرسنل از او بسیار راضی بودند و برای من رضایت ذینفعان خیلی مهم بود.

۱۶۳. استعفای آقای فریدون احمدی از ایمیدرو هم در رابطه با دفتر رئیس جمهور بود یا واقعا

وی بازنشسته شده بود؟

ایمیدرو سازمانی حساس و پر از چالش بود. کارهای زیادی بر عهده‌اش بود و انتظارات هم زیاد بود. ما از طرفی بدنبال تکمیل هشت طرح فولادی و جذب منابع سرمایه‌گذاری خارجی برای آنها بودیم و طرف دیگر پیگیر افزایش دریافت حقوق دولتی از معادن و هم تکمیل طرحهای نیمه‌تمام بخش خصوصی شده بودیم. یعنی رییس ایمیدرو باید مورد قبول دولت و مجلس و بانکها و بخش خصوصی می‌بود تا بتواند انبوه کارهای این سازمان توسعه‌ای را پیش ببرد.

وقتی دفتر رییس جمهور از حضور آقای احمدی در ایمیدرو اظهار نارضایتی کرد من خیلی جدی نگرفتم. ولی وقتی کار به خود آقای رییس جمهور رسید اعضای کمیته انتصابات را صدا زدم و با آنها مشورت کردم. تحلیل آنها این بود این اعلام نارضایتی، از ترکشهای مخالفت با آقای پوستین‌دوز است. من از آنها مشورت خواستم. از آنجا که گفتگو دیگر اثری نداشت ما دو راهکار اصلی داشتیم: مخالفت و مقاومت و یا پذیرش و اطاعت. به کمیته گفتم هرچند ممکن است بدلیل مخالفت، عزل شوم ولی اگر لازم است این کار را می‌کنم. سوال اصلی کمیته انتصابات این بود که چرا دفتر از عملکرد آقای احمدی ناراضی است و بعد خودشان می‌گفتند خب ایمیدرو آنقدر کارهای متنوع دارد که بهر حال یکی از آنها ممکن است بعنوان دلیل مطرح شود.

در نهایت بعد از بررسیهای بسیار، اعضای کمیته به جمع‌بندی جدیدی رسیدند. از مدتها قبل آقای احمدی بدنبال بازنشستگی بود که من مخالفت می‌کردم. نظر کمیته انتصابات این بود که من با این بازنشستگی موافقت کنم. بدینسان دو تا مشکل حل می‌شد. نظر کمیته انتصابات این بود که آخر دوره دولت است و به خصوص اینکه کشور در اوج تحریمها و فشارها و مشکلات ارزی قرار دارد و قیمت‌های کالا هم دچار نوسان شده است، بنابراین بهتر است وزیر با دولت دچار چالش نشود. اعضای کمیته بر این باور بودند که وزیر نباید به فکر استعفا باشد یا شرایط عزلش فراهم شود؛ چراکه در آن شرایط خاص، برخی ممکن بود استعفای یا عزل وزیر را به ترس از فشار تحریمها و شرایط سخت کشور و خلاصه نوعی فرار نسبت دهند و این تضعیف موضع دولت و نظام به شمار می‌رفت.

۱۶۴. در آن زمان شما البته کار سنگینی را در مقابله با تحریم به عهده داشتید. یعنی شما به دلیل راه اندازی مرکز مبادلات ارزی و برخی اولویت بندیها، به عنوان مظهر مقابله با تحریم در کابینه معرفی شده بودید.

بله آن روزها من مسئولیت زیادی را در مقابله با تحریم به عهده گرفته بودم و در بازار ارز به شدت با وضعیت موجود می‌جنگیدم، به همین دلیل هم مرکز مبادلات ارزی را راه اندازی کردم. در واقع یک سری ایده‌های جدید و کاملاً شخصی برای مقابله با تحریمها داشتم که اگر می‌رفتم آن ایده‌ها ناکام ماند. جمع بندی کمیته این بود که در آن روزها اصلاً نه تنها مقاومت در مقابل خواست رئیس جمهور درست نیست بلکه برعکس، اکنون باید به عنوان وزیر صنعت، معدن و تجارت محکم در صحنه باشی و به هر شکلی می‌توانی به دولت کمک کنی. برای تشویق و ترغیب من، مرتباً مطرح می‌کردند دولت به تو احتیاج دارد.

۱۶۵. رئیس جمهور برای ایمیدرو، فرد خاصی را مدنظر داشت؟

خیر. وقتی که با بازنشستگی آقای احمدی موافقت کردم، از رئیس جمهور پرسیدم که آیا فرد خاصی مورد نظر شماست؟ ایشان گفت: نه؛ انتخاب به عهده خودت. هر که را می‌پسندی منصوب کن. در نهایت برای حفظ حرمت، فهرستی با کمک کمیته انتصابات تهیه شد و از بین آنها آقای امینی انتخاب شد. طبق معمول از وی تعهدنامه کتبی دریافت کردیم تا اگر خلاف سیاستها و خط مشی وزارتخانه عمل کرد، عزلش کنیم. البته این روال معمولی در انتصابات بود که از افراد تعهدنامه اخذ می‌شد. در نهایت آقای امینی پذیرفت که تعهدنامه را امضا کند.

۱۶۶. گویا این فشار رئیس جمهور در مورد برخی دیگر از همکاران شما نیز صورت گرفت.

بله همانطور که گفتم برخی معتقد بودند این فشارها برای تغییر افراد در وزارتخانه، ناشی از ترکشهای تغییر آقای پوستین دوز است. در این زمان آقای موسوی مسئول دفتر رییس جمهور بود. فشارهای دفتر رئیس جمهور در این زمان گاه خیلی زیاد می‌شد. اما حجم و سرعت کارها آنقدر بالا بود که من اصلاً فرصت نمی‌کردم به این موضوعات فکر کنم. لذا تا آخر دوره، علیرغم برخی فشارها، همکارانم را حفظ کردم.

فصل هفتم:

تخریهای سالهای ۹۰ و ۹۱

۱۶۷. زمزمه‌های تحریم از چه زمانی در کشور شروع شد؟

شاید این جمله اشتباه نباشد که تحریمها همزاد انقلاب هستند. تحریمهای دهه ۸۰ و ۹۰ شمسی از سال ۸۶ و ۸۷ وارد مرحله جدیدی شدند. آن زمان من در سازمان توسعه تجارت ایران مسئول بودم. البته تحریم آن سالها، به سختی تحریمهای سال ۹۱-۹۲ نبود، ولی همواره برای کار با ایران، یکسری محدودیتها برای توسعه اقتصادی با شرکای خارجی وجود داشت. هرچند فعالیتهای بسیاری از جمله فروش نفت و انتقال ارز امکانپذیر بود.

در همان سالها، تهدیدهایی مرتبا از سوی کشورهای غربی بر علیه ایران صورت می‌گرفت و حتی چند قطعنامه علیه ایران تصویب شده بود و تصویب آن، در شورای امنیت سازمان ملل کارها را پیچیده‌تر کرده بود. بنابراین یکی ماموریتهای سازمان توسعه تجارت ایران با هماهنگی وزارت امور خارجه در دولت نهم این بود که بعد از تصویب هر قطعنامه، هیاتی تجاری به سمت کشورهای مختلف گسیل شود و تلاش نماید تا عادی بودن اوضاع اقتصادی را نشان داده و از آمادگی برای گسترش همکاریهای اقتصادی و تجاری بگوید. کار مشابهی صورت می‌گرفت وقتی بدلیل هتک حرمت فرهنگی و مذهبی توسط آنان و تیرگی روابط سیاسی، روابط اقتصادی نیز کاهش می‌یافت. به این معنا که اگر توهینی به مقدسات دینی و مذهبی صورت می‌گرفت، مثلا فیلمی ساخته شده یا کاریکاتوری منتشر می‌شد که روابط ایران با برخی کشورهای اروپایی و یا کشورهای غیراروپایی، تحت الشعاع آن قرار می‌گرفت باز ما تلاش می‌کردیم که بعد از مجموعه‌ای از رخدادهای سیاسی برای محکوم کردن آن هتک حرمت، روابط اقتصادی را به حالت عادی برگردانیم. اصولا این تدبیر دولت بود. که ما در سازمان توسعه تجارت، بخشی از این گره زدن ریسمان پاره شده اقتصادی را انام دهیم تا اقتصاد کشورمان بتدریج منزوی و پریشان نشود.

اروپاییها معمولا تلاش می‌کردند سیاستهای خارجی خود را یکپارچه جلوه دهند، اما در عمل، هر یک کشورها و شرکتهای اروپایی به دنبال منافع خود بودند یعنی اینکه اگر راهش باز باشد با ایران کار کنند. بعضا در جلسات خصوصی از ما در مورد با سایر کشورهای اروپایی سوال می‌کردند. یعنی می‌خواستند بدانند که کدام کشور اروپایی در حال گسترش تعاملات تجاری با ایران است. در واقع، تمام کشورهای اروپایی، از گذشته کالایی به ایران فروخته بودند و با ایران تجارت می‌کردند. فلذا با محدود شدن روابط، به دنبال این بودند که چه شرکت یا کشوری جایگزین آنها در بازار ایران شده است. در حالیکه برخی کشورهای اروپایی کار با ایران را ادامه داده بودند هر گاه دیگر شرکتهای یا کشور متوجه این موضوع می‌شدند بدنبال دانستن این نکته بودند که آن شرکت یا کشور اروپایی با استفاده از چه ماده و بند قانونی با ایران کار می‌کند.

مهمترین سؤال شرکتهای این کشورها معمولا این بود که چه طور می‌توانند دوباره وارد بازار ایران شوند و بر خلاف سیاستمدارانشان که شعارهای تندی بر علیه ایران سر می‌دادند، خواستار همکاری اقتصادی با ایران بودند. در واقع اگرچه ایران، اروپا را به صورت یکپارچه می‌بیند، اما آنها در درون خود اختلافات نظر شدیدی دارند و شاید در مرکز اروپا، کشورهای بظاهر انگلستان، فرانسه و آلمان اتحاد بیشتری داشتند، اما هر چقدر که از مرکز اروپا دور شده و به سمت شمال و جنوب این منطقه پیش رویم، تقاضا برای همکاری با ایران بیشتر می‌شود. البته بعدا، بحث خروج انگلیس از اتحادیه اروپا نشان داد که هنوز مرزها، قومیتها، زبانها و امثال آن اصلتش را از دست نداده است.

ما در دولت نهم، در سازمان توسعه تجارت برای توسعه و تعمیق روابط اقتصادی در بخشهای مختلف جغرافیایی از جمله اروپا، کشورهای آفریقایی، کشورهای آسیای میانه و کشورهای حوزه خلیج فارس طرحهای ویژه‌ای آماده کرده بودیم که در کیسیونهای مشترک از این طرحها بهره می‌بردیم. در نهایت، ۴۰ کشور دارای اولویت در دنیا به دو گروه درجه یک و درجه دو تقسیم شدند و کارهای اجرایی برای آنها آغاز شد. البته این کارها صرفا با نگاه اقتصادی نبود، بلکه نگاه سیاسی نیز بعضا در آنها دنبال می‌شد. البته اولویت با این بود که در کدام کشور می‌توانیم صادرات بیشتری داشته باشیم.

لذا بعنوان جمع‌بندی می‌شود گفت تا قبل از تحریمهای سال ۹۰ مجموعه کارهای ما، ارتباط گرفتن برای کاهش آثار تحریمها بود و البته نیم‌نگاهی هم به گفتگوهای آقای سعید جلیلی، دبیر شورای امنیت ملی، در بحث هسته‌ای داشتیم. هر چند امیدوار نبودیم این گفتگوها در کوتاه مدت در این راستا به ما کمک کند. اما ما خود را موظف کرده بودیم که وقتی ایشان عازم سفر برای مذاکرات هسته‌ای است مجموعه‌ای از اقدامات تنظیم بازار را بیشتر از حد معمول انجام دهیم تا طرف مقابل مذاکره گمان نکند کشور تحت تاثیر تحریمها دچار مشکل است و کار را بر آقای جلیلی سخت نکند.

۱۶۸. تحریمها از چه زمانی جدی شد؟

گرچه تحریمهای جدید از سال ۱۳۸۷ بتدریج شروع شد، ولی جدیتی که در دو سال آخر دولت دهم داشت، در سالهای قبل نداشت. این روند با تحریم بانک مرکزی و فروش نفت شدت به اوج رسید. یکی از گرفتاریهای بزرگ این بود که باید وجود تهدید تحریمها، آنها را برای مردم و مسئولان باورپذیر می‌کردیم. در ابتدا کسی باور نمی‌کرد که پدیده تحریم، بتواند تا این حد مشکل‌ساز شود. البته هنگامی که در ۱۳۹۷ در زمان دولت دوازدهم دوباره تحریمها آغاز شد این بار به دلیل شرایط خیلی بد اقتصادی سال ۹۷ هم مردم و هم مسئولین آگاهی دقیق‌تری یافتند و مظلومیت ما در سال ۱۳۹۱ به اثبات رسید. بر همین اساس بود که چند وزیر از کابینه دهم از جمله بنده، به نزد مقام معظم رهبری رفته و اوضاع اقتصادی و تهدید تحریمها را خدمت ایشان گزارش دادیم.

۱۶۹. ظاهرا پیش از پدیدار شدن تحریمهای سال ۹۱ شما به نکاتی را شرکتهای تولیدی گفته

بودید، آن نکات چه بود؟

من بعنوان وزیر صمت (صنعت، معدن و تجارت) در زمستان سال ۱۳۹۰ در هر یک از ملاقاتهایم با شرکتهای بخش خصوصی و دولتی اعلام می‌کردم که احتمالا سال بعد، سال سختی خواهد بود و از همین الان بدنبال خرید و ذخیره‌سازی مواد اولیه، کالاهای واسطه‌ای و نیازهای تولید خود باشند. حتی اگر قصد دارند سال بعد خط تولید خود را توسعه دهند همین امسال یعنی سال ۹۰ ثبت سفارش کنند و آنرا به سال بعد واگذار نکنند. در نوروز سال ۹۱ هم که مدیران بسیاری از شرکتهای برای تبریک سال نو به وزارتخانه آمده بودند و در یک جلسه بزرگ جمع شده بودند باز در بخشی از سخنرانی خودم به این نکته اشاره کردم.

۱۷۰. برخورد آنان با این پیشنهاد و پیش‌بینی شما چه بود؟

راستش نه من و نه هیچکس در دولت و بخش خصوصی نمی‌دانست چه سال پرچالشی سر راه ما قرار گرفته است. برای همین برخوردها یکسان نبود. برخی این را به حساب بدبینی من می‌گذاشتند. برخی ابراز می‌کردند منابع کافی ریالی برای خرید و انبار کردن بیش از حد معمول مواد اولیه نداریم. برخی می‌گفتند شما همیشه به ما می‌گفتید برای کاهش قیمت تمام شده باید حجم انبارهای مواد و محصول حداقل باشد حالا دارید متناقض حرف می‌زنید. بسیاری هم این سخن را جدی گرفتند و به آن عمل کردند. این را از بازخوردهای بعدی آنها دریافت کردم که مستقیم یا غیرمستقیم می‌شنیدم که می‌گفتند آن هشدارها خیلی کار ما را در شرایط تحریم ساده کرد و دچار بحران تولید نشدیم.

۱۷۱. شما بعدها مصاحبه‌های زیادی داشتید و برخی ناگفته‌های تحریم سال ۹۰-۹۱ را مطرح

کردید. ممکن است بطور زمانی بگویید بتدریج چه اتفاقاتی رخ داد.

از آغاز سال ۱۳۹۱ که بتدریج وضعیت تحریمها مشخص تر می شد کارگروه‌های بیشتری در سطح دستگاه‌ها و در سطح خود دولت فعال می‌شدند. در دراس همه این کارگروه‌ها ستاد تدابیر ویژه بود که از طریق شورای امنیت ملی، اختیارات بیشتری داشت. در کنار این تحریمها نباید از شرایط خاصی سیاسی آن روزها غافل شد که ارتباط دولت و مجلس به سمت حال قهر و خشم پیش می‌برد. به همین دلیل، تحلیلها در رسانه‌ها و مواضع جناحهای سیاسی کشور هم در اوج انتقادات تند و بعضا تهمت و تهدید بود. طبیعتا اوضاع به سمت التهاب، انتظار، سیل اخبار منفی و هجمه فلج کننده پیش می رفت.

از آنجا که تحریمهای جدید اصطلاحا هوشمند نامیده می شدند لذا انبوهی از سوالات در ذهن مردم، مسئولین و فعالان اقتصادی بود و هر کس و گروهی به گونه‌ای متفاوت به این سوالات پاسخ می‌دادند. اجازه دهید بر اساس سوالات و مشکلاتی که در هر مرحله پیش می‌آمد این تجربه را مرور کنیم.

۱۷۲. سوالات و مشکلات مطرح شده مثلا در بهار سال ۹۱ چه بود؟

در ماههای نخستین سال ۱۳۹۱ یعنی در ابتدای تشدید تحریمها، نوعی ابهام و سردرگمی در مورد وسعت و دامنه فراگیری تحریمها وجود داشت. لذا گروه اول سوالات، بیشتر پیرامون شناسایی جنس و ذات خود تحریمها بود. نمونه سوالاتی که آنروزها در اوایل اعمال تحریمها مطرح بود بیشتر بصورت زیر بود:

نوع تحریمهای جدید چگونه است؟ نحوه گسترش آنها به چه شکل است؟ دامنه تحریمها در چه حد است آیا برآستی می تواند فروش نفت و فرآورده‌های نفتی را در برگیرد؟ آیا بانک مرکزی را تحریم خواهند کرد؟ آیا بانکهای تجاری را شامل می‌شود؟ آیا حمل و نقل را مختل می‌کند؟ حمل و نقل دریایی و کشتیرانی را چگونه؟ آیا واردات را درگیر می کند؟ آیا صادرات را کاهش می دهد؟ و آیا...؟؟

دسته دیگر سوالات بر روی آثار تحریمها بود که مثلا: آیا بر بازار ارز اثر دارد؟ تا چه حد؟ آثارش بر بازار کالا چگونه است؟ بر بازار سرمایه چه اثری دارد؟ بر بازار پول چگونه؟ چه اثری بر تولید، بر تجارت و نقل و انتقال پول دارد؟ اثر نهایی تحریمها بر زندگی مردم تا چه حد است؟ بر امید و اعتماد مردم چه اثری دارد؟ بر سرمایه گذاری، آینده اقتصادی کشور چه وضعیتی خواهد یافت؟ و بر...؟؟

۱۷۳. برخورد دولت با این سوالات و مشکلات مطرح شده در بهار سال ۹۱ چه بود؟

اینها سوالات بودند که بعضا جوابهای خوشبینانه می گرفتند و ابرهای خوف و خطر را از آسمان ذهن تصمیم گیران و مردم می زدند و گاه پاسخهای بدبینانه می گرفتند و سختی و ناهمواری مسیر پیش رو را ترسیم می کردند. لذا بخش زیادی از زمان جلسات بررسی تحریمها در آن روزها صرف یافتن پاسخ دقیقتر برای این پرسشها بود. اما بهر حال زمانه پیش رفت و وارد ماههای بعدی سال ۹۱ شدیم. حالا دیگر تقریبا چهره و گستره تحریمها رخ نمون روشنتری داشتند.

به همین سبب، جلسه فرعی (یا کارشناسی) و جلسه اصلی (یا وزراء) ستاد تدابیر ویژه دست بکار شدند تا برای مشکلات چاره جویی کنند. بتدریج نوع و تعداد جلسات بیشتر شدند تا انبوه مشکلاتی که در حال فراگیر شدن بودن را تجزیه و تحلیل و کنترل کند. این جلسات بدلیل تصمیمات مهمی که می گرفتند رسمیت بیشتری یافته و بتدریج مرجع مهم در حل مشکلات شده بودند. روسای جلسات در دستگاهها را روسای دستگاهها بر عهده داشتند. جلسه اصلی و جلسات سه گانه مکمل آن (به ترتیب روزهای هفته) بشکل زیر بود:

- یکشنبه‌ها: جلسه ستاد تدابیر ویژه به ریاست معاون اول
- دوشنبه‌ها: جلسه عالی هماهنگی با موضوع نفت، ارز و بازار کالا به ریاست رییس جمهور
- سه شنبه‌ها: جلسه اختصاصی بانک مرکزی با حضور تیم اقتصادی دولت و برخی نمایندگان مجلس
- چهارشنبه‌ها: جلسه هماهنگی میان نمایندگان قوا در دبیرخانه شورای امنیت ملی

۱۷۴. در تابستان ۹۱ تقریبا ابعاد تحریم فراگیر شده بود، سوالات و مشکلات مطرح شده در

تابستان سال ۹۱ چه بود؟

بعد از اجرایی شدن بخشهای اول تحریمها از سوی تحریم کنندگان که شامل کاهش خرید نفت و فرآورده‌های نفتی ایران بود و همچنین با کندی نقل و انتقالات منابع پولی همراه بود، قیمت ارز در مسیر صعودی قرار گرفت و قرار را از بازار و مردم گرفت و باز سوالات بسیاری در میان اصحاب رسانه، جناحهای سیاسی و فعالان اقتصادی شکل گرفت. برخی افزایش قیمت ارز را به دولت نسبت دادند تا کمبود بودجه‌اش را جبران کند. برخی در دولت با بیان اسامی مختلف و یا تعدادی از نهادهای شبه دولتی اقتصادی مثل بانکها، انتقاد را متوجه آنها کرد و رسانه‌ها هم انواع تحلیلهای سازشکارانه از یک سو و مقاومتی از سوی دیگر را در سرتیتر اخبار خود قرار دادند. بهر حال سوالات در این مرحله این بود که چرا قیمت ارز تا این حد بالا رفت؟ آیا کاهش فروش نفت و فرآورده‌های نفتی و مشکلات در مسیر انتقال ارز حاصل از فروش نفت نقش اصلی

را داشته است و یا بهم خوردن رابطه عرضه و تقاضای ارزی موجب آشفتگی بازار شده است؟ به بیان دیگر آیا تنها علت افزایش قیمت ارز، تحریمها بود؟ سهم تحریمها و سهم سایر عوامل تا چه حد بوده است؟

۱۷۵. برخورد دولت با این سوالات و مشکلات مطرح شده در تابستان سال ۹۱ چه بود؟

به همین دلیل در این مرحله راهکارهای متعددی بکار گرفته شد. از جمله این راهکارها عبارت بودند از:

- تشکیل جلسات ستاد تدابیر ویژه با سرعت و دقت بیشتر
 - تشکیل کارگروههای جدید با حضور تیم اقتصادی
 - همراه کردن برخی نمایندگان مجلس به تشخیص مجلس
 - تلاش برای کشف قیمت جدید ارز
 - اخذ نظر مساعد رییس جمهور برای قیمت گذاری جدید
 - برنامه ریزی برای تشکیل مرکز مبادله ارزی در وزارت صمت با مشارکت بانک مرکزی
- همچنین با توجه به جزئیات مربوط به ارزش گذاری قیمت ارز بر اساس مدل عرضه و تقاضای ارز، راهکارهای زیر اجرایی شد:

برنامه ریزی برای **کاهش مصارف ارزی** (یعنی بکارگیری روشهای انقباضی) از طریق:

- گروه بندی کالاهای وارداتی (و ممنوعیتهای وارداتی)
- گروه بندی خدمات ارزبر (و ممنوعیت مصارف لوکس)
- توجه به تولید داخلی متناسب با گروه بندی (سرمایه گذاری روی گروههای مشکل ساز)
- متناسب سازی قیمت ارز (چند نرخ، دو نرخ، تک نرخ)
- سایر سیاستهای بانک مرکزی و بانکهای تجاری

برنامه ریزی برای **افزایش درآمدهای ارزی** (یعنی بکارگیری روشهای انبساطی) از طریق:

- تلاش برای فروش نفت بیشتر (از طریق همکاریهای دوجانبه یا چندجانبه)
- تلاش برای انتقال درآمدهای ارزی (روشهای تهاتری و یا توافقی بانکهای مرکزی)
- تسهیل و تشویق صادرات غیرنفتی (پیمان سپاری محدود)
- سایر سیاستهای بانک مرکزی و بانکهای تجاری

۱۷۶. اگر بخواهیم با همین منوال پیش برویم، سوالات و مشکلات مطرح شده در پاییز سال ۹۱ چه بود؟

وقتی به روزهای پاییز ۹۱ نزدیک شدیم و مرکز مبادله ارزی با قدرت و سرعت هرچه تمامتر تشکیل شد. قاعدتا انتظار می‌رفت که با تشکیل این مرکز که چون آبی بر آتش جهش قیمت ارز و کمبود آن بود، همه مشکلات حل شود اما دیری نپایید که گروه بعدی مشکلات خود نمایی کرد.

با راه‌اندازی مرکز مبادلات ارزی، تلاش و تبلیغات گسترده‌ای برای معرفی مرکز بعنوان تکیه‌گاه ارزی کشور و استفاده فراگیر از آن در میان فعالان اقتصادی صورت گرفت. لذا بتدریج نیازها برای ارائه بسته‌های مکمل خودنمایی می‌کرد. برخی از این نیازها بقرار زیر بودند:

- نیاز فوری به وجوه ریالی و ارزی برای تامین کالاهای اساسی
- نقدینه خواهی بنگاههای برای تامین سرمایه در گردش
- نگرانی صادر کنندگان از پیمان سپاری ارزی
- شروع قاچاق صادراتی (صادرات کالاهای رایانه‌دار)
- صادرات مواد اولیه و کمبود آن برای بنگاههای داخلی
- هزینه‌های بالای دموارژ کشتیهای پهلو گرفته در بندر
- دعوای بورس کالا برای تعیین سقف قیمت (بر اساس ارز دولتی، ارز مبادله‌ای و ارز آزاد)

۱۷۷. برخورد دولت با این سوالات و مشکلات مطرح شده در پاییز سال ۹۱ چه بود؟

به همین سبب اعضای جلسه اصلی ستاد تدابیر ویژه و سه جلسه دیگر مدیریت شرایط تحریمی، دست بکار شدند تا برای گروه جدید مشکلات چاره جویی کنند. برخی راهکارهایی که در خلال جلسات متعدد تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری برای این حل مشکلات این مرحله استفاده شد بقرار زیر بود:

- تامین خط اعتباری ریالی توسط بانک مرکزی برای کالاهای اساسی
- تامین ارز توسط وزارت نفت در بزنگای نیاز برای کالاهای اساسی
- تامین سرمایه گردش توسط بانکهای تجاری در حد ممکن
- کاهش تقریبا همه تعرفه‌های گمرکی به نصف مقدار قبلی
- مشارکت بیشتر گمرکات برای مدیریت بهتر واردات و صادرات
- تلاش برای بازار رسانی سریع کالاها
- استفاده از توان بخش خصوصی در تولید، تجارت و صادرات بیشتر

۱۷۸. و با همین منوال، سوالات و مشکلات مطرح شده در زمستان سال ۹۱ چه بود؟

زمستان ۹۱ در حالی آغاز شد که تقریباً طوفان جهش ارزی فروکش کرده بود و فضای پرتنش ماههای قبل به آرامش رسیده بود. حالا باطمینان بیشتری می‌شد به فضای کسب و کار رونق داد. برخی از مشکلات در این زمان بشرح زیر بود:

- هشدار کارشناسان در مورد خط اعتباری بانک مرکزی و خطرات پول پر قدرت
- آشکار شدن تورم اولیه بر اساس افزایش قیمت ارز
- امکان بروز تورم بر اساس افزایش نقدینگی
- وضعیت بودجه و رفتار بانکها در افزایش نقدینگی
- ناهمسازی برخی رسانه‌ها، شدت گرفتن مشکلات سیاسی داخلی
- عدم پذیرش ۱۳ شرکت بزرگ بیمه خارجی برای بیمه P&I کشتیهای ایرانی
- ابهام و پرسش بسیار در مورد علل افزایش قیمت کالاهای صددرد تولید داخلی
- تلاش بیشتر سازمان حمایت برای درک شرایط و قیمت گذاری کالاها
- درخواست مصرانه خودروسازان برای افزایش قیمت خودرو و نگرانی در مورد اعتراضات مردمی با کمک برخی رسانه‌ها به درخواست خودروسازان (پراید کیلویی چنده؟)
- التهاب در بازارها و فشار سوداگران برای بهم ریختن نظم بازارها

۱۷۹. برخورد دولت با این سوالات و مشکلات مطرح شده در زمستان سال ۹۱ چه بود؟

- راهکارهایی که برای این مرحله از مدیریت تحریمها صورت پذیرفت بصورت زیر بود:
- پذیرش نظر منتقدان در مورد مدیریت نقدینگی و شروع جلسات تحول بانکی با حضور رییس جمهوری
 - تلاش برای ذخیره سازی توسط بخش خصوصی
 - برخورد با بانکهای غیرپاسخگو در مورد نحوه مصارف ارز (برنامه‌ای که به برداشت شبانه موسوم شد)
 - مدیریت التهابات برای بازگشت آرامش به بازار
 - حل تناقض میان طرفین مشاجره در بورس کالا و در سایر حلقه‌های زنجیره‌های تولید چندحلقه‌ای (لبنیات، پتروشیمی، فولاد، ...)
 - جلسات بسیار برای تعیین قیمت خوراک پتروشیمی‌ها
 - ورود قوه قضاییه برای شناسایی و مجازات سوءاستفاده کنندگان
 - طراحی یک سیستم بیمه P&I ایرانی با مساعدت همه جانبه بانک مرکزی
- اینها تنها بخشی از مجموعه بزرگ تصمیماتی بود که در دولت و در اکثر دستگاههای اقتصادی و یا اجتماعی اخذ شد.

۱۸۰. گرچه مردم در بهار سال ۱۳۹۲ نگرانیهای زیادی داشتند اما ظاهراً دولت بر اوضاع مسلط شده بود و دیگر خیلی ناراحت و ناامید به نظر نمی رسید. چرا اینگونه بود؟

با رسیدن به روزهای پایانی دولت دهم، بدون آنکه اندکی از فشار تحریمها از سوی تحریم کنندگان کم شود موفقیت‌های شایانی در حوزه مدیریت ارز و کالا بدست آمده بود. بطور خیلی خلاصه وضعیت بصورت زیر بود:

- رسیدن به بازار ارز تقریباً آرام
- ذخیره سازی کالای اساسی و دستیابی به بازار کالای غیرملتهب
- بهبود نسبی اوضاع تولید و صادرات
- مدیریت واردات بر اساس نقش محوری مرکز مبادله ارزی
- تعیین تکلیف در مورد گروه‌های معارض منافع اقتصادی در بورس کالا و پتروشیمی
- شروع جلسات کمیته کشاورزی و کمیته معدن با حضور رییس جمهور برای شروع مجدد طرحهای توسعه و مقاوم سازی اقتصاد
- برگزاری انتخابات ریاست جمهوری
- شروع بکار دولت یازدهم

۱۸۱. اما تصویری که آقای روحانی ترسیم می کرد از آنچه برای او به ارث رسیده حاکی از آشفتگی اوضاع بود، یعنی انبارهای تهی و خزانه خالی. موضع ایشان را چگونه تحلیل می کنید.

