انجمن بهره‌وری ایران

اندیشه بهره‌وری

ماهنامه اقتصادی مدیریتی ■ شماره ۶
دی ۱۴۰۱ ■ ۵۲ صفحه ■ ۶۰۰۰۰ تومان

گفت‌وگوهایی با

محمد ستاری فر
محمدرضا نعمت زاده
محمدرضا باهنر
محمود حجتی
حبیب‌الله بیطرف
حسین علایی
مصطفی معین
محسن حاجی‌میرزایی
محمود واعظی
محسن جلال پور
میر سامان پیشوایی
نصرالله جهانگرد
علی اوسط هاشمی
حمیدرضا نایبی

بهره وری و تصمیم سرنوشت ساز

در نظم‌های اجتماعی لرزان، وقوع بهره‌وری استثناست

برکات پذیرش قطعنامه 598، تصمیم سرنوشت‌ساز امام خمینی برای ایران

بررسی پیام و بیانیه
«یازدهمین همایش ملی بهره‌وری»
نقشه راهی برای بهره‌وری کشور

نظام تصمیم‌گیری ما توان اجماع‌سازی ندارد

جنگ ما با بوروکرات‌ها و تکنوکرات‌ها اشتباه بود

مدیریت فردی مسبب وضع فعلی کشور است

بخش خصوصی در تصیمات کشور هیچ کاره است

سرمایه اجتماعی، مهم‌ترین سوخت هواپیمای تحول

حامیان و اعضای ویژه

- بیمه مرکزی ایران
- شرکت آهن و فولاد غدیر ایرانیان
- شرکت فولاد آلیاژی ایران
- شرکت معدنی و صنعتی چادرملو
- بیمه تجارت نو
- شرکت معدنی و صنعتی گل گهر

جای شما اینجاست..

- شرکت نفت پاسارگاد
- شرکت توربین‌های گازی صنعتی خاورمیانه
- بیمه دی
- شرکت نفت ایرانول
- شرکت سنگ آهن مرکزی ایران
- گروه کارخانجات تولیدی سیرنگ

عضو جدید

شرکت داروسازی روز دارو
(سهامی عام)

اندیشه بهره‌وری

اندیشه بهره‌وری
ماهنامه اقتصادی –مدیریتی
شماره ۶، بهمن ۱۴۰۱
ویژه‌نامه دوازدهمین همایش ملی
بهره‌وری

صاحب امتیاز و مدیر مسئول:
سید حمید کلانتری همت آبادی

دبیر تحریریه:
سید عمار کلانتری

با تشکر از:
مجتبی حجازی
احسان رشیدی
سروستانی

طرح روی جلد:
محمدرضا فلاح

به همت انجمن بهره‌وری ایران

نشانی:
تهران، جلال آل احمد، نرسیده به خروجی
چمران، مقابل دانشگاه تربیت مدرس،
خیابان پروانه، شماره ۲، طبقه ۵، واحد ۱۵

تلفن: ۸۸۰۱۶۲۰۴
نمابر: ۸۸۰۱۶۳۱۳

وب‌سایت: www.irpa.ir
پست الکترونیک: info@irpa.ir

مطالب مطرح شده در مقالات
و یادداشت‌ها لزوما دیدگاه
«انجمن بهره‌وری ایران»
و نشریه «اندیشه بهره‌وری» نیست.

چاپ: ایران کهن / خیابان مطهری، نرسیده
به چهارراه سهروردی، کوچه سنندج،
پلاک ۶ تلفن: ۸۸۳۴۴۳۸۷

فهرست

سرمقاله
بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز ۴

گفت‌وگو با محمد ستاری فر
در نظم‌های اجتماعی لرزان، وقوع بهره‌وری استثناست ۵

گفت‌وگو با محمدرضا نعمت زاده
مدیران موفق با ایجاد ساختار تصمیم گیری، از نفوذ فردی صرف‌نظر کردند ۸

گفت‌وگو با محمود حجتی
مدیریت فردی مهم‌ترین آفت و مسبب وضع فعلی کشور است ... ۱۰

گفت‌وگو با حبیب‌الله بیطرف
ایجاد صنایع نیروگاهی در ایران، یک تصمیم سرنوشت‌ساز بود .. ۱۳

گفت‌وگو با حسین علایی
برکات پذیرش قطعنامه ۵۹۸ برای ایران ۱۶

گفت‌وگو با محمدرضا باهنر
جنگ ما با بوروکرات‌ها و تکنوکرات‌ها اشتباه بود ۱۹

گفت‌وگو با میر سامان پیشوایی
سرمایه اجتماعی، مهم‌ترین سوخت لازم برای هواپیمای تحول است ۲۱

گفت‌وگو با مصطفی معین
بیشتر از ضعف علمی، سوء مدیریت داریم ۲۳

گفت‌وگو با محسن حاجی‌میرزایی
نظام تصمیم گیری ما توان اجماع‌سازی ندارد ۲۵

گفت‌وگو با محمود واعظی
ذهن بسیاری از تصمیم گیران کشور با واقعیات دنیا، فرسنگ‌ها فاصله دارد ۲۸

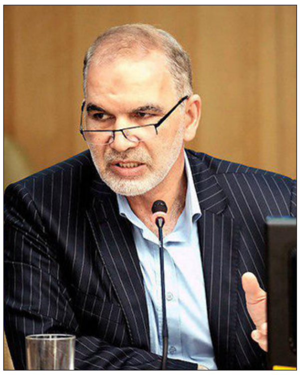
گفت‌وگو با نصرالله جهانگرد
به دلیل اختلاف لایه‌های تصمیم‌ساز، تصمیمات ملی دیر گرفته می‌شود ۳۰

گفت‌وگو با محسن جلال پور
بخش خصوصی در تصیمات کشور هیچ کاره است ۳۲

گفت‌وگو با علی اوسط هاشمی
تصمیم سرنوشت‌ساز برای سیستان و بلوچستان، اجتناب از تبعیض است ۳۵

گفت‌وگو با حمیدرضا نایبی
تصمیمات سرنوشت‌ساز را اجراپذیر کنیم ۳۷

بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز



سیدحمید کلانتری
مدیرمسئول

برگزاری دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری با عنوان اصلی «بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز» زمینه‌ای برای اندیشه و بررسی دلایل اساسی ناکامی‌ها در رشد و ارتقای بهره‌وری کشور فراهم نمود. دلیل این نام‌گذاری برای کنفرانس دوازدهم این بود که بر اساس تجارب، مطالعات و بررسی‌های انجام‌یافته در نشست‌های متعددی که در دو دهه اخیر در قالب همایش‌ها و کنفرانس‌ها برای بهره‌وری برگزار نموده‌ایم، به این واقعیت رسیده‌ایم که رشد بهره‌وری با روش‌های اداری، مشوق‌های متعارف یا اعمال نظارت‌های قانونی، چندان اثربخش نبوده است و نتوانسته بهره‌وری کشور را به سمت‌وسوی امیدبخشی هدایت کند؛ بلکه بهره‌وری تابع مؤلفه‌های اساسی حکمرانی در عرصه‌های مختلف به‌ویژه در حوزه سیاست‌گذاری، آموزش، اقتصاد کلان، برقراری نظم همه‌جانبه و تعاملی بین سیاست‌ها، برنامه‌ها، قوانین و مقررات است.

آنچه بهره‌وری به آن نیاز داشته و دارد، اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز، جامع و تحول آفرین است که متأسفانه کمتر اتفاق افتاده است. وقتی به ضرورت و اهمیت این موضوع بیشتر پی می‌بریم که توجه کنیم در سه برنامه ۵ ساله گذشته به طور میانگین برای بهره‌وری سهمی معادل یک‌سوم رشد اقتصادی در نظر گرفته شده بود، اما در عمل این سهم محقق نشده است که در صورت تحقق، معادل چندین هزار همت منابع کلان برای رشد و توسعه کشور از مسیر بهره‌وری حاصل می گردید و چه‌بسا درصورتی که به اهداف تعریف شده در این حوزه می‌رسیدیم، بسیاری از مشکلاتی که امروز در بخش‌های اشتغال، تورم، بی‌ثباتی‌های اقتصادی، محیط کسب‌وکار و مهم‌تر از همه عدم رشد تولید ناخالص داخلی با آن روبرو هستیم، مرتفع می گردید.

براین‌اساس تصمیم گرفتیم به بهانه برگزاری این کنفرانس، گفتگویی صریح و شفاف با جمعی از مسئولان که در دوره‌هایی مسئولیت‌های کلان در حوزه‌های قانون گذاری، برنامه‌ریزی، صنعت، کشاورزی، ارتباطات، آموزش، آب، انرژی و بخش‌های دفاعی داشته‌اند انجام دهیم تا حاصل این گفتگوها ما را به دلایل واقعی عدم توفیق در بهره‌وری کشور رهنمون سازد.

آنچه در صفحات بعد ملاحظه می کنید، حاصل بخشی از این گفتگوهاست که در این شماره نشریه اندیشه بهره‌وری در اختیار اندیشمندان و دلسوزان و دغدغه‌مندان بهره‌وری قرار می گیرد تا با دقت نظر پیرامون اظهار نظرها به تکمیل و اصلاح نظرات پرداخته شود و دامنه این هم‌اندیشی گسترش یابد. اما حاصل این گفتگوها را در چند جمله می‌توان خلاصه نمود که به‌نوعی وجه اشتراک این گفتگوها هم بوده است. از مهم‌ترین دلایل پایین‌بودن بهره‌وری در کشور، ضعف در مدیریت، سیاست گذاری و اداره امور کشور بوده و به طور خلاصه می‌توان به نوع حکمرانی در عرصه‌های اجرایی، اقتصادی، سیاسی، آموزشی و روابط بین‌الملل اشاره کرد که در هر یک دچار ناکارآمدی‌های خاص خود بوده‌ایم.

مسئله دیگر فراهم نبودن زیرساخت‌های فرهنگی و اجتماعی تفاهم و توافق برای توجه به بهره‌وری است که بر پیشبرد اهداف تأثیر مستقیمی داشته است. به‌عنوان مثال تا همه در جامعه به رعایت قانون و قانون‌گرایی پایبند نباشیم و در خیلی از زمینه‌ها عدم رعایت قانون، توانایی و هنرمندی محسوب شود و منافع خاص خود را به همراه داشته باشد، زمینه تحقق بهره‌وری را از میان برده‌ایم، یا وقتی در نظام تعلیم و تربیت، آموزش و پرورش عمومی و آموزش عالی کشور جهت‌گیری اصلی نه به سمت یادگیری و رشد خلاقیت‌ها و استعدادها، بلکه به سمت رشد محفوظات و روش‌های گذر از امتحانات و دستیابی به مدارکی است که با آن بتوان در جایی مشغول شد یا به‌عنوان یک اعتبار اجتماعی از آن استفاده کرد، هیچ‌وقت نمی‌توانیم رنگ و روی توسعه را ببینیم. یا وقتی بین رشد کمی ظرفیت‌های آموزشی و گسترش مراکز دانشگاهی و آموزش عالی و رشد فناوری و برقراری ارتباط آن با توسعه و رشد صنعت و کشاورزی و خدمات پیوندی دیده نمی‌شود، حاصل کار این است که علم به توسعه و رشد درآمد و افزایش تولید ناخالص ملی منجر نمی گردد.

از طرفی سوءمدیریت‌ها و ناکارآمدی ساختارها موجب هدر رفتن بسیاری از منابع ملی و طبیعی می‌شود که وجه بارز آن را در سوء مصرف انرژی و آب مشاهده می کنیم و آثار آن را امروز در آلودگی‌های مکرر محیط زیست و ناسالم بودن هوا در شهرهای بزرگ شاهد هستیم و همزمان با وجود این که از بالاترین مصرف کنندگان انرژی در بین کشورهای جهان هستیم، اما برای تأمین گرمایش خانه‌ها، به‌ناچار گاز و برق واحدهای صنعتی که پشتوانه تأمین درآمد ملی هستند را قطع می کنیم.

یا باز به دلیل ناهماهنگی در سیاست‌ها و اقدامات اجرایی در عصر ارتباطات، در یک دوره زیرساخت‌های توسعه اینترنت را فراهم می‌سازیم، ولی در دوره بعد به دلایل فرهنگی، سیاسی یا امنیتی که توان مدیریت اصولی آنها را نداریم، این ظرفیت‌ها را محدود و بسیاری از مشاغل و فرصت‌های کسب‌وکار مجازی را دچار اختلال و تعطیلی می‌سازیم که تبعات آن فقر و ناامیدی و بی‌انگیزگی برای مشارکت در رشد و توسعه کشور می‌باشد؛ لذا تا مدیران ارشد به این باور و واقعیت و ضرورت توجه ننمایند و نرسند، باز همچنان فرصت‌ها را از دست خواهیم داد. به‌عنوان نمونه سهل‌انگاری و غفلت ۲ سال گذشته در تصمیم گیری در توافق برجام به خسارت‌های مالی زیاد ناشی از عدم فروش نفت، دشواری تعامل اقتصادی در صادرات و واردات با سایر کشورها و افزایش هزینه‌های فراوان در حوزه مبادلات بین‌المللی ناشی از تحریم‌ها منجر شده است.

با ذکر نمونه‌هایی از آنچه که در این گفتگوها به‌دست‌آمده است، درمی‌یابیم امروز بهره‌وری نیازمند یک بازنگری همه‌جانبه نسبت به سیاست‌ها و اقدامات گذشته است. بهره‌وری نیازمند تصمیمات مهم و سرنوشت‌سازی است که بتواند در روند کنونی، تغییر اساسی ایجاد نماید و یک سازماندهی مجدد با نگرشی جدید و نوآورانه در اداره امور دستگاه‌های اجرایی و تعاملات بین اجزای حاکمیت در بخش‌های قانون‌گذاری، اجرا، قضایی و نظارت و بازرسی انجام دهد.

امید است با طرح صادقانه، دلسوزانه و صریح این مسائل، شاهد توجه مسئولین اداره امور کشور و تجدید نظر در شیوه‌ها و روش‌های مدیریت و حکمرانی باشیم. انجمن بهره‌وری ایران در نظر دارد در ایفای مسئولیت اجتماعی خود، این گفتگوها را توسعه و ادامه دهد تا به لطف و عنایت الهی از همه ظرفیت‌های فکری با گرایش‌های مختلف برای بازسازی مدیریت و اقتصاد ملی بهره‌برداری لازم به عمل آید.

ان شاء الله

گفت‌وگو با محمد ستاری فر

در نظم‌های اجتماعی لرزان وقوع بهره‌وری استثناست

■ بهره‌وری در کشور ما وضع خیلی خوبی ندارد. در جمع بندی‌ها به این نتیجه رسیدیم که بهره‌وری نیاز به تصمیم‌های اساسی دارد و به این منظور با افراد مرتبط در این زمینه مصاحبه می‌کنیم. نظر شما در مورد این تصمیم‌های سرنوشت ساز چیست؟ در کشور ما برای حل مسائل اساسی باید چه کرد؟ کدام مسائل اساسی از نظر شما موفق بوده که بتوان از آنها الگو گرفت؟

دست روی موضوع بسیار مهمی گذاشتید. اما نگرانم که نتوانید از آن جمع بندی خوبی درآورید، چون طیفی که انتخاب کرده‌اید، گسترده با استنباط‌های متفاوت است. سوال خوب ۹۰ نمره و جواب ده نمره دارد. شما با کسانی حرف می‌زنید که انباشته از اطلاعات و تجربه‌ها هستند. نیاز به ماتریسی از سوال‌های تخصصی است که حرف‌ها را بتوانید جمع بندی کنید. حاضرم کمک کنم سوال‌های مشخص‌تری درآورید. مثلا فردی ممکن است اصلا اسم بهره‌وری نیاورد، اما از حرف‌هایش می‌خواهید جمع بندی کنید.

آقای پال استر تر سردبیر «ورلد دولوپمنت» حدود دهه ۹۰ یا ۲۰۰۰ کار سختی مثل شما شروع کرد و گفت می‌خواهم بدانم چرا توسعه اتفاق افتاده است؟ سوال‌هایی را برای ۱۹ اقتصاددان از خطوط مختلف فرستاده بود: کلاسیک، تاریخی، نهادی، کینزی و... سوال می‌کنند که آن موقع چه گفتید آقای اقتصاددان؟ الان چه می‌گویید و کدام حرف‌تان اشتباه درآمد و کدام حرف‌تان منشا اثر شد؟ برای هر کس جلسه‌ای با حضور دو، سه نفر با گرایش دیگر گذاشته بودند تا او را نقد کنند. این کتاب بعدا شد کتاب پیشگامان توسعه که انتشارات سمت در آن زمان چاپ کرد و در آن نظر بیش از ۵۰ تن از بزرگان اقتصاد با تفکرهای مختلف را می‌توانید ملاحظه کنید، چون آقای پل استر تر از ابتدا برای این جلسه‌ها ایده داشت.

کاش شما هم به‌خاطر این کار مهم این طور عمل کنید. بعدا باید فصلی بگذارید که دنبال چه می گشتیم؟ در این مدت چنین منظومه و سپهری در ذهن‌مان بوده و با این آدم‌ها حرف زدیم. در فصل آخر بنویسید حالا چه جمع بندی و چه نتیجه گیری داریم. سوال شما وقتی جواب داده می‌شود که طرف مقابل شما تکنیکال باشد و وقتی می‌گویید بهره‌وری، بفهمد. اما رشته‌ها فرق دارد، این کار سخت شماست. برای این که وادار کنیم افراد در مورد ریشه‌ها حرف بزنند، اصرار داشته باشیم اینها را بدانند و با سوال‌هامان جهت می‌دهیم که بتوانیم جواب را بگیریم. این مقدمه‌ای بود که گفتم.

بهره‌وری میوه است، نه درخت

بهره‌وری و خانواده‌اش، کارایی و اثربخشی و...، از نظر علم اقتصاد میوه هستند، درخت نیستند. ریشه، چیز دیگری است، این میوه بهره‌وری و کارایی و اثربخشی در هر باغ و جامعه‌ای رویش ندارد. در این ۴۰ سال چرا میوه نداشتیم، چرا رشد صفر یا ناچیز است؟ چون درخت را نداشتیم، درختی که میوه‌اش بهره‌وری است. این درخت از انقلاب صنعتی شکل گرفته که به نظم و انضباط و تقسیم کار می‌رسد. چرا هیوندای بعد از ایران خودرو شروع می کند اما جهانی می‌شود؟ ایران خودرو کارگاه بزرگ است. هنوز فکتوری نشده، اما هیوندای فکتوری است. تفاوت فکتوری و کارگاه همان بهره‌وری است. کارگاه هیوندای با نظم و انضباط و تقسیم کار و مدیریت، کاری کرده تا هر روز بتواند میوه بهتر بردارد. اما من نتوانستم. بنابراین برای این سوال، ناگزیر باید به فضای خودمان در عرصه سیاسی و اجتماعی هم بپردازیم. چرا من چهل سال صفر بودم؟ بحث بهره‌وری در میدان خرد و تکنیکال، بحث فنی است. اما این بحث فنی در همه جا شکل نمی‌گیرد.

آیا انقلاب صنعتی می‌توانست موجب بهره‌وری شود؟ انقلاب صنعتی در انگلستان شکل گرفت، چرا فرانسه که ثروت بیشتری داشته و از نظر سطح عمومی دانش از انگلستان جلوتر بوده، عقب‌تر می‌افتد؟ چرا آلمان عقب‌تر می‌افتد؟ چرا فرانسه بعد از صد سال در خط انقلاب صنعتی می‌افتد؟ چرا آلمان بعد از ۱۲۵ سال می‌افتد؟ در صورتی که اینها مانند هم بودند. به خاطر این که در عرصه اقتصاد اجتماعی سیاسی و فرهنگی، آن درخت را شکل می‌دهند و آن درخت هم میوه می‌دهد. خیلی از این عرصه‌ها در فرانسه آماده نبود. در آلمان آماده نبود. حالا این عرصه‌ها چیست؟ می گویند به‌خاطر این که در انگلستان پس از جنگ‌های سی ساله، انقلاب شکوهمند را داریم.

بهره‌وری در جایی شکل می‌گیرد که جامعه قوی باشد

می‌گویند در انقلاب شکوهمند، قدرت، تعیین تکلیف شد که از ۱۶۸۸ دولت، پادشاه و پارلمان کارگزار هستند و ملت، صاحب همه چیز است. در واقع ملت، صاحب حق می‌شود. این ملت صاحب حق، کارگزار انتخاب می کند که می‌شود مجلس. بعد کارگزار بعدی به اسم دولت. شاه هم که نماد است. می گویند بذر انقلاب صنعتی شکوفایی داشت. چرا در فرانسه شکل نگرفت؟ می‌گویند در فرانسه، استبداد پادشاه بوده است. کتاب‌های کلاسیک می‌گوید بهره‌وری در جایی شکل می گیرد که جامعه قوی باشد. دولت باید قوی باشد تا جامعه قوی باشد و سوم، چرخه بده بستان بین اینها، دائم در حال تعادل و توازن باشد. پس اینجا دو عنصر اصلی بهبود بهره‌وری در کشور دولت قوی، جامعه قوی و وجود شرایط فرهنگی اجتماعی مساعد برای رشد بهره‌وری است. نکته دیگر اینکه گفتید بهره‌وری میوه است. ما بهره‌وری را هم میوه و هم ریشه می‌دانیم. چون بهره‌وری می‌تواند در تولید هم موثر باشد. اول میوه است. بهره‌وری هم ابزار است، هم تاکتیک. هم راهکار است و هم هدف. اما در نقطه پیدایش، بهره‌وری را پروسه و فرایند می‌دانیم و پروژه هم نمی‌دانیم. هم تکنیک می‌شود، هم راهبرد و هم هدف. صاحب‌نظر بسیار بزرگ، شون پیتر که از مارکس هم قوی‌تر بوده، می گوید social climate. در فضای اجتماعی، فضای اقتصادی باید مساعد باشد. اجماع همه مورخان تاریخی است که ماشین بخار، چیز زیاد پیچیده‌ای نبوده است. چرا در فرانسه یا آلمان که نزدیک هم بودند، چرا در چین یا هند آن موقع تمدنی شکل نگرفته است؟ صاحب‌نظران و تکنولوژیست‌ها می گویند هر اختراع کوچکی، نیاز به شرایط محیطی خودش دارد.