بعد از روی کار آمدن دولت دهم متأسفانه تصویر کاملاً متفاوتی از وضعیت اقتصادی کشور ارائه شد که برخی از گزاره‌های آن بصورت زیر است:

- اعلام تهی بودن خزانه کشور و خالی بودن انبارهای کالا
- متهم کردن دست اندرکاران مبارزه با تحریم به کاسبان تحریم
- لغو مصوبات چند ماه آخر دولت دهم از جمله تمام مصوبات دو کارگروه توسعه کشاورزی و معدن
- متهم کردن دولت قبل بعنوان مسبب اصلی بروز تحریمها
- تبلیغات بی امان در مورد غلط بودن تصمیمات اقتصادی و غیراقتصادی دولتهای قبلی
- فراهم کردن آمادگی محیطی برای امضای برجام و نهایتاً امضای آن
- ایجاد انتظارات فراوان در مردم نسبت به برجام
- دور ریختن تجربیات گذشته (تعطیلی مرکز مبادله ارزی و ...)

- بی توجهی به رکود شدید و اعلام رشدهای بالای اقتصادی

قاعدتا همه این تبلیغات با اهداف خاصی انجام می‌شد که در راس آنها مذاکرات برجام بود. همه مردم و مسئولین باید برای مذاکرات برجام و نتایج آن آماده می‌شدند و این راه حل بعنوان شاه کلید حل مشکلات مردم مطرح می‌شد. در آن موقع مردم از اوضاع دلخور بودند و شاید بسیاری از مردم گزاره‌های ضد دولت قبل را باور می‌کردند چون هنوز شناخت کافی از نحوه عملکرد آقای روحانی و دولت او نداشتند. بعدها مثلا در سال ۹۷ که دوباره تحریمها مطرح شد تازه همگان دریافتند که مدیران سال ۹۰ و ۹۱ با چه تدبیر بهتری کشور را اداره کردند و تا چه حد مشکلات و معضلات کمتر بود و این خود سند معتبری شد دال بر نادرستی آن گزاره‌ها و البته اصلاح قضاوت مردم در مورد دولت دهم.

۱۸۲. یعنی شما معتقدید آقای روحانی و دولت او از تجربه آقای احمدی‌نژاد و دولت او بهره

نبرد و روزهای بدتری را رقم زد؟

بله متاسفانه به همین صورت است. با خروج آمریکا از برجام و آغاز تحریمهای آمریکایی، دوباره شرایط اقتصادی کشور دچار ابتلائاتی مشابه گذشته شد. البته تفاوتهایی هم وجود داشت. یکی از تفاوتها این بود که برخلاف گذشته، این بار شدت و گستره تحریمها کمتر اما آثار و تبعات زیانبار آن بیشتر بود. به همین دلیل اشاره کوتاهی به این موضوع می‌کنم:

- افزایش چندین باره قیمت ارز (ارز دولتی، نیمایی، سنایی، کوچهای و خیابانی)
- کمبود برخی کالاهای عادی در کشور و تبدیل شدن آن به یک مسئله ملی
- بی اعتمادی و ناامیدی گسترده در مردم
- ورود دیرهنگام مقامات به شناسایی و درک مشکلات و نتیجتا تذکر مقام معظم رهبری برای حل آنها
- فروش سکه و ارز مداخله ای بسیار زیاد ولی با اثرات بسیار کم
- استعفا، استیضاح و یا تغییر برخی اعضای تیم اقتصادی دولت در پی ماهها بی سر و سامانی
- تغییر رییس کل بانک مرکزی
- انتظار برای ابرتورم، بیکاری گسترده و نرخ رشد منفی در سالهای آتی

طبیعتا بازهم سوالات گذشته خودنمایی می‌کرد:

- آیا افزایش قیمت ارز بدلیل تحریم است؟
- سایر پارامترهای اقتصادی چه نقشی دارند؟
- وضعیت نقدینگی چگونه است؟
- تا چه حد آماده مقابله با تحریمها و افزایش قیمت ارز هستیم؟

۱۸۳. اجازه دهید با بازگشت به تحریمها سال ۱۳۹۱ سوال دیگری داشته باشم. آنچه شما برشمردید بخش بزرگی از کارهای همه دولت بود اما سوال این است که وزرات صمت چه نقشی داشت. مثلا چرا وزرات صمت کالاها را گروهبندی کرد؟ چرا مرکز مبادله ارزی را ایجاد کرد؟

در همه آنچه گفتم وزرات صمت هم نقش داشت، چون وزرات صمت عضو همه کارگروهها بود و در همه آنها مشارکت فعال داشت. یعنی عملا همه کارها بصورت تیمی انجام می شد. اما اگر بخواهم آنچه را که جزء ابتکارات وزرات صمت بود و از طرف ما پیشنهاد و سپس اجرایی می شد از فهرست فعالیتهایی بالا استخراج کنیم به فهرست کوتاهتری می رسیم. مثلا گروهبندی کالاها و یا ایجاد مرکز مبادله ارزی از جمله پیشنهادات خود من بود که برای هر کدام خاطرات تلخ و شیرین بسیاری دارم چه در دولت و چه در وزارتخانه. باز تشکیل برخی از این جلسات مستمر مقابله با تحریم از جمله درخواستهای بنده از آقای رییس جمهور بود. مثلا جلسات سه شنبه در بانک مرکزی که بعدا محل بسیاری از تصمیم گیری موثر شد. برخی از کارها که بالذات وظیفه وزرات صمت بود، مثل ذخیره سازی کالاهای اساسی و تنظیم بازار و یا طراحی بسته های حمایت از تولید و افزایش تسهیلات تولیدی و یا پیشنهادات تعرفه وارداتی و یا عوارض صادراتی و اخذ مصوبه و اعمال آنها.

۱۸۴. چرا اصلا گروهبندی کالا را انجام دادید و یا مرکز مبادله ارزی را در وزرات صمت ایجاد کردید؟

پرای پاسخ به این سوالات باید به حال و هوای آن روزها برگردیم. مهمترین دلیل برای انجام این کارها ناراضیتی وزرات صمت از نوع اطلاعات و عملیات بانک مرکزی بود. تقریبا در بسیار از جلسات بین من و آقای بهمنی و یا بین نمایندگان وزرات صمت و نمایندگان بانک مرکزی مشاجره و دعوی لفظی رخ می داد. این مشاجره هم در باره ریال و ارز مورد نیاز برای ذخیره سازی بود و هم برای استمرار تولید و تجارت.

اجازه دهید یک مثال بزنم. در میانه روزهای تابستان که بالا رفتن قیمت ارز حساسی جنجال بپا کرده بود و ارز حول و حوش ۲ هزار تومان شده بود به آقای بهمنی گفتم: "ما تقریبا ماهی ۵ میلیارد دلار ارز برای تولید و تجارت می خواهیم که از آن روز تا پایان سال می شود ۴۰ میلیارد دلار. آیا شما فکر می کنید بتوانید چنین ارزی را به متقاضیان بدهید؟". ایشان با خاطرجمعی گفت: "بله، حتما. بیشتر هم داریم". من در وزرات صمت براساس این گفته برنامه ریزی و مصاحبه کردم. یعنی خیال بخش تولید را راحت کردم که کشور به اندازه کافی ارز دارد و به همه متقاضیانی که بطور قانونی ثبت سفارش کنند ارز می دهد. دیری نپایید که تولیدکنندگان با مراجعات مکرر به من می گفتند پرونده های ما در بانک مرکزی بلا تکلیف مانده و کسی پاسخگو نیست. مجددا در مذاکرات بعدی و بعدی با آقای بهمنی از او شنیدم که هیچ تضمینی برای ارز رسانی نمی دهد چون به حجم فروش نفت و چگونگی ارز حاصل از آن اطمینانی نیست.

من سعی کردم خیلی خلاصه این داستان را تعریف کنم و الا بارها و بارها با ایشان و مدیران بانک مرکزی مذاکره می کردیم تا درک بهتری از اوضاع پیدا کنیم و هر بار که چیز تازه ای می فهمیدیم دوباره برنامه خود را به روز می کردیم. در

اواخر تابستان بود که من خسته از این همه نااطمینانی در حوزه ارز و ارزشرسانی، تصمیم نهایی را گرفتم. بجای اینکه کالاهای وارداتی را به دو یا سه دسته تقسیم کنیم و مرتب تحت تاثیر اطلاعات ناقص بانک مرکزی غافلگیر شویم به معاونین مربوطه گفتم کالاها را در ۱۰ گروه به گونه‌ای تقسیم کنید که اولاً براساس آمار گذشته، ارز مورد نیاز برای واردات هر گروه حدود ۵ میلیارد دلار بشود و ثانیاً این گروه بندی از کالاهای بسیار مهم و حیاتی به سمت مهم، نسبتاً مهم، مهم، کم اهمیت، بسیار کم اهمیت و غیرلازم و لوکس قابل اولویت بندی باشد. یعنی هم گروه بندی بود و هم اولویت بندی. یعنی گروه یک، کالاهای اساسی بود. گروه دوم کالاهای پزشکی و حوزه سلامت بود. گروه سوم، مواد اولیه ضروری تولید بود. گروه سوم، کالاهای واسطه‌ای ضروری تولید بود. گروه پنجم، ماشین‌آلات مهم تولیدی بود. گروه‌های بعدی به ترتیب دارای اهمیت کمتر بودند. مثلاً گروه نهم، کالاهای مصرفی کم اهمیت و گروه دهم، عملاً کالاهای لوکس بودند.

حالا ما یک الگوریتم تصمیم‌گیری داشتیم که ما را کاملاً نسبت به کمبود اطلاعات از سوی بانک مرکزی ایمن می‌کرد. یعنی ما با اطمینان خاطر اعلام کردیم گروه یک و دو یعنی حدود ۱۰ میلیارد دلار شامل ارز مرجع نمی‌شود. واردات کالاهای گروه ۱۰ ممنوع است و در مورد کالاها در گروه‌های کم اهمیت تضمینی نمی‌دهیم. وقتی مرکز مبادله ارزی را تاسیس کردیم بتدریج از بانک مرکزی می‌پرسیدیم که آیا مثلاً می‌توانی تا پایان سال ۵ میلیارد دیگر فراهم کنی تا ما ثبت سفارش گروه بعدی را با ارز مبادله‌ای اعلام کنیم یا همچنان بگوییم که مثلاً گروه ۶ باید از ارز صادرکنندگان غیرنفتی استفاده کند. یعنی ازاد سازی هر گروه برای گرفتن ارز مبادله‌ای پس از آن بود که بانک مرکزی در مورد فقط ۵ میلیارد دلار و نه بیشتر به ما تضمین بدهد. و این رویه بطور واقعی کار کرد و مرکز مبادله ارزی را تکیه‌گاه تبادلات ارزی کشور کرد.

۱۸۵. همکاران شما نقل می‌کردند که وقتی گروه بندی کالاها را اطلاع رسانی کردید آقای رییس جمهور و برخی وزرا با آن مخالفت کردند. آیا این گفته درست است؟ علت مخالفت چه بود؟

قبل از پاسخ به سوال شما باید یکی دو نکته را توضیح دهم. اول آنکه سرعت وقایع و تصمیمات آنقدر زیاد بود که ما گاه فرصت نمی‌کردیم برای هر یک از برنامه‌های خود روال مرسوم و معمول را طی کنیم و قاعدتاً موضوع گروه بندی را من به دولت نبردم بلکه با توجه به اختیاراتی که به من تفویض شده بود آن تصمیم را گرفتم. نکته دوم که ناظر بر همین امر است اختیارات گسترده‌ای که بود که ستاد تدابیر ویژه به وزاری اقتصادی دولت داده بود تا بتوانند با دست باز عمل کنند و اصطلاحاً مصونیت داشته باشند. اختیاراتی که به وزیر صمت داده شده بود بسیار وسیع بود و من تنها با بخشی از آن عمل می‌کردم. یعنی معمولاً سعی می‌کردم حتی الامکان تصمیمات را به تصویب کارگروه مربوطه برسانم.

حال با توجه با این دو نکته طبیعی بود که برای دیگر مسئولین پرسشی پدید بیاید. یک روز صبح بعد از اطلاع رسانی من، رییس جمهور مرا به دفتر خواند و بی مقدمه سوال کرد: این گروه بندی کالاها چیست که اعلام کرده‌ای؟ من هم خیلی کوتاه گفتم: با توجه به کمبود ارز نمی‌توان به هم کالاها ارزشرسانی کرد و لازم بود این کار بشود. ایشان گفت: خب موضوع را بیاور در اولین جلسه کارگروه تا بیشتر بررسی کنیم. بعد از اتمام جلسه با ایشان، حدس زدم ممکن است یکی از وزرا، در ذهن رییس جمهور دغدغه‌ای نسبت بکار من ایجاد کرده باشد. که حدس درست بود. سراغ آن همکار رفتم و با گفتگو

کردم. به او گفتم من چهار سال رییس سازمان توسعه تجارت بوده‌ام، دو سال هم وزیر بازرگانی بوده‌ام، و الان دقیقاً می‌دانم دارم چکار می‌کنم. لطفاً به من اعتماد کن. و از او خواهش کردم در جلسه کارگروه اعلام موافقت کند. او هم همین کار را کرد و گروه‌بندی به یک موضع ملی و اجرایی تبدیل شد. بعدها از همین گروه‌بندی برای اولویت دهی به تسهیلات و مجوزهای تولید هم استفاده کردیم و پایه‌ای شد باری برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه صنعت.

۱۸۶. چه موضوعی باعث شد مرکز مبادله ارزی را ایجاد کنید؟ چرا در وزارت صمت ایجاد

شد؟

در بخش‌های قبلی عرض کردم ما چندین چالش با بانک مرکزی داشتیم. یکی از آنها این بود که بانک مرکزی نمی‌توانست بدرستی ارز صادرکنندگان غیرنفتی را در اختیار واردکنندگان قرار بدهد. برای اینکار فقط پیمان‌سپاری ارزی را می‌دانست که ما در وزرات صمت با آن مخالف بودیم. بعلاوه دقیقاً نمی‌دانست به هر واردکننده چه مقدار ارز داده است. وقتی می‌پرسیدیم مثلاً فلان مبلغ ارز صرف واردات کدام کالاها شده می‌گفتند از وزارت صمت بپرسید. حال آنکه وزارت صمت تنها ثبت سفارش کرده بود و نمی‌دانست چه کسی و از چه بانکی، چه مبلغ ارز گرفته است. بانک مرکزی با طفره رفتن از پاسخگویی به این سوالات، مسئولیت آنرا را متوجه بانکهای عامل کرد. در واقع می‌گفت من ارز را بصورت یکجا به بانکهای عامل می‌دهم و آنها باید بگویند این ارز را به چه کسی داده‌اند. از مجموعه این بگومگوها، من باز متوجه شدم که حداقل یکی دو نقطه از سیل‌بند موضوعات ارزی، سوراخ است و کسی هم پاسخگو نیست.

این را هم اضافه کنم که برای کشف قیمت ارز در بازار، بحث‌های زیادی در کارگروه‌های مربوطه چه در بانک مرکزی و چه نزد رییس جمهور داشتیم و هر کس روشی را پیشنهاد می‌داد. راهکاری که طرفداران بیشتری داشت و از طرف وزارت اقتصاد مطرح شده بود بورس ارز بود که البته مخالفان جدی هم داشت و لذا این موضوع به یک چالش بی‌پاسخ تبدیل شده بود.

موضوع سوم در همین راستا تعیین یک قیمت ارز (غیر از ارز مرجع) و البته نزدیک به قیمت بازار بود. از آنجا که بورس ارز مورد توافق جمعی نبود در یکی از کارگروه‌ها قیمت ۲۴۰۰ تومان مورد توافق واقع شد و همه امضا کردیم.

حالا ما به اواخر تابستان و اوایل پاییز رسیده بودیم و چالش‌ها با بانک مرکزی بدلیل فشارهای تحریم‌ها هر روز بیشتر می‌شد. من بدنال یک راهکار بودم که این چند تا موضوع را حل کند:

- ارز صادرکنندگان در اختیار واردکنندگان قرار بگیرد.
- ارز با قیمت جدید را به برخی گروه‌های کالایی در تقسیم بدی دهگانه قرار بدهم
- بجای بورس ارز که مخالفان جدی دارد یک فکر دیگری داشته باشم
- البته بانک مرکزی هم همکاری کند و مرا تنها نگذارد

ضمناً این کار باید بی‌سروصدا باشد و مثل اول همه سازه‌های لازم را ایجاد کنم و نگذارم دوباره کسی برای رییس جمهور دغدغه درست کند. برای همین به محض اینکه رییس جمهور با چند تن از اعضای کابینه برای اجلاس مجمع عمومی

سازمان ملل به نیویورک رفت رمان را مناسب دیدم و دست بکار شدم. من همیشه از چهار سال کار در سازمان توسعه تجارت این آرزو را داشتم که نیاز ارزی کشور را با ارز صادرکنندگان اداره شود. همه مخالفتم با پیمان سپاری ارزی هم روی هم علاقه‌ام به ارزآوری آنها بود. برای همین بسرعت طرحی را آماده کردم و راهی بانک مرکزی شدم. خیلی دوستانه و صمیمی با آقای بهمنی وارد گفتگو شدم و گفتم طرحی دارم که اگر شما همکاری کنی مشکل ارزی کشور برای همیشه حل می‌شود و موقعیت بانک مرکزی از این حالت که هم کتک‌خور است و هم هر روز مورد انتقاد رییس‌جمهور و وزرا و اصحاب رسانه و فعالان بخش خصوصی است به یک جایگاه برتر و ممتاز خواهد رسید. گفته‌های انگیزه‌بخش من موثر افتاد و او پرسید طرح تو چیست و ما چکار باید بکنیم؟ به او گفتم بدون پذیرش طرح توسط معاونین بانک مرکزی، زح من به جایی نمی‌رسد، خواهش می‌کنم همه را جمع کن تا من در حضور همه آنان طرح را توضیح بدهم. آقای بهمنی فردی متواضع و مخلص بود و به این دلیل پذیرفت و همه معاونینش را صدا زد.

من باز یا یک مقدمه طولانی در مورد اهمیت و جایگاه بانک مرکزی، طرحم را توضیح دادم. خلاصه‌اش این بود که در یک مکان همه بانکهای عامل را جمع کرده و بانک مرکزی و وزارت صمت (و بویژه سامانه ثبت سفارش) هم باشد. کاری که می‌کنیم این باشد که صادرکنندگان با کمک ما و بانکها، ارز خود را به واردکنندگان بدهند و کمترین فشار را به ارز بانک مرکزی بیاوریم. در آن جمع خانم کیانی راد اولین فردی بود که بر طرح من صحنه گذاشت و باعث شد دیگران هم آنرا مثبت تلقی کنند.

۱۸۷. چرا مرکز مبادله ارزی را در وزارت صمت ایجاد کردید؟ مگر بانک مرکزی مسئول ارز و ارزسانی کشور نبود؟

بعد از آنکه کلیات طرح را قبول کردند من گفتم آماده‌ام در هر محلی شما می‌گویید آنرا پیاده کنم و اگر محلی ندارید من آنرا در وزارت صمت پیاده می‌کنم. آقای بهمنی گفت ما الان جای آماده‌ای نداریم. من هم با اینکه می‌دانستم سالن آماده‌ای ندارم گفتم اجازه بدهید من ظرف ۴۸ ساعت محلش را به شما معرفی می‌کنم. فکر کنم آن روز سه‌شنبه یا چهارشنبه بود.

بعد از آن در حالیکه بسیار مشغوف بودم و در پوست خود نمی‌گنجیدم به وزارتخانه برگشتم و تمامی معاونین و افراد کلیدی را صدا زدم. آنها هنوز در جریان تصمیمات من نبودم. همه آنها را توجیه کردم و گفتم فقط ۲۴ ساعت فرصت داریم. بعد از چند ساعت و بررسی تمام سالتنهایی که امکان آماده‌سازی داریم، قرار شد طبقه دوم ساختمان ثبت سفارش از کارکنانش تخلیه شده و همه دیوارها را بردارند و یک سالن یکدست و بزرگ به من تحویل بدهند. همکارانم با ذوق و شوقی زایدالوصف این کار را انجام دادند. آنها در همه ساعات شب روز پنجشنبه و جمعه کار می‌کردند.

شنبه بعدازظهر به آقای بهمنی زنگ زدم و گفتم الوعده وفا. او ابتدا باور نمی‌کرد من تا این حد جدی باشم. با همدیگر به محل رفتیم و ایشان سالن را پسندید. بعد از آن یک عالمه کار انجام شد تا تک تک بانکها در مرکز مبادله ارزی مستقر شوند و رسانه‌ها آنرا بشناسند و هر روز با سخنگوی مرکز مصاحبه کنند. واقعا روزهای سخت و پرکاری بود.

۱۸۸. واکنش آقای رییس جمهور بعد از بازگشت از سفر چه بود؟

خوشبختانه این بار دچار مشکل نشدیم. در اولین جلسه از سلسله جلسات دوشنبه، من مثل هر جلسه، اولین گزارش دهنده بودم. گزارش مفصلی از مرکز و اثرات آن دادم و آثار خوشحالی را در چهره رییس جمهور دیدم. در آخر گزارش هم طبق معمول چندین خواهش مطرح کردم و برای اولین بار از صداقت و سخت کوشی آقای بهمنی و خانم کیانی راد تشکر کردم. آقای حسینی، وزیر اقتصاد هم همراه رییس جمهور در سفر بود و همچنین سایر افراد جلسه بر کار ما صحنه گذاشتند و موضوع بورس ارز هم تا آخر دولت هیچگاه مجددا مطرح نشد.

۱۸۹. چرا اسم ارز جدید را ارز مبادله‌ای گذاشتید؟

اسم گذاری مرکز برای خودش داستانی دارد. همکاران من بویژه آقای طالب‌پور و آقای شجاعی می‌دانستند من در مورد اسامی خیلی حساس هستم و لذا در تمام روز جمعه که دیگران مشغول ساخت و ساز سالن بودند ما با پیامک مشغول ساخت و ساز اسم بودیم. اولین اسمی که بین ما تصویب شد مرکز ملاقات دارندگان و متقاضیان ارز بود. در واقع من به آقای بهمنی گفته بودم که ما اصلا روی ارز بانک مرکزی حساب نمی‌کنیم بلکه می‌خواهیم ارز بخش خصوصی را به میدان بیاوریم. بعدا اسم کمی کاملتر شد و تبدیل شد به مرکز مبادلات ارزی کشور. بتدریج این اسم چکش کاری شد و نهایتا چیزی که باقی ماند این بود: مرکز مبادله ارزی.

نام خود ارز دوم هم برگرفته از این همین مرکز بود. یعنی ما در آن زمان ارز با سه نرخ داشتیم. ارز مرجع برای کالاهای اساسی، ارز در مرکز مبادله با قیمت ۲۴۰۰ و ارز آزاد در بازار آزاد. بعدا بر اثر تکرار، به قیمت ارز در مرکز مبادله گفته شد ارز مبادله‌ای.

۱۹۰. در سال ۱۳۹۰ تیم اقتصادی دولت درخواست ملاقات خصوصی با مقام معظم رهبری داشت. هدف این ملاقات چه بود؟

در بحبوحه جنگ اقتصادی که دولت در یک طرف و تحریم‌کنندگان در طرف دیگر بودند ما به هماهنگی و یکپارچگی بیشتری نیاز داشتیم. متاسفانه رابطه مجلس و دولت خوب نبود و برخی رسانه‌ها هم بر طبل تفرقه می‌کوبیدند. قیمت‌ها افزایشی بود و کارهای دولت کمتر انعکاس پیدا می‌کرد. معمولا در دولت گزارشات مثبت و منفی مطرح می‌شد و همکاران دولت از اینکه می‌دیدند ابعاد مثبت گزارشات در رسانه‌ها نیست و فقط منفی‌ها گفته می‌شود ناخشنود بودند. لذا پیشنهاد شد تیم اقتصادی دولت ملاقاتی با مقام معظم رهبری داشته باشد و هم از نزدیک گزارش بدهد و هم رهنمود بگیرد.

۱۹۱. البته این جلسه شما به نوع دیگری در رسانه ها منتشر و گفته شد که شما به اصطلاح قصد داشتید جام زهر را در رابطه با تحریمها به مقام معظم رهبری بنوشانید؟

بله فکر کنم رسانه‌های مخالف دولت آن روزها خبر این دیدار آن گونه منتشر شد که وزرای تیم اقتصادی دولت نزد مقام معظم رهبری رفته‌اند تا جام زهر را به آقا بنوشانند و بنابراین باید آنها را مورد عتاب قرار داد. در حالیکه هدف ما این بود که گزارشی از آخرین وضعیت کشور و تحریمها به محضر ایشان ارائه کنیم، و البته به برخی مشکلات پیش روی اقتصاد ایران هم اشاره کنیم.

البته بعد از پدیدار شدن تحریمهای سال ۱۳۹۷ شاید شما باور نکنید که در سال ۱۳۹۱ کمتر کسی از مخالفین، حاضر بود بپذیرد که برخی مشکلات ناشی از تحریم است و همه آنها را به شخص رییس جمهور و یا بانک مرکزی انتساب می‌کردند.

به عبارت دیگر، جا انداختن این ادبیات برای ما بسیار سخت بود که بگوییم عامل خارجی به نام تحریم در اقتصاد ایران ظهور کرده و باید در محاسبات مدیریتی کشور لحاظ شود. یعنی از زمانی که ما خدمت مقام معظم رهبری رفتیم، تا زمانی که نرخ ارز دو برابر شد، زمان زیادی فاصله نبود. یعنی ما لازم می‌دیدیم که نگرانیها را مطرح کنیم و رهنمودها را بگیریم.

یک نکته جالب این است که مهمترین نکته‌ای که رسانه‌های مخالف به تیم اقتصادی دولت انتساب می‌دادند و بر اساس آن می‌گفتند که تیم اقتصادی دولت از تحریمها ترسیده‌اند این بود که می‌گفتند: تیم اقتصادی دولت در دل خواهان مذاکره هسته‌ای برای حل تحریمها هستند اما جرات نمی‌کنند بر زبان بیاورند. خب اگر این بوده، این موضوع که بعدا شد جزء افتخارات دولت یازدهم و اسمش را هم گذاشت برجام. خنده‌دار به نظر می‌رسد: آنها می‌گفتند دولت دهم ترسو و بزدل شده و بدنبال مذاکره است. اما همین مذاکره توسط خودشان نشانه فهم و کمالات بود!

خلاصه موضوع از این قرار بود که ماهها قبل از تشدید تحریمها، برخی وزرای کابینه دهم به نزد مقام معظم رهبری رفته و مسائلی که بعدها اتفاق افتاده بود را پیش‌بینی و در قالب گزارشهایی، خدمت ایشان ارائه کرده و تقاضای رهنمودهای ایشان را داشتند. این دیدار به نظر من یک دیدار تاریخی به شمار می‌آید و باید به آن مفصل پرداخته شود. بله شما این را در آن دسته رسانه‌ها شنیدید که قصد حاشیه‌سازی داشتند.

۱۹۲. حتی این نکته نیز مطرح شده بود که شما و آقای دکتر حسینی، وزیر امور اقتصادی و دارایی نزد رهبری رفته‌اید و خواسته‌اید که ایشان برای جلوگیری از فروپاشی اقتصاد ایران، از ادامه پروژه هسته‌ای به منظور متوقف شدن تحریمها حمایت کنید.

شاید این جملات نادرست به خاطر مطرح شده که ایده طرح مسائل تحریم با مقام معظم رهبری را بنده در دولت مطرح کردم و آقای حسینی هم از ایده استقبال و دفاع کرد. من همواره بدنبال تعامل هر چه بیشتر بودم و از اینکه می‌دیدم میان سه قوه شکرآب است ناراحت بودم. در واقع فکر می‌کردم گزارش مستقیم به مقام معظم رهبری، ممکن است موقعیت بهتری برای دولت ایجاد کند. چون انزوای دولت برای کشور خوب نبود. اما من در آن جلسه، تنها متکلم نبودم؛ بلکه سایر وزرای اقتصادی نیز گزارشات خود را ارائه کردند. در واقع، هر زمانی که قرار بود اعضای کابینه نزد مقام معظم رهبری بروند،

معمولا تقسیم کاری در دولت صورت می گرفت و مشخص بود که هر یک از اعضا چه نکاتی را باید مطرح کنند. خوشبختانه همه جلسه، ضبط تصویری شده است.

۱۹۳. این دیدارهای مقام معظم رهبری با وزرا به صورت مرتب صورت می گرفت؟

خیر. این جنس ملاقات تنها یک بار صورت گرفت و تکرار نشد؛ تا جاییکه می دانم شخص رئیس جمهور هر دوشنبه برای ارایه گزارش به محضر مقام معظم رهبری می رفت و ما نیز در روز دولت و ایام خاص محضر ایشان می رفتیم. ولی برای تحریم تنها یک بار جلسه وزرا با مقام معظم رهبری تشکیل شد. تقسیم کار نیز به این صورت بود که آقای رحیمی، معاون اول رئیس جمهور در ابتدا گزارشی از جلسات ستاد تدابیر ویژه اقتصادی که به منظور مقابله با تحریمها و با مصوبه شورای امنیت ملی در دولت شکل گرفته بود، ارایه کرد و بعد از آن آقای شمس الدین حسینی، وزیر امور اقتصادی و دارایی گزارشی را در رابطه با مسائل بانکی و اقتصادی ارایه کرد و پس از وی نیز بنده از مسائل تجارت و صنعت و تولید، گزارشی ارایه کردم. دیگر همکاران هم مسائل کاری حوزه خود را گفتند و سپس مقام معظم رهبری بیانات مبسوطی ارائه فرمودند که تاکید بر خط مستقیم انقلاب و مقاومت و همدلی داشتند.

۱۹۴. این جلسه با هماهنگی کامل با آقای احمدی نژاد برگزار شده بود؟

بله. این جلسه با هماهنگی کامل با وی بود.

۱۹۵. آن زمان بحث این بود که وزرا بدون هماهنگی به نزد مقام معظم رهبری رفته اند.

خیر. ما همواره در دولت این پروتکل را رعایت می کردیم که حتما ملاقات با مقام بالاتر از رئیس دولت، باید با هماهنگی کامل با وی باشد.

۱۹۶. برخورد مقام معظم رهبری در آن جلسه چطور بود؟

برخورد ایشان با تمامی اعضای آن جلسه بسیار محترمانه و مهربانه بود ایشان مرتب بر این نکته پافشاری می کردند که باید مقاومت کرده و برخورد هوشمندانه ای با تحریمها داشته باشیم.