قبل از انقلاب صنعتی، انگلستان در تولید پارچه اصلا هنری ندارد چون پنبه ندارد. پارچه دست هندوستان است. اما انقلاب صنعتی باعث می‌شود انگلیسی‌ها بتوانند در پارچه‌بافی بهره‌وری پیدا کنند طوری که ظرف ده سال، بازدهی و بهره‌وری پارچه‌بافی در انگلستان، ده برابر هندوستان می‌شود. در واقع شرایط محیطی مستعد، انگلستان را ظرف یکی دو دهه به بزرگ‌ترین تولیدکننده منسوجات می‌رساند.

در نظم اجتماعی لرزان بر سر رانت و فساد دعواست

بنابراین بهره‌وری در جایی شکل می‌گیرد که شرایط محیطی اجتماعی اقتصادی مناسب داشته باشند. می‌گویند آن جامعه که به نظم اجتماعی فراگیر رسیده و چیدمانش از مقبولیت و مشروعیت برخوردار است. بهره‌وری در هر نظمی شکل

نمی‌گیرد. صفر اســت، چون نظم اجتماعی درست نیست. بهره‌وری در واقع محصول نظم اجتماعی فراگیر است. در نظم اجتماعی لرزان بین فرادستان و فرودستان برسر رانت و فساد دعواست. مناصب براساس رانت‌های نزدیک به قدرت تقسیم می‌شود. در دو سه دهه گذشته چرا افول بیشتر داریم؟ چون نظم بیشتر به‌هم خورده است.

■ **می‌توانید واضح‌تر بگویید؟**

در دهه اول رضا شاه، نظم اجتماعی پایه است نسبت به نظم لرزان قاجاریه. در نظم اجتماعی پایه، ســازمان، مدیریت، قانون، مقداری تقسیم کار پیدا می‌کنند و نظم بهتر می‌شود. انقلاب نظم را به‌هم ریخته و نظم لرزان ایجاد کرده است. به نظم اجتماعی بعد از پایه، بالغ می‌گویند. بالغ یعنی حاکمیت، فرادستان و پادشــاه، می‌گویند اگر جهان را وسیع‌تر کنند، نهادهای حقوقی و قانونی و اقتصادی را بپذیرند، ســازمان و شــرکت را بپذیرند، رانت‌شان بیشتر می‌شــود. در واقع برد-برد می‌شوند. هم خودشان بیشتر گیرشان می‌آید، هم جامعه بیشتر گیرش می‌آید. کشورهای توسعه یافته به این مرحله رسیدند. گفتند ما می‌خوریم، همه فقیرند. بگذارید تعدادی از فقیران هم متوسط شوند و بخورند، ما از آنها بیشتر می‌خوریم. به این نظم بالغ می‌گویند.

محور شدن تکنوکرات‌ها، زمینه‌ساز رشد اقتصادی دهه ۴۰ ایران در زمان رضا شــاه به این نظم نرسید، در زمان شاه در حال رسیدن بود، در برنامه پنجم زمان شاه، حاکمیت سیاسی می‌پذیرد نظام تکنوکراســی‌اش کار کنــد. یعنی در برنامه چهارم قبل از انقلاب، افرادی چون ابتهاج، عالیخانی و نیازمند کار کنند. نظام سیاسی شاه و دربار در حاشیه هستند و زیاد در امور اجتماعی و اقتصادی کاره‌ای نیستند. ابتهاج و عالیخانی هم جزو حاکمیتند. در واقع حاکمیت درون خودش تقسیم کار دارد. در برنامه چهارم زمان شاه با این که خشکسالی هم از ســال ۴۲ تا ۵۱ داشتیم، بالاترین رشــد اقتصادی دنیا را داریم. چون در این ۱۰-۱۲ سال، نظام تکنوکراسی در میدان عمل جلوتر و بخش سیاسی مقداری کنار است.

اما با افزایش فروش نفت از ۲۵۰ میلیون دلار به ۸۰۰ و بعد به ۴،۳ میلیارد دلار در سال ۵۲، بخش سیاسی و شاه و دربار وسط میدان می‌آیند. دنبال پروژه‌های بزرگ و مصرف کردن هستند. این اســت که تکنوکرات‌ها را بیرون می‌کنند. مثلا یکی می‌گوید باید ظرفیت‌ســازی کنیم، شاه در کنفرانس رامسر می‌گوید این توده‌ای کیســت؟! اصلا توده‌ای نیست. کارشناس ســازمان برنامه اســت. بنابراین من قبل از این که انقلاب پیروز شــود و بعد در کلاس‌های خودم می‌گویم اگر نفت گران نمی‌شــد و ۲۴ میلیارد دلار گیر ما نمی‌آمد، غیرممکن بود که انقلاب اسلامی شکل بگیرد. در واقع رشد قیمت نفت باعث شد نظام گســســت پیدا کند و از نظم پایه به نظم لرزان برویم. تــورم، بی‌اعتمادی و عدم تعادل بخش فرادست و فرودست، زمینه انقلاب شــد. وقتی نظم لرزان می‌شود، بهره‌وری فرق می‌کند.

■ **ترتیب این نظم‌ها چیست؟**

اول نظم لرزان است، بعد پایه، بعد بالغ می‌شود. بعد نظم گذار است و بعد فراگیر.

■ **این یک ترم و نظریه مشخص است؟**

بله. عجم اوغلــو و دیگران مطرح کرده‌اند. بعضی کشــورها مانند کره جنوبی، تایوان، سنگاپور، مالزی و ترکیه، به نظم اجتماعی بالغ رسیدند. بعد توانستند آن را به نظم گذار تبدیل کنند. گذار یعنی می‌فهمند قدرت این میز بیشتر است. در ایران به جای بزرگ کردن کیک اقتصاد، بر ســر همین دعوا می‌کنیم

در ایران این ۳۰-۴۰ سال، یک کیک داریم و دعوا داریم که سهم بیشتری از آن برداریم. یاد نگرفتیم حجم آن را بیشتر کنیم و همه بیشتر برداریم و برد-برد باشد. این که بخواهیم کیک را بزرگ‌تر کنیم، نظم گذار اســت. در گذار، حاکمیت می‌فهمد که سه کار بکند. حاکمیت یعنی رهبر و سه قوه؛ همه حاکمیت قانون را می‌پذیرند. در این مرحله فرمان نداریم. در نظم بالغ و لرزان و پایه، بیشتر بحث فرمان است.

■ **در نظم گذار هم حاکمیت و هــم جامعه قانون را می‌پذیرند؟**

تا زمانی که فرمان باشد، در مقابلش اطاعت است. اما حاکمیت اگر می‌خواهد مردم قانون را اجرا کنند، اول باید خودش اجرا کند. در این صورت جامعه هم اتوماتیک آن قانون را می‌پذیرد. اما اگر بخواهید چنین قانونی باشد، باید به خیر و صلاح مردم باشد و منجر به رشد و توسعه شــود. قانونی خوب است که بتواند سه شــرط را محقق کند: یک، قدرت جامعه را دائم بیشتر کند. دو، قدرت دولت را دائم بیشتر کند. سه، جریان بده بستان قدرت جامعه و دولت را پیوسته و مستحکم کند. منظور از قدرت دولت هم استیلای دولت بر عرصه‌ها نیست. وقتی جامعه قوی‌تر شــد، آموزش می‌خواهد، امنیت و راه می‌خواهد و دولت باید فراهم کند، نه اینکه در بنگاه اقتصادی دخالت کند. در دولت قوی، اصلا تصدی آن صفر اســت. اما دولت به‌خاطر مطالبه‌های بالای مردم، دائم به کار است. پس اولین شرط، نقش قانون و دوم این است که نظم گذار بتواند فضا را برای توسعه پایدار شــرکت‌ها و نهادهای خصوصی و دولتی شکل بدهد. وقتی شما به یزد رفتید، امکانات زیادی نداشتید، اما چهره‌ای شدید که توانستید فضای کسب و کار

بهتری از قبل داشته باشید. چون شما فضا درست کردید.
شرط مهم سوم این است که قدرت در جامعه گذار، رشد و توسعه و ثروت را بفهمد. توانمندی خودش در سطح جامعه و جهان را ببیند. می‌گوید اگر می‌خواهم توانمند شوم، باید تمام ابزار و نهادهای نظامی، امنیتی و اطلاعاتی را از عرصه اقتصادی دور نگه دارم. در تاریخ کره زمین نداریم که حکومت عرصه نظامیان و امنیتی‌ها باشد و رشد و توسعه داشته باشیم. نظامیان و اطلاعاتی‌ها را می‌خواهیم، اما سر جای خودشان. در زمان آقای احمدی‌نژاد و رئیسی دعوا بین فرادستان داریم، مثلا بین اصولگرایان و پایداری‌ها. در واقع این نظم لرزان می‌شود. در نظم لرزان، خود فرادستان آرام نمی‌گیرند.

■ ما هیچ وقت در ایران به نظم گذار نرسیدیم؟

همگرایی هم دستوری و نهادی است. مثلا شما را گذاشتند با تعدادی کارخانه در استان حرف بزنید و استنباطی از قضایا پیدا کنید. آنجا همگرایی می‌شود و رشد و بهره‌وری بیشتر است، چه سطح خرد و چه کلان.
اگر نظم فراگیر ثبات و استمرار پیدا کرد، خود ریشه‌ها به نظم فراگیر و دموکراسی و آزادی می‌رسند. در نظم فراگیر، به‌نظرم Role Of Law است. آن یکی Role By Law بود. آنجا حکمرانی قانون را داشتیم، اینجا حاکمیت قانون است. چون نهادها مقبولیت و مشروعیت دارند، قانونی تصویب می‌کنند که خیر عموم در آن است، نه خیر آدم‌ها و گروه‌های خاص. همه هم قانون را اجرا می‌کنیم. در کشورهای اروپایی نسبت به ما، مردم قانون‌شان را بیشتر قبول کرده‌اند. حکومت‌هایشان خیلی کوچک‌تر و جمع و جورتر هستند. چون مردم، آن قانون‌ها را اجرا می‌کنند. اما چون ما در نظم لرزان و پایه هستیم، من قانون را اجرا نمی‌کنم، چون پلیس کم است. وقتی پلیس بیشتر می‌گذارید، خرج‌مان بیشتر می‌شود و بهره‌وری پایین‌تر می‌آید.

بهره‌وری محصول نظم فراگیر است

با این مقدمه، بهره‌وری محصول نظم فراگیر است که همه چیز، چیدمانش براساس مقبولیت و مشروعیت است، در این نظم قدرت جامعه و دولت مانند سرخرگ و سیاهرگ با هم بده بستان دارند و حرکت به بالا می‌کنند. با هم تعارض ندارند. تعامل دارند، تضارب دارند، تقابل ندارند. درون حاکمیت، من تضارب دارم، بین سازمان محیط زیست و جنگل‌ها دعوا هست، اما تقابل نه. در جامعه هم احزاب و گروه‌ها، دائم تضارب دارند، اما تضاد نه و بین جامعه و قدرت هم تضاد نیست.

اگر بخواهیم این بخش را جمع بندی کنیم، در نظم پایه، بهره‌وری شروع می‌شود. در نظم بالغ توسعه پیدا می‌کند. در نظم گذار، توسعه‌اش جدی و در نظم فراگیر، توسعه پایدار می‌شود.

بله.

■ جامعه ما حداکثر بین نظم بالغ و گذار بوده است؟

بله. ما بهره‌وری را یک پروژه نمی‌بینیم، فرایند و پروسه تاریخی می‌بینیم. بنابراین اگر بخواهیم کل تاریخ را نگاه کنیم، بهره‌وری در نظم‌های اجتماعی لرزان، امری تصادفی است. در سطح خرد می‌شود یا استثنا می‌شود. هر چه از نظم لرزان به طرف پایه، بالغ و فراگیر می‌رویم، بهره‌وری بیشتر می‌شود. بهره‌وری در اقتصادها و جوامع فراگیر، نهادمند و مستمر است. این جمع بندی اول ماست.

■ بحث توسعه به مفهوم صرفا اقتصادی که رشد GDP است، یک مرحله است. توسعه انسانی و اجتماعی یک بحث دیگر است. در نهایت آیا این توسعه پایدار را می‌توان معادل نظم فراگیر گرفت؟

فرایندهای حقیقی در تاریخ شکل گرفته است. یکی هم قرائت از آن فرایندهاست. در زندگی عرصه فرهنگی و اقتصادی و اجتماعی و سیاسی در هم تنیده است. انگلستان پس از انقلاب شکوهمند و ماشین بخار و انقلاب صنعتی، چهار میدانش مستعد شد که با هم بده بستان کنند. میدان فرهنگی پیش برنده و مسیحیت کارا و ارتدوکس داشت. میدان اقتصادی که ماشین بخار و کارگاه و کارخانه بود. سیاسی که جدایی قدرت از پادشاه بود. این پایه چهارگانه که آماده شد، هر لحظه میان اینها بده بستان بود. انگلستان اولین کشوری بود که توانست خود را به توسعه برساند. عرصه‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی و سیاسی، با هم بده بستان می‌کنند. محصول‌شان رشد و توسعه است. اما در کتاب‌ها آمده که بعد از انقلاب صنعتی خواستند رشد و بهره‌وری بیشتر داشته باشند و بهره‌وری را بیشتر کردند! کتاب آدام اسمیت، توسعه اقتصادی نیست، تاریخی است. خود اسمیت در مقدمه کتابش می‌گوید اگر این موقع نبودم و در قرن پانزدهم بودم، در مورد آزادی حرف می‌زدم.
اقتصادی که ما خواندیم، یا راجع به رشد اقتصادی حرف می‌زنند، یا اینکه چه کنیم رشد پایدار داشته باشیم. با آموزش منابع انسانی و مدیریت، رشد بیشتر می‌شود. یکی که از جنگ جهانی به بعد، اقتصادش را باز می‌کند، به دیگران نگاه می‌کند. به جامعه‌شناسی و جغرافیا و مدیریت و تکنولوژی نگاه می‌کند. چون درش را باز می‌کند، به جای عامل اقتصادی که همیشه بر علم و کار حرف می‌زنیم، بیشتر باید روی عوامل غیراقتصادی برویم. منابع هم در آن آمد. دوباره دیدند بالاتر از اینها، نظم سیاسی هم مهم است. عجم اوغلو و فوکویوما و این تیپ‌ها روی نظم اجتماعی رفتند.
توضیح خوبی دادید. مانند نظریه مارکس که می‌گفت کمونیسم در جایی شکل می‌گیرد که سرمایه‌داری و تضادها به حداکثر برسد. بعد از توسعه اروپا، در آسیا، ژاپن ناگهان درخشید، هم از نظر رشد اقتصادی و هم توسعه منابع انسانی. بعد کره و آسیای جنوب شرقی توسعه یافتند و بعد چین و این مدل آمد. می‌خواهم بدانم آیا از نظر فهم، از نظر تداوم و استمرار این توسعه اقتصادی در اروپا، با چه مسائلی روبه‌رو شدیم که عقب افتادند؟ الان کشورهایی مانند چین و هند و کره و ژاپن بالا آمده‌اند. بعد هم اندونزی و... رشد می‌کنند و آمریکا را هم پشت سر می‌گذارند. آیا آنها سیاست‌های سه گانه حاکمیت قانون و... را لغو کردند؟ یا آنها توجه بیشتری کردند؟ نظریه‌ای هم دیدم که آقای پل هریسون در کتابی به نام اهمیت فرهنگ می‌گوید کره را با غنا مقایسه کردم و دیدم سخت‌کوشی و نظم و آموزش عامل توسعه کره شده است. آنجا ایشان استدلال می‌کند که فرهنگ، مبنای شکل گیری توسعه و زمین مساعد است.
برخی اول گفتند توسعه مال نژاد سفید است، بعد گفتند وابسته به دین است. پروتستان جلو می‌رود. بعد یهود، کاتولیک، مسلمان و بودیسم هم آخر. بعد دیدند به‌هم خورد. گفتند برای جغرافیاست. آخر گفتند توسعه تابعی است از همه اینهاست و تک علتی نیست. چرا کره جنوبی، کره جنوبی شد و کره شمالی عقب‌تر رفت؟ در یک کلمه، سازمان. اینها سازمانی چیدند که در آن، بهره‌وری توانست معنی و مفهوم پیدا کند. من و شما توسعه را مانند این میز می‌دانیم. توسعه روی میز است. پایه‌هایش اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و سیاسی و محیط زیست است. این پایه‌ها اگر کوچک شوند، میز می‌افتد. بنابراین من و شما می‌توانیم روی تابلو اقتصاد و اجتماع را جدا بحث کنیم. اما در دنیای عمل، اینها در هم تنیده و غیر قابل تفکیک هستند. مثلا آقای هاشمی می‌خواست توسعه اقتصادی داشته باشد. تا آنها نباشد، نمی‌شود. شما در استان ۹۰ درصد کارتان بر عوامل غیراقتصادی بوده و نظم و سازمان را شکل دادید. آن نظم و سازمان توانست بهره‌وری بهتری بدهد.
یعنی اگر در دوره مدیریت من کار بهتر انجام شده، به‌خاطر ستاری‌فر نبوده؛ به‌خاطر نظم و سازمانی بود که در مجموعه دولت، بیش از گذشته بود. ما بین وزرا دائم جلسه می‌گذاشتیم، با سران قوا، با استانداران، با موضوع اشتغال، محیط زیست و آب و.... در حال کار بودیم.

جلسات کارشناسی با رهبری و سران قوا باعث همگرایی می‌شد

برنامه را هم سر وقت می‌دادید. مانند الان نبوده که یک سال و خرده‌ای بگذرد.
حالا برنامه اجرایش مهم است، نه صرف نوشته شدن آن. بزرگ‌ترین نسبت بودجه عمرانی به جاری، در این سه چهار سال است. کمترین نسبت نفت در بودجه، در این سه چهار سال است. یکسان‌سازی نرخ ارز در این سه چهار سال است. ما با رهبری هر هفته جلسه داشتیم. چون متوجه آب و اشتغال و IT بودند، همگرایی می‌کردند. سران قوا همگراتر به‌خاطر موضوع‌ها بودند. رهبری از ما و سازمان برنامه، تشکر ویژه کرده است. من پیش ایشان می‌رفتم و صفحه به صفحه امضا می‌گرفتم که این طور خصوصی‌سازی می‌کنیم، محیط زیست این طور است.

■ اینها سیاست‌های کلی بوده است؟

بله. پیش رهبری که می‌رفتیم، در پاورپوینتی تمام نظام تکنوکراسی کشور را ارائه می‌کردیم. به ایشان گفتم از سازمان برنامه نوشته می‌آورم و به دولت می‌دهم. بعد از بحث در دولت، آقای خاتمی پیش شما می‌آورد و شما به مجمع می‌دهید تا ابلاغ کند. برای اینها، زحمات زیادی کشیده شده است. بعدا ایشان تشکر ویژه کرده بود. مثلا حرکت در جهت تبدیل درآمد نفت و گاز به دارایی مولد، اهتمام به نظم و انضباط بودجه‌ای و تعادل میان مصارف و تلاش برای قطع هزینه‌های جاری به نفت. همه اینها را آوردیم.

رشد اقتصادی دولت، مرهون نظم ایجادشده بود

خیلی این موافقتنامه‌ها خوب است، من بودجه عمرانی و جاری را می‌دادم. ۹۸ درصد بودجه ما درست درمی‌آمد و انحراف از بودجه نداشتیم. وقتی من به سازمان برنامه رفتم، در حساب ذخیره ارزی پولی نداشتیم. درآمد نفت ۱۹ میلیارد دلار شد. من گفتم نفت گران می‌شود. ۱۵ میلیارد دلار را برداشتیم و بقیه را به ذخیره ارزی دادیم. وقتی خداحافظی شد، ۲۴ میلیارد دلار در حساب ذخیره ارزی بود. ۹ میلیاردش را داده بودیم، ۱۴ میلیارد هم در حساب نقدی بانک مرکزی بود. گفتیم بانک مرکزی این پول را سپرده بگذارد و بهره بدهد. این نظم و انضباط می‌شود. بنابراین رویکرد اشتغال، خود آب، پروژه‌های عمرانی، نظم‌هایی داشت. بودجه، موافقتنامه‌ها، جلساتی که همه با هم داشتیم، منجر شد که رشد اقتصادی در این سه سال بالا

محمدرضا نعمت زاده در گفت‌وگو با اندیشه بهره‌وری:

مدیران موفق دنیا با ایجاد ساختار تصمیم‌گیری از نفوذ فردی خود صرف‌نظر کردند

محمدرضا نعمت‌زاده چهره نام آشنای صنعت کشور است که بعد از تحصیل مهندسی در آمریکا، قبل از انقلاب در بخش خصوصی نیز فعال بوده است. او بعد از انقلاب در دولت‌های اول، پنجم، ششم و یازدهم وزارت کار، صنایع و صنعت، معدن، تجارت را برعهده داشته و در دوره های دیگر در مدیریت صنایع پتروشیمی، توانیر و شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی اقدامات مهمی انجام داده است. با او درباره تجارب و تصمیمات سرنوشت‌ساز گرفته شده در این مقاطع به گفت‌وگو نشسته‌ایم.