۱۹۷. پس شما این شایعه را هدف شما از برگزاری این جلسه درخواست درخواست برای توقف غنی سازی بوده تکذیب می کنید؟

صد درصد تکذیب می کنم، خیر به هیچ عنوان هدف این نبود. قصد این بود که گزارشی ارائه دهیم و بگوییم که در شرایط جدیدی قرار گرفته ایم که باید کشور را به شکل متفاوتی اداره کنیم. یعنی اتفاقاتی رخ خواهد داد که اداره کشور به شکل مرسوم امکان پذیر نیست. به عنوان مثال درخواست ما این بود که اختیارات بیشتری را در ستاد تدابیر ویژه اقتصادی داشته باشیم نه اینکه بحثی از شکل گیری مذاکرات مطرح کنیم. به ایشان عرض کردیم که کشور درآمدها و توان قبلی را در اداره کشور ندارد. اینکه مذاکره کنیم یا نکنیم از اختیارات ایشان است و ما نرفته بودیم که برای ایشان تعیین تکلیف کنیم، ما هرگز چنین اجازه ای به خود نمی دادیم. شاید در برخی روزنامه ها چیز دیگری مطرح شده بود، اما صحت نداشت.

۱۹۸. این دیدارها محرمانه است. چرا رسانه ای شد؟

این دیدار با دوربین ضبط شد. عده ای برای ضبط آن حضور دارند. همچنین افراد مختلفی به غیر از مهمانان در این جلسه حضور دارند که ممکن است اطلاعات را به خارج از جلسه انتقال داده باشند.

۱۹۹. این افراد مطلع بودند که قرار است اعضای کابینه چه مواردی را مطرح کنند؟

از محتوا خبری نداشتند اما موضوع جلسه را می دانستند. این دیدار هیچگاه پخش رسانه ای و عمومی نشد، بنابراین تصویری که برخی رسانه ها برای مردم ساختند با آنچه در این جلسه رخ داده، بسیار متفاوت است. تصور عامه این بود که اعضای کابینه برای تحت فشار قرار دادن مقام معظم رهبری برای مذاکرات به نزد ایشان رفته و ایشان نیز برخورد بدی با مطرح کنندگان این موضوع داشته اند و به عبارتی از این گزارشها عصبانی شده اند.

در حالیکه ما اصلا درخواستی برای انجام مذاکرات یا پیشنهادی برای ایشان نداشتیم و فقط می خواستیم بالاترین مقام کشور را در جریان مسائل قرار دهیم. ایشان نیز همانند همیشه بسیار با احترام و همراه با شفقت و مهربانی برخورد کردند و فضا به گونه ای بود که می توانستیم راحت صحبت کنیم. ایشان هم ضمن تشکر از کارهای انجام شده در فرمایشات خود به این نکته اشاره کردند که باید مقاومت کنیم و تحریم کنندگان دشمنان جباری هستند که اگر کوتاه بیاییم فشار خود را بیشتر خواهند کرد. تا جاییکه به خاطر دارم یکی درخواستهای ما این بود که اختیارات ستاد تدابیر ویژه اقتصادی بیشتر شود که ایشان نیز با اعتماد و لطف پذیرفتند.

۲۰۰. این اختیارات به چه مفهوم بیشتر شود؟

این یک بحث فنی است. در مورد ستاد تدابیر ویژه اقتصادی دو تعبیر وجود داشت.

اول آنکه این ستاد مجاز است در صورت نیاز به مقابله با تحریمها، موقتا قانونی یا مقرراتی را اجرا نکند، یا تصمیمات فراقانونی بگیرد که تحریمها را دور بزند. نمونه آن نیز اجرای قانون انتزاع بخشی از اختیارات تنظیم بازار از وزارت صنعت، معدن و تجارت بود که به دلیل اینکه مصوبه مجلس را داشت، لازم الاجرا بود. به همین دلیل در ستاد تدابیر ویژه اقتصادی این مطرح شد که اگر این قانون اجرا شود، کشور دچار کمبود کالا می‌شود، لذا این قانون نباید اجرایی شود. بنابراین ستاد تدابیر ویژه اقتصادی اجرای این قانون را به تعویق انداخت.

دوم آنکه ستاد مجاز نیست تصمیمات فراقانونی برای مقابله با تحریمها بگیرد و یا اجرای قانونی را موقتا تعطیل کند. یعنی دولت باید در امر تسهیل کارها یا دادن اختیارات به وزرا در چارچوب قانون حرکت کند و هر جا که دولت می‌خواهد قانون را دور بزند، باید به دفتر مقام معظم رهبری اطلاع دهد تا نظر آقا را جویا شده و به دولت نتیجه را اعلام کنند. در واقع، برخی معتقد بودند که دولت در چندین مورد به مَر قانون عمل نکرده است و این اختیار به ستاد تعلق ندارد که قانون را دور زند. در حالیکه دولت معتقد بود که این اختیار به ستاد تدابیر ویژه اقتصادی داده شده است. ما در آن جلسه بر این نکته تاکید کردیم که اختیارات ستاد تدابیر ویژه اقتصادی باید به گونه‌ای باشد که دولت اختیار دور زدن برخی قوانین را به نفع کشور و در شرایط تحریم داشته باشد.

بعدها در دولت دوازدهم بوضوح چنین اختیاراتی داده شد و سران سه قوه عهده‌دار آن شدند.

۲۰۱. این ستاد تدابیر ویژه اقتصادی چگونه شکل گرفته بود؟

این ستاد با مصوبه شورای عالی امنیت ملی تشکیل شد.

۲۰۲. اختیارات این ستاد مشخص بود؟ یعنی این اختیار به دولت داده شده بود که بتواند در مواردی قانون را دور زند؟

منطق مصوبات شورای امنیت ملی این گونه است. به طور ضمنی، برداشت دولت از تشکیل این ستاد همین دور زدن قانون در موارد خاص برای مبارزه با تحریمها بود. و الا اگر این اختیار را به دولت نداده بودند، دیگر نیازی نبود که برای تشکیل این ستاد مصوبه از شورای عالی امنیت ملی داشته باشد. اگر نظر دوم حاکم بود، تیم اقتصادی باید مصوبات مقابله با تحریم را در چارچوب قوانین جاری از دولت می‌گرفت که عملا توان بیشتری به آنها نمی‌داد. لذا این ستاد، باید عملکردی فراقانونی می‌داشت.

۲۰۳. وقتی که گزارش جلسه با مقام معظم رهبری به گونه دیگری در رسانه ها منتشر شد، عکس العمل رئیس جمهور چه بود؟

به نظر ما جلسه خوب برگزار شده بود و گزارشهای ما کاملا گویا و برخورد مقام معظم رهبری نیز بسیار خوب و مهربانانه بود. آقای احمدی نژاد نیز خیلی خوشحال شد. آنچه که در رسانهها مطرح شد صحت نداشت که رئیس جمهور را عصبانی کند. این دیدار با هماهنگی کامل با وی انجام شده بود. ما واقعیتهای موجود را به خدمت مقام معظم رهبری عرض کردیم. بخاطر دارم بعدها بنده در یک سفر ماموریتی که در بلاروس بودم فردی به من گفت: شنیدهام که تیم اقتصادی دولت به حضرت آقا پیشنهاد دادهاند که مذاکره با امریکا را بپذیرد. از وی پرسیدم: چه افرادی از تیم اقتصادی دولت در این جلسه حضور داشتند؟ گفت: شنیدهام که چند نفر از جمله سردار قاسمی، وزیر نفت، حضور داشته است. به وی گفتم: به نظر شما می توان آقای قاسمی را راضی کرد که چنین پیشنهادی به مقام معظم رهبری بدهد که سازش کند؟ گفت: خیر. گفتم: پس چرا چیزی که نمی دانید را تکرار می کنید.

۲۰۴. آیا بجز گزارشی که در مورد تحریمها به مقام معظم رهبری دادید به دیگران در بیرون دولت هم گزارش می دادید؟

بله به چند دستگاه گزارش دادیم. در واقع از تشدید تحریمها، دولت یک تقسیم کاری انجام داد که وزرا در محافل اصلی نظام، تحریمها را برای مقامات ارشد و اجرایی کشور، تشریح کنند. یکی از این محافل، دفتر مقام معظم رهبری بود که گزارشاتی از سوی وزرا ارائه شد. جلسه ای هم برای روحانیون استانها برگزار شد که تیمی متشکل از من، آقای حسینی، وزیر امور اقتصادی و دارایی، بهمنی، رئیس کل بانک مرکزی و قاسمی، وزیر نفت مامور شدند که آخرین وضعیت فشار تحریمها را بگویند. جلسه دیگری هم در قم و در جمع علما برگزار شد که آنجا وضعیت تحریمها را گفتم. در جلسه دیگری وضعیت تحریمها را برای نمایندگان مجلس خبرگان رهبری تشریح کردیم. برای آنها یک گزارش منسجم و همراه با تاریخچه تهیه و ارائه کردم.

در جمع خبرگان رهبری، تاریخچه ای از تحریمها را از اولین تحریمهایی که در تاریخ شکل می گیرد تا تحریم ایران تشریح کردم و تفاوتهای تحریمهای قبلی با تحریم اخیر را گفتم. به نظر خودم سخنرانی خیلی خوبی شد که بعدها هم دنبال خلاصه هایش می گشتم که به عنوان یک مقاله منتشرش کنم. چون یک کار علمی خیلی خوبی انجام داده بودم. در ادامه این جلسات، به مجمع تشخیص مصلحت نظام رفتیم. در مجمع هم همه تیم اقتصادی دولت حضور داشتند. من در مجمع، به نظرم خیلی شسته و رفته گزارشی را ارائه کردم که در آن، واقعیتهای تحریم را گفتم و اینکه می توانیم دست به دست هم بدهیم و آثار تحریم را جمع کنیم. در آنجا تاکید کردم که اختلافهایی که میان دولت با سایر دستگاهها وجود دارد، موضع کشور را در مقابله با تحریمها ضعیف می کند و در مقابل، دشمن خوشحال خواهد شد

۲۰۵. سیاست دولت آقای احمدی‌نژاد پیش از تحریم‌ها در قبال نرخ ارز چگونه بود و چه تاثیری بر روی واردات داشت؟

دولتهای جمهوری اسلامی از گرانی وحشت بسیار داشته و دارند و هر یک به دنبال آن بوده و هستند که با شیوه‌های گوناگونی از جمله حفظ قیمت ارز، جلوی گرانی را بگیرد. دولت دهم هم از این قاعده مستثنا نبود. بنابراین دولت ناخودآگاه نرخ ارز را پایین نگه داشته بود و ترکیب واردات و صادرات را مداوم کنترل می‌کرد. اما در شرایط تحریم که متأسفانه امکان تامین کافی ارز در کشور مهیا نشد، این کنترلها همچون فتری که جمع شده باشد، به یکباره رها شد. برخی معتقدند اگر دولت اجازه می‌داد که طی چند سال، آرام آرام قیمت ارز بالا رود، به یکباره با فشار تحریمها، قیمت جهش نمی‌کرد و این بحران ارزی، به شکل فعلی به اقتصاد ایران آسیب نمی‌زد. چرا که به طور طبیعی و البته تدریجی، مصرف ارز به دلیل افزایش قیمت آن، کاهش می‌یافت و تولید داخلی نیز توجیه پذیر می‌شد، به نحوی که مردم به طور تدریجی و آرام آرام شاهد افزایش نرخ کالاها در کشور بودند. ضمن اینکه اگر ارز در بازار با نرخ رقابتی وجود داشت، نقش بانک مرکزی هم به اندازه فعلی مهم نبود. در حالیکه قبل و حین تحریم، نقش بانک مرکزی در کنترل بازار بسیار پررنگ شده بود.

از سوی دیگر، قیمت ارز در دولت دهم ثابت نگه داشته شده بود و به تبع آن نیز، خدمات دولت نیز با تثبیت قیمت مواجه بود. بر همین اساس، باور عمومی این طور بود که دولتی که بخواهد اقتدار خود را نشان دهد، باید قیمت ارز را کنترل کند. غافل از اینکه نرخ ارز باید از طریق اقتصاد مدیریت شود نه این که قیمت گذاری تثبیتی داشته باشد؛ به این معنا که اقتصاد باید آنقدر پویا باشد که ارزآوری در آن زیاد شده و ارز به اندازه کافی به دست مردم برسد و قیمت رقابتی خود را داشته باشد. در حالیکه ایران تنها نفت می‌فروخت و ارز حاصل از این فروش را به صورت ارزان در بازار می‌فروخت.

فصل هشتم:

نحوه اداره دولت دهم

۲۰۶. اخلاق و خصوصیات شخصی آقای احمدی نژاد در اداره جلسات دولت به چه صورت بود؟

برخی از وزرایی که عضو دولت اول آقای احمدی نژاد بودند می گفتند که گاهی شاهد برخوردها و لحن تندی در جلسات از ایشان بودند و ممکن است که حتی عصبانی شده و با پرخاش و سرزنش صحبت کند. من دولت نهم را ندیده بودم اینها را فقط نقل قول می کنم. آنها می گفتند که در دولت قبل بسیاری از جلسات دولت را خود ایشان تشکیل می داد و وارد جزئیات می شد. اما در دوره ما گاهی رئیس جلسه خود ایشان بود و بسیاری از اوقات معاون اول مدیریت جلسه را بعهده داشت.

البته بطور واضح در جلساتی که خود ایشان ریاست می کرد نوع ورود به موضوعات و جمع بندیها متفاوت بود و ایشان با اطلاعات و جرات بیشتری تصمیم گیر می کرد. برخی می گفتند که در دولت اول، آقای احمدی نژاد اگر در بازار مواجه با گرانی کالایی می شد یا اینکه برخی به او گزارش می دادند که قیمت کالایی بالا رفته است، او شخصا به وزیر مربوطه تلفن می کرد و با لحن بدی از او در مورد گرانی سوال می کرد، اما در دولت دهم این گونه برخوردهای شدیدی صورت نمی گرفت. البته منظورم این نیست که ایشان بی تفاوت بود، بازهم پیگیری می کرد که نوع ادبیاتی که استفاده می کرد لحن بهتری داشت. ماجراهایی تعریف می کنند که مثلا به دلیل افزایش قیمت سیب زمینی، از وزیر جهاد کشاورزی در دولت نهم خواسته شده است که سفر خود به خوزستان را نیمه کاره رها کرده و به تهران برگردد و قیمت را به حالت اول بازگرداند. به یاد دارم در دولت نهم که معاون وزیر بازرگانی بودم گاهی آقای میرکاظمی را می دیدم که از این برخوردها کاملا برافروخته شده بود و احتمال می دادم و یا می شنیدم رئیس جمهور در گفتگوی تلفنی با وی بسیار تند برخورد کرده بود که چرا قیمت یک کالا بالا رفته است.

در مورد انتقاد پذیری روحیات مختلفی از وی دیدم. گاه بسیار بر نظرش پافشاری می کرد و به آن ایمان داشت و گاهی هم نظر مخالفش را می پذیرد و نظر خود را کنار می گذاشت. یعنی از پذیرش صد در صد تا عدم پذیرش صد در صد را شاهد بودم. از نظر بیان احساس و روحیه و حالت ظاهری در جلسه هم گاهی ظاهر خشمگینی نسبت به انتقادکننده نشان می داد و گاهی از انتقادکننده اصلا ناراحت نمی شد و با او شوخی می کرد و لبخند رضایت بر چهره داشت.

۲۰۷. آیا منظور شما این است که رئیس جمهور انتقاد را از کسی می پذیرفت و از برخی نمی پذیرفت؟

نه، چنین منظور نداشتم. علت آن برآسفتن و پرخاش و این خوشایندی و رضایت، گاه به دلیل خسته یا عصبانی بودن قبلی بود، و گاه بدلیل نوع انتقادی که صورت می گرفت و یا نحوه بیان انتقاد و انتخاب زمان نامناسب برای طرح انتقاد. در عین حال، ممکن بود ذهنیتی داشت که ما نمی دانستیم. البته در ماههای پایانی دولت بعضا برخی همکاران در جلسات خصوصی تحلیل می کردند که در کنار همه این دلایل، ایشان به برخی افراد حساسیت مثبت و به برخی حساسیت منفی دارد و در مورد برخی افراد نه منفی است و نه مثبت.

۲۰۸. اگر این تحلیل درست باشد، حس ایشان نسبت به شما مثبت بود یا منفی و یا خنثی؟

اگر این تحلیل درست باشد، حس ایشان نسبت به من خنثی و یا شاید مثبت بود. یعنی این حس را نداشتم که در مقابلم گارد دارد و یا جبهه دارد. حرفهایم را براحتی می‌زد. گاهی ایشان قبول می‌کرد و گاهی هم رد می‌کرد. نه تسلیم من بود و نه معارض. به نظرم رابطه ما کاملا منطقی و همراه با احساس دوستی بود.

۲۰۹. موضع ایشان در مورد سایر افراد چگونه بود؟

به نظرم نمی‌شود گفت که وزرا و معاونین رییس جمهور در دولت احمدی نژاد قدرت و یا فرصت انتقاد نداشتند. البته اینگونه هم نبود که هر وزیری در هر شرایطی میکروفن را روشن کند و شروع به انتقاد کند، بهرحال رعایت پروتکل و حرمت مقام بالاتر لازم است. گاهی در جلساتی که معاون اول اداره می‌کرد فضای انتقادی تندی شکل می‌گرفت و وقتی آقای احمدی نژاد به جلسه می‌آمد، وزرا با ادبیات محترمانه‌تر، انتقادهای خود را مطرح می‌کردند و حرفهایشان تند و تیزی کمتری داشت. ممکن بود دلیل ملاحظه وزرا به خاطر عصبانی نشدن رئیس جمهور بود یا اینکه شان وی را به عنوان یک مقام بالاتر حفظ می‌کردند.

به وضوح البته می‌شد دید که گاهی اوقات، رییس جمهور، دیدگاهی را مطرح می‌کرد که عضوی از جلسه دولت مخالف بودند ولی رییس جمهور سعی می‌کرد که هر طور شده رای مثبت را بگیرد و میدان را به گونه ای به دست می‌گرفت تا رای دلخواه خود را بگیرد.

۲۱۰. موضوعات در جلسه دولت تا چه بحث می‌شد و موافق و مخالف حرف می‌زدند؟

ببینید موضوعاتی که وارد دستور کار دولت می‌شدند دارای مبادی گوناگونی بودند. برخی پرونده‌ها، قبلا در کمیسیونهای مربوطه دولت، مورد بحث و گفتگو قرار گرفته بودند و فقط رای دولت را می‌خواستند. برخی موضوعات براساس اختیارات ماده ۱۲۷ و ۱۳۸ قانون اساسی در یک کارگروه مثل کارگروه تنظیم بازار بحث شده بودند و باز هم فقط طرح در جلسه و رای جلسه را می‌خواستند. گروهی از موضوعات هم در یک کارگروه ویژه و یا زیرنظر معاون اول مورد کندوکاو قرار گرفته بودند و باز طرح و رای دولت را می‌خواستند. اما موضوعاتی هم بودند که با سابقه قبلی و یا بدون سابقه قبلی از طرف رییس و یا اعضا مطرح می‌شد و گاهی بحث‌انگیز هم می‌شد.

در ابتدای دولت دهم از نظر من که تازه وارد بودم، احساس می‌کردم که موضوعات خیلی بحث نمی‌شود. اما بتدریج که با سازوکار دولت آشنا شدم حس بهتری داشتم.

۲۱۱. آیا بحث و تبادل نظر در مورد موضوعات مهم مثل هدفمندی برای شما اغناکننده بود؟

در دوره هدفمندی من شاهد کند و کاوی عمیق در مورد موضوعات بودم که بعضا بسیار خسته کننده می شد. جداولی که وزرای مربوطه و یا آقای فرزین برای قیمت‌های پلکانی حامل‌های انرژی توی جلسه می آوردند موجب سرسام اعضای جلسه می شد. بعضا صدها جدول باید با هم مقایسه و بحث و تصمیم گیری می شد. من به وضوح می دیدم که همه خسته می شدند ولی رییس جمهور ول کن نبود. گاهی چند تا عدد چند رقمی را بطور ذهنی در هم ضرب می کرد و یک عالمه محاسبه را زیر سوال می برد. به همین دلیل لازم می شد ارائه کننده برود و همه این جداول را دوباره محاسبه کند. من بعنوان یک استاد دانشگاه و کسی که دهها پروژه تحقیقاتی را شخصا انجام داده بودم و یا مدیریت کرده بودم، حسابی خسته و درمانده می شدم ولی از آنجا که مثل شاگرد کنجکاو کلاس می خواستم همه چیز را بفهمم گاه با طرح سوال و یا ارایه یک نظر بدردبخور و یا بدردنخور، جلسه را به سمت خودم می آوردم تا بتوانم با کم کردن سرعت آنها، عقب ماندگی خودم را جبران کنم. انصافا کار محاسباتی سنگین و سناریوهای بسیار زیادی مطالعه شد که هرگز رسانه ای نشد و افراد خیلی کمی می دانند که چقدر کار عمیق و البته مشقت باری انجام شد.

این جلسات با جلسات دولت فرق عمده ای داشتند. برخی از اعضای دولت، عضو جلسه هدفمندی بودند و البته وزرای اقتصادی حضور داریم داشتند، بنابراین تعداد وزرای جلسه از تعدا وزاری کابینه کمتر بود. بسیاری از کارشناسان می آمدند و گزارش می دادند و می رفتند. اگر کسی مطالب را تایپ کرده باشد، شاید به اندازه یک کتابخانه بزرگ، کار انجام شد. وزارتخانه های نفت، نیرو، اقتصاد، بازرگانی، صنایع، جهاد و غیره مطالعات زیادی را راجع به مباحث انجام می دادند. گاه ممکن بود که جلسه با آنها مخالفت می کرد و باید مطالعات را مجدد انجام می دادند و بنابراین کارهای زیادی انجام شد.

هر گاه آقای احمدی نژاد درگیر بحث می شد کاملا مشخص بود که چه چیز بحث می شود و چه چیز تصویب می شود. بلافاصله و پس از طی شدن زمان کوتاهی، به سراغ نکات اصلی مصوبه پیشنهادی می رفت. به نظر من یک ذهن مهندسی داشت که نکات اصلی طرح یا پیشنهاد دستگاه را پرسش می کرد. گاهی اوقات می دیدیم که با پرسشهای خوبی که مطرح می کرد، سایر اعضای جلسه متوجه می شدند که مصوبه ای که فلان وزارتخانه خاص آورده و تقریبا همه آماده هستند رای مثبت بدهند، اصلا به ضرر کشور بوده است. گاه آنقدر بحث می کرد که همه بفهمند که چرا باید رای منفی به یک طرح خاص بدهند. البته چنین وضعیتی معمولا وقتی رخ می داد که ایشان از اول در جلسه حضور نداشت، و در خلال رای گیری به جلسه می رسید.

۲۱۲. آیا دلیل خاصی برای تسلط او بر بحثها وجود داشت؟

به نظرم رییس جمهور در دولت اول، با ساختار موضوعات به صورت کلی آشنا شده بود. البته روش کار هر مدیری باید این باشد که ابتدا به دقت همه مباحث را گوش کرده و سپس تصمیم گیری کند. در دولت دوم به نظر می رسید که ایشان با مسائل آشناست و هر وقت دستگاهی مصوبه ای می خواست، او تقریبا در جریان سابقه و جزئیات موضوع هست. لذا در مقطعی که احساس می کرد که قرار است تصمیم حساسی از سوی دولت گرفته شود، حضور می یافت. معاون اول نیز متوجه

شده بود که اگر تصمیمی بگیرد که بعدا توسط رییس جمهور سرزنش شود آنرا تا آمدن رییس جمهور به تاخیر می انداخت و یا به جلسه بعد، موکول می کرد.

۲۱۳. آیا ممکن بود که تصمیمات جلسات معاون اول را ملغی اعلام کند؟

ببینید کلا اینگونه نبود که همه تصمیمات و مصوبات به سلامت به مرحله ابلاغ برسند. یعنی گاهی مخالفتها توسط رییس یا برخی از اعضای جلسه ممکن بود مصوبه ای را دوباره به جلسه اعاده کنند. پس جواب شما این است که بله. البته نه با بی احترامی. رییس جمهور می گفت که من باید توجیه شوم که شما برای فلان موضوع چرا این مقدار اعتبار تصویب کرده اید یعنی گاه شرایطی پیش می آمد که دولت مصوبه خودش را ملغی اعلام می کرد. گاهی هم تناقضات در گزارش وزرا، کار دست آنها می داد.

نمونه آن اعتبارات خشکسالی بود که در جلسه دولت در غیاب رییس جمهور، رقمی برای آن تصویب شده بود. اما وقتی رئیس جمهور وارد جلسه بود و دلیل این رقم را جویا شد، گزارش وزیر جهاد کشاورزی در رابطه با ضرر و زیان خشکسالی به محصولات کشاورزی و کشاورزان مطرح شد. این در در حالی بود که وزیر، چندی پیش از رشد خیلی خوب تولیدات کشاورزی خبر داده بود. بنابراین سوال رئیس جمهور این بود که اگر آثار خشکسالی دوبرابر شده است که نیاز به این رقم منابع مالی دارد، پس چگونه همزمان تولیدات محصولات کشاورزی افزایش یافته است؟ این دو در تضاد با هم است. وزیر جهاد کشاورزی هم وقتی اوضاع را چنین دید گفت که ما می خواستیم بودجه ای بگیریم که برای کارهای دیگر هم استفاده کنیم. بنابراین رئیس جمهور یک چهارم آن رقم را اختصاص داد.

در مجموع گاه نظر رئیس جمهور بر نظر وزرا احتراماً، یا اطلاعا یا استصوابا غالب می شد. برخی از موضوعاتی که وی را عصبانی می کرد به نظر من آنهايي بود که پس زمینه ای در جناح بندیهای سیاسی داشت. یعنی اگر اعضای جلسه حرفی را می زد که استنباط رئیس جمهور این بود که این گفته، حرف افرادی است که با منتقد یا مخالف سیاسی دولت هستند، آنگاه عصبانی می شد.

بدترین برخوردها را زمانی انجام می داد که تصورش بر این بود که یک وزیر در وزارتخانه اش فردی را مشغول به کار کرده است که این فرد به وزیر خط می دهد و متعلق به گروههای سیاسی مخالف دولت است و لذا به شدت عصبانی می شد که چرا وزیر، فرصتهای دولت را به مخالفین دولت داده است.

۲۱۴. این نوع برخورد در مورد انتصابات شما هم مصداق پیدا کرد؟

در مورد وزارت صنعت، معدن و تجارت زمان انتصاب آقای شافعی، به عنوان معاون وزیر و رئیس ایدرو این ذهنیت برای رئیس جمهور پیش آمد. البته به دلیل انتصاب وی در ایدرو نبود، بلکه آقای شافعی گروهی را با خود به ایدرو آورده و در هیات مدیره های گوناگون منصوب کرده بود. در یکی از فهرستهایی که آقای شافعی برای هیات مدیره یکی از شرکتهای زیرمجموعه انتخاب کرده بود، نام آقای اکبر ترکان، نیز به چشم می خورد. آقای بختیاری، وزیر دادگستری، قبل از امضاء صورتجلسه، از من سوال کرد که مطمئن هستی که رئیس جمهور با حضور آقای ترکان موافقت می کند؟ به پیشنهاد وی،

قرار شد که با آقای رییس جمهور چک کنم. بعد از پرسش از ایشان، هم عصبانی شد و هم مخالفت کرد و از من خواست که به آقای شافعی بگویم که آقای ترکان را کنار بگذارد.

۲۱۵. دلیل عصبانیت آقای احمدی نژاد از آقای ترکان چه بود؟ برخورد خاصی میان آنها صورت گرفته بود؟

بله. من دقیقا نمی دانستم. یکی از همکاران می گفت گویا در زمانی که آقای ترکان معاون وزیر نفت بوده اند، اطلاعاتی را به رئیس جمهور داده بود و آقای احمدی نژاد نیز بر اساس همان اطلاعات، مصاحبه‌ای را انجام داده بود. در فاصله کوتاهی همان مصاحبه از سوی آقای ترکان در رسانه‌ها تکذیب شد و آمارهای او را نادرست اعلام کرده بود. آقای رییس جمهور خیلی از این موضوع دلخور بوده که چرا آقای ترکان او را نزد مردم دروغگو جلوه داده است.

بنابراین به چهره‌های سرشناس خیلی حساس بود و اگر مخالف آنان بود نسبت به آنان واکنش نشان می داد. همچنین اگر احساس می کرد که آن چهره سرشناسی که با دولت دچار زاویه فکری است، در جایی از دولت حضور دارد، به شدت عصبانی می شد.

به نظر برخی از همکاران رسانه‌ای، بیشترین انتقادات از دولتها چه در زمانی که سر کار بودند و چه وقتی دوره‌اش تمام شده بود برای دولت آقای احمدی نژاد و بویژه شخص ایشان بود. یعنی بیش از همه دولتها، تحت فشار انتقاد روزنامه‌ها و رسانه‌ها قرار داشت. از این بابت، دولت انتقادهای سخت را تحمل می کرد. البته این تحمل از بابت درست بودن این انتقادات نبود بلکه گاهی جواب هم می داد، و البته گاه از سوی رسانه مخالف، مورد تمسخر واقع می شد.

متأسفانه در یک دوره خاص، بخشهایی از دولت با قوه قضاییه دچار مشکل و چالش شد. همزمان با قوه مقننه و بعضا با سپاه نیز به نحو دیگری مشکلاتی وجود داشت. و از سوی دیگر، با وزارت اطلاعات نیز به دلیل اینکه آقای رییس جمهور نمی خواست آقای مصلحی در کابینه‌اش باشد، مشکلات و چالشهایی وجود داشت. همه این شرایط کار را سخت کرده بود و گاه بسیار آزرده و ناراحت بود و صبر و تحمل را از وی گرفته شده بود.

۲۱۶. آیا شما هم با انتقاداتی موجب عصبانیت رییس جمهور شده بودید؟

من هم یکی دو بار بدلیل مشکلات اداره وزارت بازرگانی و یکی دو بار بدلیل مشکلات اداره وزارت صمت، مجبور شدم که انتقادهای تندی را متوجه ایشان کنم. به یاد دارم در سال ۱۳۹۰ یک بار در حالیکه بشدت عصبانی بودم که با لحن بسیار تندی با ایشان برخورد کردم. در جلسه دولت ایشان نکته‌ای را راجع به تنظیم بازار گفت و من که مدت‌ها بود ریز ریز نکاتی را می گفتم و به آن توجه نشده بود، انگار به یکباره منفجر شدم. لیست بلند بالایی از مشکلات را برشمردم و اینکه من همه اینها را قبلا گفته‌ام و توجهی به حرفهایم نشده بود. من اصلا متوجه واکنشهای اطرافیان نبودم. بعدا به من گفتند برخی همکاران به وزرای که کنار دست تو نشسته بودند، اشاره می کردند که میکروفن مرا خاموش کنند. من بدلیل خستگی زیاد و فشار کاری، از پروتکل مورد نیاز آن جلسه، خارج شده بودم و ادبیاتی را استفاده می کردم که سابقه نداشت. البته رییس جمهور با طمانینه به حرفهایم گوش داد.

۲۱۷. انتقاد شما راجع به مسائل ارزی بود؟

من در مورد مسائل ارزی، خیلی در دولت صحبت می‌کردم و نوک پیکان حملاتم معمولاً متوجه بانک مرکزی بود. اما آن جلسه‌ای که خیلی عصبانی شده بودم، در رابطه با ذخیره‌سازی بود. کسی به رئیس جمهور گفته بود که گندم در یکی از استانها کم است، و ایشان به من تذکر داد. من از این جمله عصبانی شدم که چرا رئیس جمهور از وضعیت گندم گلایه‌مند است، در حالیکه من بارها و بارها به او گفته بودم که باید منابع مالی برای ذخیره سازی کالا در اختیار وزارت صنعت، معدن و تجارت قرار گیرد، در حالیکه او بی توجهی کرده بود و یا من خوب مطرح نکرده بودم.

آن روز آقای رئیس جمهور، در ابتدای جلسه، مطابق روال معمول برخی جلسات، یک موضوع اخلاقی را گوشزد کرد. از قضا بحثی که آن روز مطرح کرد، در رابطه با شجاعت بود که باید افراد شجاعت انتقاد و گفتن حقایق را داشته باشند. البته رئیس جمهور قصد نداشت به کسی طعنه بزند، به اعضای دولت کلاً توصیه می‌کرد که باید شجاعت داشت و حقایق را گفت. بعد از این سفارش رئیس جمهور، جلسه وارد دستور کار رسمی خود شد و خطاب به من گفتم که آقای غضنفری آیا می‌دانی که یکی از استانهای کشور گندم ندارد، پس تو چه کار می‌کنی؟ لحن صحبت ایشان، مرا آزرده خاطر کرد. و بنابراین وقتی صحبت‌هایش تمام شد، اجازه خواستم و میکروفن را روشن کردم. خطاب به ایشان گفتم: چون شما در ابتدای جلسه توصیه به شجاعت و گفتن حقایق کردید، باید گوشزد کنم که من بارها و بارها از شما خواستم که برای ذخیره سازی تامین اعتبار کنید، و سپس شروع کردم به اعلام تاریخهایی که در آن، به رئیس جمهور یا دولت گزارش داده بودم که موجودی گندم و برخی از کالاها کاهش یافته و از او درخواست تامین اعتبار کرده بودم. اما ایشان و یا دولت توجه خاصی نکرده بود. مثلاً با این ادبیات به رئیس جمهور گفتم که در فلان تاریخ به شما گفته‌ام که موجودی رو به پایان است، اما شما توجه نکرده‌اید، در بهمان تاریخ باز هم به شما گفته‌ام، اما شما توجه نکرده‌اید، و همینطور پشت سر هم تاریخهایی را ذکر کردم که او مرا به آقای حسینی، وزیر امور اقتصادی و دارایی و آقای بهمنی، رئیس کل بانک مرکزی ارجاع داده بود و آنها نیز، گره از کار من باز نکرده بودند. در نهایت هم خطاب به رئیس جمهور گفتم گویا شما خودتان ذخیره سازی را قبول ندارید و بنابراین حالا از من در رابطه با آن سوال می‌کنید و مرا مورد شماتت قرار می‌دهید. و از او سوال کردم که اینجا چه کسی مقصر است؟

در عین حال، همزمان با انتقادهایی که خطاب به رئیس جمهور مطرح می‌کردم، دور سخن گفتنم هم تند شده بود و خودم بسیار عصبانی شده بودم و مثالهای متعددی از کاستیهایی موجود را به خود رئیس جمهور نسبت می‌دادم. برخی از وزراء که از ادامه چنین گفتگویی نگران بودند سعی میکردند از طریق ایما و اشاره به آقای عباسی وزیر تعاون، که کنار من نشسته بود، علامت بدهند که یا میکروفن مرا خاموش کرده یا مرا هشیار کرده تا اصطلاحاً ترمز کنم. در نهایت، رئیس جمهور هم عصبانی شد و از من سوال کرد که پس بگو همه تقصیرها گردن من است و تو این را می‌خواهی بگویی. من در پاسخ به رئیس جمهور گفتم که هر فردی باید سهم خود را بپذیرد، من با این اوصاف چه کار باید می‌کردم؟ یعنی از کل کل کردن کوتاه نمی‌آمدم. در چنین شرایطی رئیس جمهور کمی به خودش و من زمان داد تا آرامش در جلسه حکمفرما شود و بعد از سخنان کوتاهی، ادامه بحث را به جلسه‌ای دیگری موکول کرد که در نهایت خوشبختانه مشکل حل شد.

۲۱۸. تا جایی که به خاطر دارم، اظهارنظر رئیس جمهور در رابطه با قیمت خودرو نیز شما را آزرده خاطر کرده بود. در جلسات دولت هم در این مورد با آقای احمدی نژاد چالشی داشتید؟

بله. در موضوع خودرو و معدن مشکلاتی بروز کرده بود که به بحث جدی من و آقای احمدی نژاد در دولت منجر شد. من بدنیال حل مشکل افزایش تولید از طریق دریافت تسهیلات تولید بودم و ایشان خودروسازان را مقصر اصلی می‌دانست. البته من با موضع ایشان مخالفت اساسی نداشتم یعنی من هم معتقد بودم باید به کیفیت و بهره‌وری توجه تام و کاملی بشود و حتی از مدیران دو خودروساز بزرگ در همین راستا تعهد گرفته بودم. اما فکر می‌کردم در پی فشارهای سنگین تحریم و قصدی که تحریم‌کنندگان برای فلج کردن اقتصاد داشتن، چاره‌ای ندارم جز اینکه فعلا بر کاستی آنها چشم فرو بندم تا تولید را از سقوط و کاهش نجات بدهم و بعدا سرفرصت اصطلاحا به حسابشان برسم. خوشبختانه بعد از طی یک فرایند طولانی و البته با دلخور کردن برخی مقامات، بخشی از این تسهیلات را برای آنها گرفتیم. فراموش نمی‌کنم که هر برا آنها برای حل مشکلاتشان پیش من می‌آمدند با همان برخورد خشن و سختی مواجه می‌شدند که رییس جمهور نسبت به آنها داشت. اما در شرایط تحریمهای ناجوانمردانه باید با مدیران همراهی می‌کردم.

۲۱۹. ظاهرا بگومگویی هم در ماههای آخر دولت دهم بر سر واگذار معادن داشتید. داستان آن از چه قرار بود؟

در مورد معادن، دولت قصد داشت که معادن را به عنوان رد دیون واگذار کند که من به مخالف بودم. خاطر من هست در یکی از جلسات دولت، معاون اول پیش از ورود رئیس جمهور جلسه را اداره می‌کرد که من از او اجازه خواسته بودم تا در مورد معادن و این نوع واگذاری صحبت کنم. معادن را می‌خواستند خصوصی کنند، اما من با نحوه و شکل آن مخالف بودم و یا حداقل توجیه نمی‌شدم. من می‌گفتم اصل معادن قابل فروش نیست. یعنی معادن جزء انفال است و طبق یک ضابطه باید به گونه‌ای واگذار شود که گیرنده فقط حق برداشت داشته باشد و پول برداشت را بدهد و یا بجای بدهی بردارد. یعنی مالکیت معادن در دست دولت باقی بماند. اما سازمان خصوص سازی در پی واگذاری خود معادن بود تا آنها را به عنوان رد دیون به برخی طلبکاران واگذار کند. در همان اثنائی که من در حال اعتراض نسبت به این نوع واگذاریها بودم، رئیس جمهور وارد جلسه شد و معمولا هم وقتی وارد جلسه دولت می‌شد، جمله ای به شوخی برای تغییر فضای دولت می‌گفت. آن روز گفت که چی شده که غضنفری اینقدر داد و فریاد می‌کشد؟! از ایشان خواهش کردم که وقتی مستقر شدند به من اجازه بدهند تا مجددا موضوع را بگویم.

بعد از روال معمول جلسات که رئیس جمهور جملاتی را مطرح می‌کرد و یا نکاتی را که خاص و یا عام بود مطرح می‌کرد، جلسه وارد دستور اصلی خود شد. من برای تکرار موضوع اجازه گرفتم. دوباره اعتراض خود را نسبت به این واگذاریها اعلام کردم و عصبانیت زیادی داشتم که چرا هیچ مقامی جلوی این واگذاریها را نمی‌گیرد. برخورد ایشان این بود که الان مشکلات مهمتری بروز کرده و دولت مسائل مهمتری دارد، باید بگذاری برای جلسه بعد. این در حالی بود که دولت روزهای آخر خود را سپری می‌کرد و احساس کردم که به این موضوع بی‌توجه است. دولت بعد از آن جلسه، قصد داشت برای

برگزاری جلسه خداحافظی خود به مشهد مقدس می رفت که من به دلیل ناراحتی در این سفر حضور پیدا نکردم. قصد داشتم به هر شکلی شده مصوبه مربوطه را پس بگیرم.

۲۲۰. آیا همه وزرا در جلسه هیئت دولت اهل مجادله و بگومگو با رئیس جمهور بودند و یا برخی اینگونه بودند؟

در اواخر کار دولت، برخی از وزرا معمولاً معتقد به بحث و مجادله با رئیس جمهور نبودند، و بحثها را به سمتی می بردند که نظر آنها رئیس جمهور را خوشحال کند و یا موجب کدورت نشود. برخی دیگر از وزرا از برخی تصمیمات ناراحت بودند، ولی نه در چهره و نه در گفتار نشان نمی دادند و دلخوری خود را در محافل دوستانه با سایر وزرا مطرح می کردند و جدالی را در درون دولت راه نمی انداختند. تعداد افرادی که با رئیس جمهور جدال می کردند، زیاد نبودند. البته فشار بر روی دولت نیز بسیار زیاد بود، بنابراین همراهی با رئیس جمهور بیشتر از جدال بود. شاید برخی از عاقبت کار می ترسیدند و برخی دیگر نیز پروتکل و حرمت نگه می داشتند و هر یک از وزرا برای رفتارشان، دلیل خاص خود را داشت.

۲۲۱. از قول شما نقل شده بوده که در یک جلسه سری به مقام معظم رهبری گفته اید کشور در آستانه قحطی است. آیا این نقل قول درست است؟

راستش چنین چیزی و با این صراحت، حقیقت ندارد. حتی نقل این جمله، آنقدر رئیس جمهور را ناراحت کرده بود که ایشان به نظرم بدنبال برکناری من بود. ظاهراً مقام معظم رهبری در جلسه‌ای به آقای رئیس جمهور فرموده بودند که از وزیر بازرگانی نقل شده که گفته وضعیت ذخیره سازی کشور مناسب نیست. آقای رئیس جمهور مرا دید و گفت که تو به مقام معظم رهبری در مورد ذخیره سازی چیزی گفته‌ای؟ گفتم نه. من نه ملاقاتی با ایشان داشته‌ام و نه پیامی ارسال کرده‌ام. آقای رئیس جمهور ادامه داد: ولی به ایشان گفته‌اند که بر اساس گفته غضنفری، کشور با قحطی مواجه خواهد شد و همین امر، مقام معظم رهبری را نگران کرده است. در واقع ابتدا رئیس جمهور تصور می کرد که من گزارشی را شخصا به مقام معظم رهبری داده‌ام. بعد از کمی گفتگو نام آقای دارابی معاون صدا و سیما به وسط آمد. و ایشان فکر کرد که از طریق آقای دارابی پیامی برای مقام معظم رهبری ارسال کرده‌ام. در حالیکه بعد از اینکه قصه را باز کردم رئیس جمهور متوجه شد که من در یک فضای بزرگتر و در جمع مدیران صدا و سیما این مطلب را مطرح کرده و اصل مطلب هم چیز دیگری بوده است که قبلاً توضیح دادم. در یکی از شوراها مشورتی صدا و سیما از من دعوت شده بود سخنرانی کنم. و من در لابلای سخنم، گفته کسی را که در مورد احتمال قحطی مصاحبه کرده بود رد کردم. اما ادامه دادم که اگر موضوع را جدی دنبال نکنیم احتمال همه چیزی هست و گفته بودم ما در وزارتخانه بشدت بدنبال حل مشکل هستیم اگر دیگران کمک کنند حل می شود. ظاهراً چنین جمله‌ای با تغییراتی به گوش مقام معظم رهبری رسیده بود و ایشان صحت و سقم آنرا از رئیس جمهور پرسیده بودند.

۲۲۲. جلساتی که رئیس جمهور با تک تک وزرا برگزار می کرد، به طور معمول هر چند وقت یک بار رخ می داد؟

یکی از انتقاداتی که من آن اوایل از دولت داشتم همین روال برگزاری جلسات با وزراء بود. راستش همین موضوع خیلی توی ذوق من خورد و روزهای اول باعث می شد که از دولت دلخور شوم. تصور من این بود که وقتی وزیر شوم، هفته‌ای یکی دو جلسه مستمر برای طرح مسائل و مشکلات وزارتخانه‌ام با رئیس جمهور خواهم داشت و این جلسات روال مرتبی به خود خواهد گرفت. یک ماه و دو ماه گذشت و هیچ کس احوالی از ما نگرفت. این موضوع را در یکی از سفرهای استانی دولت با آقای عباسی، وزیر تعاون که در دولت قبل هم حضور داشت در میان گذاشتم. از او پرسیدم که نوبت وزرا برای جلسه با رئیس جمهور چه زمانی خواهد بود. او پاسخ داد که چنین روالی در دولت وجود ندارد که وزرا جلسات مرتب با رئیس جمهور داشته باشند. او ادامه داد اگر مسئله‌ای وجود می‌داشت، یا در دولت باید می‌گفتیم یا از دفتر وقت می‌گرفتیم. یعنی باید برای تک تک کارها وقت جداگانه بگیریم. من از این موضوع ناخرسند بودم و معتقد بودم که چطور رئیس دولت از یک موضوع اشراف می‌یابد و از این بابت نیز رابطه من اندکی با رئیس جمهور آسیب دید. گاهی رئیس جمهور یک خبری از روزنامه می‌خواند یا اینکه فردی به او مطلبی را گفته بود، به من زنگ می‌زد و برخورد می‌کرد و یا توضیح می‌خواست و من باید جواب می‌دادم.

همیشه یک حس یا حالت ناتمامی داشتم، یعنی آخر سر معلوم نمی‌شد که چرا و چه کسی برخی اطلاعات را به رئیس جمهور داده است. معمولاً ایشان وقت زیادی نداشت شاید هم به علت سفرهای استانی وقتش گرفته می‌شد. لذا ارتباطات ما در آن اوایل بیشتر تلفنی بود. در عین حال من خیلی دوست نداشتم که من به رئیس جمهور تلفن بزنم، معتقد بودم که او مقام مافوق من است و باید مسائل را حضوری مطرح کنم و از نزدیک بگویم، اما رئیس جمهور خودش تماس تلفنی داشت و در مورد یک موضوع مثلاً واردات چای سوال می‌کرد. من نیز کم کم به این سبک رو آوردم، تا اینجا خوب بود.

اما بعداً متوجه شدم که آقای احمدی نژاد گاهی تلفن‌ها را به دلایلی جواب نمی‌دهد و کار را به جلسه دولت احاله می‌دهد. وقتی دغدغه خود را به ایشان اعلام کردم، وی گفت قبل از این که وارد جلسه دولت شوم، اگر فردی از وزرا مشکلی داشت یا مبحثی را باید مطرح می‌کرد، به من بگوید. بنابراین قرار بر این شد که رئیس جمهور در اتاق کناری سالن جلسات هیات دولت بنشیند و وزرا را ملاقات کند و مشکلات را بشنود و در حاشیه جلسه دولت با وزرا جلسه داشته باشد. خلاصه به تدریج راههای ارتباط با رئیس جمهور را یاد گرفتم و متوجه شدم چگونه باید از اندک فرصت‌ها استفاده کنم. البته انصافاً کار ایشان زیاد بود و دلخوری روزهای نخست من، بیجا بود.

۲۲۳. آیا وزرا از این مدل جلسه با رئیس جمهور راضی بودند؟

همانطور که می‌دانید مقام رئیس جمهوری در بسیاری از کشورهای دنیا یک مقام تشریفاتی است و البته این مفهوم بدی ندارد. منظورم این است که رئیس جمهور باید ۸۰ درصد وقت خود را صرف ملاقات با خارجیها و سخنرانی بین مردم و صرف مناسک و مراسمی کند که حضورش به آن مراسم معنا می‌دهد. مثل آیین بازگشایی مدارس و دانشگاه، افتتاح پروژه‌ها، حضور در کنفرانسها و همایشها و امثال آن. البته آقای احمدی نژاد بجز این کارها، کلی کار اجرایی هم می‌کرد.

برای همین است که در برخی از کشورها هم رئیس جمهور و هم نخست وزیر دارند، رئیس جمهور مظهر نمادین ملی است و کارهای اجرایی به نخست وزیر سپرده می‌شود. در ایران نخست وزیر جای خود را به معاون اول رئیس جمهور داد. که البته چنین مقامی دقیقاً قدرت نخست وزیر را ندارد و نمی‌تواند قانوناً برخی امور را سامان دهد. یعنی معاون اول به مجلس پاسخگو نیست و رئیس جمهور باید خود پاسخگوی کار خود و دولت باشد، بنابراین جایگاه معاون اول نسبت به نخست وزیر افت پیدا می‌کند و از همین جا است که مشکل آغاز می‌شود. فقط کافی است که معاون اول، چهار تا تصمیم بگیرد که رئیس جمهور نپسندد و از آنجا مشکلات شروع می‌شود.

در حالی که باید در غیاب رئیس جمهور همه تصمیمات رئیس جمهور را معاون اول بگیرد، ولی رئیس جمهور بعضاً تصمیم‌گیری در برخی موقعیتها را به احدی نمی‌داد چون از حساسیت بالایی برخوردار بود. مثلاً تصمیمات ارزی را معمولاً شخصاً نظارت می‌کرد و به کسی اعتماد نمی‌کرد. حتی در هدفمندی یارانه‌ها نیز تا زمانی که خودش واگن تصمیمات را روی ریل اجرا نگذاشت، به هیچکس اعتماد نکرد. البته وقتی بحث ساده‌تر شد به معاون اول اعتماد کرد و این باعث می‌شد که اعضای تیم اقتصادی گاه راجع به یک موضوع با معاون اول رئیس جمهور به جمع بندی برسند ولی خیلی مطمئن نبودند که رئیس جمهور نیز این تصمیم‌گیری و جمع بندی آنها را قبول خواهد کرد، یا خیر.

کاملاً مشخص است با این حجم کارهای رییس جمهور نمی‌شد انتظار داشت او همه وقت‌های هفته‌اش را به وزراء بدهد. بنابراین برنامه‌های ملاقات مشخصی نداشتیم. بعضاً وزرا و معاونین رییس جمهور از این وضع گلایه‌مندی داشتند که نهایتاً منجر شد به همان جلسه خصوصی در اتاقی کنار جلسه هیئت دولت. با این وجود فکر کنم بتدریج همه یاد گرفته بودند چگونه از لحظات طلایی استفاده کنند و موضوعاتشان را به ایشان برسانند و یا بگویند.

۲۲۴. به محض شروع کار خود در وزارتخانه ادغامی، شما به همراه همه معاونین خود با رییس جمهور جلسه‌ای داشتید، آیا روال جدیدی در خصوص جلسات با رییس جمهور پایه‌گذاری کردید؟

زمانی که وزارتخانه‌های بازرگانی و صنایع و معادن با هم ادغام شده بود، من از رئیس جمهور درخواست کردم که همراه با معاونان دو وزارتخانه، جلسه مشترکی با رئیس جمهور برگزار شود تا پیرامون مسائل ادغام صحبت کرده و رئیس جمهور به معاونان دو وزارتخانه دلگرمی بدهد. رفتیم آنجا و همه را همراه خود بردیم و رئیس جمهور تلاش کرد فضایی ایجاد کند که در وزارتخانه ادغامی، معاونان و کارکنان وزارت صنایع و بازرگانی در مقابل هم قرار نگیرند و همدلی و همکاری بیشتری شکل بگیرد. این جلسه خیلی اثربخش بود. همه تلاش من این بود که در وزارتخانه ادغامی با معضل دو دستگی نیروها مواجه نشوم. تدابیر زیادی برای این کار داشتم که یکی از آنها ملاقات دسته‌جمعی با رییس جمهور بود که حرکتی نمادین محسوب می‌شد و خوشبختانه این کار به احسن وجه انجام شد.

۲۲۵. آقای رییس جمهور هم چند جلسه به وزارتخانه شما آمد. آیا به درخواست شما بود و یا به پیشنهاد ایشان؟

هر یک از آنها فلسفه‌ای داشت. مثلاً حضور ایشان در اردیبهشت سال ۸۹ بخاطر موفقیت شایان در تنظیم بازار ایام عید و تشکر از مدیران و کارکنان وزارت بازرگانی بود. و یا حضور در وزارتخانه ادغامی برای اخذ مصوبات مهمی در راستای مقابله با تحریمها بود. همه این جلسات را من درخواست می‌کردم اما بهرحال ایشان اگر تمایل نداشت حتما رد می‌کرد و یا فرد دیگری را می‌فرستاد.

بخاطرم هست که در جلسه‌ای در بانک مرکزی که آقای رییس جمهور هم حضور داشت، برخوردی میان من و رئیس کل بانک مرکزی صورت گرفت و رئیس جمهور هم از رئیس کل بانک مرکزی دفاع کرد که راستش به من برخورد و در مورد این برخورد، اعتراض کردم. تا آخر جلسه نیز سکوت کردم و ناراحت بودم و به عنوان وزیر فعالی که در جلسه ارز همواره اظهارنظر می‌کرد، تلاش کردم با سکوت خود، ناراحتی‌ام را به رئیس جمهور نشان دهم. از نظر من، رئیس کل بانک مرکزی فضای ارزی به هم ریخته‌ای در کشور ایجاد کرده بود ولی با یک گزارش نادقیق، تلاش داشت تا با مثبت نشان دادن فضای حاکم بر بازار ارز، ذهن رئیس جمهور را به سمت عملکرد مثبت خود سوق دهد. در حالیکه این فرآیند، با اعتراض من مواجه شد که باید واقعیتها را به رئیس جمهور انتقال دهیم. خلاصه بگومگوها باعث کدورت من شد. وقتی رئیس جمهور با چهره عبوس من متوجه دلخوریم در آن جلسه شد، بلافاصله به دنبال جبران برآمد و در گفتگوی کوتاهی که با رئیس جمهور داشتم، به وی گفتم که هم اکنون ارز با انبوهی از مشکلات مواجه است که رئیس کل بانک مرکزی شما را در جریان نگذاشته است، بنابراین قرار بر این شد که وی همراه با رئیس کل بانک مرکزی و وزیر امور اقتصادی و دارایی به وزارت صنعت، معدن و تجارت بیایند و جلسه‌ای داشته باشیم که یکی از جلسات نیز در این رابطه برگزار شد. در واقع، بتدریج بهتر می‌دانستم چگونه قدرت و توان رییس جمهور را در مسیر پیشبرد اهداف وزارتخانه قرار دهم. این نکته را هم (هر چند خودستایی است) باید عرض کنم که ایشان هم بتدریج به توان فکری و اجرایی و صداقتم در عمل پی برده بود و خیلی بیشتر از اوایل به من اعتماد داشت.

۲۲۶. آیا خودتان شیوه بگومگو و جنجال در دولت را قبول داشتید؟

خیر به هیچ عنوان. من چون یک فرد جنجالی نبودم، دوست داشتم که هر یک از اعضای کابینه به اندازه مناسبی مورد توجه رییس جمهور باشند. یعنی این با روحیه من سازگار نبود که با جنجال کار خود را پیش برم. البته متأسفانه فشار کار روی من زیاد بود و نمی‌توانستم ساکت باشم. در اواخر دوره، هر طوری که بود با دعوا، قهر و خشم رئیس جمهور را متوجه کار وزارتخانه می‌کردم، حتی در مقاطعی کار به جایی می‌رسید که من تصمیم می‌گرفتم که هر طور شده از رئیس جمهور اقدامات مربوط به حوزه کاری ام را پیگیری کنم. حقیقت این است که من نمی‌خواستم یک وزیر غرغرو باشم ولی شده بودم و در دولت به فردی تبدیل بودم که همواره دستش برای صحبت کردن بلند است و می‌خواهد اعتراض کند. از بس که مسائل در جای خود حل نمی‌شد و حتی محافل بیرون نیز متوجه شده بودند که من زیاد اعتراض می‌کنم، اما این چفت نبودن من به این معنا نبود که جنبه سیاسی داشته باشد بلکه جنبه فنی کار را نمی‌پسندیدم.

حتی در سفرهای استانی نیز اواخر دولت، زمانی که مصوبه‌ای برای ساخت به عنوان مثال یک استادیوم ورزشی از سوی کسی مطرح می‌شد، من مخالفت می‌کردم و می‌گفتم در انتهای دوره دولت بهتر است که دولت پروژه‌های نیمه تمام خود را به پایان برساند نه اینکه مصوبه جدیدی داشته باشد.

۲۲۷. برخی اوقات اقتصاددانان یا صنعتگران نامه‌ای به رئیس جمهور می‌نوشتند، عکس‌العمل دولت و رئیس جمهور نسبت به این نامه‌ها چه بود؟ آیا این نامه‌ها در دولت به بحث گذاشته می‌شد؟

معمولا در مورد نامه هیچ گروهی یا انجمنی در دولت خیلی بحث نمی‌شد. یعنی حقیقتا زمان جلسه کم و حجم مسائل زیاد بود. بعضا ممکن است چنین نامه‌هایی را آقای رییس جمهور شخصا مطالعه کرده و یا همزمان برای دستگاه مربوطه ارسال کرده باشند.

لازم است توضیحی در مورد روند کار بدهم. یکی از کارهای دفتر رئیس جمهور این است که نامه‌ها را بررسی و توزیع کند. اگر مسئول دفتر رئیس جمهور لازم بداند که نامه‌ای را مثلا به وزارت صنعت، معدن و تجارت بفرستد، ممکن است دیگر آن نامه را در کارتابل اصلی و یا فوری رئیس جمهور قرار ندهد. البته این یک قاعده کلی نیست. اولویت اول را به وزارتخانه مربوطه داده و احتمالا کپی یا اصل آنرا در کارتابل رئیس جمهور گذاشته که اگر یک روز فرصت داشت آن را ببیند. یعنی ممکن بود رئیس جمهور هیچگاه برخی از نامه‌ها را ندیده باشد، اما مثلا نامه یک پسر بچه یتیم را دیده باشد. بنابراین تصمیم با رئیس دفتر رئیس جمهور بود که چه نامه‌ای را به کارتابل اصلی رئیس جمهور منتقل کند. البته این تصمیم به خلق و خوی رئیس جمهور هم برمی‌گشت که بر اساس آن تطبیق داده می‌شد.

۲۲۸. آیا شما هم به رییس جمهور نامه می‌دادید؟ با نامه‌های شما چه برخوردی می‌شد؟

نامه من هم مثل بقیه. همان روال که عرض کردم برایش طی می‌شد. به خاطر دارم زمانی در پی تشدید تحریمها، تولید در مسیر آسیب قرار گرفت و نامه‌نگاری من با رئیس جمهور در همین خصوص شروع شد. من پیش‌بینی می‌کردم که وضعیت تولید ممکن است به وضعیت نابسامان و بسیار نابسامان برسد. بنابراین نامه اول را به رئیس جمهور بسیار نرم نوشتم، اما به تدریج نامه‌های دوم و سوم لحن تندتری به خود گرفت و واقعیتها را بدون پرده برای رئیس جمهور می‌نوشتم و در مورد نتایج برخی فشارهای تحریمی هشدار می‌دادم. اما در نامه چهارم هر آنچه که می‌توانستم را نوشتم و با لحنی بسیار تند دولت را در مقابل بخش تولید مسئول دانستم.

۲۲۹. این نامه‌ها را بصورت محرمانه به رئیس جمهور ارسال می‌کردید؟

بله.

۲۳۰. پس فیلتر نامه‌ها از سوی مسئول دفتر، دیگر در کار نبود؟

فیلتری در کار نبود. دفتر بسته به وضعیت نامه و اهمیت آن، برایش تصمیم‌گیری می‌کرد.

۲۳۱. عکس العمل رئیس جمهور نسبت به لحن تند شما در نامه چهارم چه بود؟

ایشان در هامش نامه آخر من نوشته بودند که آقای غضنفری، دیگر نامه نگاری بس است، شما مسئول صنعت هستید و باید این مسائل را حل کنید. اگر نیاز به همکاری سایر دستگاهها هست به جلسه دولت بیاورید. از نظر همکارانم نامه‌های من موثر واقع شده بود چون هم مشکلات را بطور کامل تشریح کرده بود و هم فضا را برای تصمیمات جدید و به نفع تولید ایجاد کرده بود.

۲۳۲. شما چه نکاتی را در نامه‌های خود به آقای رییس جمهور گفته بودید؟

نکات خیلی زیاد بود. الان نمی‌توان همه را بیاد بیاورم. مثلاً اینکه نرخ ارز دو برابر شده و سرمایه در گردش دو برابر می‌خواهیم. بانکها ال سی باز نمی‌کنند و حجم تولید رو به کاهش دارد. اینکه کارخانجات، کارگران را اخراج می‌شود و اشتغال در حال کاهش است. البته شاید کسی گمان می‌کرد که من دارم با این نامه نگاریها سندسازی می‌کنم و روزی شاید از این نامه‌ها بخوام سوء استفاده کنم. در حالیکه من این قصد را واقعا نداشتم. دغدغه از این نامه نگاریها این بود که در بحبوحه همه مشکلاتی که رئیس جمهور با آن مواجه است نکند در جریان ریز اتفاقاتی که در کشور و در بخش صنعت، معدن و تجارت رخ می‌دهد نباشد. لذا موقع من به عنوان وزیر صنعت، معدن و تجارت سرزنش بشوم که چرا رئیس جمهور را در جریان نگذاشته‌ام. یا او از من سوال کند که به عنوان وزیر صنعت، معدن و تجارت نمی‌دانستی که فلان کارخانه خوابیده است و کارگران بیکار شده اند، چرا به دولت نگفتی تا ما چاره اندیشی کنیم.

نمی‌خواستم بحران سیاسی ایجاد کرده و یا چالشزایی کنم. می‌خواستم اگر رئیس جمهور می‌تواند کاری برای صنعت کشور انجام دهد. در سال آخر دولت، ما روزهای سختی داشتیم، شرایط سنگینی بر اقتصاد کشور حاکم بود و به موزارت آن، مسائل سیاسی بالا گرفته بود.