■ جنابعالی سالیان متمادی هم در عرصه سیاست‌گذاری‌های کلان کشور و هم در عرصه اجرایی سمت‌های متعدد داشته‌اید، از نظر شما مهم‌ترین موانع بهره‌وری در کشور چیست؟ و به‌طور مشخص بخش صنعت به‌عنوان حوزه تخصصی شما، در زمینه بهره‌وری با چه چالش‌هایی مواجه است؟

در ابتدا به خاطر تمرکز شما روی یکی از کلیدی‌ترین مسائل کشور و واکاوی چالش‌ها و موانع آن و اینکه بنده را قابل دانستید تا سهمی در انباشت تجارب در حوزه بهره‌وری داشته باشم، کمال تشکر را دارم. برای پرداختن به مسئله بهره‌وری نیاز است که این موضوع را کمی ریشه‌ای‌تر بررسی کنیم و ببینیم اولاً در چهار دهه‌ای که از عمر انقلاب اسلامی ایران گذشته، آیا موضوع بهره‌وری در پارادایم کلی و اندیشه و تفکر مسئولین پس از انقلاب جایی داشته است؟ مسئله دوم این که اهمیت و جایگاه بهره‌وری در اندیشه اسلامی و تفاوت آن با سایر مکاتب و نظام‌های فکری و اندیشه‌ای چیست؟ آیا دستیابی به بهره‌وری فی‌نفسه یک هدف است یا یک ابزار و وسیله در خدمت رشد و تکامل انسان. همان‌طور که مطلعید پیوند نزدیکی میان بهره‌وری و انسان وجود دارد و یکی از وجوه بهره‌وری، بهره‌وری نیروی انسانی هست.

اگر بخواهیم موضوع را از منظر اندیشه اسلامی بررسی کنیم باید ببینیم ما برای انسان بما هو انسان که اشرف مخلوقات خداوند است، انسانی که کشتن یک نفرش به معنای کشتن تمام بشریت و نجات یکی به‌مثابه نجات همه بشریت است، ارزشی قائل هستیم یا نه؟ تا جایی که بنده از آموزه‌های اسلامی اطلاع دارم، عظمت انسان آن‌قدر زیاد است که خداوند متعال در جریان خلقت موجودات عالم، فقط در مورد خلقت انسان است که به خودش آفرین می گوید و موجودات عظیمی چون ملائکه خود را موظف می‌نماید در برابر عظمت انسان، سجده نمایند.

■ تربیت نیروی انسانی، زیربنای بهره‌وری

از همین نقطه می‌خواهم وارد بحث بهره‌وری و به‌خصوص بهره‌وری نیروی انسانی بشوم. همه ما باید این سؤال را از خود بپرسیم که به‌عنوان یک انسان و اشرف مخلوقات، از ظرفیت‌های مختلف فکری، یادگیری، اقتصادی، عاطفی و ... که خداوند متعال در وجود ما به امانت گذاشته، به چه میزان استفاده می‌کنیم تا مشمول این فرموده امام صادق(ع) نباشیم که می‌فرماید: «هر کس که دو روزش یکسان باشد مغبون است.» بهره‌وری یعنی استفاده مناسب و پایدار از همه ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایی که خداوند به انسان عطا کرده است. اگر ما بتوانیم این ظرفیت‌های وجودی انسان‌ها را شناسایی کنیم، این استعدادها را با «آموزش درست» شکوفا کنیم و برای توانمندی و استعدادهای افراد ارزش قائل شویم، نه‌تنها به رشد و بهره‌وری دست خواهیم یافت، بلکه زمینه پیشرفت، موفقیت، خودشکوفایی و تکامل انسان‌ها را نیز فراهم می‌کنیم. پس می‌توان گفت آموزش درست و تربیت نیروی متخصص اولین مؤلفه‌ای است که باعث شکوفا شدن ظرفیت‌های انسانی و افزایش بهره‌وری خواهد شد. به نظر من، قبل از پرداختن به مسائل تکنیکی در حوزه بهره‌وری که البته در جای خود لازم و ضروری است، باید روی آموزش و تربیت نیروی انسانی تمرکز کنیم. تعلیم و تربیت زیربنای بهره‌وری کشور است. چون نظام آموزشی کشورهای توسعه‌یافته، انسان‌ها را پرسشگر و مطالبه‌گر تربیت می‌کند؛ نوآوری و خلاقیت را به آن‌ها آموزش می‌دهد و به ارزش‌ها، توانایی‌ها و استعدادهای آن‌ها بها می‌دهد، در آنجا شاهد بهره‌وری بیشتری به نسبت کشورهای جهان سوم هستیم. طبیعی است از کودکانی که در نظام آموزشی ناکارآمد تربیت‌شده‌اند، پرسشگری و خلاقیت آن‌ها سرکوب‌شده و یک سری مسائل شکلی و غیرکاربردی به آن‌ها آموزش داده‌شده، نمی‌توان در بزرگسالی توقع خلاقیت، نوآوری و بهره‌وری داشت.

■ در برخی حوزه‌ها فاقد نگاه راهبردی و آینده‌نگری هستیم

دومین مؤلفه بهره‌وری از نظر من «راهبردنگری» است. تا زمانی که ما از برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت غافل هستیم و تمام توجه و تمرکز ما معطوف به امور جاری و روزمره است، نباید توقع افزایش نرخ بهره‌وری را در کشور داشته باشیم. بنده سعی می‌کردم در دوره مسئولیتم حداقل یک‌سوم از وقتم را صرف امور راهبردی کنم. ما در بسیاری از حوزه‌های کشور فاقد این نگاه راهبردی و آینده‌نگری هستیم. در این زمینه نیاز است جهت‌گیری کلی و سند چشم‌انداز کشور به سمت اهداف عینی و ملموسی تنظیم شود. سند چشم‌انداز فعلی ما هم‌زمان با سند چشم‌انداز کشور مالزی تنظیم شده و درواقع الهامی از سند چشم‌انداز این کشور است؛ اما اهداف سند چشم‌انداز کشور مالزی برخلاف ما، کاملاً خلاصه، عینی و مشخص است. ماهاتیر محمد برای نجات کشورش از فقر، هدف عینی «دستیابی به میانگین درآمدی کشورهای صنعتی جهان پس از ۳۰ سال» را به‌عنوان چشم‌انداز خود ترسیم و تمامی امکانات کشور را برای دستیابی به این هدف بسیج کرد.

سومین مؤلفه برای افزایش بهره‌وری «پایش و نظارت» مداوم برای دستیابی به اهداف ترسیم شده است. این پایش و نظارت اولاً باید دارای شاخص کلیدی عملکرد باشد و ثانیاً به تمامی حوزه‌های عمومی و مسئولیت اجتماعی ادارات، شرکت‌ها و کارخانه‌های صنعتی و تولیدی تسری یابد. وقتی ما شاخص کلیدی عملکرد داشته باشیم، می‌توانیم روند رشد یا کاهش بهره‌وری را در کشور بسنجیم و برای آن برنامه‌ریزی کنیم. در قرآن کریم حدود ۱۰۰ بار واژه ایمان همراه با عمل صالح آمده است؛ این نشان می‌دهد شاخص و ترازوی محک ایمان، عمل صالح است، نه ظاهر افراد. اگر ما این شاخص‌های پایش و نظارت را در زندگی فردی، اجتماعی و کاری افراد استخراج و پیاده کنیم، آن‌وقت افراد، کارها و وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهند، مردم منافع جمعی و ملی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند و شرکت‌ها و کارخانه‌ها به‌جای محصور شدن در حصار منافع خود، بیشتر به مسئولیت اجتماعی خود توجه می‌کنند و از این راه زمینه توسعه همه‌جانبه و افزایش بهره‌وری در کشور فراهم می‌شود.

■ این مسائل بنیادین و زیربنایی که در حوزه بهره‌وری مطرح کردید، نیازمند یک چرخش پارادایمی و اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز است؛ آیا جنابعالی در دوره تصدی مسئولیت‌های مختلف، از این دست تصمیمات سرنوشت‌ساز اتخاذ کرده‌اید؟

بله، یک نمونه آن ایجاد منطقه ویژه پتروشیمی بندر امام است. ایجاد منطقه ویژه پتروشیمی بندر امام در اوایل دولت آقای خاتمی و زمانی که بنده به‌عنوان معاون وزیر نفت وقت، آقای زنگنه مسئولیت مدیرعاملی صنایع پتروشیمی را به عهده گرفتم، آغاز شد. ایجاد این منطقه ویژه، نمونه یک تصمیم سرنوشت‌ساز بود که بر اساس اسناد بالادستی، منویات مقام معظم رهبری و مدیریت عقلانی به‌منظور کاهش

خام فروشی و افزایش بهره‌وری در اقتصاد کشور اتخاذ شد. ایجاد مناطق ویژه پتروشیمی در بندر امام و عسلویه، علاوه بر افزایش توان و بهره‌وری اقتصادی کشور، زمینه توسعه همه‌جانبه و پایدار این مناطق را نیز فراهم کرد. توسعه مدارس و ایجاد فضای آموزشی، تأسیس پردیس دانشگاه امیرکبیر در ماهشهر، ظرفیت‌سازی برای تأمین مایحتاج کارکنان از تولیدکنندگان محلی، آموزش و به‌کارگیری بیش از ۸۰،۰۰۰ نفر در صنایع پتروشیمی سراسر کشور، کمک به حل مسائل و معضلات شهری و... تنها بخشی از اقداماتی است که در راستای مسئولیت اجتماعی و توسعه پایدار مناطق ویژه پتروشیمی انجام شده است. نمونه دیگر تجربه کارت هوشمند سوخت بود که با تکیه بر تجربه و اعتماد به دانش بومی و نیروی انسانی داخلی به سرانجام رسید. نگاه کلی ما این بود که مشکلات مردم برای دسترسی به بنزین را با سیستمی کردن این فرآیند توزیع کم کنیم، شفافیت بازار سوخت را افزایش دهیم و از این راه جلوی قاچاق سوخت در کشور را بگیریم و همه این اقدامات نقش مهمی در بهره‌وری کشور داشتند؛ چرا که بهره‌وری یعنی اینکه ما مسئله و مشکلی را شناسایی کنیم، برای حل آن درست فکر کنیم، درست تصمیم بگیریم و درست اجرا کنیم. تصمیم سرنوشت‌ساز دیگر، ساخت بزرگ‌ترین بندر صادراتی یعنی بندر پارس در منطقه عسلویه است که با ۶۰۰ میلیون دلار برای صادرات فراورده‌های پتروشیمی و پالایش‌شده مجتمع‌های پارس جنوبی ساخته شده است. ما تجربه‌ای در حوزه بندرسازی نداشتیم، اما ایجاد بندر لازمه صادرات محصولات پتروشیمی بود. برای ایجاد بندر در عسلویه ابتدا همه رؤسای سازمان بنادر کشور از ابتدای انقلاب را دور هم جمع کردیم و از آن‌ها مشورت گرفتیم. از شرکت‌های بزرگ کشتیرانی و مشاوران مورد تأیید سازمان برنامه‌وبودجه دعوت کردیم؛ ظرفیت نهادهای مختلف را بسیج کردیم تا ساخت این بندر به نتیجه رسید.

پروژه مایع‌سازی گاز (GTL) که ما فناوری آن را از شرکت ساسول آفریقای جنوبی وارد و در مجتمع پتروشیمی آریاساسول تا حدودی بومی‌سازی کردیم، نمونه دیگری از همین تصمیمات سرنوشت‌ساز بود. کشور آفریقای جنوبی از دهه ۱۹۵۰ روی این پروژه مایع‌سازی گاز کار کرده و ما موفق شدیم علاوه بر سرمایه‌گذاری، فناوری این‌ها را نیز به کشور انتقال دهیم. متأسفانه در شرایط فعلی و نگرانی شرکت ساسول از تحریم‌های آمریکا، برخی فرصت‌طلبان داخلی سهم شرکت ساسول را ارزان‌تر خریدند و تجزیه و دانش چند ده ساله آن‌ها از کشور خارج شد و ما می‌بینیم همین شرکت‌ها به قطر رفتند و این کشور را به قطب گاز مایع دنیا تبدیل کردند.

■ وضعیت بهره‌وری ما در حوزه انرژی چگونه است و چرا ما در حوزه سرمایه‌گذاری در انرژی‌های تجدیدپذیر کمتر موفق بودیم؟

بهره‌وری انرژی کشور ما نیز مثل سایر حوزه‌ها به دلایل مختلفی وضعیت قابل قبولی ندارد. یکی از دلایل و موانع بهره‌وری در این حوزه این است که ما نگاه توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری به این حوزه نداریم. ما نه تنها در حوزه انرژی‌های فسیلی سرمایه‌گذاری نکردیم، بلکه از ظرفیت انرژی‌های نو و تجدیدپذیر مانند انرژی خورشیدی و حتی انرژی اتمی غافل شدیم.

امارات بی سروصدا ۳ نیروگاه اتمی و ۲۰ درصد برق مازاد دارد شما به همین کشور امارات نگاه کنید؛ ۱۵ تا ۲۰ درصد برق مازاد بر نیاز تولید می‌کنند؛ ۳ نیروگاه اتمی برای تولید برق دارند که آرام و بدون سروصدا مشغول کار هستند و نه جلب توجهی در این زمینه کردند و نه حساسیت جهانی را برانگیختند. مشغول ساخت نیروگاه خورشیدی ۸۰۰ مگاواتی هستند که راندمان آن بالای ۷۵ درصد است. توسعه و بهره‌وری در کشور بدون یک نگاه همه‌جانبه در همه ابعاد، بدون استفاده از همه ظرفیت‌ها و بدون جذب سرمایه و فناوری میسر نخواهد شد.

هیچ جای دنیا خودرو را در بورس عرضه نمی‌کنند

در حوزه صنعت خودرو، برای اینکه از این وضعیت خارج شویم، چه تصمیم سرنوشت سازی را باید اتخاذ می کردیم و در حال حاضر راه برون‌رفت از این وضعیت فعلی چیست؟

برای برون‌رفت از وضعیت فعلی، فضای عمومی اقتصاد کشور باید باز باشد. هیچ جای دنیا خودرو را در بورس عرضه نمی کنند. قیمت‌گذاری و تعیین سیاست‌های عمومی اقتصادی کشور، الآن تحت تأثیر تحکم ناشیانه و غیرکارشناسی عده‌ای افراد صاحب نفوذ است که برای منافع شخصی و جناحی خود دست به هر اقدامی می‌زنند. صنعت خودرو نیز از این قاعده مستثنا نیست، به خاطر گستردگی و پیچیدگی آن، همه به خود اجازه می‌دهند که در مورد آن اظهارنظر کنند. یکی از موانع بهره‌وری در صنعت خودرو همین سیاست‌های کنترل دستوری قیمت خودرو است که باعث افزایش زیان انباشته شرکت‌ها شده و سرمایه‌گذاری جدید و تحقیق و توسعه این شرکت‌ها را دچار مشکل کرده است. دلیل دیگر انحصاری است که در صنعت خودروسازی وجود دارد؛ تا زمانی که این انحصارگرایی در حوزه صنعت خودرو وجود دارد، طبیعی است که صحبت از نوآوری و بهره‌وری که ثمره رقابت است، بی‌معناست.

تا درهای اقتصاد را به دنیا بسته‌ایم، نباید توقع تغییر عمده در خودروسازی داشت

مانع سوم بهره‌وری در صنعت خودرو، انتصاب مدیران نالایق در این صنعت است. در زمان مسئولیت بنده در وزارت صنعت، معدن و تجارت، سهم دولت از سهام شرکت ایران‌خودرو ۱۴ درصد و از سهام شرکت سایپا ۱۸ درصد بود، اما به دلیل دخالت و بی‌نظمی که در این حوزه وجود دارد، دولت به بازیگر اصلی این حوزه تبدیل شده است. مسئله بعدی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری این حوزه دارد، سیاست‌های داخلی صنایع خودروسازی است، سیاست‌های فعلی صنایع خودروسازی ما برخلاف قبل، بیشتر به سمت مونتاژ پیش می‌رود. در زمان مسئولیت بنده، مونتاژ خودروهای با داخلی‌سازی کمتر از ۴۰ درصد را ممنوع کرده بودیم. اما این سیاست‌های الزام داخلی‌سازی به دلیل حاکم شدن مسائل سیاسی و ضعف مدیران خودروسازی، امروز کمرنگ شده است.

بخشی از مشکلات صنعت خودرو هم به دلیل تحریم‌هاست، بعد از امضای برجام، ما برای اولین بار با شرکت‌های خودروسازی فرانسوی پژو و رنو مشارکت کردیم که با ۴۰ درصد داخلی‌سازی خودروی مشترک تولید کنیم. آن‌ها را ملزم به همکاری با بخش تحقیق و توسعه صنایع خودروسازی داخلی کردیم. این قراردادهای مشارکت هم کمک می‌کرد سرمایه و فناوری وارد کشور شود و هم استانداردها و رقابت‌پذیری خودروهای تولید داخل بیشتر شود. تا زمانی که این مشکلات را حل نکنیم و مشارکت سازنده‌ای با شرکت‌های مطرح دنیا نداشته باشیم، تا زمانی که درهای اقتصاد کشور را به روی دنیا بسته‌ایم، نباید توقع تغییر عمده‌ای در صنعت خودروسازی داشته باشیم.

■ یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری، استراتژی‌های توسعه مناطق استراتژیک کشور است. به‌عنوان مثال منطقه مکران یکی از همین مناطقی است که برای جمهوری اسلامی ایران فوق استراتژیک است؛ به نظر شما برای توسعه این مناطق چه اقداماتی باید انجام داد؟

دریای مکران و سواحل آن اولاً نیازمند یک نقشه راه توسعه است. تنها مطالعه در زمینه توسعه سواحل مکران توسط آقای شریف‌زادگان در دانشگاه شهید بهشتی انجام شده که البته ناقص است. اولین ایراد آن این است که تأکید کرده این توسعه منطقه‌ای با کمک عوامل بومی انجام شود. به دلیل نداشتن دانش توسعه و محرومیت نمی‌توان توسعه این منطقه را به نیروهای بومی سپرد. آن‌ها را باید توانمند کرد، دانش آن‌ها را افزایش داد، باید متکی بشویم به کارآفرینان غیردولتی و بخش خصوصی که بتوان زمینه توسعه این منطقه را فراهم کرد. مدل پتروشیمی باختر که یک مجموعه کشاورزی و پرورش آبزیان است و کشت و صنعت در کنار آن ایجاد شد، می‌تواند یک مدل موفق برای توسعه این منطقه باشد. ما باید یک کار کوچک در حوزه توریستی، تولیدی، ورزش‌ها و تفریح‌های آبی را به‌عنوان مدل در آنجا شروع کنیم و جاذبه گردشگری و تولیدی ایجاد کنیم. ایراد دومی که به کار پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی وارد است، این است که پیشنهاد طرح و ایده‌ای برای رشد سطح اقتصادی و سرانه اقتصادی مردم منطقه ارائه نمی‌دهد. برای توسعه این منطقه باید اقدامات بزرگ انجام داد. طرح راه‌اندازی شرکت فولاد سترگ یکی از اقدامات زیرساختی مهم بود که ما برای توسعه این منطقه ارائه کردیم. ما از این ظرفیت‌های مناطق به‌ویژه در حوزه گردشگری و جذب توریست‌های منطقه و کشورهای اسلامی که قرابت فرهنگی و ارزشی هم با ما دارند و به دلایل مذهبی ایران را به‌عنوان یک مقصد توریستی به کشورهای غربی ترجیح می‌دهند، غافل شدیم. به هر حال مدل‌های مختلفی برای توسعه در دانشگاه‌ها آموزش داده می‌شود، اما در عمل ما باید یک برنامه استراتژیک برای توسعه منطقه داشته و نظارت و پایش مداوم داشته باشیم، سرمایه خارجی و فناوری جذب کنیم تا بتوانیم یک توسعه همه‌جانبه در این مناطق ایجاد کنیم.

■ شما تجارب ارزشمندی در حوزه توسعه همه‌جانبه و پایدار در صنایع مختلف داشته‌اید؛ به نظر شما چگونه می‌توان تجارب موفق را به یک الگوی سیستمی و مدل حکمرانی خوب تبدیل کرد؟

برای دستیابی به یک مدل حکمرانی خوب و شایسته، باید از تجارب کشورهای توسعه‌یافته بیشتر استفاده کنیم. درحالی‌که مدل تصمیم‌گیری در کشورهای توسعه‌یافته بیشتر سیستمی و بوروکراتیک است، در کشور ما بیشتر قائم به فرد است. این به معنای نفی استعدادها و توانایی‌های فردی در نظام مدیریتی و اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز نیست؛ بالاخره مدیریت سیستمی از دریچه مدیریت فردی به وجود می‌آید و در بسیاری از کشورها مثل کره جنوبی، مالزی، سنگاپور و... این افراد و رهبران بودند که با بینش فوق‌العاده خود زمینه توسعه همه‌جانبه این کشورها را فراهم کردند. مهم این است که این افراد بعد از مدتی با ایجاد ساختارها و نظام‌های تصمیم‌گیری کارآمد، از قدرت و نفوذ فردی خود در تصمیم‌گیری‌ها صرف‌نظر کردند، اما در کشور ما بسیاری از مدیران در برابر مدیریت سیستمی و ایجاد الگوی حکمرانی خوب مقاومت می‌کنند؛ چراکه نمی‌خواهند از منابع قدرت و نقش و نفوذ آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها کاسته شود.

محمود حجتی، دانش آموخته مهندسی عمران از دانشگاه صنعتی اصفهان، دوره‌ای طولانی در دو دولت دوازدهم و سیزدهم، هدایت وزارت جهاد کشاورزی را بر عهده داشته است. وی پیش از آن، وزیر راه و ترابری در دولت هفتم بوده و بیش از ۵ سال نیز استاندار سیستان و بلوچستان بوده است. حالا در دوران بازنشستگی او از مسئولیت، درباره تجاربش درباره نحوه حکمرانی، دیدگاه‌هایش درباره کشاورزی و تصمیمات سرنوشت‌ساز مرتبط با بهره‌وری در این دو حوزه به گفت‌وگو نشسته‌ایم.

گفت‌وگو با مهندس محمود حجتی

مدیریت فردی مهم‌ترین آفت و مسبب وضع فعلی کشور است

■ ما در بسیاری از مسائل و حوزه‌ها نظیر تورم، نقدینگی، آب، انرژی، محیط‌زیست، صندوق‌های بازنشستگی، اشتغال، فقر و محرومیت‌زدایی و... دچار بحران تصمیم‌گیری هستیم و در سال‌های گذشته یا نتوانستیم تصمیمات اساسی برای حل این مسائل و مشکلات بگیریم، یا تصمیمات درستی اتخاذ نکرده‌ایم و در موارد محدودی نیز که تصمیمات درستی اتخاذشده، به‌خوبی اجرا نشده‌اند. یکی از دلایل رشد پایین بهره‌وری این است که تصمیمات سرنوشت‌ساز کم گرفته می‌شود؛ موضوعاتی که تأثیر اساسی بر اقتصاد ملی، معیشت مردم، آینده و توسعه کشور برجای می‌گذارند. مثلا پذیرش قطعنامه ۵۹۸ توسط امام راحل(ره) یکی از تصمیمات سرنوشت‌ساز در سطح کلان بود که جهت حرکت کشور را تغییر داد. یا در سطح میانی در موضوعاتی نظیر انرژی، یارانه‌ها، ارز ترجیحی و... تصمیمات سرنوشت‌سازی اتخاذ شد که تأثیر اساسی بر اقتصاد ملی گذاشته است. تعریف شما از تصمیمات سرنوشت‌ساز چیست و مهم‌ترین موانع اتخاذ این تصمیمات در کشور کدامند؟

مدیر موفق در کشور ما، کسی است که کمتر کار کند برای ورود به بحث لازم است به چند اشکال ساختاری در اداره مملکت اشاره کنم و بعد وارد بحث بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز خواهم شد. یکی از مهم‌ترین اشکالات ساختاری در کشور ما بحث مدیریت است. در نظام مدیریتی ما به‌اصطلاح دوغ با دوشاب هیچ فرقی با یکدیگر ندارند. در کشور ما مدیر موفق کسی است که کمتر کار کند، کمتر برنامه داشته باشد، کمتر جلب‌توجه کند تا کمتر دچار مشکل شود. درصورتی‌که در یک نظام مدیریتی صحیح، مدیری باید مورد تشویق و حمایت قرار گیرد که دغدغه‌مندترین فرد نسبت به حوزه مسئولیتش باشد. ما امروزه شاهد مدیرانی هستیم که منافع ملی را فدای منافع حزبی و جناحی نکرده‌اند و تصمیمات صحیح آن‌ها در تعارض با منافع گروه‌های قدرتمند و بانفوذ قرار گرفته، بیشتر مورد پرسش و مؤاخذه واقع می‌شوند. بحث تعارض منافع یک بحث جدی است که محدود به حوزه اقتصاد و بهره‌وری نیست و در تمامی حوزه‌های مدیریتی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی کشور با این مشکل مواجه هستیم.

مشکل دوم این است که توازن و تعادلی بین منابع و مصارف وجود ندارد و منابع ما در جای درست خود مصرف نمی‌شود. این دو عامل تأثیر مستقیمی بر کاهش بهره‌وری دارد. بهره‌وری در خلأ ایجاد نمی‌شود، بلکه با مدیریت صحیح، استفاده صحیح از منابع و افزایش بازدهی و نسبت ستانده به داده حاصل می‌شود. امروزه ما با انبوهی از پروژه‌ها مواجهیم که بخش عمده‌ای از منابع ملی را جذب کرده‌اند، بدون آن که کمترین بازدهی را داشته باشند. به‌عنوان‌مثال، برخی سرمایه‌گذاری‌ها و منابعی که در حوزه راه‌آهن انجام‌شد، نه اثر توسعه‌ای و اقتصادی داشتند و نه بازدهی پس از بهره‌برداری در آن‌ها به چشم خورد.

■ یعنی سرمایه‌گذاری در راه‌آهن به‌طورکلی ایراد دارد یا شاهد انحراف سرمایه‌گذاری در این حوزه بوده‌ایم؟

اصل راه‌آهن که مشکلی ندارد و حتی نقش مهمی نیز در توسعه اقتصادی دارد، اما مشکل این است که با یک نگاه ژرف و بلندمدت در این حوزه سرمایه‌گذاری نشده یا به اولویت‌ها توجه نشده است. به‌عنوان‌مثال قطار تهران-همدان که با هزینه هنگفتی بهره‌برداری شد، هیچ توجیه اقتصادی ندارد. یا راه‌آهن چابهار اگرچه از منظر توسعه منطقه‌ای قابل توجیه است، اما از منظر ترانزیت بین‌المللی هیچ‌گونه توجیهی ندارد. در بحث فرودگاه و به‌خصوص فرودگاه‌های بین‌المللی نیز همین بحث مطرح است. امروزه در کشور با انبوهی از فرودگاه‌های محلی مواجه هستیم که بدون هیچ‌گونه توجیهی به فرودگاه‌های بین‌المللی تبدیل‌شده‌اند و این موضوع هیچ توجیه منطقی ندارد و هم ازنظر زیرساختی و هم نیروی انسانی هزینه‌های زیادی را به کشور تحمیل می‌کند.

یکی از دلایل این اتفاقات، ورود نمایندگان و افراد غیر مسئول به حوزه‌های اجرایی است. بسیاری از نمایندگان منافع منطقه‌ای و حوزه انتخابیه را بر منافع ملی ترجیح می‌دهند و از این طریق باعث اتخاذ تصمیمات غیرمنطقی و کاهش بهره‌وری می‌شوند.

بله، دقیقاً همین امر باعث شده تا بسیاری از پروژه‌های فعلی کشور توجیهی نداشته باشد. بسیاری از این اعمال نفوذها یا برای جذب بودجه است یا انگیزه‌های تبلیغی و پوپولیستی در پشت پرده آن وجود دارد. یکی از مسئولان در پاسخ من که چرا برای بودجه یک پروژه فاقد اولویت اصرار می‌کنید، می‌گفت حرف شما را قبول دارم، ولی من دنبال اضافه شدن صد میلیارد به بودجه استان هستم. برخی دنبال بودجه یا مصاحبه تبلیغی هستند، نماینده ادعایی کند یا استاندار بگوید من خوب عمل کردم یا رئیس جمهور حرفی بزند تا مردم کف بزنند.

■ مدیریت در کشور ما فردی است، نه سیستمی به نظر شما با چه مکانیسمی می‌توان جلوی این اعمال‌نفوذها و انحراف منابع را گرفت؟

در ابتدا اشاره کردم مهم‌ترین مشکل کشور بحث مدیریت است. مدیریت در کشور ما فردی است، نه سیستمی. در حالی که اداره کشور نباید قائم به فرد باشد، چون باعث می‌شود تصمیمات با تغییر مسئولان برعکس شود. مدیریت فردی مهم‌ترین آفت و مسبب وضع فعلی کشور است. بخشی از این مدیریت فردی به ساختار سیاسی کشور برمی‌گردد و بخشی از آن نیز به دلیل رودربایستی بسیاری از مدیران و نمایندگان است یا اینکه برخی برای بقا و حفظ قدرت، تن به هر کار و تصمیم غیرمنطقی و بده‌بستانی می‌دهند.

من قبل از این که وزیر راه شوم، آدرس ستاد آقای خاتمی را هم بلد نبودم. برای رای اعتماد که رفتم، دیدم عده زیادی پشت من می‌آیند و می‌گویند ما دنبال وزیر شدن شما بودیم، من اصلا آنها را نمی‌شناختم. اینها طبعا دنبال پست بودند. ساختار حکومت ما اصل رودربایستی را پذیرفته و اراده ای برای حذف این نوع روابط نیست.

■ در دولت نفتی، کسی برای وعده‌های غیر قابل‌اجرا بازخواست نمی‌شود

یک سؤال اساسی هم در همین زمینه وجود دارد که چرا هر کس در هر رده‌ای اعم از رئیس‌جمهور، وزیر، نماینده مجلس و ... که می‌خواهد انتخاب شود، قول‌ها و شعارهایی می‌دهد که خودش هم می‌داند قابل اجرا نیست و هیچ مرجعی هم وجود ندارد که آن‌ها را بازخواست کند. علت آن است که ما دولتی داریم که درآمدهای آن متکی به‌جای مالیات، بیشتر متکی به نفت است. همین درآمدهای غیرمالیاتی دست دولت را در یارگیری و عدم پاسخگویی و توزیع غیرمنطقی منابع و ثروت عمومی کشور باز می‌کند. هر کس صادق‌تر است و کمتر قول می‌دهد، ضربه می‌خورد و هرکس پرروتر است، موفق می‌شود!

■ یک ویژگی مدیریت سیستمی این است که شرایطی برای مدیران و مسئولان تعیین کنند و مشخص شود آیا یک مدیر بر اساس نظام شایستگی و شرایط احراز انتخاب شده یا بر اساس رانت و نزدیکی به مراکز قدرت؛ در نظام پزشکی پذیرفته شده که هیچ‌کس خارج از تخصص خود اقدامی انجام ندهد؛ اما در حوزه مدیریت مسائل کلان کشور و انتخاب مسئولین سطوح مختلف، کمتر شاهد تخصص‌گرایی هستیم؛ چرا این الگوی نظام شایستگی تاکنون در کشور پیاده نشده و نسبت به سایر کشورهای توسعه‌یافته شاهد درجه کمتری از تخصص‌گرایی در کشور هستیم؟

در خصوص این موضوع خیلی با شما موافق نیستم. این‌طور نیست که در سایر کشورها این نظام شایستگی وجود داشته باشد. البته باید شناخت از مدیریت و موضوع و توانایی داشته باشند. بخشی از مدیریت ذاتی و بخشی اکتسابی است. در بسیاری از کشورها احزاب زمینه رشد افراد و تصدی مناصب سیاسی و اجرایی را فراهم می‌کنند. گاهی در برخی از کشورهای توسعه‌یافته نیز غیرمتخصص‌ترین افراد مناصب و پست‌های تخصصی را اشغال می‌کنند. من با این افراد روبرو شده‌ام. اما یک تفاوتی که وجود دارد این است که ما شب و روز درگیر امور اجرایی هستیم، اما در این کشورها شاهد اتخاذ تصمیمات بوروکراتیک و سیستمی هستیم. یعنی با تغییر فرد کل ساختار اداری و سیاسی تغییر نمی‌کند و تصمیمات به‌صورت فردی اتخاذ نمی‌شود، بلکه ساختار بوروکراتیک و کارشناسان متخصص هستند که تصمیم‌سازی می‌کنند و تصمیمات نهایی را برای اجرا به مقامات و مسئولین ابلاغ می‌کنند.

تمام نگاه ما معطوف به مسائل جاری و روزمره است

یکی از مشکلات ما همین است که این نگاه حرفه‌ای و توسعه‌ای بلندمدت را نداریم و تمام نگاه ما معطوف به مسائل جاری و روزمره کشور است. وقتی یک دولت از برنامه‌ریزی بلندمدت غافل شود و تمام نگاه و توان خود را معطوف مسائل روزمره و معیشت کند، دیگر وقت، توان و منبعی برای پرداختن به مسائل زیربنایی و بهره‌وری ندارد. من در دو دوره وزارت، قائم‌مقامی گذاشتم برای امور جاری تا خودم کمی به مسائل توسعه‌ای برسم. ایران امروز نیز ظرفیت‌های مغفول و بکر زیادی در حوزه‌های مختلف ازجمله حوزه کشاورزی دارد که می‌توان با بسیج منابع و تمرکز روی مزیت‌های نسبی در این حوزه‌ها، افق روشنی برای توسعه کشور و برون‌رفت از وضعیت فعلی ترسیم کرد.

■ در بحث اشکالات ساختاری، غیر از سوء مدیریت و عدم مدیریت بهینه منابع، مسئله دیگری نیز دخیل هست؟

در درون ساختار، بحث پایش نیز وجود دارد. در یک ساختار سالم در کنار برنامه‌ریزی درست، استفاده از منابع دو بحث پایش و ارزیابی عملکرد نیز وجود دارد تا فرق بین مدیر کارآمد و ناکارآمد مشخص شود. به دلیل نبود سیستم پایش و ارزیابی عملکرد است که می‌بینیم مدیریت منابع در کشور کاملاً رها شده است و ما شاهد انحرافات زیادی در این حوزه هستیم.

■ مسئول تعیین اولویت‌ها و تخصیص منابع، قانوناً سازمان برنامه‌وبودجه است. به نظر شما سازمان برنامه‌وبودجه چقدر در دستیابی به این مهم موفق بوده است؟ چرا برنامه‌های ما زیر ۵۰ درصد به نتیجه رسیده است؟

در مورد دلایل ناکامی‌های سازمان برنامه‌وبودجه به موارد مختلفی می‌توان اشاره کرد. برخی روسای سازمان برنامه و بودجه بر کار مسلط بودند و اصولی داشتند، اما برخی فاقد اصول برنامه‌ریزی بودند و به همین دلیل در مقابل فشار دولتمردان و مسئولان تسلیم می‌شدند. البته بدنه سازمان برنامه همواره توسعه گرا بوده است.

در دوره ریاست جمهوری آقای احمدی‌نژاد این سازمان کلاً تعطیل شد. به دلیل نگاه توسعه‌گرای بدنه سازمان برنامه‌وبودجه، همیشه این چالش بین دولتمردان و سازمان برنامه‌وبودجه وجود داشت؛ در دوره دولت اصلاحات شاهد کاهش این تنش‌ها و ارتقاء جایگاه این نهاد در نظام برنامه‌ریزی کشور بودیم و به همین دلیل وقتی شش برنامه توسعه‌ای که در کشور اجرا شده را با هم مقایسه می‌کنیم، متوجه می‌شویم برنامه توسعه سوم از همه برنامه‌ها موفق‌تر بوده است.

دومین دلیل ناکارآمدی سازمان برنامه‌وبودجه به عدم تخصیص بهینه منابع برمی‌گردد. عدم رشد پلکانی قیمت حامل‌های انرژی باعث شد در برنامه چهارم، مجلس هفتم نظام هزینه و درآمد آن را به هم زد. قرار بود سوخت به تدریج هر سال افزایش قیمت یابد و درآمد این افزایش صرف توسعه شود. اما قیمت را تثبیت کردند و بعد از چند سال، جهشی گران کردند و به همین دلیل مجبور شدند مابه التفاوت را بین مردم توزیع کنند و چون مبلغی به مردم قول دادند، کم آمد و آن را هم از منابعی برداشتند که قرار بود صرف توسعه شود. به این ترتیب منابعی که باید صرف توسعه می‌شد، صرف هزینه‌های جاری و یارانه‌های انرژی شد.

در حوزه کشاورزی شاهد تصمیمات سرنوشت‌ساز زیادی بوده‌ایم

■ وضعیت بهره‌وری در حوزه کشاورزی کشور چگونه است؛ در خصوص کدام مسائل این حوزه شاهد اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز و یا عدم تصمیم‌گیری سرنوشت‌ساز بوده‌ایم؟

پس از پیروزی انقلاب اسلامی در حوزه کشاورزی شاهد تصمیمات سرنوشت‌ساز زیادی بودیم. بخش کشاورزی متکی به منابع پایه آب و خاک است. در این دو حوزه هم در سطح سیاستگذاری و اسناد بالادستی و هم در حوزه وزارتخانه و دستگاه‌های اجرایی تصمیمات بسیار خوبی گرفته شده و مهم پایبندی به آنهاست. مسئله آب یکی از مسائل اساسی کشور است که دستگاه‌ها و نهادهای مختلفی از جمله وزارت نیرو و وزارت جهاد کشاورزی در مدیریت و بهره‌وری آن دخیلند.

در حوزه کشاورزی دو راهبرد اساسی وجود دارد: یکی بحث راندمان به معنای مدیریت بهینه انتقال آب با حداقل اتلاف است. بحث دیگر میزان بهره‌وری و نسبت

داده به ستانده یعنی میزان برداشت محصول به مصرف آب است. میزان راندمان آب در زمان مسئولیت من از ۳۷ به ۴۴ رسید؛ یعنی به‌طور متوسط سالی یک درصد افزایش داشته است. در حوزه بهره‌وری محصول نیز شاهد افزایش ۶ درصدی بودیم. میزان بازدهی و برداشت محصول نیز گرچه در محصولات مختلف متفاوت است، اما در مجموع ما از ۸۰ میلیون تن به ۱۲۷ میلیون تن رسیدیم. این راندمان در برخی محصولات رشد ۱۰۰ درصدی داشت، به‌عنوان مثال راندمان کشت چغندر قند که ۲۷ تن در هکتار بود را با ده‌ها اقدام به زراعی (بذر، خاک ورزی، آبیاری و..) به ۵۴ تن در هکتار رساندیم.

وقتی وارد وزارتخانه شدم، بذر مناسب نداشتیم. تلاش‌های زیادی برای رسیدن به نصاب لازم بذر کردیم. در شرایطی که ماشین آلات کشاورزی در کارخانه‌ها مانده بود، با تعیین خط اعتباری بزرگی در بانک کشاورزی و معرفی کشاورزان، بیش از صدهزار تراکتور و دیگر ماشین آلات خریداری و به کار گرفته شد.

در بحث خاک نیز بحث آبخیزداری یکی از راهبردهای حیاتی است که در حوزه بهره‌وری کشاورزی و منابع طبیعی اجرا شده است و با وفاق موجود و حمایت‌های رهبری، توانستیم منابع خوبی در این زمینه جذب کنیم.

■ روش ارتقاء بهره‌وری کشت به‌منظور افزایش تولید در واحد سطح در چند درصد اراضی کشاورزی کشور اعمال شده است؟

ما در این حوزه به نسبت گذشته نه‌تنها پیشرفتی نداشتیم، بلکه شاهد پسرفت‌هایی نیز بوده‌ایم. در زمان مسئولیت من ۱۱،۵ تا ۱۲ میلیون تن گندم از کشاورزان داخلی خریداری کردیم؛ درصورتی که در سال جاری علی‌رغم افزایش سطوح زیرکشت، فقط ۷ میلیون تن گندم، آن‌هم ۴۰ درصد گران‌تر از گندم خارجی خرید کردند. این نشان‌دهنده این است که ما با سوء مدیریت و کاهش بهره‌وری در این حوزه مواجه هستیم. بهره‌وری در حوزه کشاورزی نسبت مستقیمی با بذر مناسب، کود و سم مناسب و به‌موقع، ماشین‌آلات کشاورزی مناسب دارد و ضعف در زنجیره تأمین هر یک از این موارد به معنای ضعف در بهره‌وری است. البته ناگفته نماند که بخشی از این کاهش بهره‌وری به تحریم‌ها علیه کشورمان نیز برمی‌گردد و در خیلی از موارد به دلیل عدم دسترسی به برندهای معتبر کود و سم و بذرهای کشاورزی به‌ناچار باید به استفاده از بذرها و سموم نه‌چندان باکیفیت بسنده کنیم که طبیعتاً هم روی محیط‌زیست و هم روی بازدهی محصول و میزان بهره‌وری حوزه کشاورزی تأثیرگذار است. الان من خودم کشاورز هستم. یک سال است دنبال یک کیسه کود مناسب هستم و نیست! شانس ما این بود که در مقطع برجام امکانات بهتر شد. مسائل داخلی و خارجی همه در این موضوع موثر است.