روزهای بسیار سختی بود که باید به رئیس جمهور حق بدهیم. برخی اوقات خستگی مفرط را در چهره ایشان می‌دیدم. در جلسات صبحهای دوشنبه که اواخر دولت برای تحریمها برگزار می‌شد و ریاست آن نیز به عهده رئیس جمهور بود، آنقدر خبرهای منفی مطرح می‌شد که هر کسی مایوس می‌شد و بعضاً می‌شد ناامیدی را در چهره‌ها دید. برای همین، من گاه تلاش می‌کردم به هر شکلی شده چند خبر خوشحال کننده در هر جلسه مطرح کنم. البته این طور نبود که ما از ادامه کار مایوس شویم، اما تلاطمهای سیاسی در اطراف دولت زیاد بود. بخاطر بیاورید در کنار تحریمها، مثلاً مشاجره با مجلس در روز استیضاح آقای شیخ الاسلام، بهرحال ذهن او و دولت را درگیر مسائل و حاشیه‌های بسیاری کرده بود. خاطر من هست در جلسات دوشنبه که آقایان مخبر و فروزنده و ایروانی از بیرون دولت حضور داشتند، ما وارد طرحی شدیم که از مقام معظم

رهبری درخواست کنیم که برای حل مسائل کشور، اختیارات رئیس جمهور بیشتر شود. یعنی واقعا سختی کار ایشان، چند برابر شده بود.

۲۳۳. منظور تان ستاد تدابیر ویژه اقتصادی است؟

نه. ستاد تدابیر ویژه اقتصادی با حضور معاون اول یکشنبه و چهارشنبه تشکیل جلسه می داد، اما مدنظر من کمیته ویژه‌ای بود که شخص رئیس جمهور تشکیل داده بود و چند وزیر و نماینده مجلس در آن حضور داشتند. برگزاری چنین جلسه مستمر و موثری درخواست من بود. یعنی بعد از اینکه بحرانهای ارزی شدت یافت، من به آقای احمدی نژاد پیشنهاد دادم که تنها با حضور وی می توان مشکلات ارزی را حل کرد و باید کمیته ویژه‌ای در این رابطه با حضور شخص رئیس جمهور داشته باشیم. خوشبختانه ایشان پذیرفت. در این جلسه سه چهار نفر از افراد غیردولتی حضور داشتند. در اواخر ما بدنبال آن بودیم که برای این جلسه اختیارات بیشتری درخواست کنیم.

حتی من طرح مربوطه را نیز آماده کرده و در جلسه‌ای خصوصی با حضور آقای سعید جلیلی، آن را مطرح کردم و طرح شورای عالی اقتصاد را توضیح دادم که به همین جلسه دوشنبه ما چند تن از نمایندگان مجلس و قوه قضاییه اضافه شده و اختیارات بیشتری را مقام معظم رهبری درخواست کنیم. پیشنهاد من این بود که تصمیمات این شورا نیازمند طرح و تصویب در مجلس و یا مجمع نباشد تا بهتر بتوانیم تحریمها را دور زنیم. طرح اولیه‌ام شامل سران سه قوه بود که بعدا دیدم امکان دارد میان آنها همگرایی شکل نگیرد.

۲۳۴. پس جلسه سه‌شنبه‌ها در بانک مرکزی چه چیزی بود؟

وقتی جلسه دوشنبه‌ها جای خودش را اصطلاحا پیدا کرد، همچنان مسائلی بود که فرصت طرح در آن جلسه را پیدا نمی‌کرد. من یک جورایی آدم نگران همه جلسات بودم. برای همین از رییس جمهور خواهش کردم دستور دهد تیم اقتصادی دولت هر سه‌شنبه در بانک مرکزی دور هم جمع شوند و تصمیم‌گیری کنند. که آنرا هم پذیرفت و بلافاصله دستور آنرا صادر کرد. این جلسه هر هفته سه‌شنبه با حضور تیم اقتصادی دولت بعنوان پایه اصلی و بعدا وزیر کشور، وزیر اطلاعات و چند نماینده از مجلس بعدا مصدر خدماان خیلی مهمی شد.

بعد هم برخی مسائل در بانک مرکزی حل شود که قرار شد در دولت هم اعلام کرد که وزرای اقتصادی به بانک مرکزی بروند و جلساتی را برگزار و نتایجش را در کمیته ویژه به بحث بگذاریم. در نهایت رئیس جمهور به شدت درگیر مسائل ارزی شده بود و خود شخصا در جلسات حضور می یافت. اول رئیس جمهور حضور نداشت. ما حس می کردیم که از طریق ستاد تدابیر ویژه اگر بخواهیم تحریمها را دور بزینم ممکن است قوانین و مقرراتی پیش روی ما قرار گیرد که در مجلس این اجازه را به ما برای انجام برخی راهکارها ندهد. بنابراین مجلس نیز گروهی نیز به رهبری آقای توکلی مطرح می کردند که ستاد تدابیر ویژه حق ندارد فراتر از قانون، مصوباتی داشته باشد و اگر این کار را انجام دهد ممکن است به استیضاح وزرا کشیده شود. ما به این فکر کردیم که حکم حکومتی از مقام معظم رهبری برای شخص رئیس جمهور دریافت کنیم با دایره ای از اختیارات بزرگتر کار را مدیریت کند.

۲۳۵. آیا رئیس جمهور با طرح شما موافق بود؟

خیر ایشان خیلی موافق نبود.

۲۳۶. طرح شورای عالی اقتصاد تا کجا پیش رفت؟

این طرح را در حضور رییس جمهور دو سه بار مطرح کردیم. خود رئیس جمهور ابتدا به ما می‌گفت که این طور حکمی به من نمی‌دهند. آقای فروزنده می‌گفت که اگر ما مقام معظم رهبری را قانع کنیم که شرایط خاص است و حکم بگیریم، آیا شما آماده هستید که این کار را انجام دهید. او می‌گفت نه من آمادگی ندارم. در واقع رئیس جمهور معتقد بود که شما می‌خواهید مقام معظم رهبری را تحت فشار قرار داده و این حکم را بگیرید. یعنی برداشت ایشان این بود که ممکن است مقام معظم رهبری خودشان مایل به دادن چنین حکمی نباشند. بهر حال قبل از نهایی شدن و تصویب این طرح، کار ما در دولت تمام شد.

۲۳۷. رئیس جمهور پذیرش چنین حکمی را از سوی بخشهای مختلف کشور سخت می‌دانست؟

شاید این طور بود. او می‌دانست که ممکن است به دلیل برخی فشارهای سیاسی موفق نشود و معتقد بود که بدترین چیز این است که حکمی از رهبری گرفته شود ولی گروههای سیاسی منتقد، مخالفت‌های بیشتری را آغاز کنند و عملاً منجر شود شکاف بین نیروهای حاکمیت بیشتر شود.

۲۳۸. برگردیم به نامه‌های شما. شرایط چطور بود که شما فکر می‌کردید که ممکن است موجب ناآرامی اجتماعی شود؟

ببینید لطفاً دو مقطع یا دو دوره در مورد تحریم‌های سال ۹۰ و ۹۱ را از هم جدا کنید.

مقطع اول زمانی بود که تحریمها تازه آغاز شده بود و هیچکس حتی در مجلس از ما نمی‌پذیرفت که چیزی به اسم تحریم می‌تواند به تولید و تجارت و ارز لطمه بزند. اگر در دولت دوازدهم مردم و مسئولان فشار تحریمها را باور کردند چون نگرش و بینش این دو دولت با هم فرق داشت. یعنی دولت دهم بیشتر خودخوری می‌کرد و کار را باری خودش سخت می‌کرد تا آسیبی به مردم وارد نشود و چیزی را به بیرون انتقال پیدا نکند. خب نامه‌های من و اینگونه گلایه‌ها و مبارزه من در همین مقطع اول بود. یعنی زمانی که باید به عنوان وزیری که مسئول ۴۰ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور است به همه بگویم که چه کار سنگین و پر مخاطره‌ای سر راه داریم و تا چه حد برای انجام اینکار تنها هستیم.

مقطع دوم که پس از راه‌اندازی مرکز مبادله ارزی و بالا رفتن سطح هشباری مقامات بود و کار اصلی من شد درمان کردن زخمهای تحریم به کمک سایر همکارانم در تیم اقتصادی دولت. شروع این دوره از اوایل زمستان ۱۳۹۱ بود که ما موفق

شدیم جریان ذخیره‌سازی را شدت ببخشیم، بازار را از طریق وفور کالا کنترل کنیم و با خیال راحت وارد بهار ۱۳۹۲ بشویم. بحث‌های ما در بهار ۱۳۹۲ با آقای رییس جمهور توسعه معدن با اخذ مصوبه در کمیته معدن و توسعه کشاورزی با اخذ مصوبه در کمیته کشاورزی بود.

تلقی من در مقطع اول (یعنی شروع تحریم‌های به اصطلاح فلج کننده) این بود که نباید سطح آسیب بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی به حدی بالا رود که بنگاه‌ها تعطیل شوند و این امر، بیکاری را به دنبال داشته باشد یا گرانی به نقطه‌ای برسد که مردم به خیابان بریزند یا کمبود کالا به جایی برسد که صف‌های طولانی برای آن تشکیل شود و همین امر منجر به تصویربرداری و انعکاس در رسانه‌های خارجی شود. اینها و موضوعاتی از این دست، خواب را از چشمان من گرفته بود و شبها نمی توانستم بخوابم، چراکه اخبار هر روز منفی‌تر از روز قبل بود. خب ما هم موفقیت‌هایی داشتیم، ولی در آن مقطع ما موفق می‌شدیم که جلوی خونریزی زخمی را بگیریم، نه اینکه مانع از زخم شدن شویم. دشمنان اقتصاد ما را زخم می‌کردند و ما آن زخم را پانسمان می کردیم. البته باید دقت کافی انجام می دادیم که خونریزی زخم آنقدر زیاد نشود که کار دست کشور دهد.

بنابراین بدترین کار من می‌توانست این باشد که انقدر این دل‌نگرانیها را برای مردم و مسئولین تکرار کنم که منجر به بحران شود. یعنی نباید اقدامی انجام می‌دادیم که اصطلاحاً قبل از اینکه دشمنان به ما حمله کنند، ما خودمان را کشته باشیم. با این حساب باید از یک سو، خود را در مقابله با تحریم‌ها و آرام بودن فضا موفق نشان می‌دادیم و می‌گفتیم که از دشمن نمی‌ترسیم، تحریم‌ها جدی نیست و با لبخند جلوی دوربین حاضر می‌شدیم، از سوی دیگر، به شدت مراقبت می‌کردیم که از این شرایط لطمه نبینیم. خب این کار ساده‌ای نبود. چون گاه آرام نگه داشتن فضا باعث می‌شد برخی مسئولان فکر کنند که تحریم واقعا حقیقت ندارد و اصلا نیازی به مقابله ندارد.

بنابراین باید این دو نقش را خوب بازی می‌کردیم. که در شرایط بحران، ابراز نظر در حضور مردم و برای مردم باید همراه با آرامش و دلگرمی باشد. در عین حال نباید سر خودمان کلاه برود که همه چیز آرام است. نامه‌هایی که می‌نوشتیم چنین کارکردی داشت که تذکر دهم که اوضاع چندان هم مناسب نیست. گرچه هدف گزارشاتی که در رسانه‌ها می‌دادم همراه با امید و نامشکلی بود و البته، دروغ نبود، ولی قسمت‌های منفی مثل بیکاری و کمبود تولید را رسانه‌ای نمی‌کردیم چراکه شوک منفی دیگری به ارز می‌داد. لذا اینها را محرمانه به مقام بالاتر می‌گفتیم.

اما در مقطع دوم اوضاع فرق می‌کرد. در این مرحله، ما واقعا از تحریم‌ها، گاه در حد یک قدم و گاه در حد چند قدم، جلوتر بودیم. کلا بر اوضاع مسلط شده بودیم. در این شرایط که زمستان ۱۳۹۱ شروع شد، نوع برخورد و تدبیر من هم عوض شد و بجای گله و شکایت تبدیل شده بود به طراح نقشه‌هایی برای توسعه بیشتر در حوزه کار وزارتخانه‌ام، که از آن جمله بود تشکیل جلسات توسعه معادن و اخذ مصوبات جدید.

۲۳۹. آیا از آن روزهای سخت و از انواع تدابیر و برنامه‌های نوآورانه خود، مستند سازی مناسبی برای مدیریت دانش داشتید؟

بله، سعی کردم همزمان افرادی از موسسه پژوهشهای بازرگانی را فراخوانم و بخواهم هر چه می‌توانند واقعه نگاری و روایت پژوهی کنند. من بدنبال آن بودم که به نوعی با مستندسازی و تجربه‌نگاری کمک کنم که اگر بعدا این پدیده دوباره رخ داد افراد بعد از ما بدانند چطور باید با آن برخورد کنند. بعلاوه شک نداشتم روزی که اوضاع آرام شود برخی ممکن است شروع به انتقاد کنند که چرا یک روز تولید روزانه خودروی ۲۰۶ در این کشور تقریباً صفر شد. این را بگویند؛ اما نگویند چه مردان مردی در حوزه تولید بودند که دوباره تولید را از صفر مطلق بالا کشیدند و با وضعیت بسیار مناسبی به دولت بعد تحویل دادند.

یعنی مقطع دوم که از زمستان ۹۱ شروع شد آنقدر تلاشهای جمعی ما در جبران مشکلات و کمبودهای مقطع اول موثر بود که اگر نگرانیهای مقطع اول را ثبت نمی‌کردیم کمتر کسی باور می‌کرد ما از چه گردنه سختی در سال ۹۱ عبور کرده‌ایم. همیشه فکر می‌کنم یکی از مقاطعی که در تاریخ انقلاب نیاز به مطالعه و درس‌آموزی دارد، تجربیات گرانسنگ تیم اقتصادی دولت در سالهای ۹۰ و ۹۱ است. من به سهم خودم، در همان زمان، بسیاری از آنها را ثبت کنم.

۲۴۰. از تقابل میان وزراء بگویند. چه کسانی با کار شما در دولت مخالفت یا موافقت می‌کردند؟ جنس تقابلها در جلسه دولت معمولاً چگونه بود؟

رویه‌مرفته رابطه وزرا و اعضای دولت خیلی با هم خوب بود. ولی بعضاً در مورد موضوعات کاری، بویژه در جاییکه فصل مشترک دو وزارتخانه بود مشاجراتی رخ می‌داد که به نظر من خیلی طبیعی بود.

مثلاً من با آقای خلیلیان در دولت دعوای بسیاری داشتیم. برخی اوقات سایر اعضای کابینه هم در مورد این دعوای حساس می‌شدند و تلاش داشتند که مشکل را حل و فصل کرده و به نوعی وساطت کنند. یکی از این نمونه‌ها هم برخورد آقای رحیمی، معاون اول رئیس‌جمهور بود که در یک جلسه مشترک میان من و آقای خلیلیان، دو انگشتر را به هر یک از ما داد و گفت که این را از عتبات آورده‌ام و هر وقت خواستید با هم دعوا کنید به این انگشترها نگاه کنید و از دعوا منصرف شوید. وزیر امور اقتصادی و دارایی، مشکلات ما را می‌دانست و می‌خواست با ادبیاتی مشکلات را مطرح کند که رئیس‌جمهور خیلی ناراحت نشود.

بین آقای حسینی، وزیر اقتصاد و آقای بهمنی، رئیس کل بانک مرکزی نیز گهگاه مشاجره کوتاهی درمی‌گرفت. موضوعات حول و حوش موضوع ارز و هدایت بانکها بود. وزیر اقتصاد عملکرد آقای بهمنی را نمی‌پسندید و بارها هم به من گفته بود. تا جاییکه می‌دانم تغییر او را به آقای رییس‌جمهور هم پیشنهاد داده بود. البته من هم بویژه در مقطع اول تحریمها، این را گفته بودم.

آقای نجار، وزیر کشور، گاه از وضعیت بازار و یا وضعیت ارز انتقاد می‌کرد گاهی هم گزارشات مثبتی به جلسه می‌داد. البته اینها تنها بخش کوچکی از گفتگوهای آنهاست.

آقای بختیاری، وزیر دادگستری، دستی در مسائل تنظیم بازار داشت و معمولاً مدافع عملکرد و پیشنهادهایم بود. او نیز انصافاً مسائل را بدون پرده مطرح می‌کرد. البته حمایت وی از من نیز در دولت بسیار بی‌دریغ بود. وزیر کشور و وزیر دادگستری مجموعاً مدافع گزارشات و درخواستهایم بودند.

وزارتخانه‌های علوم و آموزش و پرورش و فرهنگ درگیر مسائل خودشان بودند که معمولاً موضوعاتشان از ما جدا بود. مثلاً فیلمی اکران شده بود که دردرساز شد یا اینکه فلان هنرپیشه بی‌حجاب در یک فستیوال خارجی حضور یافته است. جنس موضوعات نیز از ما جدا بود و به صورت ریز هم در دولت مطرح نمی‌شد. دغدغه وزارتخانه‌هایشان این موارد بود که جنبه‌های فرهنگی داشت؛ لذا درگیر بحث ما نمی‌شدند. وزارتخانه‌های آموزش و پرورش، آموزش عالی و ارشاد معمولاً دنیال گزارشات ما نبودند ولی خانم دستجردی، وزیر بهداشت، برای تامین دارو و تجهیزات پزشکی مجبور شده بود درگیر مسائل اقتصادی بشود و بجز برخی درگیرها با آقای دانشجو، وزیر علوم، درگیر بانک مرکزی و گمرک هم بود.

برخی همچون آقای عباسی، وزیر ورزش، بسیار علاقمند به شنیدن بحثهای اقتصادی بود اما دعوایی با کسی نداشت و آقای شیخ الاسلام تا قبل از اینکه استیضاح شود، با حساسیت مباحث را دنبال می‌کرد، ولی از زمانی که آقای عباسی جدید جایگزین وی شد، بیشتر بیمه‌های درمان را پیگیری می‌کرد و کارهای اقتصادی را دنبال نمی‌کرد.

آقای قاسمی، وزیر نفت درگیر مباحث اقتصادی بود و خیلی خیلی هم به ما کمک کرد. اگر نبود فداکاری و همکاری ایشان، آن همه ذخیره هیچگاه امکان تحقق پیدا نمی‌کرد. به نظرم وجود ایشان فصل نویی در روابط وزارت نفت و صمت بود که بخوبی مطرح نشد.

آقای نامجو علی‌رغم اینکه یک وزیر اقتصادی بود، اما درگیر مباحث جدی اقتصادی و ارزی ما در دولت نمی‌شد و تنها توصیه می‌کرد که دولت جلوی گرانی را بگیرد؛ البته او و چند وزیر دیگر، از تلاشهای ما در دولت برای حفظ قیمت کالاها آگاه بودند، اما در نهایت اعتراض می‌کردند که قیمتها بالا رفته است.

۲۴۱. وزرا با هم رقابت هم داشتند؟ چه از جنس مثبت چه از جنس منفی؟

ما همه آدم هستیم و دوست داریم که احترام ما را نگاه دارند و موفقیت‌های ما را ببینند. در مورد شکست‌ها خیلی سرزنش نشویم و در موفقیت‌ها، تشویق شویم. بعلاوه فرد مافوق نیز کار ما را قبول داشته باشد. انسان با رقابت و چالش زندگی می‌کند. به‌رحال همواره موجودی منابع نسبت به نیاز برنامه‌ها محدودیت دارد و برای کسب منبع بیشتر باید تلاش کرد. پس حتماً رقابت بوده و شاید منفی هم بوده، اما وجه قالب رفتار بین وزرا و یا کلی بگویم اعضای دولت رفاقت بود. منظورم این نیست که مشاجره و دلخوری و بگومگو نبود، چرا بود و زیاد هم بود اما رنگ کلی مشاجرات، حرفه‌ای و کاری بود و نه خودخواهی و بی‌معرفتی.

۲۴۲. مواردی هم بود که وزیری به خاطر دلخوری جلسه را ترک کند؟

بله مواردی از این دست به چشم می‌خورد. یک جلسه در جلسه بحث اقتصادی میان معاون اول رئیس جمهور و آقای خلیلیان وزیر جهاد کشاورزی در گرفت که وی در را به هم زد و جلسه را ترک کرد و البته معاون اول هم از این برخورد به شدت ناراحت شد. یک بار آقای حسینی، وزیر اقتصاد با عضو دیگری از جلسه دچار چالش شد و جلسه را ترک کرد. باز یک بار دیگر بین آقای خلیلیان و آقای مرادی رئیس سازمان هدفمندی یارانه‌ها، بحثی در گرفت که هر دو خیلی عصبانی و تند، از هم انتقاد کردند. در آن روز معاون اول رئیس جمهور به سرعت وارد بحث شد و از هر دو خواست که از هم عذرخواهی کنند. یعنی دعوایی که در حال اوج گیری بود را خاموش کرد. از این موارد کم و بیش به چشم می‌خورد.

۲۴۳. وزرا می‌توانستند بدون اجازه اداره کنند، جلسه را ترک کنند؟

ترک به غضب یا ترک به مهر؟

۲۴۴. ترک به غضب یعنی اگر عصبانی شدند جلسه را ترک کنند؟

بله. به نظر می‌رسید که ترک جلسه بهترین راه باشد. آقای حسینی، وزیر امور اقتصادی و دارایی یک بار با عصبانیت کت خود را برداشت و جلسه را ترک کرد و این عصبانیت وی در پی بحثی بود که وی با معاون اول رئیس جمهور داشت. آقای دانشجو وزیر علوم نیز یک بار جلسه را به خاطر عصبانیت ترک کرد و در واقع، همه وزرا بهتر می‌دیدند که جلسه را در چنین مواقعی، ترک کنند. چراکه فرد ممکن است در زمان عصبانیت، به همکار خود حرفی را بزند که بعدا از گفته خود پشیمان شود. لذا بهترین کار ترک جلسه است. مواردی از این دست داشته ایم.

البته یک بحث روانشناسی است که باید با حضور افراد خبره این را برای ما باز کنند. شانس اینکه مقام مافوق را به مشکلات و خواسته خود جلب کنیم، در همه وزرا یکسان نبود.

به یاد دارم روز ۲۸ اسفند سال ۱۳۸۸ بود که بعد از پایان جلسه همه برای یکدیگر سال خوبی را آرزو می‌کردند که ناگهان صدای فردی همراه با بغض بلند شد و جلسه را ساکت کرد. آقای نامجو، وزیر نیرو از جای خود بلند شده بود و میکروفن را روشن کرد و با شدت عصبانیت و دلخوری حرف می‌زد. اصلا سابقه نداشت کسی بلند شود و با میکروفن باز صحبت کند. آقای نامجو با حالت بغض آلودی می‌گفت که اگر امروز ۴۸۰ میلیارد تومان به وزارت نیرو ندهید، کارمندان من بدون حقوق و عیدی و پاداش باید شب عید خود را سپری کنند و عید آنها تباه می‌شود و برق قطع می‌شود، او می‌گفت که این موضوع را چند بار به آقای عزیزی، معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور گفته و او توجهی نداشته است. صدای او آنقدر حزن انگیز بود و مطالب را مظلومانه عنوان کرد که همه وزرا ساکت شده و ناراحت بودند که چرا تا به حال سکوت کرده است. او مطرح می‌کرد که آقای عزیزی وی را سرکار گذاشته است. رئیس جمهور دستور داد که فوراً نصف پولی را که می‌خواهد به وی پرداخت کنند.

این نوع دیگری از به کرسی نشاندن درخواست توسط یکی از وزرا بود. آقای حسینی بعدها به من می‌گفت که بیشترین پولی که وزارت نیرو در طی سالهای اخیر از دولت دریافت کرده است، در زمان آقای احمدی نژاد و از سوی آقای نامجو بوده

است که وی توانسته با تدبیر خودش، این پول را از رئیس جمهور دریافت کند. این یک بحث روانشناسی است و من همواره برایم جالب بود که چطور باید حرفی را به کرسی نشانند و چرا رئیس جمهور حرف برخی از وزرا را قبول داشت و یا زودتر قبول می‌کرد و حرف برخی دیگر را کمتر گوش می‌داد. این سوال برای من بود که چطور افراد می‌توانند موقعیت متفاوتی نزد رئیس دولت داشته باشند. این موضوع پیچیده ای است ولی حقیقت دارد که افراد از این بابت با هم متفاوت هستند، در حالیکه همه وزیر دولت بودند ولی برخی از آنها تبحر بیشتری در کلام و اقناع داشتند. به عنوان مثال آقای نیکزاد، وزیر راه و شهرسازی، همیشه تنها با گفتن دو جمله از دولت کلی پول می‌گرفت و رئیس جمهور کار وی را قبول داشت، او هیچگاه داد و فریاد نمی‌کرد. افرادی که کارشان در دولت به دعوا و داد می‌رسید، به خاطر این بود که بارها حرف خود را زده بودند ولی اثر نداشت و مجبور شده بودند که به دعوا متوسل شوند. البته اجازه دهید بعداً در بخش دیگری این بحث را تحت عنوان آموزش حکمرانی مطرح کنم.

۲۴۵. شاید به خاطر این بود که آقای رئیس جمهور برای مسکن مهر، اهمیت ویژه‌ای قائل بود؟

این هم می‌توانست یکی از دلایل توفیق آقای نیکزاد باشد. ولی برخورد وزرا به صورت کلی در جلسه و برخورد وزرا با آنها می‌تواند موضوع یک گفتگوی مفصل از سوی روانشناسان باشد. تفاوت آشکار بود، شاید اسم آن را نتوان بی‌عدالتی و تبعیض گذاشت، اما برخی‌ها گاهی طوری با آدم صحبت می‌کنند که حاضر نیستیم یک ریال به وی بدهیم. اما در مقابل در مورد برخی از افراد، براحتی آنها محق به دریافت اعتبارات می‌دانیم.

۲۴۶. یعنی رفتار در دولت می‌توانست در موفقیت یک وزیر اثرگذار باشد؟

بله حتماً. به نظرم کار در دولت مثل کار در هر سازمانی نیازمند تبحر و دانش خاص خود است. من بعد از اتمام کار دولت دهم، روز این موضوع کار کردم و متوجه شدم که حدود ۱۵۰ مدرسه حکمرانی در دنیا وجود دارد که آموزشهای ویژه‌ای را برای حکمرانان تدارک دیده‌اند. حتی برخی از افراد سیاسی سرشناس دنیا، فارغ التحصیل چنین مدارسی هستند.

۲۴۷. ممکن است ایده خود را در مورد آموزش حکمرانی بیان کنید؟

بینید فقط نحوه طرح مسئله در جلسه دولت نیست که بر موفقیت او اثرگذار است بلکه دهها و شاید صدها پارامتر و معیار دیگر هست که یک حکمران صالح و شایسته باید بداند و بکار بگیرد.

من هم مثل دیگران، معمولاً رفتار همکارانم را در موقعیتهای مختلف زیرنظر داشتم تا ببینم چه فرقی با هم دارند و چه چیزهایی می‌شود یاد گرفت: رفتار و گفتار آنها در دولت، در بین مردم، در مجلس، با رسانه‌ها، در سازمان مربوطه، در داخل و یا خارج کشور و هر جایی دیگر. در واقع همواره به این موضوع فکر می‌کردم که آیا راه و رسم و شیوه حکمرانی را بخوبی بلدم و یا نه. من در اینجا برخی مثالها را در همان حوزه کاری خورم مطرح می‌کنم تا بهتر بتوانم نشان دهم چرا چنین دغدغه‌ای هیچگاه مرا رها نکرد.

قبل از خواندن فهرست زیر، در نظر بگیرید که چقدر تفاوت هست بین وزیری که دانش و توان لازم را دارد و کسی که تا این حد آمادگی ندارد. برخی از نکاتی که به نظرم افراد باید قبل از شروع بکار در دولت، آنها را بدانند:

- قوانین و مقررات مربوط به وزارتخانه و یا دستگاه مربوطه کدامست؟
- تعامل مثبت و اثرگذار با کمیسیونهای مجلس، مرکز پژوهشهای مجلس و برخی نمایندگان متنفذ چگونه است؟
- مرزهای تلافی فعالیتهای یک دستگاه با سایر دستگاههای دولت کدامست و چگونه چالشزایی می‌کند؟
- چالشهای گذشته وزارتخانه و تدابیری که در گذشته استفاده شده کدامست؟
- علل انتخابها و انتصابهای وزرای گذشته در مورد هر بخش چه چیزی بوده است؟
- علل برخی تصمیمات بظاهر عجیب وزرای گذشته چه بوده است؟
- برگزاری موثر کمیسیونهای مشترک با کشورهای خارجی چگونه صورت می‌پذیرد. پروتکل‌های آن چیست؟
- کلا ما با چند تا کشور تعرفه ترجیحی امضا کرده‌ایم؟
- کلا چند نوع موافقت نامه با کشورهای خارجی وجود دارد و ما کدامیک را امضا کرده‌ایم؟
- سازمانهای جهانی مرتبط با کار ما چه سازمانهایی هستند و سطح تعاملات ما با آنها چگونه است؟
- از کدام بانکهای جهانی می‌توانیم برای پیشبرد فعالیتهای بخش خصوصی استفاده کنیم؟
- معیارهای فضای کسب و کار چیست؟ رتبه جهانی ما چند است و چرا چنین است؟
- کلا چند نوع سیستم سنجش جهانی در مورد فضای کسب و کار، فساد اداری، رقابت‌پذیری و امثال آن داریم؟
- نقش اتاق بازرگانی، اتاق تعاون و اتاق اصناف چیست و چگونه می‌توان از توان آنها در بهبود اقتصاد کشور بهره برد؟
- شاخصهای اصلی توسعه کشور کدامند؟ کدامیک شاخص فرایندی و شاخص خروجی هستند؟
- نقش دستگاه ما در رسیدن با اهداف در مورد هر یک از شاخصهای مختلف چیست؟
- دستگاه ما چه تعاملی با قوه قضاییه دارد و در گذشته چگونه انجام می‌شده است؟
- نحوه برخورد موثر با رسانه‌ها و فضای مجازی چگونه است و چگونه می‌توان از توان آنها برای پیشبرد اهداف وزارتخانه استفاده کرد؟
- نقش سازمان برنامه و بودجه، سازمان بهره‌وری، سازمان مدیریت صنعتی، مرکز آمار ایران، بانک مرکزی، بانکهای تجاری و امثال آن در پیشبرد وظایف وزارتخانه چیست و چگونه می‌توان با آنها تعامل موثر داشت؟
- تا چه حد با کارکرد دستگاههای فرهنگی نماز جمعه، بسیج و امثال آن در توسعه کار دستگاه خود، آگاهی دارید؟
- سند چشم‌انداز چه می‌گوید و وزارتخانه متبوعه چگونه می‌تواند در مسیر دستیابی سریعتر به آن قرار بگیرد؟
- پروژه‌های نیمه تمام دستگاه متبوعه کدامست و برای اتمامش چه باید کرد؟
- توقعات مردم و حکومت از وزارتخانه متبوعه چیست و چالشهای اصلی آن کدامست؟

- در مورد حکمرانی انرژی، حکمرانی آب، حکمرانی خاک، حکمرانی سایبری، حکمرانی دانش، حکمرانی پژوهش، حکمرانی صنعت، حکمرانی فرهنگی، حکمرانی شایسته و امثال آن چه چیزهایی می‌دانیم و چگونه می‌توانیم به آنها دست یابیم؟
 - آخرین پژوهشها در حوزه کاری مزارخانه متبوعه چیست و تا چه حد در ارتباط با دانشگاه موفق بوده است؟
 - آیا کارکنان انگیزه لازم را دارند؟ آیا سازمانهای غیررسمی را رصد می‌کنیم؟ آیا تنش به اندازه‌ای بالا هست که جلوی رخوت را بگیرد و به اندازه‌ای کم هست که موجب تشنج نشود؟
 - ارتباطات متقابل دستگاه متبوعه با وزارت خارجه، وزارت کشور، وزارت اطلاعات و وزارت دفاع، وزارت اقتصاد چیست؟
 - آیا از مجوزها و امضاهای طلایی دستگاه متنوعه اطلاع کافی و نظارت کافی وجود دارد؟
 - در چه بخشهایی امکان شکل‌گیری مافیا و فساد وجود دارد؟
 - آیا وضعیت و تعداد تعطیلات رسمی، مذهبی و امثال آن برای کشور ما مناسب است؟ اگر نیست چه باید کرد؟
 - فلسفه حکمرانی چیست و حیات طیبه چگونه محقق می‌شود؟
 - نقش اخلاق و ایمان و توکل در پیشبرد کارها چگونه است؟
 - چگونه توان وافر و سرشار مردم را برای پیشبرد اهداف مهم بکار گیریم؟
 - چرا منابع کشور براحتی به هدر می‌رود و وابستگی به نفت قطع نمی‌شود؟
 - چرا؟ چگونه؟ تا چه زمانی؟ با چه شاخصی؟ در چه سطحی؟ با چه دانشی؟ با چه رفتاری؟ با چه اندیشه‌ای؟ و ...
- اینها تعداد اندکی از سوالات بود که اگر کسی قبل از شروع بکار در مورد آنها بداند و دانستن و دانش‌افزایی را ادامه بدهد قطعاً بهتر از کسی عمل می‌کند که نمی‌داند.