گاهی هم باید اصلاح فرهنگ کنیم. مثلا ما همیشه بارش کشور را ۲۲۰ میلی لیتر می گوییم تا ضعف خود را توجیه کنیم، در حالی که اگر کویر لوت و دشت کویر و نقاط کم آب را کنار بگذاریم، بارش ما ۴۰۰ میلی لیتر خواهدشد.

بعضی حرف‌ها درباره لزوم تولید و خودکفایی را همفکران ما هم تحمل نمی‌کنند، حال آن که ایران هنوز ظرفیت مغفول و دست نخورده خیلی زیادی دارد.

وزارت نیرو درباره آب اعمال قانون نمی‌کند

با توجه به شرایط اقلیمی کشور و خشکسالی‌های اخیر، بهره‌وری اندک حوزه کشاورزی، حفر چاه‌های غیرمجاز و سوء مدیریت‌ها در مدیریت پایدار آب که باعث فرونشست زمین و خالی شدن سفره‌های زیرزمینی شده‌است، به نظر شما چطور می‌توان این مشکلات را مدیریت کرد؟

بخشی از این مشکل مدیریت پایدار منابع آبی در کشور به‌دلیل عدم‌اجرای قانون و عدم‌اعمال حاکمیت توسط وزارت نیرو است. بخشی از آن نیز به علت نافرمانی مدنی و اوضاع معیشتی مردم است. راه‌حل این موضوع، تنظیم میزان مصرف و بهره‌برداری این مناطق بر اساس دوره‌های ترسالی و خشکسالی است. قوانین بازدارنده فعلی در این زمینه، بیشتر به ضرر افرادی است که دارای پروانه بهره‌برداری هستند. به‌دلیل همین سخت‌گیری‌ها و سیاست‌های محدودکننده ما شاهد رشد چاه‌های غیرمجاز در کشور هستیم.

مسئله بعدی که هم تأثیر مهمی بر مدیریت پایدار آب داشته و هم امنیت غذایی کشور را تهدید می‌کند، عدم آمایش سرزمینی در حوزه کشاورزی و بی‌توجهی به الگوی کشت بهینه است. مضاف بر این بحث‌های ایدئولوژیک و رقابت‌های سیاسی هم در این زمینه بی‌تأثیر نیست. برخی دولتمردان ما به بحث‌هایی مثل افزایش تولید و خودکفایی اعتقادی ندارند. در صورت شکل‌گیری یک اجماع و وفاق ملی برای تمرکز روی این مزیت نسبی کشاورزی جمهوری اسلامی ایران، می‌توان با مدیریت منابع کشور سطوح زیادی را زیر کشت برد و از این راه باعث افزایش تولید و بهره‌وری در حوزه کشاورزی شد. کلیت اقلیمی ایران از گذشته تا کنون تغییر اساسی نداشته است. کشاورزی در طول تاریخ یکی از مزیت‌های نسبی اقلیم ایران بوده است و به همین دلیل همواره مورد طمع بیگانگان قرار داشته است.

■ یکی از مصادیق امنیت غذایی، عرضه کالاهای اساسی است. سال‌هاست مسئله مرغ و تخم‌مرغ به دغدغه بسیاری از مردم تبدیل شده است، چرا کشوری با این‌همه وسعت و امکانات سال‌ها شاهد بی‌تدبیری‌ها در حوزه تأمین مرغ و تخم‌مرغ است؟

بحران مرغ و تخم‌مرغ تقریباً یکی از چالش‌های همه دولت‌های بعد از انقلاب بوده است و نمی‌توان آن را بحران تک‌علتی دانست. زنجیره‌ای از وقایع و دلایل زمینه‌ساز این بحران در کشور شده است. بخشی از مشکلات این حوزه مربوط به عوامل طبیعی نظیر شیوع آنفلوانزای پرندگان، بخشی به دلیل سوء مدیریت‌ها و شبکه ناسالم تولید و توزیع است و بخشی دیگر نیز با مسائل سیاست خارجی گره‌خورده است. مثلا عدم امکان گشایش ارزی برای کنجاله سویا، قیمت تمام شده خوراک دام را افزایش می‌دهد. افزون بر آن، تکانه‌های اقتصادی متأثر از تحریم‌ها و وقفه‌های ایجادشده در عرضه، باعث ایجاد یک ناامنی روانی و شکل‌گیری یک تقاضای کاذب و مازاد بر نیاز مصرف‌کنندگان شده که باعث تداوم این چرخه معیوب شده است.

یک نکته دیگر این که شما وقتی نان برای یک هفته می‌خرید، گاهی زودتر و گاهی دیرتر تمام می‌شود. وقتی مثلا مرغ شب عید تامین می‌شود، ممکن است کم باشد یا زیاد؛ در حالی که در دنیا بازار کاملا آزاد است. ما وقتی بازار را می‌بندیم، سوداگری هم کار را خراب تر می‌کند.

داخلی‌سازی احداث نیروگاه در گفت‌وگو با حبیب‌الله بیطرف

ایجاد صنایع نیروگاهی در ایران یک تصمیم سرنوشت‌ساز بود

حبیب‌الله بیطرف که کارشناس ارشد راه و ساختمان است، بعد از یک دوره استانداری یزد و چند سال معاونت وزارت نیرو، ۸ سال در دولت هفتم و هشتم (۱۳۷۶-۱۳۸۴) سکان‌دار وزارت نیرو بوده است. او در این گفت‌وگو، صرفا بر موضوع داخلی‌سازی نیروگاه‌ها در کشور که از نگاه او یک تصمیم سرنوشت‌ساز بوده، متمرکز شده و چالش‌ها و ظرایف این اقدام مهم را روایت کرده است.

■ چرا داخلی سازی نیروگاه‌ها در ایران یک تصمیم سرنوشت‌ساز بود و زمینه‌های اتخاذ این تصمیم چه بوده است؟

نیروگاه مولد انرژی الکتریکی است. با توجه به وابستگی زندگی بشر به انرژی الکتریکی و روند رو به افزایش مصرف آن در دنیا، طبعاً در ایران هم رشد مصرف انرژی در سال‌های گذشته وجود داشته و با شتاب جلو رفته است. از آنجا که نیروگاه می‌تواند این نیاز را تامین کند، در سال‌های اخیر و آینده، افزایش ظرفیت تولید برق و توان احداث نیروگاه، نقش و تاثیر بسیار زیادی دارد و طبیعتا زندگی مردم و توسعه صنعت به آن وابسته است. نیروگاه چند ویژگی دارد. اول: نیروگاه ماشین بسیار گران قیمتی است که احداث آن سرمایه‌گذاری کلانی می‌خواهد. دوم: فناوری‌های تولید برق متنوع و پیچیده هستند و سوم: احداث نیروگاه زمان‌بر است. از زمان تصمیم گیری برای ساخت تا زمان بهره برداری از آن، بین ۲ تا ۵ سال طول می‌کشد. تصمیمات مربوط به نیروگاه‌ها در برنامه‌های میان مدت و بلندمدت کشورها قرار می‌گیرد، به این دلایل گسترش ظرفیت‌های تولید برق از مسائل اساسی و تصمیم‌های راهبردی کشورهاست و ایجاد صنایع نیروگاهی یک تصمیم سرنوشت‌ساز به حساب می‌آید.

قبل از انقلاب همه نیروگاه‌ها به صورت کلید در دست ساخته و وارد مدار می‌شدند

■ چه مقدماتی برای گرفتن این تصمیم طی شد و چه چالشهایی در این مسیر وجود داشته است؟

قبل از انقلاب همه نیروگاه‌ها از شرکت‌های بین‌المللی مثل زیمنس، آلستوم، هیتاچی، تکنوپروم اکسپورت و... خریداری می‌شد. این شرکت‌ها تجهیزات را در کشور خود می‌ساختند و به کشور ما حمل و سپس نصب می‌کردند و به صورت کلید در دست به دولت ایران تحویل می‌دادند. در آن زمان، هیچ فکری برای داخلی سازی نیروگاه وجود نداشت. بعد از انقلاب علاقه متخصصان ایرانی و مقامات کشور به توسعه ساخت داخل، موجب شد در سال ۱۳۶۲ ساخت یک نیروگاه بخار در دستور کار وزارت نیرو قرار گیرد و شرکت توانیر احداث ۴ واحد ۲۵۰ مگاواتی به نام نیروگاه شهید رجایی را در قزوین شروع کرد. در این طرح عمده تاسیسات جانبی مثل مخازن سوخت، ایستگاه‌های گاز و مازوت و کلیه کارهای ساختمانی را شرکت‌های ایرانی انجام دادند، ولی تجهیزات اصلی مثل توربین، ژنراتور، سیستم‌های کنترل و ابزار دقیق از شرکت هیتاچی ژاپن خریداری و با نظارت آنها نصب شد و سرانجام بعد از ده سال، در سالهای ۷۱ و ۷۲ به تدریج واحدهای آن راه‌اندازی شد. بدین ترتیب با مدیریت متخصصین ایرانی، تجربه اول مشارکت ایرانی‌ها در نیروگاه سازی محقق شد. البته این تجربه را نمی‌توان داخلی‌سازی نیروگاه به حساب آورد.

به موازات این تجربه، تا سال ۷۲ همه نیروگاه‌هایی که در کشور راه‌اندازی و به کار گرفته می‌شدند، توسط خارجی‌ها و به صورت کلید در دست بود. چون نیروگاه سازی مثل هواپیماسازی یک صنعت پیچیده، پیشرفته و پرهزینه و در اختیار تعداد محدودی از کشورهای صنعتی جهان بود. در سال ۱۳۷۲ با شروع پیشرفت‌های اقتصادی و صنعتی کشور و اعتمادبه‌نفس مقامات تصمیم گیر، وزارت نیرو تصمیم گرفت از آن به بعد، قرارداد احداث نیروگاه را با شرکت‌های خارجی به صورت کلید در دست نبندد. این تصمیم بسیار مهمی بود. وزارت نیرو برای تحقق این هدف در سال ۱۳۷۲ شرکت مپنا را تاسیس می‌کند که کارش «مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران» بود و برخلاف تجربه نیروگاه شهید رجایی که توسط شرکت دولتی توانیر به صورت امانی انجام گرفته بود، قرار شد از آن پس، مدیریت پروژه‌های نیروگاهی توسط شرکت مپنا که یک شرکت غیردولتی وابسته به وزارت نیرو بود، انجام گیرد و بدین ترتیب نوعی برون سپاری هم رخ داد.

در این مقطع وزارت نیرو همه نیروهای متخصص و فنی که در نیروگاه شهید رجایی فعال بودند را در شرکت مپنا گرد آورد. اینها یک بار تا حدودی نیروگاه سازی را تجربه کرده و از نزدیک دیده بودند و ابعاد کار را می‌فهمیدند و از طرف دیگر تمام توان تخصصی نیروگاه سازی کشور بودند. به این ترتیب، به تدریج ظرفیت داخلی سازی نیروگاه در کشور ایجاد شد.

در شروع فعالیت شرکت مپنا، قرارداد احداث نیروگاه بخاری شازند اراک در قالب چهار واحد ۳۲۵ مگاواتی با شرکت مپنا منعقد می‌شود. مپنا با توان آن روز خود، پروژه را به دو بخش تجهیزات با فناوری بالا و تجهیزات با فناوری متوسط و ساده تقسیم می‌کند. بخش تجهیزات با فناوری بالا شامل توربین، ژنراتور و سیستم‌های کنترل و ابزار دقیق را از خارج وارد می‌کند، در این طرح شرکتهای چینی و برخی از شرکتهای اروپایی برای تامین تجهیزات با فناوری بالا طرف حساب شرکت مپنا می‌شوند و بخش‌های با فناوری‌های متوسط و ساده را با استفاده از شرکت‌های ایرانی انجام می‌دهد. به دنبال آن قرارداد احداث نیروگاه گازی منتظر قائم با شرکت مپنا منعقد می‌شود و تا سالهای ۱۳۷۶ و ۱۳۷۷ کارها به این شکل انجام می‌شد.

■ ایده تبدیل شدن به یک کشور نیروگاه‌ساز از کجا آمد

در سال ۱۳۷۷ این ایده مطرح شد که ما باید به یک کشور نیروگاه ساز تبدیل شویم و بتوانیم خودمان تجهیزات اصلی نیروگاه‌ها را در داخل ایران و در مجموعه صنایع نیروگاهی کشور تولید کنیم. این تفکر مدیران دولت هفتم بود. قرار شد بررسی‌هایی در سه موضوع صورت بگیرد: اول، نوع نیروگاه مناسب با بهره‌وری بالا انتخاب شود، در اینجا صحبت از میلیاردها دلار صرفه جویی در مصرف سوخت مطرح است. دوم، انتخاب شریک خارجی صاحب دانش فنی نیروگاه که حاضر به انتقال فناوری باشد و سوم، فناوری ساخت تجهیزات اصلی نیروگاه به شرکت‌های داخلی منتقل شود.

نیروگاه‌ها سه نوع هستند: حرارتی، آبی و تجدیدپذیر (شامل انرژی خورشیدی و باد). نیروگاه‌های حرارتی هم چهار نوع هستند: بخاری، گازی، سیکل ترکیبی و اتمی. نیروگاه اتمی هم جزو نیروگاه‌های حرارتی به شمار می‌رود. یکی از معضلات کشورهای صاحب نیروگاه‌های هسته‌ای، مسئله سوخت مصرف شده و زباله‌های اتمی است که تشعشعات آن

سال‌ها و چه بسا قرن‌ها ادامه می‌یابد. مطالعه‌ای که در آن مقطع انجام شد، مشخص کرد مناسب‌ترین نیروگاه با بهره وری بالا، نیروگاه سیکل ترکیبی است. نیروگاه بخار راندمان حرارتی ۳۵ تا ۴۰ درصد دارد، یعنی تنها ۳۵ تا ۴۰ درصد از سوخت مصرفی تبدیل به انرژی برق و بقیه تلف می‌شود. نیروگاه گازی راندمان کمتری دارد و بین ۲۵ تا ۳۰ درصد است، اما مزیت آن ساخت سریع در دوره احداث و قابلیت کنترل فرکانس شبکه برق در دوره بهره برداری است، عمر این نیروگاه حدود ۳۰ سال است، در حالی که نیروگاه‌های بخار ۴۵ سال عمر می‌کنند. اما بهترین نیروگاه حرارتی، از نوع سیکل ترکیبی است که ابتدا بخش گاز نیروگاه با مصرف سوخت‌های فسیلی تولید برق می‌کند و سپس بخش بخار نیروگاه به جای مصرف سوخت جدید، از گازهای مصرف شده بخش گازی، برق تولید می‌کند و عملا از یک سوخت در دو مرحله، انرژی برق گرفته می‌شود. از این رو راندمان نیروگاه‌های سیکل ترکیبی ۴۵ تا ۶۵ درصد است و بهره وری بالایی دارند.

در آن زمان تنها ۷ یا ۸ کشور دنیا فناوری ساخت نیروگاه‌های گازی بزرگ را داشتند و حتی روسیه و چین، صاحب این فناوری نبودند. برای تعیین شریک خارجی در ساخت نیروگاه بعد از مطالعات جامع، شرکت آنسالدو ایتالیا انتخاب شد. وزارت نیرو درباره مدل انتقال فناوری تجارب خوبی داشت. چند مدل انتقال فناوری نظیر خرید دانش و فناوری، شراکت صاحب فناوری در سرمایه گذاری و.. وجود دارد. مدلی که وزارت نیرو قبلا در ساخت پست‌های فشار قوی از آن استفاده کرده بود، مدل انتقال فناوری از طریق خرید انبوه بود و برای خرید تجهیزات اصلی نیروگاه‌های گازی و سیکل ترکیبی هم از مدل انتقال فناوری در قالب خرید انبوه استفاده شد و شرکت مپنا محور انتقال فناوری نیروگاه‌های گازی به داخل کشور شد.

نظر برخی از مدیران و کارشناسان در وزارت نیرو این بود که ساخت و بومی‌سازی تجهیزات اصلی نیروگاهی با محوریت سازمان توسعه برق ایران انجام شود و مپنا یک شرکت پیمانکار عمومی (GC) باشد نه مالک صنایع نیروگاهی. قبلا برای کارهای ساده مثل مقره سازی این روش انجام شده بود. منشا این نظر، جلوگیری از انحصار فعالیت در مپنا بود. نظر دوم این بود که صفر تا صد کار ساخت تجهیزات و اجرای پروژه به مپنا واگذار شود. به هر حال نظر اولیه وزارت نیرو گزینه اول بود. زمانی که برای اخذ مجوز طرح ساخت و راه‌اندازی ۳۰ واحد نیروگاه گازی همراه با انتقال فناوری‌های ساخت تجهیزات اصلی به داخل کشور به شورای اقتصاد رفتیم، متوجه شدیم با رایزنی‌هایی که مدیران وقت مپنا با سازمان برنامه و بودجه انجام داده بودند کار را به سمتی پیش برده بودند که مدل دوم تصویب شد و رئیس جمهور به عنوان رئیس شورای اقتصاد اعلام کردند کل کار در اختیار شرکت مپنا گذاشته شود و ما هم قبول کردیم. بعد از ابلاغ مصوبه شورای اقتصاد مقرر شد سازمان توسعه برق ایران با شرکت مپنا قرارداد ببندند.

هدف ما این بود که ظرفیت ساخت داخل نیروگاه‌های گازی و سیکل ترکیبی در کشور ایجاد شود. مدل انتقال فناوری با خرید انبوه، مدل موفقی بود. در اینجا یک برنامه ۵ مرحله‌ای برای انتقال فناوری و ساخت نیروگاه‌های گازی طراحی شده بود و در انتهای مرحله پنجم میزان ساخت داخل به ۸۶ درصد می‌رسید. در هر یک از این ۵ مرحله، به ترتیب ۶، ۴، ۶، ۶ و ۸ نیروگاه گازی ساخته می‌شد. کار از سال ۷۹ تا ۸۳ ادامه یافت و نیروگاه‌های هر مرحله به فاصله یک سال از هم راه‌اندازی شدند.

جدول: درصد داخلی‌سازی در هر یک از مراحل ساخت نیروگاه

موضوع	فاز ۱	فاز ۲	فاز ۳	فاز ۴	فاز ۵
توربین	۱۲	۲۸	۳۷	۵۶	۷۰
ژنراتور	۱	۱۳	۷۲	۱۰۰	۱۰۰
تکمیلی	۴۱	۸۲	۸۳	۸۳	۸۳
نصب‌ساختمانی	۹۸	۹۸	۹۸	۹۸	۹۸
جمع متوسط هر فاز	۴۰	۴۷	۷۲	۸۱	۸۶

۸۶ درصد داخلی‌سازی و دستور رهبری

سال ۸۲ گزارشی از مراحل پیشرفت ساخت نیروگاه‌های گازی و برنامه ایجاد صنایع نیروگاهی در ایران به مقام معظم رهبری داده شد. در آن گزارش، حداکثر میزان داخلی سازی تجهیزات نیروگاه ۸۶ درصد اعلام شد. اما ایشان در واکنش به این گزارش پرسیدند چرا ۸۶ درصد و چرا ۱۰۰ درصد نه؟ ما اعلام کردیم موارد باقیمانده قطعات داغ و پره‌های توربین است که فناوری بسیار پیچیده‌ای دارد و حتی کشورهای اروپایی هم تعداد محدودی از آن بهره مند بوده و به ایران هم نمی‌دهند. با این حال ایشان گفتند به دلیل خصوصیات جمهوری اسلامی ما به ساخت داخل ۱۰۰ درصدی نیروگاه نیاز داریم و در این باره دستور صریح دادند. البته از توان مدیران و مهندسین وزارت نیرو هم تعریف کردند. بعد از آن بود که ساخت قطعات داغ در دستور کار شرکت مپنا قرار گرفت و شرکت مهندسی و ساخت پره‌های توربین مپنا آغاز به کار کرد و بدین ترتیب فناوری‌های ساخت داخل مدل ۹۴.۲۷ نیروگاه گازی بطور کامل به ایران منتقل شد.

اگر بخواهیم به صورت عینی بگوییم ایجاد صنایع نیروگاهی در ایران به چه معناست، باید گفت احداث ۵ کارخانه مهم تولیدی برای ساخت تجهیزات اصلی نیروگاه‌های گازی و سیکل ترکیبی به شرح زیر است:

- شرکت مهندسی و ساخت توربین مپنا (توگا)
- شرکت مهندسی و ساخت ژنراتور مپنا (پارس ژنراتور)
- شرکت مهندسی و ساخت پره توربین مپنا (پرتو)
- شرکت مهندسی و ساخت برق و کنترل مپنا (مکو)
- شرکت مهندسی و ساخت بویلر و تجهیزات مپنا (مپنا بویلر)

تصویری از توربین گاز

برای راه اندازی هر کدام از این شرکت‌ها لازم بود مقدار زیادی زمین و سوله از شرکت دولتی توانیر به شرکت‌های غیر دولتی منتقل شود که فرآیند سختی داشت، ولی خوشبختانه با تعامل و همکاری تمام بخش‌های وزارت نیرو و پشتیبانی دولت، این کار بخوبی انجام شد و صنایع نیروگاهی ایران در استان البرز ایجاد گردید. این صنایع امروزه سرآمد صنایع داخلی هستند و از نظر شاخص‌های صنعتی و کارخانه‌ای از هر جهت در سطح عالی هستند. شما اگر الان وارد شرکت توگا بشوید، از نظر تجهیزات، پروتکل‌ها، کارگاه‌ها، میزهای مونتاژ برای توربین، مهندسین و تکنیسین‌های آموزش دیده و ورزیده و دیگر مشخصات همانند کارخانه‌های آلمان، بسیار پیشرفته است. این دستاورد، ناشی از یک تصمیم گیری جسورانه، درست و تاثیر گذار بود که برای کشور ماندگار شد و بسیار سودمند بود.