۲۴۸. یعنی شما می‌خواهید بگویید روش حکمرانی مناسب یک علم است، درست است؟

بله دقیقاً. حکمرانی با روشهای پوسیده و ناشفاف و کپک‌زده امکانپذیر نیست. باید پیچیدگیهای جهان امروز را درک کرد و متناسب با آن روشهای مناسب برگزید. شک ندارم که اگر مسئولین با شیوه و راه و رسم درست حکمرانی آشنا شوند، می‌توانند با صرف منابع و زمان کمتری، خروجیها و دستاوردهای بیشتری داشته باشند. به نظرم ما بیشتر از آنچه می‌دانیم، آن چیزهایی است که نمی‌دانیم.

۲۴۹. زمانی آقای رحیمی، معاون اول که برای ریاست جمهوری کاندید شده بود. آیا این کار موضع گیری مخالف آقای احمدی نژاد را در پی نداشت؟

بجز آقای رحیمی، آقای خلیلیان و آقای دانشجو نیز در کنار آقای رحیمی از دولت ثبت نام کرده بودند. ما هیچگاه در دولت فرصت بحث بر روی این قضیه را نداشتیم که چه افرادی از دولت باید برای کاندیداتوری ریاست جمهوری ثبت نام کنند. من شخصا دو الی سه بار نزد آقای رحیمی رفتم و از او پرسیدم که تصمیم دولت بر روی کاندیداتوری ریاست جمهوری چیست که متوجه شدم که او به شدت علاقمند است که کاندید باشد، ضمن اینکه کاملا با تصمیم آقای رئیس جمهور که از آقای مشایی برای کاندیداتوری حمایت می‌کرد، مخالف بود. یعنی اولین بار بود که دیدم که آقای رحیمی نیز از حمایت دکتر احمدی نژاد از آقای مشایی، انتقاد می‌کند. علاوه بر این، با آقایان حاجی بابایی و نیکزاد هم صحبت کردم و متوجه شدم که رغبت زیادی به کاندیداتوری دارند. آقای نیکزاد می‌گفت که من به شرطی ثبت نام می‌کنم که آقای احمدی نژاد از من حمایت کند و البته به این نکته نیز اشاره می‌کرد که کاندیدای مورد حمایت رئیس جمهور، آقای مشایی است. وی کاملا به لحاظ ذهنی آماده شده و علاقمند به کاندیداتوری بود و از اینکه آقای احمدی نژاد از او حمایت نمی‌کرد، تا حدی دلخور بود. او معتقد بود که آقای احمدی نژاد از آقای مشایی طرفداری می‌کند و راه به جایی هم نخواهد برد.

بنابراین یکسری کاندیداها معتقد بودند که بهتر می‌توانند انتخابات را مدیریت کنند و شورای نگهبان هم آنها را قبول دارد و بر این باور بودند که اگر آقای احمدی نژاد از آنها حمایت کند، می‌توانند رای خوبی را کسب کنند. عده‌ای هم البته بودند که فلسفه کاندیداتوری آنها مشخص نبود. یک روز در دولت، رئیس جمهور با چهره‌ای برافروخته حضور یافت و خطاب به اعضای دولت گفت: از آقایانی که برای ریاست جمهوری ثبت نام کرده‌اند، خواهش می‌کنم که انصراف دهند و البته مختار هستند و می‌توانند انصراف هم ندهند ولی دیگر نباید دولت را همراهی کنند.

با این حساب، بلافاصله افرادی هم که ثبت نام کرده بودند اعلام کردند که قصد مخالفت با رئیس جمهور را نداشته‌اند و انصراف می‌دهند و می‌گفتند که فلسفه حضورشان پرشور بودن انتخابات بوده است. آنها بعدا انصراف دادند. آقای رئیس جمهور شاید منظورش این نبود که رای آقای مشایی شکسته می‌شود، بلکه معتقد بود که از دولت باید یک صدا بیرون رود.

البته آقای دانشجو نسبت به این گفته آقای رئیس جمهور اعتراض کرد و گفت که آقای مشایی کاندیدای دولت نیست. تصور من این است که برداشت آقای احمدی نژاد این بوده که اگر بحث کاندیداتوری آقای مشایی را در دولت باز کند، با مخالفت‌هایی مواجه خواهد شد و این به نفع آقای مشایی نیست. همه هم این تردید را داشتند که اگر شورای نگهبان آقای مشایی را ردصلاحیت کرد، آنگاه تکلیف چیست. تلخ‌ترین قیافه‌ای که از آقای احمدی نژاد در طول این سالها دیده بودم وقتی بود که خبر رد صلاحیت آقای مشایی را شنید. او خیلی ناراحت بود و مدام در دولت راه می‌رفت و انتقاد و اعتراض می‌کرد.

۲۵۰. چرا رای گیری در دولت برای آقای مشایی انجام نشد تا این اختلافها بروز نکند؟

بخشی از پاسخ این سوال، به شخصیت آقای احمدی نژاد برمی گردد. شاید در این مورد اگر رای گیری در جلسه دولت صورت می گرفت، وی رای نمی آورد. به همین دلیل بحث رای گیری هم مطرح نشد؛ لذا موضع گیری آقای احمدی نژاد در زمان ثبت نام کاندیداها این بود که کاندیدای دولت باید یک نفر باشد و بقیه باید استعفا بدهند که این طور هم شد. دوم هم اینکه آن روزها بر علیه دولت تبلیغات منفی زیادی از صدا و سیما پخش می شد؛ بنابراین فشار زیادی به آقای ضرغامی وارد می شد که به این انتقادات پاسخ دهیم. آقای ضرغامی هم توضیح می داد که همیشه همین طور بوده و باید تحمل کرد. در نهایت تصمیم بر این شد که تحمل کرده و جواب داده نشود.

۲۵۱. بعد از رد صلاحیت آقای مشایی، موضع آقای رئیس جمهور چه بود؟ در دولت بحثی در این خصوص مطرح شد؟

بعد از اینکه کاندیداتوری آقای مشایی رد شد، آقای احمدی نژاد یک موضع خاصی گرفت و دیگر بازی انتخابات را یک بازی جوانمردانه نمی دانست. معتقد بود که این بار، سطح بازی انتخابات، بسیار پائین است و اگر افراد مطرح تر و به اصطلاح او درشت تری می آمدند، می شد بحث جدی تری صورت داد. لذا به عنوان یک منتقد، موضوع تایید صلاحیتها برای آقای رئیس جمهور، بیشتر در این فضا مانده بود که تایید صلاحیتها اشتباه بوده است. البته انتقاد هم می کرد و می گفت این عدالت نیست. لذا وقتی در دولت بحث می شد که بر علیه دولت، تبلیغات منفی بسیاری صورت می گیرد، وی همه را دعوت به آرامش می کرد و می گفت خوب وقتی اصل صلاحیتها اینگونه است دیگر نباید از کاندیداها انتظار بهتر از این داشت. آقای احمدی نژاد، همچنین نسبت به سیستم نظرسنجی و آمارسنجی افکار مردم هم تردیدهایی داشت و می گفت که این آمارها اشتباه است. در واقع وی به نوعی برخورد می کرد که اطلاعات دقیق تری از ما دارد که چه خواهد شد، ولی چیزی نمی گفت.

۲۵۲. مخالفان در دولت از عدم تأیید صلاحیت آقای مشایی خوشحال بودند؟

ببینید جو یکدستی نبود. طرفداران آقای مشایی به رهبری آقای رئیس جمهور از عدم تأیید صلاحیت ناراحت و مخالفان او از عدم تأیید صلاحیت، خوشحال بودند. یک عده هم در دولت که کار تخصصی می کردند، بیشتر نگران بودند که کار تخصصی آنها در اثنای تبلیغات سیاسی، در حال لگدمال شدن است و عملکرد آنها خیلی بد جلوه داده می شود و در نهایت ممکن است به نوعی به پایین آمدن جایگاه منتهی شود. آن زمان برچسبهایی همچون دولت دروغگویان و دولت دزد، به تمام اعضای دولت زدند و وزرا نگران بودند که حالا بعد از ۴ سال یا ۸ سال خدمت، با یک برچسب ناجور باید به سرکار و زندگیشان برگردند.

۲۵۳. چنین فضایی در روز تودیع و معارفه وزرا هم به چشم می خورد؟

بله. همانطور که همه دیدند عملاً برخورد دولت آقای روحانی در روز تودیع وزرای آقای احمدی نژاد، از جنس تقدیر و تشکر نبود و بیشتر از جنس تقبیح بود و تلاش داشتند که تک تک وزیران آقای احمدی نژاد را تقبیح کنند. حتی به صورت پروتکلی هم که در دنیا مرسوم است، وزیر جدید می آید محاسن وزیر قبلی را می گوید و معایبش را یا نمی گوید و یا با احترام می گوید، اما دولت آقای روحانی این پروتکل را هم رعایت نکرد. یعنی بیشتر وزرای جدید حالت انتقام گیری داشتند.

از همین جا بود که ضعفهای دولت آقای روحانی نمایان شد. عملاً مشخص شد که دولت وی که بر اساس ادعای خودش دولت اعتدال است، چندان هم اعتدال گرا نیست و یک جهت گیری خاص سیاسی دارد. حتی بعدها در اولین مصاحبه تلویزیونی رئیس جمهور با مردم، دروغی که در مورد خالی بودن انبارهای ذخیره کالای اساسی و موجودی خزانه گفتند و اشتباهی که در مورد توزیع سبد کالا و ثبت نام یارانه ها کردند، نشان داد دولت تدبیر برای پیشرفت امور نیست، یعنی بیشترین چیزی که مشاهده شد، ادعای تدبیر است و نه خود تدبیر. من قبول دارم که وضعیت اقتصادی به لحاظ روانی در دولت اول ایشان آرام بود اما به لحاظ تلاش برای توسعه و ایجاد زیرساختهای اقتصادی و بهبود سامانههای اقتصادی شاهد هیچ تلاش منسجم و پایداری نبودیم.

۲۵۴. آن روزها در مورد آقای احمدی نژاد، تخلفات مالی هم نیز مطرح می شد. آیا شما قبول

دارید؟

همه می دانند که او زندگی ساده ای داشته و دارد و روی حرفش با اعتقاد می ایستد. اینکه ما از آدمها یک اسطوره می سازیم بعداً یک اشکالاتی پیش می آید که دلچسبمان نیست و او را تخریب می کنیم، روش خوبی نیست.

همچنان که در مورد انتقاد از آقای روحانی و تیم او، باید اندازه نگه داشت. یعنی نباید اعتراض و انتقاد مخالفان از یک دولت منجر به ایجاد اتهامات واهی و آبروریزی باشد، نقدها باید در مورد دیگران هم با رعایت انصاف باشد. حداقل مستند باشد و راه تخریب بسته باشد.

کلاً علاقه مند شدن به شخصیتها و یا اعراض از آنها باید یک چارچوبی مشخصی داشته باشد. به نظرم ما بعد از انقلاب در این خصوص افراط و تفریط زیادی داشته ایم و متأسفانه داریم.

۲۵۵. به نظر می رسد که آقای احمدی نژاد در سالهای آخر دولت خود، بیشتر درگیر جریانهای

سیاسی شد؟

بله. آقای احمدی نژاد بعد از اتفاق خانه نشینی، برخی موافقان خیلی جدی خود را از دست داد و به همین دلیل، دوران جدیدی را در ریاست جمهوری خود آغاز کرد. در این دوران جدید، کار کردن برای او و دولتش بسیار سخت شد و البته با فشار بیشتر تحریمها هم همراه بود.

۲۵۶. البته به نظر می‌رسد به واسطه اختلافاتی هم که با مجلس بر سر استیضاح آقای شیخ الاسلام و توزیع سی‌دی بر علیه آقای لاریجانی داشتند، اوضاع بدتر شد.

بهرحال همانطور که قدیمی‌ها می‌گفتند در دعوا حلوا خیر نمی‌کنند. قاعدتا هر قدر اختلاف میان دولت با سایر دستگاهها بیشتر می‌شد کار ما هم در برخورد با فعالان بخش خصوصی، افزایش سرمایه‌گذاری و تولید و کالا رسیدن به فضای کسب و کار پر شور و نشاط، سخت‌تر می‌شد.

۲۵۷. البته بر روی استخدامهای نیروهای شرکتی هم جنجالهای زیادی برپا شد. گویا پای شما به دیوان محاسبات هم به این خاطر باز شد؟

بله. من نامه‌ای از دیوان محاسبات دریافت کردم که در آن نسبت به استخدام ۱۲۹۰ نفر از نیروهای شرکتی، اعتراض شده بود، در حالیکه وزارت صنعت، معدن و تجارت بر اساس بخشنامه دولت عمل کرده بود. آقای رئیس‌جمهور معتقد بود باید پرداخت بهتری به کارمندان و کارکنان ضعیف انجام شود. وقتی او متوجه شد بخشی از درآمد نیروهای شرکتی به مدیریت آن شرکتی که این نیروها را شناسایی کرده و در اختیار سازمانها گذاشته، تعلق می‌گیرد، بسیار ناراحت شد. بنابر این دستور داد این وضعیت عوض شود و با صدور مصوبه‌ای در دولت، قرار شد این نیروها به استخدام سازمانهای دولتی دربیاید.

۲۵۸. دولت دهم با افرادی چالش برانگیز در خود مواجه بود که به زعم افکار عمومی، نمایندگان مجلس و برخی از مسئولان، حضور آنها چندان در دولت مناسب با جایگاه دولت نبود. نمونه آن آقای رحیم مشایی بود. دیدگاه عمومی دولت در رابطه با این فرد چطور بود و اعضای کابینه چه دیدگاهی داشتند؟

آقای مشایی قبل از شکل‌گیری کابینه جدید به عنوان معاون اول رئیس‌جمهور اعلام شد و هنوز وزرای قدیم در اولین جلسه دولت حضور داشتند. تا جایی که به خاطر دارم، هنوز وزرا به صورت کامل رای اعتماد نگرفته بودند که رئیس‌جمهور، آقای مشایی را به عنوان معاون اول خود معرفی کرده بود که با حاشیه‌هایی همراه شد. البته در طول دولت دهم نیز بارها حضور آقای مشایی برای دولت حاشیه‌هایی بهمراه داشت و شاید اوج آن زمانی بود که در پایان کار دولت دهم و همزمان با ثبت نام کاندیداهای ریاست جمهوری برای انتخابات یازدهم بود. در یکی از جلسات دولت بود که آقای رئیس‌جمهور، وی را به عنوان کاندیدای دولت برای انتخابات یازدهم معرفی کرد که با انتقاداتی از سوی برخی وزرا همراه بود، از جمله آقای کامران دانشجو، وزیر علوم، تحقیقات و فناوری که با طرح این موضوع مخالف بود و اعتقاد داشت که نباید آقای مشایی به عنوان کاندیدای دولت معرفی شود و باید به عنوان کاندیدای مورد حمایت شخص رئیس‌جمهور به جامعه شناسانده شود. مخالفت برخی از وزرا با آقای مشایی کم و بیش وجود داشت اما هیچگاه منجر به بحث و گفتگو و یا جدال در دولت نشده

بود. خود آقای مشایی نیز روحیه‌ای آرام داشت و لذا هیچگاه بحث رو در رو صورت نگرفت. اما بهر حال من از گفتگوهای خصوصی متوجه می‌شدم کدام یک از اعضای کابینه با چه شدتی با وی مخالفت دارد. بعد از اتمام دولت هم دیدید که آقای زریبافان با جمع دیگری از اعضای کابینه دهم جلسات مستقلی را تشکیل دادند و عمده دلیل جدایی آنها همین همراهی آقای احمدی نژاد با آقای مشایی و برخی دیگر اعلام شد.

۲۵۹. به نظر می‌رسید که رئیس جمهور در سال آخر دولت خود کمتر حرفهای تند و حساسیت برانگیز بر علیه امریکاییها و سایر کشورهای خارجی سلطه طلب می‌زد. دلیل خاصی داشت و یا این موضوع ربطی به تشدید تحریمها داشت؟

آقای رییس جمهور معتقد بود برخی از گروهها و شخصیتهای سیاسی داخلی از موفقیتهای دولتهای نهم و دهم ناراضی هستند و لذا به تحریم‌کنندگان سیگنال دادند تا فشار بیشتری بر دولت بیاورند. ایشان معتقد بود می‌توان نقش و دست عوامل داخلی را در پشت پرده حوادث سیاسی مختلف که از خارج بر کشور تحمیل می‌شود، دید. لذا به نظرم انتظار او از نیروهای طرفدار انقلاب بیشتر بود و چون محقق نمی‌شد دلخوری زیادی از برخی افراد و جریانات سیاسی داشت.

فصل نهم:

آماره، اہامات و پیمان دولت دہم

۲۶۰. در روزهای پایانی وزارت و به خصوص در فضای تبلیغات انتخاباتی، آمارهای منتشر شده در بخش صنعت و معدن از سوی بسیاری از منتقدان زیر سوال برده شد. منشا این مناقشات آماری چه بود و چرا دولت به آمارسازی متهم شد؟

این درست نگرانی ما از فضای انتخاباتی بود. در این میان یک نگرانی وجود داشت و آن زیر سؤال بردن آمارهای منتشر شده از سوی وزارت صنعت، معدن و تجارت بود. به همین دلیل، برای اینکه به اصطلاح آمارهای متفاوتی به خاطر برنده شدن در انتخابات، تولید و منتشر نشود، ما به تمامی کاندیداهای ریاست جمهوری اعلام کرده بودیم که آماده‌ایم اطلاعات موجود درباره صنعت و معدن کشور را در اختیار آنها بگذاریم. به همین دلیل کاندیداها می‌توانستند کارشناسانی را به مرکز آمار وزارت صنعت، معدن و تجارت اعزام کنند تا آخرین وضعیت آماری در کل هر استان را دریافت نمایند. در این میان اعتقاد داشتیم که این یک فرهنگ نوینی در رقابت‌های انتخاباتی است یعنی این که دولت سابق، بانکهای اطلاعاتی‌اش را به سمت کاندیداهای دولت جدید باز می‌کند و این کاندیداها می‌توانند با چشم بازتری، وضعیت موجود را تحلیل کرده و بدانند که نقاط قوت و ضعف دولت گذشته چه بوده است.

اما من اعتراف می‌کنم در جا انداختن این فرهنگ خیلی موفق نبودیم. در حالیکه روابط عمومی وزارتخانه اطلاعیه رسمی صادر و اعلام کرد که بانکهای اطلاعاتی وزارت صنعت، معدن و تجارت بر روی متقاضیان باز است. اما من متوجه شدم بیشتر کاندیداها از طریق نمایندگان و دوستان خود در وزارتخانه، اطلاعات دریافت می‌کنند و در واقع اطلاعات غیرموتوق و کارشناسی شده به سمت آنها سوق داده می‌شود.

از سوی دیگر به دلیل فضای انتخاباتی، بیشتر کاندیداها به بخش منفی اطلاعات صنعتی و معدنی کشور تکیه کردند که با فضای انتقاد از دولت که در کل رسانه‌ها وجود داشت، به آن وزن می‌بخشیدند. بیشتر انتقادات بر این بود که دولت یارانه تولید را نداده و تولید خوابیده است و کشور را رکود فرا گرفته است و دولت توجهی به تولید نمی‌کند. در این میان تیتراهای رسانه‌ها نیز دستمایه تبلیغاتی کاندیداها شده بود. بنابراین ما نتوانستیم کاندیداها را در بخش آمارهای صنعتی و معدنی با داده‌ها و تجزیه و تحلیل علمی همراه کنیم تا مشکلات واقعی این بخشها استخراج شده و در برنامه ریزیهای دولت بعد مدنظر قرار گیرد.

۲۶۱. در دوره بعد از روی کار آمدن دولت جدید، به هر حال این آمارها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اما آیا این آمارها برای دولت، قابل تکیه و مطمئن است؟

ما چاره‌ای نداریم جز اینکه سیستم آمار رسمی کشور را بپذیریم. من نمی‌گویم این آمارها صحیح و بدون خطا است اما نباید بجای آن از یک سیستم دلخواه و من‌درآوردی استفاده کرد. اگر دقت کرده باشید احزاب و گروههای سیاسی کشور ما، در موقع انتخابات با زیر سؤال بردن به آمارهای رسمی، تبلیغات وسیعی برای خودشان براه می‌اندازند تا رای بیاورند؛ اما همین که رای آورده و مستقر شدند سراغ همان آمارهای رسمی رفته و با ۱۸۰ درجه چرخش، آن آمارها را درست دانسته و براساس آنها به مردم گزارش می‌دهند.

۲۶۲. بعد از برگزاری انتخابات، شما اولین وزیری از دولت دهم بودید که با آقای روحانی دیدار کردید؛ آقای احمدی نژاد از این دیدار دلخور نبوده یا پیغامی به شما دادند که ابراز گلایه کنند؟

خوب من در جلسات آخر دولت دهم مطرح کردم که رئیس جمهور منتخب انتظار دارد که اطلاعاتی را از وضعیت کشور داشته باشد و این را حق ایشان می دانستم. بنابراین در جلسه دولت تصویب شد که آقای بقایی به عنوان نماینده دولت دهم و آقای ترکان به عنوان نماینده رئیس جمهور منتخب، با هم در ارتباط بوده و اطلاعات را تبادل کنند.

اما فرصتی نداشت که من با آقای بقایی تماس داشته باشم. در عین حال بنابه درخواست رییس جمهور منتخب به دفتر ایشان رفتم و پاره ای از گزارشات را به ایشان دادم. از بابت ملاقاتی هم که با رئیس جمهور منتخب صورت گرفت، سرزنش نشدم و البته مخالفتی هم نبود.

موضوعی که خاطر هست میان یکی از وزرای دولت دهم و رئیس جمهور منتخب چالش به وجود آورد، دیدار آقای خلیلیان، وزیر جهاد کشاورزی دولت دهم بود که آنگونه که خودش روایت می کرد، تبدیل به مشاجره شده بود. آقای خلیلیان می گفت پنجشنبه یا جمعه من در خانه بودم که از دفتر رئیس جمهور منتخب به من زنگ زدند که نوبت شماسه و باید بیایید به رئیس جمهور منتخب گزارش دهید. بنابراین من هم که نمی دانستم بحث بر سر چه موضوعی است، با راننده به محل ملاقات رفتم. وقتی وارد جلسه شدم، دیدم یک سری آدم نشسته اند که یکی از گندم می پرسد، یکی از جو، یکی از دانه های روغنی، یکی از واردات محصولات کشاورزی، یکی از آبیاری نوین، آمار می خواهند، یکی هم وضعیت دامداری و دامپروری و مرغداری و تخم مرغ و شیر و ماست را زیر سوال می برد و خلاصه فضای نامناسبی بود. به گفته آقای خلیلیان، آقای حجتی و گروهی از مشاوران، تلاشهای او را زیر سؤال می بردند و به دلیل اینکه از منزل به جلسه رفته بود، اطلاعات اماری دقیقی به همراه نداشت و هیچ یک از معاونین نیز همراهش نبودند. بنابراین خیلی عصبانی شده و پاسخ سوالات را با عصبانیت داده بود و جلسه با تلخی تمام شده بود. بجز آن من گزارش از بروز مشاجره در دادن اطلاعات به رییس جمهور منتخب نشنیدم.

۲۶۳. جلسه شما با رئیس جمهور منتخب چطور بود؟

من با کلی فرم و جدول به جلسه رفتم و البته معاونینم نیز آمارها و گزارشات آماده و به روز شده را به من داده بودند. بنابراین آقای روحانی خیلی از این جداول و گزارشات دسته بندی شده، استقبال کرد. ضمناً افرادی دیگری که در تیم آقای روحانی و در جلسه حضور داشتند معمولاً سوالات تکمیلی را می پرسیدند.

من از دیگر وزرا نیز در مورد جلساتشان با رییس جمهور منتخب پرسیدم، آنها هم می گفتند موضوع خاصی پیش نیامده بود.

۲۶۴. آقای روحانی در اولین مصاحبه زنده تلویزیونی خود، از وضعیت ذخیره سازیها انتقاد کرد و گفت که در روزهای ابتدایی آغاز دولت، از این وضعیت نگران بوده است. گزارشات ذخیره سازی را از شما نخواستند بودند؟

وی در آن جلسه هم، در مورد ذخیره سازی ابراز نگرانی می کرد، برای همین اولین وزیرری که از دولت دهم، صدا زدند من بودم. البته خود من هم مرتب به آقای نهبوندیان پیغام می دادم که موضوع ذخیره سازی را جدی بگیرد و می گفتم که ما در دولت دهم، کارهای زیادی کرده ایم. هرچند وضعیت کاملاً رضایت بخش است اما نباید پیگیریهای روزانه و هفتگی، همانند کاری که ما می کردیم، به فراموشی سپرده شود. یک مصوبه در روزهای آخر دولت اخذ کرده بودیم که به ایشان گفتم مراقبت کنید که حفظ شود. من سعی می کردم خودم یا آقای مفتاح کار ذخیره سازی و استفاده از آن مصوبه را به سرانجام برسانیم، البته از آقای نهبوندیان هم می خواستیم که حساب کالاهای اساسی را به روز نگه دارد که اینها دچار یک شوک وضعیت نشوند. حساسیت من هم به این دلیل بود که تامین کالای اساسی کار بسیار سختی شده بود و مراقبت روزانه نیاز داشت.

ما هم مراقبت روزانه را انجام می دادیم و از مدیران می خواستیم که در این دست به دست شدن دولت، مراقبت حفظ ذخایر کالاهای اساسی به صورت روزانه باشند. خوشبختانه آقای نعمت زاده، تا یکسال و چند ماه بعد از تشکیل کابینه، آقای قبادی را به عنوان مسئول ذخیره سازی در سمت خود نگه داشت و این ریسک را نکرد که او را عوض کند چون می دانست که کار ذخیره سازی بسیار حساس است. در کل حجم ذخایر بسیار خوب بود که آمارهایش موجود است اما فرایند ذخیره سازی نگران کننده بود. آقای روحانی به نظرم تفاوت این دو را از لابلای گزارشات ما متوجه نشد!

۲۶۵. در جلسه ای که با آقای روحانی قبل از تحویل وزارتخانه داشتید، چه موضوعات و اولویتهایی را به وی گفتید؟ چه کسانی در جلسه بودند و جلسه چند ساعت طول کشید؟

آقای روحانی سابقه قبلی از من در جلسات مجمع تشخیص مصلحت نظام داشت که بعد از تشدید تحریمها، با تیم اقتصادی دولت به مجمع رفتیم و گزارش دادیم. در آنجا تاکید کردم که اختلافهایی که میان دولت با سایر دستگاهها وجود دارد، موضع کشور را در مقابله با تحریمها ضعیف می کند و در مقابل، دشمن خوشحال خواهد شد. این موضع گیری من، در ذهن آقای روحانی مانده بود و البته من از آن بی اطلاع بودم.

وقتی در اولین جلسه که وی به عنوان رئیس جمهور، منتخب مردم شده بود، گزارشی از وضعیت ذخیره سازی کالاهای اساسی، صناعت، معدن و اشتغال و تولید ارایه کردم که آن گزارش بسیار منظم و مناسب تنظیم شده بود و در آن، کلیاتی از وضعیت کشور در رابطه با کالاهای اساسی عنوان شده و در ادامه وضعیت نظام توزیع نیز گفته شده بود. البته چند تن از معاونانم نیز در آن جلسه حضور داشتند که هر یک، گزارشهای جامع و دسته بندی شده ای را ارایه کرده و در نهایت، من موضوع را جمع بندی کردم. در واقع، با مجموعه گزارشات جامع و مختصری که ارایه شد، آقای روحانی ظرف مدت یک ساعت، به اندازه چند ساعت مطلب دریافت کرد و آنگونه که خودش عنوان می کرد، همه چیز خیلی شفاف برایش عنوان

شد و بنابراین به نظر می‌رسید که احساس رضایت دارد و بنابراین در پایان جلسه نیز تشکر کرد و گفت که من آقای غضنفری را هم از قبل می‌شناختم و در مجمع تشخیص مصلحت نیز گزارش واضح و شفافی ارائه دادند و ما کاملاً متوجه شدیم چه می‌گویند.

۲۶۶. شما در گزارش چه آمارهایی را به آقای روحانی ارائه کردید؟

گزارش ما شامل آمارهایی در حوزه‌های مختلف صنعت و معدن و تجارت بود. یعنی در هر یک از این سه حوزه، کلیدی‌ترین شاخصها را با آخرین آمارها در قالب نمودار و جدول و بطور شفاهی گزارش کردیم. شاید بیشترین سوالات در بخش تجارت بود. لذا در این بخش با استفاده از آمارها، اشاره کردیم که چه کالاهایی هم اکنون در انبارها موجود است، چه کالاهایی به چه میزان هم اکنون در راه تخلیه است و چه میزان کالا ذخیره سازی شده است.

در واقع، در آن جلسه به صراحت اعلام کردیم که چه میزان کالا در راه داریم و چه میزان ذخیره کرده‌ایم، ذخایر چه زمانی به کشور می‌رسد و چطور باید وجه آنها را بدهیم. ضمن اینکه به صراحت به نقش حیاتی وزارت نفت و وزارت صنعت، معدن و تجارت در ذخیره سازی کالا اشاره کردیم.