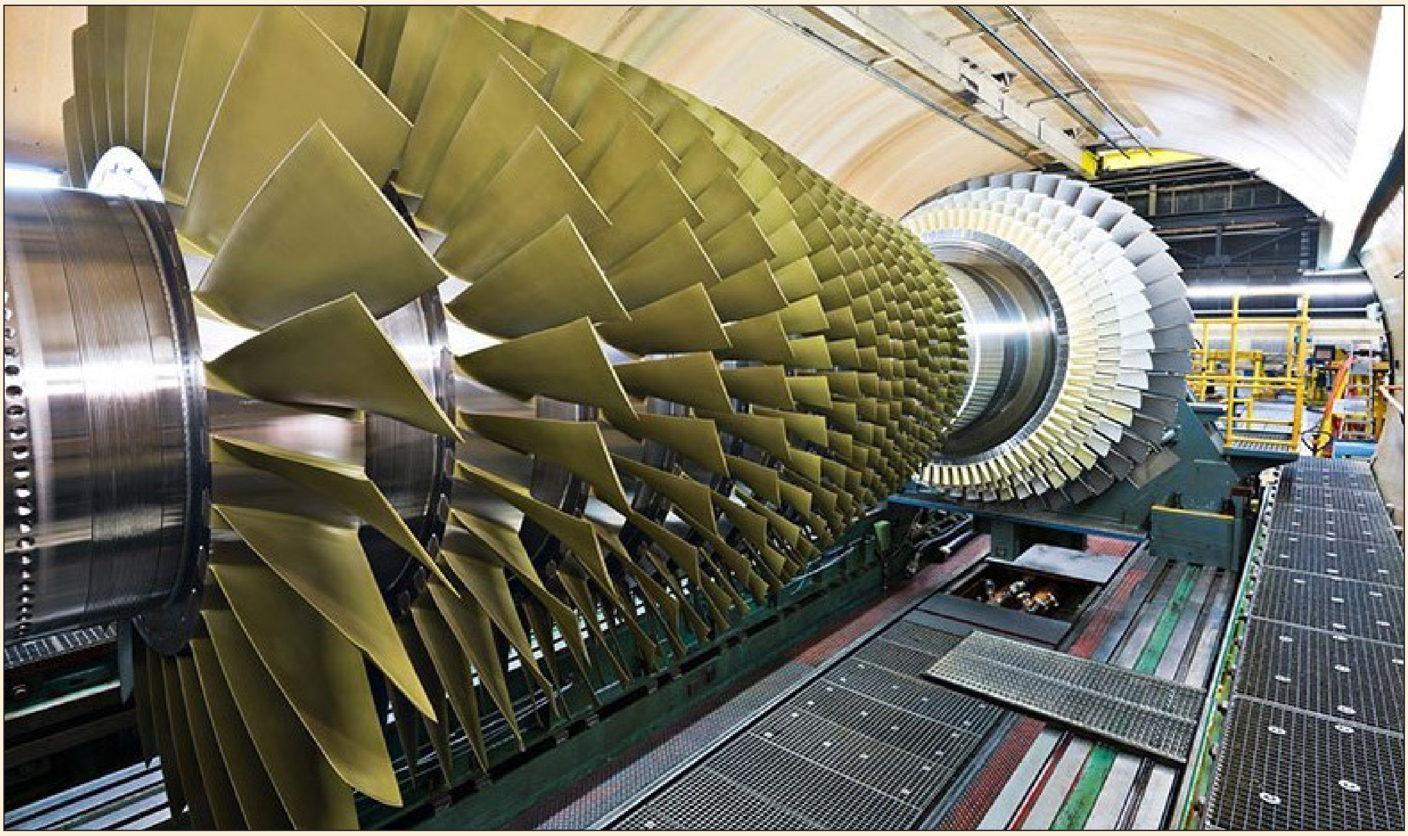
■ بعد از آن، چه میزان به ظرفیت تولید نیروگاهی اضافه شد؟

همراه با طراحی و استقرار صنایع نیروگاهی، طرح توسعه ظرفیت تولید برق شامل ۳۰ واحد ۱۵۹ مگاواتی جمعاً ۴۷۷۰ مگاوات نیروگاه گازی راه اندازی شد، در طرح تکمیلی بخش گازی نیروگاه‌های مذکور (۲۲ واحد ۱۶۰ مگاواتی بخاری) بخش بخار سیکل ترکیبی جمعا ۳۵۲۰ مگاوات اضافه شد و بعد از اینها ۲۰ نیروگاه سیکل ترکیبی دیگر با ظرفیت ۹۶۰۰ مگاوات ایجاد شد و این روند ادامه پیدا کرد.

■ اجرای این تصمیم با کدام چالش‌های اساسی روبرو بود؟

چالش اول، ناباوری در تمام مدیران و مقامات کشور بود، اصلاً باور نمی‌کردند خودمان بتوانیم کار پیچیده‌ای در حد ساخت نیروگاه گازی را با توان داخلی انجام بدهیم، حتی افرادی در سطح وزیر صنایع می‌گفتند محال است بتوانید.

چالش دوم، نامساعد بودن فضای سیاسی بین‌المللی نسبت



به ایران در اوائل نیمه دوم دهه هفتاد بود که منشا آن پرونده میکونوس بود و باعث شـد بسیاری از کشـورهای اروپایی سفرای خود را از ایران خارج کنند و سطح روابط خارجی ایران با اروپا به حداقل خود رسیده بود، در این شرایط ما به دنبال بستن قرارداد یک میلیارد و دویست میلیون دلاری با اروپا بودیم، در شـرایطی که ایتالیا و آلمان سقف ارائه تسهیلات به ایران را بعد از آن ماجرا، ۲۰ میلیون دلار تعیین کردند.

چالش سوم، پیچیدگی فناوری سـاخت توربین گاز بویژه قطعات داغ و پره‌ها بود. قدرت‌های جهانی از ایجاد این صنایع در ایران ناخشنود بودند، هم از جهت اقتصادی به دلیل این که یک بازار بزرگ را از دست می‌دادند و هم از نظر سیاسی به این دلیل که دیگر نمی‌توانسـتند فروش توربین گاز را به اهرم فشار بر ایران تبدیل کنند و در اواخر کار در سال ۸۵ هم تحریم‌ها چالش‌هایی را ایجاد کرد.

البته بعـد از روی کار آمدن دولت هفتم، بـه تدریج روابط ایران با اتحادیه اروپا عادی شد و کشورهای اروپایی سفرای خود را به ایران برگرداندند. خوشبختانه در فضای سیاست خارجی تنش زدایی و حسـن روابط سیاسی ایران با آلمان همزمان با سـفر آقای خاتمی، رئیس جمهور ایران به این کشور، قرارداد بسیار خوبی با شـرکت زیمنس بسته شد.

شرکت زیمنس ابتدا در مورد انتقال فناوری ساخت قطعات داغ در ایران می‌گفت این فناوری انگلیسی است، ماشین آن در انگلستان ساخته می‌شود و بویژه به دلیل اینکه مصارف دوگانه دارد، اجازه نداریم آن را به شما بدهیم، مگر با موافقت وزیر اقتصاد آلمان. من برای مذاکره به آلمان سـفر کردم. وزیر اقتصاد آلمان گفت ما برای ارسال تجهیزات با کاربرد دوگانه محدودیت داریم، اما من گفتم ما می‌خواهیم از این وسایل صرفا برای تولید برق استفاده کنیم. ایشان سرانجام با تضمین قانع شـد و حتی رضایت انگلیسی‌ها را هم برای ارائه این فناوری به ایران جلب کرد.

لغو تعهد ارسال فناوری های بعدی با اولین قطعنامه شورای امنیت

شرکت زیمنس در سال ۸۲ موافقت کرده بود علاوه بر انتقال فناوری ۹۴.۲۷ به ایران، طی ۱۵ سال بعد از آن، هر فناوری جدیدی که کسب کرد، به شرکت مپنا منتقل کند و البته به دنبال این بود که از طریق ایران بخشـی از بازار منطقه را به دست آورد. آن زمان شرکت زیمنس در حال تجاری‌سازی توربین‌های کلاس F بود و ساخت توربین گاز کلاس H را در مرحله تحقیقاتی در دست داشت. راندمان حرارتی نیروگاه سیکل ترکیبی کلاس E حدود ۴۶ درصد، کلاس F حدود ۵۴ درصد و کلاس H حدود ۶۲ درصد است. با این حال در شـهریور ۱۳۸۵ بعد از صدور اولین قطعنامه شورای امنیت علیه ایران، زیمنس نامه‌ای داد و به صورت یکطرفه قرارداد مذکور با مپنا را فسـخ کرد و بدین ترتیـب امکان دریافت فناوری‌های جدید منتفی شد.

■ اجرای این تصمیم چه میزان بهره وری را افزایش داد؟

معادل افزایش راندمان نیروگاه موجب کاهش مصرف سوخت فسیلی و تحقق بهره‌وری از جهات مختلف شد. هم در مصرف سوخت فسیلی، هم اسـتفاده از فناوری‌های بالاتر با قیمت مناسب بود.

■ چه تصمیمات تکمیلی برای حفظ، تامین و استفاده بهینه برق لازم است گرفته شود؟

رشـد مصرف به دلیل افزایش نیازهـای خانگی و صنعتی همیشه بوده و خواهد بود، البته در دوره‌های مختلف رشد مصارف صنعتی متفاوت است، مصارف خانگی سالانه بین ۲ تا ۴ درصد رشد داشته اسـت، اما وقتی صنایع گسترش می‌یابد گاهی رشـد مصرف صنعتی به ۸ درصد می‌رسد. در دولت هشـتم رشـد ۱۵ درصدی برای مصرف صنعتی هم داشته‌ایم و در دوره‌هایی هم رشد منفی بوده است. در هر حال باید ظرفیت تولید برق کشور اضافه شود. اکنون با توجه به داشتن فناوری تنها نیاز به سرمایه‌گذاری داریم. با اینکه صنایع نیروگاهی پیشرفته داریم، متاسفانه در سالهای اخیر به دلیل عدم سرمایه‌گذاری برای افزایش ظرفیت، از رشد مصرف عقب مانده‌ایم که باعث خاموشی‌ها در تابستان شده است.

■ تصمیم داخلی‌سـازی نیـروگاه و ایجاد صنایع نیروگاهی در ایران را سرانجام چه کسی گرفت؟

تصمیم را وزارت نیرو گرفـت، تصمیم‌گیری در وزارت نیرو در دولت‌های هفتم و هشتم به صورت مشارکتی و تصمیم گیری جمعی (Team Work) بوده است. از گذشته وزارت نیرو از ساختار غیر متمرکز مبتنی بر تفویض اختیار و ساز و کارهای مدرن مدیریتی برخوردار بود. در شهریور ۱۳۷۶ همزمان با شروع کار من در وزارت نیرو و در راستای ارتقای سازمانی و افزایش دانش مدیریتی مدیران ارشد، از یکی از اساتید دانشـکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه شریف دعوت کردم و ایشان موضوعات تفکر سیستمی، سازمان یادگیرنده، برنامه‌ریزی استراتژیک و بومی‌سازی فناوری را برای مدیران ارشد تدریس کرد و همه ما خیلی چیزها از ایشان یاد گرفتیم و دستاوردهای زیادی داشت.

گفت‌وگو با حسین علایی درباره تصمیم سرنوشت‌ساز امام خمینی

برکات پذیرش قطعنامه ۵۹۸ برای ایران

بدون شک پذیرش قطعنامه ۵۹۸ و پایان جنگ، یکی از سرنوشت‌سازترین تصمیمات گرفته شده از ابتدای پیروزی انقلاب است که هم به لحاظ سطح تصمیم‌گیری و هم پیامدهای آن، کمتر تصمیمی را می‌توان با آن مقایسه کرد. دکتر حسین علایی که موسس و اولین فرمانده نیروی دریایی سپاه است، علاوه بر حضور در جمع فرماندهان دفاع مقدس و لمس واقعیتهای جنگ از نزدیک، هم دانش آموخته و استاد مدیریت است و هم چند پژوهش چاپ شده درباره روند جنگ ۸ ساله و بزنگاه‌های آن دارد. طبعا تحلیل تصمیم پایان جنگ براساس اصول مدیریتی و واقعیات میدانی می‌تواند به کار تصمیمات سرنوشت‌ساز دیگر که چالشهایی مشابه پیش روی آنهاست نیز بیاید. از این رو برای تحلیل و بررسی این تصمیم، با او به گفت‌وگو نشستیم.

■ زمینه‌های اتخاذ تصمیم سرنوشت ساز پذیرش قطعنامه ۵۹۸ چه بود؟

حسین علایی: تصمیمات در جنگ بنابر وضعیت طرفین مخاصمه، قدرت رزمی و استراتژی دشمن، قابلیت‌ها و توانمندی‌های خودی، شرایط محیطی، منطقه‌ای و بین‌المللی و نیز با تکیه بر استراتژی تنظیم شده برای نیل به پیروزی اتخاذ می‌گردد. بنابراین برای پی بردن به زمینه‌های پذیرش قطعنامه ۵۹۸ باید به چهار مولفه فوق توجه کرد. اما استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها با توجه به شرایط محیطی می‌توانند در چهار حوزه تنظیم و اجرا شوند: ۱- تهاجمی، ۲- تدافعی، ۳- عقب روی، ۴- عقب نشینی.

طبیعی است اتخاذ هر نوع استراتژی در جنگ، برای جلوگیری از شکست، ممانعت از دست یافتن دشمن در تحمیل جنگ و نیز نیل به پیروزی مشخص، تدوین و تنظیم می‌شود. اما استراتژی‌ها در عمل ممکن است با مشکلات و موانع اجرایی مواجه شوند. بنابراین اگر استراتژی‌ها هنگام اجرا با موانع اجرایی روبرو شوند یا امکان تأمین منابع کافی در حوزه‌های مختلف برای اجرای یک استراتژی فراهم نشود و یا در مرحله عمل مشخص شود استراتژی اتخاذشده از ابتدا نادرست و غلط بوده است، باید استراتژی و یا حتی پارادایم و سیاستگذاری‌ها تغییر یابد.

عوامل مهم به سود ارتش صدام در دو سال آخر جنگ

در دو سال آخر جنگ حجم حمایت‌های تسلیحاتی، مالی، سیاسی و تبلیغاتی از صدام حسین افزایش یافت. به گونه‌ای که عراق توانست در پرتو این حمایت‌های سخاوتمندانه، جنگ شهرها و جنگ نفتکش‌ها را در خلیج فارس به راه بیندازد و جلوی پیروزی عملیات‌های بزرگ تهاجمی ایران مثل کربلای ۴ را بگیرد.

از سوی دیگر عراق با دریافت جنگ‌افزارهای پیشرفته جدید، خود را برای تغییر استراتژی تدافعی در جبهه‌های زمینی آماده کرد و با افزودن بر تعداد لشکرهای گارد، برنامه تهاجم به مواضع نیروهای ایرانی را در دستور کار خود قرار داد. بنابراین عراق با افزودن بر توان رزمی خود و حجم آتش‌های پشتیبانی، از ابتدای فروردین ماه سال ۱۳۶۷ استراتژی تهاجمی را در جبهه‌های جنگ زمینی اتخاذ کرد و حملات خود را از ۲۸ فروردین ماه علیه مواضع نیروهای ایرانی در خاک عراق آغاز کرد.

در همین حال بکارگیری سلاحهای شیمیایی که به صورت گسترده از اواخر سال ۱۳۶۲ علیه رزمندگان ایرانی آغاز شده بود، جایگاه ویژه‌ای در راهبرد تهاجمی عراق پیدا کرد و ارتش عراق در تمامی عملیات‌های خود از این نوع جنگ افزارهای ممنوعه در حد وسیعی استفاده می‌کرد.

از سوی دیگر با همکاری فرانسه با عراق، صدام توانست با دریافت تعداد زیادی جنگنده میراژ، برد عملیاتی نیروی هوایی عراق را تا تنگه هرمز افزایش دهد. همچنین با انتقال منافقین به عراق، صدام حسین از ظرفیت جاسوسی و عملیاتی مجاهدین خلق برای حمله به مواضع نیروهای ایرانی به خوبی استفاده کرد.

از طرفی ریگان و گورباچف، روسای جمهور آمریکا و شوروی هم تصمیم گرفتند تا با استفاده از ظرفیت حقوقی شورای امنیت سازمان ملل، عرصه را بر ایران تنگ کنند و اجازه پیروزی نظامی را به ایران ندهند. با همین استراتژی بود که قطعنامه ۵۹۸ در ۲۹ تیر ماه سال ۱۳۶۶ به تصویب رسید و فشارهای همه جانبه بر ایران افزایش یافت.

نامه تکان دهنده فرمانده سپاه

در چنین شرایطی که ایران از سیاست خارجی فعالی برخوردار نبود، امام خمینی با دریافت نامه تکان دهنده فرمانده سپاه به این نتیجه رسید که نمی‌توان در انتظار پیروزی نظامی نشست و باید به جنگ تحمیلی از راه سیاسی پایان داد. لذا ایشان با اتخاذ یک تصمیم حکیمانه و به موقع، آتش بس را پذیرفتند و راه را بر تداوم شرارت‌های صدام حسین و نیز مداخله قدرت‌های بزرگ علیه ایران بستند.

چه مقدماتی برای گرفتن این تصمیم طی شد و چه چالشهایی در این مسیر وجود داشت؟

آقای هاشمی رفسنجانی از سال ۱۳۶۲ به این نتیجه رسیده بود که ایران نمی‌تواند با شکست نظامی عراق به پیروزی کامل برسد و لذا باید به یک راه حل مناسب برای خاتمه دادن به جنگ فکر کرد. او بر این باور بود که با انجام یک عملیات بزرگ و موفق، می‌توان سرنوشت جنگ را در جبهه‌ها تعیین کرد و با دست بالا با عراق مذاکره نمود و صدام را وادار به پذیرش خواسته‌های ایران کرد.

خواسته‌های ایران برای خاتمه دادن به جنگ

خواسته‌های ایران برای خاتمه دادن به جنگ عبارت بودند از:

۱- معتبر شمرده شدن معاهده مرزی ۱۹۷۵ الجزیره از سوی دولت عراق

۲- عقب نشینی کامل ارتش عراق به مرزهای بین‌المللی بر مبنای معاهده ۱۹۷۵

۳- اعلام رسمی عراق به عنوان متجاوز در تحمیل جنگ بر ایران

۴- پذیرش پیامدهای حقوقی تجاوز عراق به ایران از سوی

مجامع بین‌المللی
۵- جبران خسارات واردآمده به ایران بر اثر تهاجم نظامی عراق
۶- عدم دخالت عراق در امور داخلی ایران و عدم حمایت دولت عراق از احزاب مسلح ضد ایرانی مثل حزب دموکرات کردستان و جریان خلق عرب که به دنبال تجزیه ایران بودند.
۷- کنار گذاشتن ادعاهای عراق علیه خوزستان و جزائر ایرانی ابوموسی، تنب بزرگ و تنب کوچک در خلیج فارس
۸- تنبیه متجاوز به طوری که دیگر عراق هوس حمله به ایران نکند.

اما عراق فقط به دنبال آتش بس و انجام مذاکره مستقیم بین دو کشور برای تغییر معاهده مرزی ۱۹۷۵ بود. بنابراین جمهوری اسلامی ایران از پذیرش آتش بس بدون عقب نشینی ارتش عراق به مرزهای بین‌المللی، امتناع می‌کرد. با این وصف جنگ همچنان ادامه یافت و ایران و عراق هیچ کدام نتوانستند طرف مقابل را وادار به پذیرش خواسته‌های خود کنند.

در سالهای آخر جنگ، در جبهه‌های زمینی، ایران دست بالاتر را داشت، ولی عراق در حمله به مناطق مسکونی و خطوط کشتیرانی و نیز بمباران تأسیسات نفتی و صنعتی ایران دست برتر را داشت. بر همین اساس بود که جنگ به صورت فرسایشی ادامه یافت و هیچ یک از طرفین مخاصمه نتوانستند به جنگ خاتمه دهند.

اختلاف فرمانده جنگ با فرمانده سپاه

از اوایل سال ۱۳۶۶، آقای هاشمی رفسنجانی که فرمانده جنگ بود، به این نتیجه رسید که باید جنگ را با حفظ فشار نظامی بر عراق در جبهه‌های زمینی، با فعالیت سیاسی و ابزار دیپلماسی به پایان برد. ولی فرمانده سپاه بر این باور بود که با بسیج توانایی‌های پولی و اداری و انسانی دولت و کشور می‌توان به پیروزی نظامی رسید. در صورت ایران در عین حال که به عملیات در جبهه‌ها می‌پرداخت، هیچ گونه ابتکاری در سیاست خارجی جهت استفاده از ابزار دیپلماسی برای پایان دادن به جنگ مطرح و دنبال نمی‌کرد. عملیات در جبهه‌ها هم با تلفات انبوه نیروی انسانی مواجه شده بود و پیروزی تعیین کننده‌ای هم حاصل نمی‌شد.
از طرفی قدرت‌های بزرگ و کشورهای ثروتمند عربی هم بر حمایت‌های خود از عراق افزودند و فشار بر ایران را افزایش دادند. این در حالی بود که درآمد نفتی ایران از سال ۱۳۶۵ دچار کاهش چشمگیری شد و ایران در تأمین معیشت مردم و برآورده کردن نیازهای جبهه‌ها با مشکلات فراوانی مواجه شد. درآمد سالانه نفتی ایران در هر یک از سال‌های ۱۳۶۵ و ۱۳۶۶ به حدود ۷ میلیارد دلار رسید که پایین‌ترین سطح درآمد سالانه کشور بود.