همچنین به ایشان هم گفتیم که تا چه زمانی سفارش کالا داده‌ایم و اعلام کردیم که دولت جدید تا چند ماه آینده، نگرانی کالا ندارد و کالاهای زیادی در راه رسیدن به کشور است. اما بر این نکته پافشاری کردیم که ذخیره سازی کالاها، مراقبت روزانه می‌خواهد. البته نکاتی نیز در رابطه با چگونگی جابجایی ارز برای واردات کالا مطرح کردیم و گفتیم که کدام بانکها فعال هستند. در واقع، مجموع مطالبی که ما ظرف یکسال و نیم به سختی تجربه کرده و با دشواری فهمیده بودیم را در عرض یک ساعت خیلی راحت در اختیار رئیس جمهور منتخب گذاشتیم. در آن جلسه البته به آقای روحانی این نکته را نیز یادآور شدیم که ذخیره سازی کالا چه مصوبات جدیدی برای تامین منابع مالی نیاز دارد. ایشان هم فوراً دستور داد تا هر مصوبه‌ای که در این رابطه نیاز است، تدوین و نهایی شود.

۲۶۷. مصوبه‌ای هم در این میان تنظیم شد؟

بله. اولین مصوبه دولت آقای روحانی را من نوشتم. در همان جلسه با آقای روحانی بعد از انتخاب ایشان هم اعلام آمادگی کردیم که هر وقت بعد از این، هر اطلاعاتی نیاز باشد، ارائه خواهیم داد. به همین دلیل، قرار بر این شد که آقای محمدصادق مفتاح به عنوان نماینده ما و آقای دکتر نهبوندیان هم به عنوان نماینده دولت منتخب، با هم در تعامل نزدیک باشند و روزانه، اطلاعات رد و بدل شود.

۲۶۸. اما آقای روحانی در اولین مصاحبه تلویزیونی خود که راجع به گزارش عملکرد صد روزه دولت صحبت کرد، وضعیت ذخیره سازی کالاها را بسیار بد جلوه داد؟

بله متأسفانه وی در گزارش صد روزه خود، به خصوص در مورد ذخیره سازی کالا، بی انصافی کرد. آن چه که او در گزارش صد روزه در رابطه با ذخایر کالایی گفت، مربوط به دو سال قبل بود که در برخی استانها، ذخیره گندم به کمتر از سه روز رسیده بود، اما این موضوع ربطی به زمانی که دولت را تحویل ایشان دادیم، نداشت. افرادی که بخش از سخنرانی را به رئیس جمهور را تنظیم کرده بودند، تا حد زیادی بی دقتی و بی صداقتی از خود نشان دادند؛ شاید هم هم ایشان و هم تنظیم کنندگان سخنرانی می دانستند اوضاع چگونه است اما در راستای آماده سازی جامعه برای پذیرش مذاکرات تا حد برجام باید اوضاع را مشوش جلوه می دادند. الله اعلم.

۲۶۹. دولت یازدهم و دوازدهم بارها بدنبال آن بوده که وزارت صنعت، معدن و تجارت را تفکیک و وزارت بازرگانی و صنایع و معادن را احیا کند. نظر شما چیست؟

بنده یک تئوری برای این کار دارم که ادغام مبتنی بر آن است. در واقع، در طراحی سیستمها و سازمانها می توان کل نگر یا جزء نگر بود. مدیریت در دنیا در قرن ۱۹ با جزء نگری شروع شد که در آن زمان مدیران معتقد بودند که اگر هر پدیده را به اجزایش تفکیک کنیم، بهتر می توان آن را مدیریت کرد. این ایده سر و صدای زیادی را راه انداخت. در دنیا نگاه جزء نگر روح کلی سیستم را از بین می برد که سرجمع را نمی توان مدیریت کرد. ژاپن و چین نگاه کل نگر را با ادغام برگرداندند. بنابراین وزارت بازرگانی و یا صنایع می تواند جدا یا با هم باشد؛ اما منافعی که ملت از با هم بودن این دو می برند، بیشتر است. دولت بعد آزاد است که تصمیم بگیرد؛ اما انتظار می رود این کار را مطالعه کنند، نباید عجله کرد و آثار تفکیک دو وزارتخانه قبلی را باید دید، اما ادغام، برکات زیادی داشت. بهتر است نوع مشاجرات میان بازرگانی و صنایع در گذشته ها را از رسانه ها بیرون بکشید و مشاهده کنید که این مشاجره ها در وزارت صنعت، معدن و تجارت دیگر وجود نداشته است.

۲۷۰. آیا معاونان خود را برای همکاری با آقای نعمت زاده آماده کردید؟

به همه گفته شد که آخرین وضعیت حوزه خود را آماده و فرصت ها و چالش های آن را اعلام کنند. به محض اینکه وی اعلام آمادگی کرد، اطلاعات را به او بدهند و در تدوین برنامه هایشان کمک کنند.

۲۷۱. آیا زمانی که آقای نعمت زاده بعنوان وزیر صمت انتخاب شد با وی جلسه ای داشتید؟

بله. در همان اوایل یکی دو جلسه با هم داشته ایم. ایشان با برخی از همکارانم نیز جلساتی داشته اند. دو روز بعد از انتخاب آقای روحانی به عنوان رئیس جمهور، کار ما با وی شروع شد. اولین بار بنده و همکارانم به دفتر ایشان رفتیم و وضعیت کالاهای اساسی، ارز و تولید را بازگو کردیم. بعد از آن دکتر نهاوندیان به نمایندگی از وی و مهندس مفتاح به نمایندگی از

وزارت صنعت، معدن و تجارت جلسات مشترکی را برگزار کردند. به معاونان نیز گفته شد که هر فردی به نمایندگی از رئیس جمهور منتخب گزارش می خواهد، ارائه دهند.

۲۷۲. اجازه دهید در مورد چند موضوع جنجالی اقتصادی هم سوالاتی داشته باشیم. اول اختلاس ۳ هزار میلیاردی و فردی به اسم آقای مه آفرید. آیا شما در دوران وزارت بازرگانی و یا صنعت او و یا همکارانش را دیده بودید؟

خیر. من نه در دوران وزارت و نه قبل و بعد از آن هیچگاه او و یا دوستان و همکارانش را ندیده بودم و در هیچ جلسه‌ای با آنها رو در رو نشده بودم. تنها به هنگام محاکمه در دادگاه از طریق تلویزیون و روزنامه، چهره ایشان را برای اولین بار می دیدم.

۲۷۳. با توجه به اینکه موضوع اختلاس بانکی بود و قاعدتا مخاطبش بانک مرکزی و وزارت اقتصاد بود چرا برخی سعی می کردند پای وزارت بازرگانی را هم وسط بکشند؟

اینکه چرا برخی چنین تلاشی را مجدانه پیگیری می کردند باید از خودشان پرسید. ولی من فکر کنم مخاطب بیشتر دعوای سیاسی خود رییس جمهور احمدی نژاد بود. یعنی اگر اسمی هم از وزرا و یا معاونین رییس جمهور برده می شد بعضا هدف خود وی بود.

اسم وزارت بازرگانی از آغاز شروع ماجرا تا مدتها بعد از تشکیل پرونده اصلا مطرح نبود ولی بعدا نامه‌ای را منتشر کردند که نشان می داد وزارت بازرگانی یکی از شرکتهای زیرمجموعه هلدینگ آقای مه آفرید را به بانک معرفی کرده و از بانک درخواست کرده که بمنظور ذخیره سازی کالاهای اساسی در جریان فرایند هدفمندی به این شرکت تسهیلات داده شود، تسهیلاتی که فراتر از مقدار معمول بود.

۲۷۴. خب چرا باید وزارت بازرگانی چنین شرکتی را برای ذخیره سازی انتخاب می کرد؟ چرا سراغ بقیه شرکتها نرفتید؟

حقیقت این است که معاونت بازرگانی داخلی تصمیم بسیار درستی برای ذخیره سازی کالاهای اساسی اتخاذ کرده بود و آن اینکه کار ذخیره سازی را توسط بخش خصوصی انجام دهد تا مستقیما به منابع دولتی و بانک مرکزی فشار وارد نکند و تصدیگری دولتی را رشد ندهد. برای همین در پاسخ به فراخوانی که برای انتخاب پیمانکار یا اصطلاحا مباشر انجام داده بود، نزدیک به ۸۰ شرکت بخش خصوصی مراجعه کرده بودند که با همه آنها وارد گفتگو شده بود و با بررسی سوابق بتدریج آنها را برای اخذ تسهیلات به بانکهای عامل معرفی کرده بود. یعنی در این فرایند همه شرکتهای متقاضی حضور داشتند و از آنها تعهد گرفته می شد که کالای ذخیره شده زیر کلید معاونت بازرگانی داخلی باشد و با قیمتی که معاونت می گوید به

فروش برود. البته قرار بود اگر شرکت مباشر در این راستا به دلیل قیمت پایین اعلامی از سوی معاونت ضرر داد، آن ضرر و زیان جبران شود.

به یاد داشته باشید که به هنگام انجام چنین توافقی با شرکتهای مباشر، هیچ نهادی در مورد مشکل دار بودن این شرکتها نکته‌ای را مطرح نکرده بود و بانکها هم با بررسیهای خودشان تصمیم به دادن و یا ندادن وام می‌گرفتند. یعنی ما بعدا که آن اختلاس رخ داد و پرونده قضایی تشکیل شد تازه فهمیدیم که یکی از این شرکتها از میان آن ۸۰ تا شرکتی که به وزرات بازرگانی مراجعه کرده بود، وابسته به گروه مه‌آفرید است.

۲۷۵. آیا شرکت زیرمجموعه این گروه، تسهیلات را اخذ نمود و ذخیره‌سازی را انجام داد؟

خیر. این شرکت وابسته به مه‌آفرید نه آن وام را گرفت و نه کار ذخیره‌سازی را انجام داد. یعنی آن نامه‌ای که به امضای وزیر بازرگانی به بانک ارسال شده بود و در سایتها دست بدست می‌چرخید هیچگاه عملیاتی نشده بود و آنها برای اخذ وام مراجعه نکرده بودند و ذخیره‌سازی هم نکردند. یعنی اصلا آنها نتوانستند و یا نخواستند مباشر وزرات بازرگانی باشند.

۲۷۶. چرا آنها تسهیلات را نگرفتند و چرا کار ادامه ندادند؟

موضوع از این قرار بود که آنها احتمالا گمان می‌کردند سود سرشاری از این طریق نصیبشان خواهد شد. اما وقتی دیدند وزارت بازرگانی برای مباشرینش کلی شرط و بگير و ببند دارد عطایش را به لقایش بخشیدند و بی‌خیال همکاری با ما شدند. اما دوستان ما آنها را رها نکردند.

۲۷۷. یعنی چه؟ آیا از آنها شکایت کردید؟

بله. بعدا همکارانم مدارکی را به من نشان دادند که براساس آن، معاونت بازرگانی داخلی شرکت مزبور را به دلیل عدم انجام تعهداتش (یعنی عدم ذخیره‌سازی و ائتلاف وقت معاونت) به تعزیرات حکومتی معرفی کرده بود. بازهم این معرفی به تعزیرات حکومتی قبل از زمانی بود که گروه مذکور بعنوان اختلاسگر یا اخلاصگر اقتصادی شناخته شوند. من با دیدن این مدارک بسیار خوشحال شدم و به همکارانم افتخار کردم. در واقع آنها بی‌سروصدا کار می‌کردند و در مسیر کار خود با شرکتهای خاطی برخورد کرده بودند. مدارک همه این گفته‌ها در وزارتخانه موجود است. البته سایتهایی که آن نامه معرفی به بانک را مرتبا بازپخش می‌کردند، علاقه‌ای به انتشار ادامه این داستان نداشتند.

۲۷۸. در همان زمان مطرح شد که شرکت مذکور، مباشر امین وزارت بازرگانی بوده و برخی نمایندگان به این موضوع اعتراض داشتند. قضیه مباشر امین چیست؟

این هم قصه جالبی دارد. یکی دو نفر از نمایندگان قبل از اینکه ادامه داستان را از ما بپرسند و بر اساس همان نامه‌ای که دست بدست می‌چرخید و شرکت مذکور را برای اخذ تسهیلات به بانک معرفی کرده بود، شروع کردند به فضا سازی علیه وزارت بازرگانی که چرا اسم این وزارتخانه در میان متهمان و یا حداقل مرتبطان با متخلفان نیست. در جواب به این ابهامات، همکاران معاونت بازرگانی داخلی، جوابیه‌ای را برای کمیسیون ماده ۹۰ فرستادند. بعدها به من گفتند در گزارش نهایی که کمیته ویژه بررسی این تخلف در مجلس تهیه کرده بود و قرار بود در صبح روز خاصی در مجلس قرائت بشود هیچ اسمی از وزارت بازرگانی نبود. اما یکی دو تا از نمایندگان قبل از قرائت گزارش، با اعتراض شدید خواسته بودند که حتما مطالبی باید علیه وزارت بازرگانی بیاید. ظاهرا در این مورد اختلاف و بگو مگو صورت گرفته و نهایتا قرار شده تنها در حد یک پاراگراف در مورد موضوع معرفی شرکت خاطی به بانک مطلبی بیاید. نهایتا بدلیل کمبود وقت و انتظار صحن برای شنیدن گزارش، این پاراگراف با عجله آماده و در درون گزارش قرار می‌گیرد. در خلال تایپ آن پاراگراف، بجای "مباشر امین وزارتخانه" تایپ می‌شود "مباشر امین وزارتخانه" و دوباره روزنامه‌ها پر می‌شود از سوال و ابهام که چرا وزارت بازرگانی باید از میان این همه شرکت، تنها یک شرکت خاطی را بعنوان مباشر امین برگزیند و اینکه حتما آنها از این کار نفعی می‌برند و اینها پاکدست نیستند تا آخر...

۲۷۹. چرا شما تکذیب نکردید؟ چرا نگفتید مباشر امین ندارید؟

ما هم تکذیب کردیم و هم توضیح دادیم، اما فضا به اندازه‌ای ملتهب و شلوغ بود که کسی صدای ما را نمی‌شنید. من خودم به چندین نفر که سوال می‌پرسیدند شخصا گفتم که اصلا واژه‌ای تحت عنوان امین و مباشر امین در سی-چهل ساله گذشته عمر وزارت بازرگانی نداریم و نداشتیم. این واژه تنها یک غلط تایپی است ولی مگر کسی باور می‌کرد.

۲۸۰. ظاهرا این موضوع در جلسه دولت هم مطرح شد و موجب ناراحتی رییس جمهور شده بود. درست است؟

بله در بحبوحه استیضاح آقای دکتر حسینی وزیر اقتصاد که بدلیل بروز همین تخلف روی داد، روزی رییس جمهور در دولت با تعجب و ناراحتی از من پرسید: شما مباشر امین دارید؟ گفتم نه. ما برای همه کارهای ذخیره‌سازی در همه سالها از بخش خصوصی استفاده می‌کنیم که همکاران من، به آنها می‌گویند مباشر. شاید تا حالا جمع این شرکتها به ۲۰۰ تا ۳۰۰ شرکت در همه حوزه‌ها رسیده باشد، اینها همه مباشر هستند و نه مباشر امین. و بعد قصه غلط تایپی را گفتم. در ادامه ایشان پرسید: خب چرا مصاحبه نمی‌کنی اینها را بگویی؟ گفتم: ما مصاحبه می‌کنیم ولی بسیاری از سایتها و روزنامه‌ها حرفهای ما را منعکس نمی‌کنند یعنی عملا بایکوت هستیم. بعد از آن با ناراحتی گفت: مقام معظم رهبری از من در مورد مباشر امین پرسیده. شما یک نامه آماده کن و همه این موارد را توضیح بده.

۲۸۱. آیا از طرف قوه قضاییه و یا آقای اژه‌ای مورد سوال و بازجویی واقع شدید؟

نه هیچ وقت. روز آقای اژه‌ای را در جلسه‌ای ملاقات کردم و به وی اندکی از ابهامات را توضیح دادم. بعد با شوخی به ایشان گفتم: نوبت ما چه موقع است؟ ایشان خیلی جدی و قاطع گفت: ما با هیچکس مسامحه نمی‌کنیم. اگر موضوعی باشد که لازم باشد از شما سوال کنیم این کار را می‌کنیم. به روزنامه و سایت هم کاری نداریم. ما به موضوعات نگاه قضایی داریم و نه سیاسی.

خلاصه هم اعلام کرد که فضا سازیها اثری روی نظر آنها ندارد و هم اعلام کرد که اهل تساهل و تسامح نیست.

۲۸۲. آیا بعد از دوران وزارت از طرح این موضوع آسیب دیدید و یا مورد پرسش دستگاه قضا قرار گرفتید؟

نخیر، بعد از دوران وزارت تاکنون (۱۳۹۸) هیچگاه مطلب جدیدی نبوده و موضوعی مطرح نشده است.

البته تنها یک مورد هست که برای من خیلی جالب است. در سالهای اخیر یعنی در خلال دولت یازدهم و دوازدهم، هرگاه من مصاحبه‌ای می‌کردم و از دولت انتقاد می‌کردم می‌دیدم که یکی از روزنامه‌های طرفدار دولت بجای جواب دادن به انتقادات، با طرح یک بهانه واهی، مثلا سالگرد فلان موضوع، نوعی حمله به دولت نهم و دهم را شکل می‌دهد و باز با خیال راحت و بدون ترس از پیگرد قضایی برخی از مطالب چاپ شده آن دوران را بازچاپ می‌کند. یک ترفند هم اخیرا یاد گرفته‌اند و آن اینکه یکی-دوبار اسم افراد را بصورت حرف اول می‌نویسند مثلا آقای الف ب و بعدا در لابلای گزارش الف ب را کامل می‌نویسند که هم حسابی جنایی و جذاب باشد و هم خواننده بدانند منظور نویسنده چه کسی بوده.

۲۸۳. چرا از این سایتها و روزنامه‌ها شکایت نکردید؟

والله فکر نمی‌کنم با شکایت مشکل حل شود. اتهام زنی در جامعه ما خیلی رواج دارد و قوه قضاییه نمی‌تواند کار زیادی انجام دهد. یکبار تهدید به شکایت کردم که مدیر مسئول به فرد واسط گفته بود ببخشید خبرنگار ما اشتباه کرده است. اما شک نداشتم خبرنگار نمی‌تواند این همه بد و بیراه را بدون آگاهی و موافقت مدیرانش چاپ کند. این بلیه یکی از مشکلات ناآگاهی ما از امر حکمرانی است و فکر نکنم به این راحتی‌ها حل شود.

۲۸۴. اجازه بدهید برویم سراغ پرونده باز و پر سرو صدای آقای بابک زنجانی. شما اولین بار چه موقع و در چه جایی ایشان را دیدید؟

من با ایشان هیچگاه ملاقات رو در رو نداشتم و یا جلسه مشترک دو نفره و یا چند نفره‌ای نداشتم. من برای اولین بار چهره ایشان را از طریق تلویزیون و روزنامه‌ها دیدم. اتفاقاً من بعنوان کسی که بیشترین ملاقاتها و گفتگوها را با فعالان بخش خصوصی داشتم در تعجب این فرد چه فعال اقتصادی بوده که نه در اتاق بازرگانی و نه در محافل دیگر او را ندیده بودم.

۲۸۵. مصوبه‌ای در سایتها منتشر شده که جمعی از وزاری دولت دهم به ایشان اجازه فروش نفت داده‌اند. امضای شما هم در آن مصوبه هست. این را چه می‌گویید؟

من در کتاب محرمانه‌های اقتصاد آقای دکتر حسینی وزیر اقتصاد دولت دهم، جواب ایشان به سوال مشابهی را خواندم که خیلی از جزییات داستان را گفته بود. شاید من نتوانم تا این حد جزییات را بخاطر بیاورم. اما برای اینکه رفع ابهام کنم اجازه دهید از آن روزها بیشتر بگویم.

ما در دولت دهم برای مقابله با تحریم تقریباً همه روزه جلسه داشتیم. این را در جای دیگری هم گفته‌ام. جلسه سه‌شنبه‌های ما در بانک مرکزی بود. تیم اقتصادی دولت به همراه وزرای اطلاعات و کشور و معاون برنامه‌ریزی راهبردی هر هفته دور هم جمع می‌شدند تا پیش‌نویس مصوباتی را آماده کنند که قبل از اجرا، باید آنها را به تایید رییس جمهور می‌رساندند. بسیاری از مصوباتی که بعد مفر خوبی برای فرار از فشار و تنگناهای تحریمها و مقابله با آن شد به برکت همین جلسات حاصل شد. یعنی تمام آنچه من در مورد گروه‌بندی کالاها، تشکیل مرکز مبادله ارزی، ذخیره‌سازی و امثال آن انجام دادم نیازمند مصوباتی بود که در همانجا انشاء و امضاء می‌شد. بقیه تصمیمات مثل قیمت ارز ۲۴۰۰ نیز حاصل تصمیم‌سازی همین جلسه سه‌شنبه‌ها در بانک مرکزی بود.

یک روز در میانه کار جلسه سه‌شنبه گفتند شرکتهای زیرمجموعه وزارت نفت به مصوبه‌ای برای بازگشت مبالغ ارزی مربوط به فروش نفت نیاز دارند. بطور طبیعی چنین موضوعی در تخصص وزرای نفت، اقتصاد و رییس کل بانک مرکزی بود. آقای بهمنی پیش‌نویس مصوبه را خواند و اعلام کرد باید آنرا کمی اصلاح کند. بعد از اصلاح قرار شد مثل همه مصوبات امضا شود تا قبل از اجرا تاییده رییس جمهور اخذ شود.

من دیگر از آن مصوبه و سرنوشت آن خبر نداشتم تا وقتی دیدم یک متن دستنوشته در پیامرسانها دست بدست می‌شود که بعنوان سند تخلف وزرای اقتصادی دولت دهم از آن یاد می‌شود و امضای مرا هم دارد. در چنین شرایطی به همکارانم زنگ زدم که آیا ما چنین مصوبه‌ای داده‌ایم یا نه!! من واقعا همه چیز را فراموش کرده بودم، شاید دلیلش این بود که کلاً مرتبط با کار و تخصص من نبود. آنچه را هم در بالا گفتم از یادآوری آقایان بهمنی، حسینی و رستم قاسمی وزیر نفت بخاطر آوردم.

۲۸۶. شما با امضای این مصوبه به آقای بابک زنجانی اجازه دادید دست به یک تخلف بزرگ بزنند. آیا این را قبول دارید؟

راستش موضوع اصلا این نیست. بعدا آقای بهمنی به من گفت: پیش‌نویس مصوبه چند نکته دارد که اصلا نمی‌تواند مبنای کار غیرقانونی آقای زنجانی باشد و فعالیت‌های او ربطی به این مصوبه و یا دقیق‌تر بگویم: پیش‌نویس مصوبه ندارد. اول آنکه این پیش‌نویس هرگز تاییده رییس جمهور را نگرفته پس اجازه اجرا پیدا نکرده است. ثانيا در آن مصوبه دست‌نوشته، آقای بهمنی با خط خودش چیزی با این مضمون نوشته "منابع حاصل از فروش سهم وزارت نفت" یعنی اگر حتی چنین مصوبه‌ای لازم الاجرا هم می‌شد اصلا شامل کل فروش نفت کشور نبود بلکه در مورد سهم ۱۴,۵ درصدی نفتی است که درآمدش مربوط به وزارت نفت است و وارد بودجه کشور نمی‌شود. نکته سوم که بازهم آقای بهمنی یادآور شد این بود که اصلا وزارت نفت و شرکتهای زیرمجموعه آن برای نحوه فروش سهم نفت خودشان به اجازه ما نیاز نداشتند. آنها همواره این کار را با مجوزهایی که از قبل داشتند انجام می‌دادند و این مصوبه به درد آنها نمی‌خورد.

۲۸۷. با این حساب چرا باید آقای جشن‌ساز یا آقای زنجانی و یا هر فرد دیگری بدنبال امضای این مصوبه از تیم اقتصادی دولت بود. یعنی اگر کار بی‌فایده‌ای بود چرا آنرا به جلسه بانک مرکزی آوردند؟

ببینید اگر متنی که آنها آورده بودند تصویب اولیه و تاییده نهایی می‌شد آنگاه شاید این قضاوت درست بود که برخی اتفاقات رخ داده بخاطر این مصوبه بود. یعنی آنهایی که متن اولیه را آورده بودند ظاهرا می‌دانستند دارند چه کاری می‌کنند اما جلسه آنها امضا نکرد. دو نکته در جواب قبلی ذکر شد که تذکر مجددش لازم است. وقتی آنها پیش‌نویس خودشان را وارد جلسه کردند در مورد فروش همه نفت کشور بود که آقای بهمنی محدودش کرد به سهم خود وزارت نفت. اگر به کپی آن نگاه کنید ایشان دو تا ابرو باز کرده و با نوشتن چند کلمه با خط خودش، مصوبه را کاملا محدود کرده به چیزی که اصلا مصوبه نمی‌خواهد!! بعلاوه آنها نتوانستند تاییده رییس جمهور را روی آن بگیرند. یعنی عملا به در بسته خوردند. تنها هنگامی که در دادگاه گیر افتادند، برای توجیه تخلفاتشان به آن مصوبه ناقص پناه بردند که شاید قاضی بپذیرد، که او هم نپذیرفت چون آنها قبل از گرفتن مصوبه کار خود را شروع کرده بودند. یعنی تغییرات در انشای پیش‌نویس مصوبه، عملا باعث شد که گشایشی برای آنها نداشته باشد.

۲۸۸. پس چرا برخی مخالفان و منتقدان دولت دهم مرتبا این مصوبه را مطرح می‌کردند؟

این را باید از خود آنها پرسید.

به گمانم آن گروه مخالفان و منتقدان دولت با بحث فنی موضوع آشنا نبودند و به محض دیدن امضای تیم اقتصادی دولت بر روی پیش‌نویس مصوبه، فکر کردند به یک سند انکارناپذیر در مورد عدم سلامت تیم اقتصادی دولت دهم دست یافته‌اند.

شما می‌دانید چنین نامه‌ها یا اسناد و مدارکی تا چه حد در زمان انتخابات و برای رای‌آوری مهم می‌شود، حتی اگر نادقیق و یا غلط باشد. لذا مخالفان آن پیش‌نویس دستنوشته را مشتاقانه و مغرورانه منتشر کرده و بر رویش تحلیل می‌کردند، تا به مقصود خویش برسند. اما بعدا دیدند راه را به اشتباه رفته‌اند و باید فشارها را به گونه دیگری اعمال کنند.

۲۸۹. آیا انتشار پیش‌نویس این مصوبه، مشکلاتی به لحاظ قضایی و یا کار در سیستم دولتی برای تیم اقتصادی دولت ایجاد کرد؟

نخیر اصلا. در جواب قضیه آقای مه‌آفرید هم عرض کردم قوه قضاییه بر اساس نظر سایتها و پیامرسانها تصمیم نمی‌گیرد باید ادله محکمه پسندی وجود داشته باشد که مراجع قضایی حکم بدهند. لذا در این مورد هم تاکنون هیچ محدودیت و یا مشکلی برای تیم اقتصادی دولت دهم ایجاد نشده است.

بگذارید یک خاطره را در همین زمینه نقل کنم. شما می‌دانید شورای نگهبان برای تایید کاندیداهای نمایندگی مجلس چه حساسیتی به خرج می‌دهد و تا جاییکه می‌دانم از بسیاری از مراجع اطلاعاتی و قضایی کسب اطلاع می‌کند. در اوج آن تبلیغات ناسالم، آقای دکتر بهمنی کاندیدای نمایندگی مجلس شد و ضمن تایید شورای نگهبان از حوزه انتخابیه ساوجبلاغ رای مردم شریف آن منطقه را گرفت و وارد مجلس شد. قاعدتا اگر قوه قضاییه تحت تاثیر پیامک و پیامرسان بود، چنین امری محقق نمی‌شد.

۲۹۰. سوال آخر در این باره: آیا ممکن است در یک نگاه کلی این دو قضیه را که بعضا به تیم اقتصادی دولت و یا به افرادی خاصی از تیم نسبت می‌دهند، جمع‌بندی کنید. بالاخره مقصر بوده‌اید یا نه؟

این سوال مهمی است. من البته از حقوق و قضا چیزی نمی‌دانم. به نظر می‌رسد یک مقام دولتی یا گروهی از مقامات دولتی ممکن است بدلیل زیر خطا کار یا مقصر باشند، و یا آنها را مقصر و گنه‌کار بدانند:

۱. اینکه شخصا با تجاوز به بیت‌المال منابعی را به غارت ببرد.
۲. اینکه با اتصال به باندهای مافیایی به بیت‌المال دست‌یازی کرده و آن مقام و یا مقامات هم از آن نفعی ببرد.
۳. اینکه آن مقام یا مقامات از دست‌یازی گروهی مافیایی به بیت‌المال در حوزه خود مطلع بوده اما کوشش جدی برای توقف آن نکنند.
۴. اینکه اصولا با باندهای مافیایی مرتبط نیستند اما مصوباتی پیشنهاد می‌دهند و یا امضا می‌کنند که منجر به رانت و فساد برای این باندها می‌شود.
۵. اینکه نه ارتباطی با باندهای مخوف دارند و نه از تصمیمات آنها بهره‌ای نصیب گروههای رانتخوار شده، اما گروههای منتقد سیاسی با شبه‌ادله‌ای آن مقام یا مقامات را متهم می‌کنند.

خب حالا ببینید این دو قضیه‌ای که در آن اسم وزارت بازرگانی و تیم اقتصادی دولت دهم برده شده را تحلیل کنیم. یکبار دیگر به لیست نگاهی بیندازید. فکر کنم هیچکس حتی سرسخت‌ترین منتقدین قبول ندارند که در قضیه آقایان مه‌آفرید و زنجانی، تیم اقتصادی دولت دهم در ردیف‌های یک تا سه باشد. می‌ماند ردیف چهار و پنج. به نظرم منتقدین مشکل تیم اقتصادی را در ردیف چهار می‌بینند اما من ادعا می‌کنم آنها در ردیف پنج هستند.

قضیه مه‌آفرید را دوباره به خاطر بیاورید. یک شرکت خاکی خودش را میان ۸۰ شرکت مباشر پنهان می‌کند و مانند بقیه شرکتها، مصوبه‌ای برای اخذ تسهیلات فراتر از حد معمول می‌گیرد. خب تا اینجا وزارت بازرگانی می‌شود ردیف چهارم لیست بالا. اما در ادامه دیدید که معاونت بازرگانی داخلی با قیود و شرایط خود، آن شرکت را بگونه‌ای محدود می‌کند که نهایتاً شرکت خاکی اصلاً تسهیلات را نمی‌گیرد و همکاری نمی‌کند و بعداً معاونت بازرگانی داخلی، شرکت مزبور را (ماهها قبل از آنکه اصلاً کسی اسم مه‌آفرید را شنیده باشد) بعنوان خاکی به تعزیرات حکومتی معرفی می‌کند. یعنی نه تنها از مصوبه ما سودی نمی‌برد که گرفتار هم می‌شود. این، یعنی وزارت بازرگانی در ردیف پنجم لیست بالاست.

حال قضیه بابک زنجانی را در نظر آورید. ظاهراً خود او و یا باند او قصد داشتند با اخذ مصوبه‌ای، عملکرد گذشته خودشان را قانونی جلوه دهند. پیش‌نویس آنها، اولاً در جلسه تیم اقتصادی تغییر می‌کند و ثانیاً هیچگاه به امضای تایید نمی‌رسد. یعنی پیش‌نویس مصوبه، قدرت اجرایی ندارد و نمی‌تواند مبنای خرید و فروش و جابجایی ارز باشد، اما آقای زنجانی و یا وکیل او برای تبرئه شدن از اتهام، آنرا در دادگاه بهانه قرار می‌دهد. آیا این وضعیت، تیم اقتصادی را در ردیف چهار قرار می‌دهد یا پنج؟ البته دقت کنید که من فقط وضعیت پیش‌مصوبه‌ای را که در آن روز سه‌شنبه در بانک مرکزی انشاء و امضاء شد، تحلیل کردم و به دیگر مقولات و اتهامات گسترده بابک زنجانی، که دقیقاً در جریان آنها نیستم، اشاره‌ای نکردم.

شما حالا این دو موضوع بالا را مقایسه کنید با موضوع توزیع ۲۰ تا ۳۰ میلیارد دلار ارز در بازار کشور در سال ۱۳۹۷ که برای مداخله در بازار ارز و به منظور حفظ قیمت دلار در محدوده ۴۲۰۰ تومان (موسوم با ارز جهانگیری) انجام شد و نهایتاً هیچ اثری بر کنترل قیمت ارز نداشت. آیا این کار واقعا در ردیف چهار لیست بالا نیست؟

۲۹۱. شما بعد از وزارت به کجا رفتید؟

- بنده استخدام دانشگاه علم و صنعت هستم و به این دانشگاه بازگشتم.

۲۹۲. در خلال سالهای وزارت هم به دانشگاه علم و صنعت می‌رفتید؟

بله، همواره یک یا گاهی دو کلاس در دانشگاه برقرار بوده است. سه یا شش واحد درسی کلاس داشتم. تعدادی دانشجویان ارشد و دکترا هم داشتم که استاد راهنمای آنها بودم و البته تعدادی نیز مشاوره می‌گرفتند.

۲۹۳. الان مشغول چه کار تحقیقاتی هستید؟

من اخیراً دیدگاههایم را تئوریزه کرده و در مقالات و مکتوبات جداگانه‌ای آنها را نشر داده‌ام. عناوین این دیدگاهها به شرح زیر است:

۱. **استقلال ارزی:** چگونه از محل ارز صادرات غیرنفتی، ارز مورد نیاز واردات کشور را تامین کنیم. در واقع برخی از کارهایی که جزء نوآوریهای من بود مثل گروه‌بندی کالاها، ایجاد مرکز مبادله ارزی، مخالفت با پیمان‌سپاری ارزی و ادغام وزارتخانه‌های بازرگانی و صنایع همه از زیرمجموعه‌های این تفکر هستند. راستش ریاست ۴ ساله من بر سازمان توسعه تجارت، بذر این تفکرات و ایده‌ها را در ذهن من کاشت.
۲. **نهضت قیمت تمام شده:** حذف بازرسیهای اصناف و سازمان حمایت و در مقابل توجه به بهره‌وری و کاهش هزینه‌های تولیدی
۳. **تئوری تباهیدگی:** چگونگی حذف فرایندهای تباهنده و دستیابی به اقتصاد بالنده. این تئوری در عین سادگی ریشه بسیاری از مشکلات اقتصادی کشور را نشان می‌دهد و توصیه من به همه حکمرانان امروز و فردا این است که با مفاهیم پایه‌ای آن که بسیار ساده است، آشنا شوند.
۴. **بهبود فضای کسب و کار:** بویژه در زمینه انحصار شکنی، رانت زدایی، شفافیت، برابری فرصتها و دسترسی فوری و آسان به دآوری منصفانه

۲۹۴. همکاران شما مرتباً از شعارهای خاص سازمانی شما برای پیشبرد کارها می‌گویند. شعارهایی که ورد زبان آنان شده و سینه و به سینه نقل می‌شود. ممکن است در این مورد هم توضیح بدهید.

از نظر من، هر سازمانی بمثابه یک موجود زنده است که می‌تواند رشد کرده و به جلو برود و یا درجا بزند و اُفت کند. چنین موجود زنده‌ای نیاز به غذای روح دارد. بعلاوه باید هدف حرکت، مسیر حرکت و حتی گامهای حرکت مشخص باشد. مدیر سازمان باید ضمن تعامل با کارکنانش، یک پیکره واحد و ارگانیک بسازد تا ضامن دستیابی به اهداف سازمان گردد. به جمع همه اینها می‌گویند سبک مدیریت. معمولاً مدیران سبکهای خاص خودشان را دارند که بتدریج آنرا بر اساس تجربه و دانش مکتسبه، تکامل می‌بخشند. من هم بر همین اساس سبک خاص خودم را داشتم. لذا پایه و چارچوبی را شکل داده بودم که به نظر خودم، موجب پیشرفت کارها می‌شد. برخی از مشخصات این سبک به قرار زیر بود:

۱. **گوش شنیدن دارم:** علاقه من به شنیدن نظرات مدیران و کارشناسان بسیار زیاد بود و آنان از اینکه می‌دیدند این امکان را دارند که به مدیر بالادستان بی دغدغه و ترس مطالبی را بگویند لذت می‌بردند. من هم با دقت گوش می‌دادم تا بیشتر و بیشتر با حوزه کاری آنان آشنا شوم. البته در خلال تعاملاتی از این دست، آنان متوجه می‌شدند یک گزارش خوب باید چگونه تهیه و ارائه شود. همچنین این فرهنگ را گسترش می‌دادم که من به کار کارشناسی ایمان

دارم و برایش وقت می گذارم. بویژه اگر مطلب جدیدی می گفتند بصورت مبالغه آمیزی احساسات مثبت نشان می دادم و با بکار بردن کلمات مثبت و تشویقی، تحسین خودم را ابراز می کردم. خلاصه زمان و فضا برای گفتن تجربیات و دانش تخصصی باز بود و من نیز همانند یک دانشجوی علاقمند و پرانگیزه به حرف و سخن آنان گوش می سپردم. گهگاهی هم با ذکر یک مطلب کمکی این احساس را در آنها ایجاد می کردم که من سراپا گوش هستم و آنها را بر سر ذوق و شوق می آوردم.

۲. قصه تعریف نکنید: در صورتی که گزارشی تنها به حاشیه می پرداخت و یا ذکر مصیبت می کرد با اعتراض من مواجه می شد. یکی از تکه کلامهای من در این قسمت این بود که "لطفا قصه تعریف نکنید". بسیاری از مدیرانم چنین اعتراضی را از من شنیده اند. متأسفانه مدیران ما، آموزش کافی برای بیان مطالب بطور موجز و اثربخش ندیده اند و معمولاً بخشهای حاشیه ای مشکلات را بصورت رنگی و جذاب تعریف می کنند اما بخشهای اصلی یعنی فرایندها و نتایج را بصورت گذرا، پراکنده و غیرسیستماتیک مطرح می کنند. یعنی باید با هزار زحمت یک رابطه علی و معمولی و یا یک رابطه ریاضی و یا منطقی بین بخشهای مختلف سخن آنها پیدا می کردی و بعد با خودشان چک می کردی که آیا شما بعد از مثلاً یک ساعت می خواستی چنین چیزی بگویی. بسیاری از اوقات آنان از جمع بندی من متعجب می شدند و اذعان می کردند که شما خیلی کوتاهتر و گویاتر از خودمان، مطلب ما را به ما می گویی و روابط پیچیده میان داده ها را کشف کرده و بزبان ساده ای بیان می کنی. بعضاً مطالبی که در جلسات قبلی گفته بودند را به یادشان می آوردم و ناسازگاری بین گفته های این جلسه با جلسه گذشته را برجسته می کردم و خلاصه حسابی ترس به جان آنها می افتاد که این آدم خیلی چیزها را می داند و بزبان نمی آورد. این وضعیت باعث می شد آنها در ارائه گزارششان دقیق و دقیقتر عمل کنند.

۳. هفته ای یک شکلات: یکی دیگر از راهکارهای من برای عملیاتی کردن طرحها و ایده های خودم و یا همکارانم، ایجاد یک نردبان و پلکان برای حرکت به سمت هدف بود که به آن اصطلاحاً "هفته ای یک شکلات" می گفتم. ریشه این موضوع برمی گردد به سازمان توسعه تجارت و تکمیل وبسایت سازمان. من در یک روز عاشورا طرح کلی وبسایت را تهیه کردم و در روز کاری بعد آن، آقای محمدی را صدا زدم و از او خواستم طرح را پیاده کند. بعد از ارائه ایده ام، چهره او را نگران و مضطرب دیدم. او خیلی دوست داشت کار کند اما نمی دانست این همه کار را چگونه انجام دهد. برای رهایی او از تنش و استرس، به گفتم هر هفته با آوردن یک کار نو، کام مرا شیرین کن. و ادامه دادم هر هفته یک شکلات! برای من بیاور. او وقتی برای بار اول این جمله را از من شنید، خنده اش گرفته بود که رییسش چه سخن عامیانه ای بر زبان جاری می کند. اما همین که اولین موفقیتها رخمون شد او بسیار امیدوار شد. بعضاً با بیان اینکه یک شکلات برای آقای دکتر دارم از دفتر وقت می گرفت تا گزارش موفقیتهای کوچک خودش را بدهد. به این ترتیب بعد از مدتی این شعار فراگیر شد. من بعدها این شعار را در وزارت بازرگانی و پس از آن در وزارت صمت تکرار کردم و تقریباً همه گیر شده بود. یعنی طی کردن یک مسیر طولانی از طریق قدمهای کوتاه و معمولی.

۴. هر روز یک نان تازه: این شعار را مخصوص بخشهایی طرح کرده بودم که اصطلاحاً می گفتند ما پژوهشی هستیم و نباید هر روز و یا هر هفته گزارشی بدهیم، بلکه تنها وقتی کتابی نوشتیم و یا مقاله ای منتشر کردیم گزارش آنرا به وزیر می دهیم. معمولاً آنها دور از صحنه های واقعی و دردسرهای ما بودند و بدلیل تصور بودن در برج عاج، بتدریج استحاله

شده بودند. یعنی یا یک غرولندکننده حرفه‌ای شده بودند و کار خاصی نمی‌کردند و یا در سکوت و خلوت خودشان کار تحقیقاتی مرتبط یا غیرمرتبط می‌کردند. من بعنوان یک عنصر دانشگاهی می‌دانستم چنین رویه‌ای تا چه حد برای آنان مضر است و توانشان را به تحلیل می‌برد. برای همین یک روز به آنها گفتم هر کار تحقیقاتی که به موقع به داد من نرسد به درد من نمی‌خورد. لذا برای اینکه اندکی تنش و استرسی را روانه سازمان آنان کنم گفتم هر روز صبح باید یک گزارش حاوی اطلاعات مورد نیاز من و نیز تحلیل آن روز میز من باشد. این رویه ابتدا آنها را گلایه‌مند و معترض کرد اما وقتی بدرستی جا افتاد، خود آنان اذعان کردند که انگار دوران خواب‌آلودگی و انفعال به سر آمده و حالا خیلی تر تازه و پر جنب و جوش شده اند، چون باید به هر شکلی شده گزارش هر روز را بموقع برسانند. به نظر من اگر مختصر تنشی در سازمانها نباشد، کارکنان بتدریج دچار انفعال و کارزدگی می‌شوند.

۵. **خود-رسانه بودن:** معمولا مدیران به دلایل مختلفی از رسانه‌ها می‌گریختند. اما من باورم این بود که شرط موفقیت ما آنست که مرتبا در معرض اطلاعات باشیم. این به دو معنا بود: اول اینکه با مخاطبین اصلی سازمان در ارتباط باشیم و از طریق جلسات مختلف بازخورد بگیریم و از مشکلات آنان و نیز از نتایج کار خود مطلع باشیم. دوم آنکه به همه ذینفعانمان اطلاع‌رسانی کنیم. یکی از راههای اطلاع‌رسانی استفاده از رسانه‌های جمعی شامل رادیو، تلویزیون، مطبوعات، سایتها و امثال آن بود. مدیران برای اینکه در تیررس رسانه نباشند دلایل و بهانه‌های خاص خوشان را داشتند. اما من به هیچ وجه نمی‌پذیرفتم و زیر بار آن نمی‌رفتم. برای همین یک شرط در امضای حکم مدیریت آنان این بود که خود-رسانه بودن را پذیرفته و اجرا کنند.

۶. **خود-برنامه‌ریز بودن:** استفاده از توان مشاوران و تجربه کارشناسان، موضوعی بود که بر آن تاکید فراوان داشتیم. در واقع به معاونین خود گفته بودم طرحهایی که به من می‌دهید باید کامل و جامع و مانع باشد. یعنی به گونه‌ای بر کار خود مسلط باشید که بتوانید هر پاسخ مرا سوال دهید. در واقع از آنان خواسته بودم خودشان برنامه‌ریزی کنند و منتظر دستورات نباشند، و در این مسیر خودشان مشاور بگیرند و به حرف کارشناسان گوش دهند. در کنار خود-برنامه‌ریز و خود-رسانه بتدریج واژه‌های دیگری از همین دست باب کردم. برخی از این واژه‌ها عبارتند بود از خود-پایش، خود ارزیابی، خود-پارلمان و امثال آن.

۷. **هر نماینده، یک سیستم:** یک دسته از مشکلات تمام ناشدنی ما، به مجلس، نمایندگان، انتظار آنها و تعامل با آنها برمی‌گشت. تعداد آنها زیاد بود و خواسته‌هایشان به حق و بناحق بسیار زیاد بود. در باره مجلس در ایران و نحوه پیگیری آنها باید یک کتاب جدا نوشت. نکات مثبت و بعضا منفی گزنده‌ای وجود داشت که طرح و بیان ساده نیست. مثلا نماینده‌ای با طرح سوال در مورد علت عدم برخورد وزارتخانه با واردات بی‌رویه چالش را آغاز می‌کرد و براساس آن ما را درگیر یک یا چند کمیسیون و حتی بعضا صحن مجلس می‌کرد اما عملا انتظارش استخدام چند نفر در تهران و یا حوزه انتخابیه‌اش بود و یا انتصاب فلان فرد در بهمان زیرمجموعه وزارتخانه را پی‌جویی می‌کرد. حال آنکه اگر به هدفش می‌رسید و یا قولش را می‌گرفت آنگاه دیگر واردات بی‌رویه اصلا وجود نداشت و اوضاع اقتصادی خوب و حتی عالی بود!! در سر دیگر این طیف، نمایندگانی بودند که انتظار استخدامی نداشتند اما نگرش سیاسی داشتند و مثلا با رییس دولت یا معاون اول مشکل داشتند و از ما سوال می‌کردند.

من وقتی برای اولین بار (و البته آخرین بار) یک کارت زرد از مجلس گرفتم متوجه شدم ما با یک روش و سیستم یکسان نمی‌توانیم چالشها با مجلس را حل کنیم بلکه هر نماینده خودش یک سیستم مستقل است و راه تعامل با هر یک کاملاً شرایط ویژه خودش را می‌طلبد. با این نگرش، آقای احمدی را جایگزین آقای عاشوری کردم و از او خواستم برای کار با مجلس مطالعه کرده و نحوه بهینه برخورد با هر یک از نمایندگان را پیدا کند. همچنین تاکید کردم در مورد درخواستهای برحق نمایندگان، پیگیری لازم، سریع و جدی از معاونین و مدیران وزارتخانه داشته باشد اما برای خواسته‌های ناحق آنها، زیربار نرفته و به هر شکلی می‌تواند گریزگاه فرار یافته و بازی را تا برنده شده ادامه دهد. اگر هم روزی برای ادامه بازی ناتوان شد و نماینده یا نمایندگانی قصد کردند برای یک خواسته بناحق استیضاح کنند، مامشات نکنند و تسلیم نشود. به او گفتم اگر چنین شد اولاً ما در نزد خدا روسفید هستیم و ثانیاً از فرصت استیضاح استفاده می‌کنیم و اصطلاحاً افشاگری خواهیم کرد. با این شناخت و استراتژی دوره جدیدی در تعامل با مجلس را آغاز کردیم و بعد از آن ما با همین مدل تا آخر دوره پیش رفتیم. یعنی برای درخواستها و پیشنهادهای قانونی و برحق، بر معاونین و مدیران فشار وارد می‌کردیم که کارهای مردم را که توسط نمایندگان پیگیری می‌شود بدرستی انجام دهند. اما در مقابل خواسته‌های دخالت‌جویانه و یا رانت‌جویانه آنان بشدت مقابله می‌کردیم.

۸. **امروز تو وزیری:** برای اینکه هر یک از معاونین بدانند تا چه حد کارشان مهم است و چه نقش اثرگذاری برعهده دارند، گاه من در جلسات مطرح می‌کردم که فلانی در این موضوع وزیر است و یا فلانی در این موضوع رییس است و معنای آن این بود که او برای پیشبرد ماموریتش همه اختیارات وزیر را دارد و همه باید در اجرای تصمیماتش به او کمک کنند. قاعدتاً در هر شرایطی این جمله مخصوص معاون خاصی می‌شد. مثلاً وقتی بحث صادرات مطرح می‌شد آنگاه از نظر من رییس کل سازمان توسعه تجارت، وزیر بود و وقتی بحث تنظیم بازار مطرح می‌شد معاون بازرگانی داخلی، وزیر بود. یکی از اهداف این نامگذاری این بود که کسی کارش را به هر دلیلی نیمه کاره رها نکند. یعنی هر کس مسئول بود که صفر تا صد کار خودش را انجام بدهد و هیچ بهانه‌ای از او پذیرفته نبود. این روش مدیران خبره و پیگیر پرورش می‌داد و عملاً هر یک از آنان پس از پایان دوره معاونتشان، آماده بودند در حد یک وزیر کارآمد عمل کنند.

۲۹۵. در جایی از تعامل با مجلس و نمایندگان گفتید. آیا در این راستا، خاطرات قابل ذکری وجود دارد؟

ببینید در یک سازمانی که حدود ۲۹۰ نفر اهل نظر و سیاست وجود دارد که تقریباً سلسله مراتب خاصی هم ندارد شما با پیچیده‌ترین نوع سازمان مواجه هستید. در علم مدیریت، به سازمانی که نیروی انسانی آن در مقایسه با ماشین‌آلات و سخت‌افزار نقش مهمتری داشته و یا سهم بیشتری داشته باشد سازمان پیچیده می‌گویند. این در حالیست که در اینگونه سازمانها، سلسله مراتب وجود دارد و بهر حال ضمن هماهنگی با مقام ارشد می‌توانید با سازمات مربوطه نحوه تعامل و ارتباط خود را تنظیم کنید. اما مجلس در نظام حکمرانی ما، یک سازمان بسیار بسیار پیچیده است که هر یک از این ۲۹۰ نفر، سلیقه و ذائقه خود را دارد، افکار سیاسی و حزبی خود را دارد، انگیزه و نیت خود را دنبال می‌کند و سبک برخورد و نحوه

مراوده خاص خود را دارد. یعنی هیچ دو نفری عین هم نیستند و هیچ تلاشی هم برای شکل‌گیری تفکر مشابه و یا مواضع مشابه (مگر در موارد خاص) وجود ندارد.

یک نفر بعنوان نماینده مجلس انتخاب شده زیرا معلم و یا امام جمعه خوبی در شهر کوچک خودش بوده و دیگری بعنوان نماینده مجلس انتخاب شده زیرا از سوابق طولانی سیاسی و اجرایی آنهم در سطح ملی برخوردار بوده است. حالا اینها رفته‌اند زیر یک سقف با دنیایی از اختلاف نظر و تجربه و برداشت و قرار است برای کشور قانونگذاری کنند. کاری که اکثرا در موردش چیزی نمی‌دانند و یا حرفه اصلی آنها نبوده است، البته برخی از آنها می‌دانند و یا بتدریج یاد گرفته‌اند.

با این مقدمه می‌خواهم بگویم شما نباید منتظر باشی وقتی در مجلس حضور پیدا می‌کنی و نظری را مطرح می‌کنی با واکنش یکسانی مواجه شوی. برخی تو را نوازش کرده و برخی تو را سرزنش می‌کنند، برخی آن نظر را عین دین و عقلانیت و منافع ملی دانسته و برخی دیگر آنرا ضد دین و مظهر نادانی و ضد منافع ملی ارزیابی می‌کنند. البته ممکن است این دیدگاهی که عرض کرده در مورد هر نظر و هر گروهی صادق نباشد ولی بهرحال باید یادت باشد که وارد چنین محفلی شده‌ای...

۲۹۶. ظاهراً برخی نمایندگان در اعتراض به سخنان معاون اول به دنبال استیضاح شما بودند. موضوع از چه قرار بود؟

آقای دکتر رحیمی، معاون اول رییس جمهور در دولت دهم، در لابلای یکی از مصاحبه‌هایش در مقابل سروصدای مقامات فرانسوی برای تحریم کشورمان، ظاهراً گفته بود که اگر ما یک تشر به آنها بزنیم و یا به آنها پخ کنیم، اقتصاد آنها دچار مشکل می‌شود. در این میان دو نفر از نمایندگان سرشناس مجلس، سوالی با مضمون زیر آماده کرده بودند که مخاطب آن، بنده و آقای حسینی، وزیر اقتصاد، بودیم و باید هر یک جداگانه به آن جواب می‌دادیم. مضمون سوال این بود:

- اینکه معاون اول گفته با پخ کردن، اقتصاد فرانسه آسیب می‌بیند یعنی چه؟

- چرا تا حالا کسی پخ نکرده؟

- چه کسی باید پخ کند؟

- اگر پخ کردیم و اقتصاد آنها آسیب ندید چه کسی پاسخگوست؟

خلاصه نوع سوال یک تیپ کمیک پیدا کرده بود و تاکید فراوانی هم داشتند که اگر این دو وزیر به کمیسیون نیایند ما سوال را به صحن می‌بریم. من تا مدت‌ها توجهی به این سوال و موضع آن نداشتم، ولی معاون پارلمانی، مرحوم رحمت‌آبادی، بسیار نگران بود و در هر ملاقات از من می‌خواست که این سوال را چاره‌ای کنم.

نهایتاً طبق نظر و فشار ایشان راهی کمیسیون شدم. وقتی به کمیسیون رسیدم با شناختی که از کمیسیون و دو نماینده سوال‌کننده داشتم می‌دانستم که بیشترین هدف آنان، حضور وزیر در کمیسیون بوده و نوع جواب اثری در پس‌گرفتن سوال

ندارد. با این وجود، من به برخی از وابستگیهای اقتصاد فرانسه به صادرات خودرو و اینکه ایران یک مشتری مهم برای آنان است اشاره کردم و نهایتاً نظر مثبت کمیسیون را گرفتم.

۲۹۷. بگذارید یک سوال متفاوت بپرسم. بهر حال هر وزیری در دوران وزارت خودش صدها بلکه هزاران تصمیم می‌گیرد. به نظر شما آیا همه تصمیمات قابل دفاع و درست بوده است؟

بهر حال انسان جایز الخطاست و ممکن است تصمیمات اشتباهی هم گرفته باشد. مهم آنست که هر وقت فهمیدی کارت اشتباه بوده در صدد جبرانش برآیی.

شاید بشود خطاها را به سه دسته اصلی: سهوی، عمدی و چیزی بین این دو تقسیم کرد.

به نظر من خطاهای سهوی، خودشان باز به دو دسته تقسیم می‌شوند، یعنی همواره دو نوع خطا یا اشتباه در تشخیص وجود دارد. در دروس مهندسی و مدیریتی از این خطاهای تشخیصی بعنوان خطای نوع اول و خطای نوع دوم یاد می‌کنند، اما من می‌خواهم اسامی دیگری به آنها بدهم.

خطای نوع اول (یا مثبت کاذب) وقتی است که فرض صفر درست باشد و آزمون فرض آن را رد کند. و خطای نوع دوم (یا منفی کاذب) وقتی است که فرض صفر درست نباشد و آزمون فرض آن را قبول کند. من اسم اولی را بصورت عامیانه می‌گذارم خطای سخت‌گیری یا قاطعیت و اسم دومی را می‌گذارم خطای سهل‌گیری و یا عطفوت.

فرض کنید شما به منظور ارزیابی فردی برای انتخاب و انتصاب بعنوان مدیریت عامل یک شرکت خودروسازی، با او مصاحبه می‌کنید. اما در عمل، زیادی سخت‌گیری می‌کنید و نهایتاً او را رد می‌کنید در حالیکه نامزد مورد نظر صلاحیت پذیرش چنین پستی را داشته است. این می‌شود: خطای نوع اول. حتماً ما هم چنین نوع خطایی در تصمیم‌گیری خودمان داشته‌ایم. یعنی در جاییکه باید نظر مثبت می‌دادیم، نظرم‌ان منفی بوده و یا تصمیمی را اخذ نکرده‌ایم. حالا علتش یا کمبود اطلاعات بود و یا نادرستی آن و یا تاکید بیش از حد بر برخی دیدگاهها و یا نظراتمان.

در مورد دوم فرض کنید شما شرکت‌هایی را برای مثلاً کار ذخیره‌سازی، ارزیابی و انتخاب می‌کنید. اما در عمل بنوعی سهل‌گیری بخرج داده، با دست بازتری عمل کرده و تقریباً همه مراجعین را می‌پذیرید. در این میان ممکن است شرکتی پذیرفته شود در حالیکه احتمالاً به اندازه دیگران حائز شرایط و صلاحیت نبوده و باید رد می‌شد. این می‌شود: خطای نوع دوم. حتماً ما هم چنین خطایی در تصمیم‌گیری خودمان داشته‌ایم. حالا علتش باز هم یا کمبود اطلاعات بود و یا نادرستی آن و یا تاکید بیش از حد بر برخی دیدگاهها و یا نظراتمان.

اما خطاهای عمدی: چیزی که قابل قبول نیست این است که کسی عمداً و دانسته چنین خطایی را بر سیستم تحمیل کند تا مثلاً از کنارش برای خودش و یا خانواده‌اش و یا دوستانش و یا حزب و جناحش نفعی ببرد و اصطلاحاً کیسه‌ای دوخته باشد. و یا تنبل و فשל باشد و حوصله کسب اطلاعات نداشته و از اطلاعات بهره کافی نبرد. قاعدتاً اگر علت تصمیم اشتباه این دو گونه اخیر باشد باید فرد را مقصر دانست و به سزای عمل نادرستش رساند اما علت دو مورد اول (یعنی آن دو خطای سهوی باشد) باید تذکر داد و اصلاح کرد.

حال سومی هم پیش می‌آید که تصمیمی احتمالا خطاست اما نه از دسته سهوی است و نه عمدی، بلکه بدلیل تاکید مقامات و ملاحظه آنان باشد. یعنی مربوط به حوزه‌هایی از تصمیم‌گیری است که معمولا مشترک بین افراد است و یا قانون در مورد آن سکوت کرده است. یعنی مقام بالاتر تاکید بسیاری دارد که فرد خاصی در پستی قرار گیرد در حالیکه شما فکر می‌کنید نامزد مربوطه چنین توان و صلاحیتی ندارد.

بهرحال تمام تلاش من این بود که اولاً ما با کسب اطلاعات، خطای سهوی را به حداقل برسانیم. ثانياً خطای عمدی اصلاً نداشته باشیم چون اتلاف منابع بیت‌المال حرام است و فعل حرام، عاقبت ندارد. همچنین در مورد نوع سوم، چالشهایی را تا روزهای آخر با مقامات داشتیم.

اما الله اعلم. باید به خدا پناه ببریم و از خداوند باریتعالی بخواهیم لحظه‌ای ما را بخود وامگذارد.

۲۹۸. بگذارید یک سوال در مورد نحوه ارتباط شما با اتاق بازرگانی پیرسم. ظاهراً یک سال انتخابات اتاق حساس شده بود و شما مجبور شدید برای حل مشکلات دخالت داشته باشید. ممکن است توضیح دهید؟

من به نقش مهم بخش خصوصی در توسعه صنعتی و اقتصادی باور داشته و دارم و لذا تلاش بسیاری داشتم تا ارتباط وزارتخانه متبوعم با این بخش گسترده و پایدار باشد. البته در هر نهاد و گروهی ممکن است عناصر فرصت طلب هم وجود داشته باشد اما چنین موضوعی شامل حداکثر فعالان اقتصادی نمی‌شود.

در دوران وزارت بازرگانی، عملاً وزیر بازرگانی نقطه کانونی ارتباط اتاق با بدنه دولت بود. بخاطر دارم در سال ۱۳۸۹ موضوع تایید صلاحیت افراد برای عضویت در هیئت رئیسه اتاق مطرح شد و تعداد زیادی از افراد رد صلاحیت شدند. این موضوع باعث اختلاف بین ما و وزارت اطلاعات شد. ما معتقد بودیم باید سهل‌گیری بیشتری بشود و تعداد بیشتری تایید صلاحیت بشوند و معتقد بودیم شاخصهای تایید صلاحیت برای پستهای دولتی و بخشهای خصوصی باید با هم فرق داشته باشد.

خلاصه اختلافات ما کمی گسترده شد و کار به آقای رییس جمهور کشید. بعد از توضیحات ما دو نفر در دولت، آقای رییس جمهور موضع مرا تایید کرد و قرار شد بررسی صلاحیتها مجدداً انجام شود و افراد عدم تایید خورده بتوانند از خود دفاع کنند و با دست بازتری برخورد شود.

خوشبختانه با سعه صدر وزیر و معاونین و مدیران وزارت اطلاعات، ما توانستیم در فرصت قانونی مجدداً درخواست ارزیابی بدهیم و تعداد زیادی از افراد تایید صلاحیت شدند و انتخابات با حضور گسترده بخش خصوصی برگزار شد.

۲۹۹. ارتباط شما با جامعه اصناف چگونه بود. آیا با آنها چالش خاصی داشتید؟

ارتباط ما با جامعه اصناف، شورای اصناف و بعداً اتاق اصناف، همیشه خوب و موثر بود. آنان غالباً منصف و مهربان بودند. آقای نوده فراهانی بعنوان رییس شورای اصناف، علاقه زیادی به همکاری با دولت داشت و انصافاً برای بهبود کارها وقت می‌گذاشت. آنها در مواقع حساس در کنار تصمیمات دولت بودند و ما را در شرایط سخت بازار تنها نمی‌گذاشتند.

کشور ما حدود سه میلیون واحد صنفی داشت و اشتغال از طریق توسعه واحدهای صنفی با اندک سرمایه‌گذاری و بسادگی صورت می‌گرفت. اما در عین حال، توسعه نظام توزیع کاری بسیار مهم بود که نیازمند سرمایه‌گذاریهای جدیدی بود؛ سرمایه‌گذاری که بیشتر از توان بسیاری از اصناف خرده پا بود. به همین دلیل علی‌رغم روابط بسیار خوب ما، اما در زمینه توسعه خدمات بازرگانی کارها بسرعت و به اندازه دلخواه پیش نمی‌رفت.