خروج ابتکار عمل از دست ایران، در ابتدای سال ۱۳۶۷

از سوی دیگر از ابتدای سال ۱۳۶۷ ابتکار عمل نظامی از دست ایران خارج شد و موازنه قدرت به نفع عراق در جبهه‌ها به هم خورد و عراق دست بالاتر را در جبهه‌ها در اختیار گرفت. به این ترتیب برای مدت حدود سه ماه، ایران دچار شکست‌های نظامی پی در پی شد و چشم اندازی هم از تغییر شرایط به نفع ایران وجود نداشت. بنابراین فرمانده کل قوا ناچار شد تا «افق دید» خود را تغییر دهد و از همه شعارهایی که داده شده بود، بگذرد و بهره‌گیری از راه حل سیاسی را بر تداوم استراتژی پیروزی نظامی ترجیح دهد.
لذا امام خمینی تصمیم به پذیرش قطعنامه ۵۹۸ گرفت و به جنگ ۸ ساله پایان داد. ایشان در ۲۵ تیر ماه سال ۱۳۶۷ نامه محرمانه‌ای نوشت و در آن دلایل پذیرش آتش بس را توضیح داد. سپس طی جلسه‌ای که تمام سران کشور در آن حاضر شدند، این نامه قرائت شد و همه متوجه تغییر پارادایم و استراتژی ایران شدند.
خوشبختانه علاقه مردم و مسئولین به امام خمینی، موجب شد هیچ گونه چالشی در مسیر پذیرش آتش بس به وجود نیاید و همه دست اندرکاران امور کشور، آن را یک تکلیف شرعی تلقی کنند و مصلحت کشور را در آن ببینند.

چگونه و با چه روشهایی از درستی این تصمیم اطمینان حاصل شد؟ آیا نوعی اجماع هم در خصوص آن ایجاد شد؟

نتایج به دست آمده از ختم جنگ، بیانگر درستی و صحت تصمیم برای پذیرش قطعنامه ۵۹۸ بوده است. با شکست ارتش عراق در تهاجم مجدد به خاک ایران پس از پذیرش آتش بس توسط جمهوری اسلامی ایران و نیز انهدام ارتش منافقین در عملیات مرصاد در سوم مرداد ماه سال ۱۳۶۷، سرانجام آتش بس رسمی بین ایران و عراق با حضور نیروهای سازمان ملل از روز ۲۹ مرداد ماه سال ۱۳۶۷ برقرار شد.

برکات تصمیم پذیرش قطعنامه

با برقراری آتش بس، عملاً جنگ عراق با ایران خاتمه یافت و خون ریزی‌ها پایان گرفت. حملات در خطوط مرزی و نیز تهاجم به مناطق مسکونی و تأسیسات صنعتی و اقتصادی خاتمه یافت. امنیت کشتیرانی در خلیج فارس برقرار شد و بیمه کشتی‌ها کاهش یافت. ایران و عراق به صادرات نفت خود ادامه دادند و درآمدهای هر دو کشور به تدریج افزایش یافت. مردم و آوارگان جنگ زده آرام آرام به خانه‌هایشان بازگشتند و بازسازی مناطق جنگ زده شروع شد. تخریب منازل مردم خاتمه یافت و آرامش روانی در جامعه برقرار شد و مردم دیگر نگران بمباران‌ها و موشک باران‌ها نبودند. سرانجام هم تمامی سرزمین‌های ایران آزاد شد و ارتش عراق مجبور شد تمامی اراضی اشغالی ایران را تخلیه کند و به مرزهای بین‌المللی باز گردد.

حسین علایی در کنار هاشمی رفسنجانی و محسن رضایی

از طرفی صدام حسین که یک ارتش بزرگ و پرهزینه بر روی دوشش باقی مانده بود، دو سال پس از پایان یافتن جنگ با ایران، در مرداد ماه سال ۱۳۶۹ به کویت حمله و آن کشور را اشغال کرد. این اقدام صدام باعث شد ورق به سوی ایران برگردد و صدام مجبور شود کتباً اعلام کند که معاهده ۱۹۷۵ را دوباره می‌پذیرد و آن را معتبر می‌شمارد. از سوی دیگر خاویار پرز دکوئیار دبیرکل وقت سازمان ملل هم با اعزام هیئت‌هایی به ایران و عراق و بررسی اسناد و مدارک دو کشور، سرانجام عراق را به عنوان آغازگر جنگ معرفی کرد.
بنابراین مشاهده می‌شود در نهایت حاصل تصمیم امام خمینی برای پذیرش قطعنامه ۵۹۸، موجب شد تمامیت ارضی ایران حفظ شود و در نهایت حزب بعث از حکومت ساقط و صدام نیز سرنگون شود و عراق از حوزه تهدید ایران خارج گردد.
گذشت سالیان دراز از تصمیم «ختم جنگ» توسط امام خمینی، بیانگر حکیمانه بودن این تصمیم است؛ به گونه‌ای که حاصل آن پر از خیر و برکت برای دو کشور همسایه و برای مردم ایران و عراق بوده است.

اجرای این تصمیم با کدام چالشهای اساسی روبرو بود؟ آیا این تصمیم در بهترین زمان ممکن گرفته شد یا تعجیل یا تاخیر در آن مناسب تر بود؟

مهم‌ترین چالش برای تصمیم گیری جهت پذیرش آتش بس و قبول قطعنامه ۵۹۸، سخنان رهبری و سایر مسئولین کشور بود که پایان جنگ را جز با سقوط حزب بعث و کنار رفتن صدام حسین از قدرت، میسر نمی‌دانستند.
از طرفی در سالهای قبل، قوای ایران توانسته بودند از اروندرود عبور کنند و در وضعیت برتر نسبت به عراق قرار گیرند. در چنین وضعیتی انتظار ایران آن بود که صدام حسین اعلام نماید به معاهده مرزی ۱۹۷۵ باز می‌گردد و آن را قبول دارد، ولی صدام همچنان به دنبال مأیوس کردن ایران از دستیابی به پیروزی نظامی بود. از سوی دیگر، ایران احساس می‌کرد می‌تواند با تلاش جدی‌تر به یک پیروزی بزرگ نظامی برسد، به گونه‌ای که جنگ با تحقق خواسته‌های ایران خاتمه یابد.
البته در ماه‌های آخر جنگ هم، چنین امیدی وجود داشت، ولی با تغییر موازنه قوا به نفع عراق، خوف از دست دادن برتری نظامی ایران در جبهه‌های جنگ زمینی افزایش یافته بود. بنابراین شرایط بسیار دشواری بوجود آمده بود که تصمیم گیری را سخت می‌کرد.

هاشمی حاضر شد برای خاتمه دادن به جنگ قربانی شود

در بین مسئولین کشور هم تنها کسی که قاطعانه به این

نتیجه رسیده بود که تداوم جنگ به نفع ایران نیست، آقای هاشمی رفسنجانی بود که به دنبال قانع کردن فرمانده کل قوا برای خاتمه دادن به جنگ شده بود. او حتی حاضر شده بود در این راه قربانی شود ولی آتش جنگ خاموش گردد. در هر صورت امام خمینی توانست بر تردیدها غلبه کند و تصمیم به تغییر استراتژی ایران در جنگ بگیرد و راه حل سیاسی را برای خاتمه دادن به جنگ، بر راه حل نظامی اولویت بخشد.
به هر حال در آن شرایط زمانی، تصمیم به پذیرش آتش بس، اقدام بسیار حکیمانه‌ای بود که اگر در اتخاذ آن تأخیر می‌افتاد، به احتمال زیاد اوضاع به نفع صدام حسین تغییر می‌کرد. بنابراین درست در زمانی که صدام حسین از ادامه جنگ استقبال می‌کرد، امام خمینی با پذیرش قطعنامه ۵۹۸، راه را برای ادامه ویرانی‌ها و تداوم خسارت‌ها بست و به جنگ خاتمه داد.
اما شاید اگر جمهوری اسلامی ایران در طول جنگ دارای یک سیاست خارجی فعال و تعاملی می‌بود، می‌توانست با بهره گیری از پیروزی‌های نظامی مثل آزادسازی خرمشهر و عبور از اروندرود در عملیات والفجر ۸، طرح صلح مناسبی را به شورای امنیت سازمان ملل ارائه دهد و آن را دنبال کند؛ یا اینکه در تدوین قطعنامه ۵۹۸ مشارکت فعال داشته باشد و سعی کند محتوای آن قطعنامه را به نفع خود شکل دهد.
در هر صورت دیپلماسی ایران در دوره جنگ از ظرفیت‌های ممکن منطقه‌ای و جهانی به خوبی استفاده نکرد و وزارت امور خارجه هر نوع تلاش برای مذاکره را لطمه به تلاش‌های رزمندگان در جبهه‌ها قلمداد می‌کرد. بنابراین هیچ گاه دستگاه سیاست خارجی ایران طرح صلح مدون و مکتوبی را به مجامع بین‌المللی ارائه نکرد، بلکه همواره تنها مواضع خود را برای خاتمه یافتن جنگ اعلام می‌کرد که آن هم به مفهوم تلاش برای ختم جنگ ارزیابی نمی‌شد.

بهترین زمان برای پذیرش قطعنامه

با این وجود شاید بهترین زمان برای تصمیم به پذیرش قطعنامه ۵۹۸ در آخر تیر ماه سال ۱۳۶۶ و درست بلافاصله پس از تصویب این قطعنامه در شورای امنیت سازمان ملل بود. زیرا در آن زمان ایران دست بالا را در جبهه‌ها در اختیار داشت و در موضع برتر نسبت به عراق بود. در این وضع صدام حسین مجبور می‌شد برای بازگشت قوای ایران به مرزها، احتمالاً هم به معاهده ۱۹۷۵ بازگردد و هم برای تأمین خسارات ایران در جنگ، تعهداتی را بپذیرد.

اجرای این تصمیم چه پیامدهایی داشته است؟

اجرای این تصمیم و برقراری آتش بس در جبهه‌های جنگ، در حوزه‌های مختلف تأثیرات بسیار مثبتی داشت. در حوزه اجتماعی، اکثر مردم کشور بسیار خوشحال شدند و جنگ زدگان و آوارگان، شوق بازگشت به خانه‌ها و کاشانه‌های خود را پیدا کردند. بلافاصله قیمت ارز و طلا کاهش یافت و اوضاع اقتصادی ثبات یافت و آرامش روانی در کشور برقرار شد و امید به آینده افزایش یافت.
امید دولت به فائق آمدن بر کسری بودجه که به حدود ۵۰ درصد رسیده بود، بالا رفت و تمام صنعتگران برای بازسازی کارخانه‌ها دست به کار شدند. موجی از تلاش‌ها برای ساخت مناطق تخریب شده در طول جنگ به راه افتاد و مردم احساس خوبی پیدا کردند. روابط خارجی ایران با بسیاری از کشورها گرم شد و ارتباطات بین‌المللی ایران افزایش یافت.
پس از حمله عراق به کویت، روابط کشورهای عربی حامی صدام هم با جمهوری اسلامی ایران بهبود یافت و در مجموع وزن و جایگاه منطقه‌ای و بین‌المللی ایران ارتقا یافت. کشور به سرعت به سمت شکوفایی اقتصادی جلو رفت و مانع اصلی برای توسعه کشور از میان برداشته شد.

امام خمینی همواره از تصمیم ختم جنگ دفاع کرده‌اند

آیا اکنون همچنان می‌توان از درستی آن تصمیم دفاع کرد؟ به ویژه که هنوز برخی جریان‌ها به صورت جدی با جدا کردن امام خمینی(ره) از این تصمیم، آن را تخطئه می‌کنند.

هر چه از روز ۲۷ تیر ماه سال ۱۳۶۷ که قطعنامه ۵۹۸ پذیرفته شد می‌گذرد، درستی چنین تصمیمی بیشتر روشن می‌شود. امام خمینی در بیانات و مکتوبات مختلفی که پس از پذیرش آتش بس داشته‌اند، همواره از تصمیمی که خودشان برای ختم جنگ گرفته‌اند، دفاع کرده‌اند.
ایشان حتی به صراحت گفته‌اند که ممکن است بعضی‌ها مسئولین کشور را به خاطر پذیرش آتش بس سرزنش کنند و آن را ناروا دانسته‌اند. به طور کلی امام خمینی هیچ گاه خود را از تصمیم گیری در پذیرش قطعنامه ۵۹۸ جدا نکرده و آن تصمیم را به مصلحت جمهوری اسلامی ایران دانسته‌اند.

مهندس محمدرضا باهنر علاوه بر کارشناسی معماری، کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی اقتصادی را در دانشگاه علامه طباطبایی خوانده و نماینده دوره دوم تا نهم مجلس بوده و علاوه بر چند دوره نایب رئیسی مجلس، اکنون عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام است. او دبیر کل جامعه اسلامی مهندسین و یکی از شخصیتهای تاثیرگذار و فعال نه تنها در جریان اصولگرا، بلکه در جناح‌های سیاسی است که در بسیاری از مقاطع و تصمیمات حساس نیز تاثیرگذار یا دست کم مطلع بوده و در تحلیل تصمیمات سرنوشت‌ساز به گفت‌وگو با «اندیشه بهره‌وری» پرداخته است.

روایت باهنر از چالش‌های تصمیمات سرنوشت‌ساز

جنگ ما با بوروکرات‌ها و تکنوکرات‌ها اشتباه بود

در طول ۴۰ سال گذشته، برآیند بهره‌وری صفر بوده و ما با وجود اقدامات ترویجی فرهنگ‌ساز، به این نتیجه رسیدیم که بهره‌وری نیازمند کارهای زیربنایی‌تر است. معتقدیم در کشور تصمیمات سرنوشت‌ساز کم گرفته می‌شود یا اجرا نمی‌شود. ما برخی مشکلات اصلی مثل نقدینگی، تورم، برجام، سرمایه اجتماعی و.. داریم که همچنان حل نشده مانده و تاثیر خود را می‌گذارد. از نظر شما دلایل اصلی نابهره‌وری در کشور چیست و چگونه می‌توان نظر مسئولان را در این موضوع به هم نزدیک کرد؟

مهمتر از تصمیم خوب، وادار کردن مسئولان به اجرای آن است

حرفهای خوب در این زمینه‌ها و افکاری که بتواند چرخش‌های تحول آفرین در نظام حکمرانی ایجاد کند، زیاد است و احتمالا به برخی از آنها رسیده‌اید. من حرف تازه در این زمینه ندارم، باید به این هم توجه کنید که اگر پیشنهادهای خوب رسید و آنها را آماده کردید، با چه روشهایی تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان را باید وادار به اجرای آن تصمیمات کرد؟

گاهی مشخص است تصمیم درست چیست، اما تضاد منافع، هزینه‌ها، رقابت‌های چپ و هزینه‌ساز مانع از این می‌شود که قطار روی ریل واقعی خود بیفتد. مهمتر از منابع طبیعی و تنوع آب و هوایی و معادن و منابع نفت گاز، منابع انسانی است که شاید باارزشترین سرمایه ماست. باید از این سرمایه درست بهره‌برداری کرد و هر کس و هر چیزی در جای خود قرار گیرد، اما جاها در کشور ما مشخص نیست. ما حکمرانی خوب در ساحت اقتصاد، فرهنگ، سیاست و دیپلماسی را هنوز تعریف نکرده‌ایم.

ضمنا ما باید نیمه پر لیوان را هم ببینیم. در جنگ کارهای خارق العاده‌ای انجام شد و همه ما متوجه آن شدیم، در دوره سازندگی هم کارهای خارق العاده زیادی شد، اما چندان حس نشد. در کشور کارهای افتخارآمیز زیادی انجام شده است. من در دوره دوم مجلس نماینده بافت کرمان بودم، در یک روستای بزرگ ۲۰ هزار نفره که می‌رفتم می‌گفتند یا یک شیر آب بده یا شعله برق یا دبیرستان یا جاده را شن ریزی کن؛ یعنی وضع این طور بود. ۷۰ درصد ۳۵ میلیون جمعیت در نظام سابق روستانشین بودند. اینها شهروند به حساب نمی‌آمدند و هیچ امکاناتی نداشتند.

تمام درآمد کشور تبدیل به حقوق کارمندان می‌شود

این خدمات مشخص است؛ اما الان همه شاخص‌ها را با کشورهای دیگر مقایسه می‌کنند و اینکه چرا با این همه امکانات و پشتوانه ارزشهای دینی و انقلابی، شاخص‌های خوبی نداریم؟

چالش‌های اساسی بهره‌وری یکی این است که مملکت را به شدت گران اداره می‌کنیم؛ به دلایل مختلف هزینه اداره حکومت در کشور ما بسیار بالاست. اسکلت نظام‌های حکومتی دنیا نظام بوروکراسی است. ما از روز اول با بوروکرات‌ها سر جنگ داشتیم، این در حالی است که اینها سازه حکومت‌ها را اداره می‌کنند، احزاب جهت‌گیری‌ها را مشخص می‌کنند.

قشر دوم تکنوکرات‌ها هستند که با فنون جدید کارها را پیش و بهره‌وری را بالا می‌برند. طبق نرم جهانی در ایران به ۷۰۰ تا ۸۰۰ هزار کارمند خردمند و توانمند نیاز داریم، در حالی که ما بالای ۵ میلیون کارمند دولت و نیز تعداد زیادی افراد شاغل در بخش خصولتی داریم که تازه کارایی هم ندارند. اما همه درآمد نفت و مالیات کشور تبدیل به حقوق می‌شود. کرونا نشان داد گاهی اگر کارمندان نباشند کار بهتر پیش می‌رود. ولی وقتی کارمند زیاد است، به جای یک امضا باید ده امضا گرفته شود تا کسی بیکار نماند!

چرا این طور شده؟

چون تصمیم‌گیران فکر می‌کردند محل اشتغال دولت است، در حالی که این غلط است. قبل از انقلاب کارمندان یا افسر بودند یا معلم؛ ما محل اشتغال را اشتباهی در دولت تعریف کردیم و افراد را به زور در این مکان‌ها جا داده‌ایم. همه بخش‌ها هم در متورم شدن دولت مقصر بودند. کارمند مقصر نیست، ساختار ایراد دارد. یک بار به آقای لاریجانی در مجلس گفتم ماده واحده‌ای تصویب و استخدام را ممنوع کنیم تا همه مشمول قانون کار شوند. الان اگر کسی کارمند دولت شود، ۶۰ سال دولت را بدهکار می‌کند. طرح ساماندهی کارمندان در زمان احمدی‌نژاد ۵۰۰ هزار کارمند اضافه کرد و طرحی که الان در مجلس در جریان است، ۵۰۰ هزار نفر دیگر تعداد کارمندان را افزایش می‌دهد. چون به جای اینکه دولت فراهم کننده اشتغال باشد، جایگاه اشتغال شده، در حالی که وظایف دولت هدایت، حمایت و نظارت است.

پیشران اقتصاد باید بخش خصوصی باشد

در اقتصاد به ضرس قاطع معتقدم پیشران کشور باید بخش خصوصی باشد. حتی اصل ۴۴ هم باعث خصوصی‌سازی نشد و تنها بخش خصولتی را ایجاد و فربه کرد و به شترمرغ تبدیل شده و نه بار می‌برد و نه پرواز می‌کند. تازه درآمدهای اصلی دولت هم در خصولتی‌ها رفته است. در حالی که بخش خصوصی هم رقابت می‌کند، هم مراقب منافعش هست.

ما تکنوکرات و بوروکرات را توهین می‌دانیم. از سوی دیگر منابع انسانی قیمت معقول علمی ندارد، این که برای مشاغل در دولت حداکثر حقوق تعیین کنیم اشتباه است. در دولت فعلی کسی به عنوان وزیر مطرح شد، اما نماینده‌ها کشف کردند که او حقوق ۴۰ میلیون تومانی دریافت می‌کرده است و به این دلیل به او رای ندادند، در حالی که او در هر کشور همسایه برود، ده هزار دلار می‌گیرد. حتی فرودست‌ترین اقشار جامعه ما قبول کرده‌اند مربی خارجی برای تیم ملی فوتبال بیاوریم و در یک نیم فصل ۱۰ میلیارد تومان به او بدهیم. خوب چرا این موضوع را برای دیگر بخش‌ها مثل ایران خودرو عمل نمی‌کنیم؟ حقوق خوب بدهیم و شرط کنیم اتفاقات مشخصی بیفتد.

نتیجه این می‌شود که معاون وزیر ۳۰ میلیون تومان حقوق می‌گیرد و ۲۰ بنگاه زیر دست او هستند که مدیران آنها ۱۰۰ میلیون تومان حقوق می‌گیرند که حقشان هم هست. با این روش ما یک پخمه را به عنوان معاون وزیر می‌گذاریم که نمی‌تواند آن افراد کاربلد را اداره کند. حاکمیت باید به آن ۸۰۰ هزار تکنوکرات و بوروکرات برسد. در بنگاه‌های بزرگ دنیا اگر مدیر جنرال‌موتورز عوض شود قیمت این شرکت در بازار سهام کم و زیاد می‌شود، اما ما اگر حقوق بالا به مدیر قوی دهیم، باعث اتهام می‌شود.

حزب است که در فکر ۴۰ سال آینده است

نکته بعدی اینکه من معتقدم در نظام مردم‌سالار که حاکمیت با رای مردم انجام می‌شود، وجود حزب ضرورت دارد. باید ۳ تا ۴ حزب قدر و فراگیر و پاسخگو داشته باشیم تا برای کشور کادر بسازند. دانشگاه‌ها عالم تربیت می‌کنند، اما حکمران نه. من بررسی کردم و غیر از شخص آیت‌الله خامنه‌ای احدی پیدا نکردم که فکر سی چهل سال آینده کشور باشد. رئیس جمهور و وزیر به فکر ۴ سال هستند، استاندار یک استان نمی‌داند فردا هست یا نه؟ رئیس جمهور در چهار سال اول وظیفه می‌داند کارهای دولت قبل را خنثی کند. تعبیر بانیان وضع موجود هم برای این ایجاد شده است. در چهار سال بعد هم کارهای دیگری می‌کنند تا دولت بعدی خنثی کند. معلوم است که با این وضع بهره‌وری صفر می‌شود!

اما حزب در فکر ۴۰ سال آینده است. رئیس جمهور قرار نیست ۴۰ سال بماند، ولی حزب قرار است بماند. تنها جایی که تعادل بین برنامه‌های کوتاه مدت و درازمدت ایجاد می‌کند، حزب است.

خیلی‌ها این نظر را دارند، اما چرا حزب موثر در کشور ما شکل نمی‌گیرد؟

بسیاری از فعالان سیاسی منافع حزب را یکطرفه می‌خواهند و حاضر به پرداخت هزینه آن نیستند. مثلا از همین امروز بیست نفر کاندیدای بالقوه کرمان به من می‌گویند از ما حمایت کنید. ما در بررسی دو نفر را معرفی می‌کنیم، اما بقیه قبول ندارند و حزب اصولگرا برای ۲ کرسی بیست کاندیدا دارد! اگر حزب داشتیم، آن کسی که انتخاب شد در مجلس مواضع حزب را دنبال می‌کرد و حزب هم هوای او را داشت تا دور بعد رای بیاورد. اما همان افراد مورد حمایت هم بعد از پیروزی می‌گویند به هیچ جا وابسته نیستم! در حالی که نظام مردم‌سالار ناچار به داشتن حزب است.

اشکال دیگر در زمینه فعال شدن احزاب این است که برخی مدعی هستند نظام حزبی با نظام ولایی نمی‌خواند. من این را هم قبول ندارم. چون در خیلی از حکومت‌ها بالای سر احزاب و قوا، قدرتی هست که سیاست‌های کلی نظام را تعیین می‌کند، این مختص کشور ما نیست، آمریکا هم سیاست‌های ثابتی دارد، مثلاً چه جمهوریخواه رئیس جمهور باشد و چه دموکرات، حمایت از رژیم صهیونیستی سیاست ثابت این کشور است.

قانون اساسی اختیار مشخصی به احزاب نداده

اختیارات حزب در آن کمرنگ است از سوی دیگر قانون اساسی هم اختیار مشخصی برای احزاب ایجاد نکرده و اختیارات حزب در آن کمرنگ است و تنها به صورت کلی از آزاد بودن فعالیت آنها سخن گفته است، اما ضوابط حزب را به رسمیت نشناخته است، در حالی که من معتقدم انتخابات باید حزبی برگزار شود.

الان به طور متوسط ۲۰ نفر برای هر کرسی تایید صلاحیت می‌شوند. همین‌ها به سر و کله هم می‌زنند و با شایعه و خرج پول، در نهایت یک نفر رای می‌آورد. ۱۹ نفر رای نیاورده می‌گویند تمام تلاش خود را می‌کنیم تا این شخص موفق نشود و آن یک نفر هم تلاش می‌کند آن ۱۹ نفر کاری از پیش نبرد، در واقع به جای آنکه دموکراسی باعث شادابی و نشاط شود، یک رقابت تخریبی سراسری در کل کشور ایجاد می‌کنیم که کاملا خلاف بهره‌وری است.

من در مجلس هفتم که نماینده کرمان شدم، رقبای سیاسی خود را در کرمان جمع کردم و گفتم ما سر خدا و پیغمبر و ولایت فقیه با شما مشکل داریم، اما در توسعه کرمان حرفی نداریم. از الان تا چهار ماه مانده به انتخابات آینده، با هم درباره توسعه کرمان همراهی و ۴ ماه مانده به انتخابات، رقابت را شروع می‌کنیم. از وقتی همگرایی برای توسعه کرمان را راه انداختیم کاملا موفق بوده‌ایم و کارهای بزرگی شده است، متاسفانه در فارس با وجود چهره‌های فرهیخته و ظرفیت‌های گسترده این استان، نماینده‌های یک دوره هم دور هم جمع نمی‌شوند. این رقابت‌های تخریبی بهره‌وری را کاهش می‌دهند.

راه حل چیست؟

انتخابات باید حزبی شود. ما سه فاز برای این موضوع در نظر گرفته‌ایم. در مجلس چهارم یا پنجم آیین نامه مجلس را اصلاح کردیم تا در مجلس سه فراکسیون سیاسی بیشتر نباشد، شامل اکثریت اقلیت و مستقل و همه صرفا عضو یکی از اینها باشند. هر نماینده در ابتدای هر دوره بگوید عضو کدام فراکسیون است، البته می‌تواند فراکسیون خود را تغییر دهد. این مصوبه را شورای نگهبان رد کرد، از این جنبه که چرا نماینده‌ها را به اعلام فراکسیون خود الزام می‌کنید؟ این می‌تواند قدم اول باشد، قدم دوم اصلاح قوانین مادر است و قدم سوم اصلاح قوانین مربوط به حزب در قانون اساسی است.

به هر حال مهم این است که ما با چه راه حل عملی، حرفه‌ای‌ها خوب را به کرسی بنشانیم.

خودمان به هراسنده دنیا از ایران تبدیل شده‌ایم

در عرصه دیپلماسی ما بیست سال بعد از انقلاب حواسمان بود که دشمن دنبال ایران‌هراسی است. امام تاکید داشت صدور انقلاب ما فرهنگی است، نه با اسلحه. تا سال ۸۰ مراقب بودیم ایران‌هراسی توسعه نیابد، اما از سال ۸۴ به بعد، خودمان به هراسنده دنیا از ایران تبدیل شده‌ایم و هنوز هم تهدید می‌کنیم. حتی وقتی موشک تولید می‌کنیم، می‌گوییم برای تل آویو و حیفاست یا برد ۴۰۰ کیلومتر دارد و به اروپا می‌رسد. یعنی خودمان مهمترین عامل ایران‌هراسی شده‌ایم. باید ایران هراسی قطع شود و به دنبال خنثی کردن آن برویم.

برخی شنیده‌اند در جنگ رجز می‌خوانند و به این دلیل دائماً در حال رجزخوانی هستند، در حالی که ما با کسی جنگ نداریم و قدرت نظامی ما نیز قدرت دفاعی است. ما در فضای تبلیغاتی آتش می‌ریزیم و افرادی چون نتانیاهو، نخست وزیر تندرو اسرائیل از این رویه ما استفاده و مظلوم‌نمایی می‌کنند. عموما سیاست خارجی را در دنیا مقامات سیاسی مثل وزیر خارجه و رئیس جمهور اعلام می‌کنند و فرماندهان نظامی حق ندارند در این زمینه اظهار نظر کنند. در کشور ما برعکس است.

مهمترین سند ما چشم انداز بیست ساله بود که رهبری هم ابلاغ کردند. چرا به صورت کلی فراموش شد؟

ما دو، سه مشکل در اجرای چشم انداز پیدا کردیم. یکی اینکه مسائل هسته‌ای و تحریم‌ها مطرح و مانع تحقق هدف اصلی چشم انداز شد که قرار بود طبق آن قدرت اول اقتصاد و علم و فناوری منطقه شویم، چون به دلیل مسائل هسته‌ای خیلی‌ها از ما جلو زدند. نکته دوم در چشم انداز آمده بود که باید تعامل سازنده با همه کشورها غیر از رژیم صهیونیستی داشته باشیم و حتی آمریکا هم استثنا نشده بود، اما چرخش سیاست خارجی به سوی ایران هراسی آن را به هم زد.

اتمام پروژه‌های نیمه‌تمام ۶۰ سال طول می‌کشد

یکی از مشکلات ما، ورود نمایندگان مجلس به اجرا و عزل و نصب‌ها و جابجایی بودجه با اهرم استیضاح است. برای این چه راه حلی هست؟

اخیرا رهبری هم تذکر دادند که نمایندگان در امور اجرایی دخالت نکنند. این اشکال هست، اما ۹۰ درصد هزینه‌های ما، بودجه‌های جاری غیر قابل گذشت مثل حقوق است. کل بودجه عمرانی ما خیلی کم است و آن قدر پروژه نیمه‌تمام دولتی داریم که ۳ میلیون میلیارد تومان برای اتمام می‌خواهند و هر سال تنها ۱۰۰ هزار میلیارد تومان برای پروژه‌های عمرانی اختصاص می‌یابد که تنها نصفش محقق می‌شود. در واقع ۵۰ همت پول برای ۳۰۰۰ همت پروژه، یعنی ۶۰ سال طول می‌کشد و طبعاً در ادامه هم هزینه اینها افزایش می‌یابد. برای این کار اساسی باید کرد و بسیاری از پروژه‌ها باید به بخش خصوصی واگذار شود.

سالی ۳۰۰ میلیارد دلار در کشور انرژی مصرف می‌کنیم؛ در ۶ تا ۹ سال می‌شود ۳۰ درصد مصرف انرژی را صرفه‌جویی کرد، بدون این که به رفاه مردم آسیب بخورد.

شورای عالی امنیت ملی می‌تواند تصویب کند دخالت نمایندگان در امور اجرایی ممنوع شود، طبق قانون، مصوبه این شورا با تایید رهبری، به قانون تبدیل می‌شود و شورای نگهبان می‌تواند آن را معیار صلاحیت قرار دهد. این یکی از شیوه‌های عملیاتی برای جلوگیری از دخالت‌های بیجای نمایندگان است.

■ میر سامان پیشوایی
استاد مهندسی صنایع
دانشگاه علم و صنعت
رئیس سازمان ملی بهره‌وری

رئیس سازمان ملی بهره‌وری:

سرمایه اجتماعی، مهم‌ترین سوخت لازم برای هواپیمای تحول است

ویژگی‌های تصمیمات سرنوشت ساز در حوزه بهره‌وری ملی چیست و این تصمیمات از سوی چه مراکز و افرادی گرفته می‌شود؟

اگر بخواهم خلاصه عرض کنم، باید کاری کنیم که بهره‌وری در کشور به‌صرفه باشد. خیلی جاها مشکل اصلی ما این است که در اکوسیستم یا زیست‌بومی که درست کرده‌ایم، بهره‌وری به‌صرفه نیست. مثلا در حوزه انرژی وقتی قیمت تمام شده عددی است و با زیر قیمت تمام شده، آن حامل انرژی به مردم ارائه می‌شود، طبیعتا این انگیزه که دستگاه و بخشی نوآوری به‌خرج دهد برای این که بهره‌وری را بالا ببرد، کم می‌شود. چون نوآوری هم زمان و هم هزینه می‌خواهد. به تبع آن نه‌تنها بهره‌وری، حتی سرمایه‌گذاری هم تا حدی متوقف می‌شود، به‌خصوص سرمایه‌هایی که باید از بخش خصوصی بیاید. پس در جاهایی در واقع تصمیم سرنوشت ساز این است که به طریقی، بهره‌وری را به‌صرفه کنیم. خلاصه این که اقتصاد یا بازار بهره‌وری را به‌وجود آوریم که در جاهایی الان دچار مشکل است، یعنی بهره‌وری به‌صرفه نیست و طبیعتا اجرایی هم نمی‌شود. در جاهای دیگر نیازمند مکانیزم‌های تنظیم‌گری شفاف و منظمی در حوزه بهره‌وری هستیم. مثلا سازمان ملی بهره‌وری الان سه موضوع را پیگیری می‌کند: اتصال بهره‌وری به ارتقا و انتصاب مدیران، اتصال بهره‌وری به تخصیص بودجه و اتصال بهره‌وری به جبران خدمات کارکنان. به نظر می‌رسد این سه نخ تنظیم‌گری به شکل خوبی بتواند حوزه دستگاه‌های متولی این بخش را با اهداف بهره‌وری همسو کند.

بهره‌وری در زیست‌بوم ما به‌صرفه نیست

طبیعتا سازمان‌هایی مانند سازمان برنامه و بودجه و سازمان اداری و استخدامی برای آن که این مهم اتفاق افتد و کار جلو رود، بسیار موثر هستند. پس تصمیم‌های سرنوشت ساز ما یکی این است که بهره‌وری در بخش‌ها و بازارهای مختلف به‌صرفه باشد. طبیعتا دستگاه‌های متولی در کنار دولت، این نقش را دارند که موانع را بردارند. قیمت گذاری‌های اصلاح شود و قواعد حاکم بر آن بازار اصلاح شود. دوم این که بهره‌وری را در نظام تنظیم گری‌مان به سه جزء مهم ارتقا و انتصاب مدیران، تخصیص بودجه و جبران خدمات کارکنان متصل کنیم. این دو شاید مهم‌ترین موضوعاتی است که در این حوزه داریم. یک موضوع راهبردی هم داریم که گسترش و تسریع حرکت ملی بهره‌وری است که شاید در بلندمدت جواب دهد، ولی موضوع بسیار مهمی است که باید آموزش و پرورش، خانواده و آموزش عالی به‌شدت درگیر موضوع بهره‌وری شوند. این هم موضوع راهبردی است که باید در سطح وزارت آموزش و پرورش، وزارت علوم و وزارت فرهنگ و ارشاد در کنار صداوسیما دنبال شود.

بهره‌وری به‌یکی از اولویت‌های نظام اجرایی کشور تبدیل‌شده

نمونه های موفق و ناموفق تصمیمات سرنوشت ساز ملی از نگاه بهره‌وری را چه می‌دانید؟

شاید بتوان گفت یکی از نمونه‌های موفق، اهتمام اخیری است که دولت و شخص جناب آقای رئیس جمهور به موضوع بهره‌وری داشته‌اند و باعث شده وزرا و استانداران نسبت به این موضوع حساسیت به خرج دهند و تحقق برنامه‌های ارتقای بهره‌وری را جدی‌تر و بیشتر دنبال کنند. موضوع شاید مهم دیگری که سال گذشته به شکل خوبی اتفاق افتاد و امسال هم به شکل بهتری اتفاق می‌افتد، اتصال پاداش اعضای هیئت مدیره شرکتهای دولتی به عملکرد بهره‌وری این شرکت‌هاست. اینها تجربه‌های موفقی بوده، هرچند همین‌ها هم نیازمند بلوغ یافتن است. ولی مهم این است که مجموعه این اقدام‌ها، اتفاق‌ها و تصمیم‌ها باعث شده موضوع بهره‌وری به یکی از اولویت‌های اصلی نظام اجرایی کشور تبدیل و توسط بالاترین سطح مدیران ارشد کشور دنبال شود.

نمونه‌های ناموفق معمولا کارهای بین بخشی ماست. یعنی وقتی در موضوع بهره‌وری موضوعی پیش می‌آید که بین دستگاهی و بین بخشی است، متاسفانه کارها خوب پیش نمی‌رود. مثلا موضوع تخصیص بودجه دستگاه‌ها به بهره‌وری، چون نیازمند کار بین بخشی بین سه چهار حوزه

یعنی سازمان برنامه و بودجه، سازمان اداری و استخدامی و همان دستگاهی است که این اتفاق باید برایش بیافتد، کارها به دلیل بروکراسی که در کشور داریم، سخت پیش می‌رود. برای همین، لازم است این کارهای بین بخشی و فرابخشی را تسریع کنیم. البته تدبیری انجام شده و کارگروه فرابخشی بهره‌وری شکل گرفته تا بتواند تا حدی، این جنس موضوع‌ها را راهبری کند. ولی شـاید نیاز باشد در سطح بالاتری حتی چنین کارگروه یا شورایی شکل بگیرد و بتواند کار را تسریع کند. همچنیـــن در حوزه حذف یارانه‌هایـــی که در زنجیره تامین در بخش تولید تزریق می‌کنیم، متاسفانه اتلافش زیاد اســـت. در حوزه‌های مختلفی مثل نان، حوزه انرژی و موارد دیگر شاهد این اتلاف هســـتیم. این هم یک تصمیم مهم و سرنوشت‌ساز است که البته در دوره‌ای، گرفته شد و مثلا روی بنزین و برخی اقلام تا حدی اعمال شد. اما با افزایش قیمت‌ها و تورم، عملا آن تصمیم مهم، اثربخشی خود را از دست داد. این هم شاید از موضوعاتی است که به‌شدت مورد نیاز است. تجربه گذشته ما در این زمینه تا حدی ناموفق بوده و نیازمند این است که فکر جدی‌تری برای این موضوع انجام شود.

اشکال ما، توانایی پایین در جاری‌سازی سیاست‌هاست

ضعف و نیاز کشـــور، بیشـــتر در اتخاذ تصمیمات سرنوشت ســـاز اســـت یا چنین تصمیماتی گرفته می‌شود و به درستی اجرا نمی‌شود؟

تصمیم‌های مهم معمولا منجر به تحولات مهم می‌شـــوند. یعنی اگر تصمیمی پیامد تحولات مهم را نداشـــته باشـــد، قاعدتا اهمیت آن تصمیم هم کم می‌شود. چون تصمیم منتج به تحولات مهم می‌شود، در مقابل تحول، همیشه مقاومت وجود دارد. این اختصاص به ایران ندارد و در ســـایر کشورها هم همین طور است. اساســـا موضوعی در ادبیات داریم به نام مقاومت در برابر سیاست یا Policy Resistance که اگر خوب دیده نشـــود و خوب برای آن تدبیر نشود، آن تصمیم روی کاغذ گرفته می‌شود، ولی جاری نمی‌شود و این موضوع کلیدی کشور ماست. الان یکی از آسیب‌های جدی ما همین توانایی پایین نظام حکمرانی برای جاری ســـازی سیاست‌هاست. یعنی نظام حکمرانی ما سیاست خوب خلق می‌ کند و حتی بعضا زیاد خلق می‌ کند، ولی موفق به جاری سازی نمی‌شود. این یک موضوع کلیدی است که باید به آن فکر کرد. برای این که سیاست یا رویه‌ای پیاده سازی شود، ضعف نظام حکمرانی ما در حوزه تنظیم‌گری است. مانند یک مربی که تاکتیک را در اتاق به بازیکنان می‌دهد، اما در زمین اجرا نمی‌شود. برای این که یا آن متولیان آموزش و دانش و توانمندی خوبی ندارند، یا منابع‌شان همسو نشده است و یا نظام بروکراسی که درست کرده‌ایم، چرخ‌ها و فرمان‌هایش آنقدر زیاد شده که عملا این امکان را به متولیان نمی‌دهد تا این سیاســـت‌ها را جاری کنند. پس مهم‌ترین موضوع برای تصمیم‌های مهم، نظام تنظیم‌گری اثربخش است که بتواند این تصمیم‌ها را تا لایه‌های پایین جاری ســـازی کند. نظام ما از این حیث مشکلات جدی را همچنان تحمل می‌ کند.

به نظر شما چه تصمیمات سرنوشت ساز اولویت‌داری که برای تحول در مدیریت و اقتصاد کشور لازم است گرفته شود، چه مواردی هستند؟

به‌نظر می‌آید بحث قیمت گذاری از موضوعاتی است که در خیلی جاها جلوی بهره‌وری و تحول را گرفته است. الان دولت نزدیک به دو هزار قلم کالا را قیمت‌گذاری می‌ کند. این عدد خیلی بالایی اســـت و تقریبا در هیچ کشور دیگری این اتفاق نمی‌افتد. باید برای این فکری کرد، چون این قیمت‌گذاری که معمولا خیلی با قیمت واقعی فاصله دارد، باعث کاهش انگیزه برای بهره‌وری و ســـرمایه‌گذاری شده اســـت. برای این باید تدبیر کرد. یا اگر هم قیمتی گذاشـــته می‌شود که پایین‌تر از قیمت واقعی است، جایی باید توسط خود دولت یا نهاد دیگری برای تولیدکننده جبران شـــود، که این مشکل را حل کند. یارانه‌هایی هم که در قسمت‌های بالادست زنجیره‌های تامین می‌دهیم، به‌نظر می‌رسد یکی دیگر از مشکلات جدی اقتصاد ماست. ما باید به جای این که یارانه را در لایه‌های تولید تزریق کنیم، آن را به مصرف‌کننده یا لایه‌های مصرف کننده بدهیم، چون تزریق در بالادست باعث ایجاد سیستم فشاری یا همان پوش سیستم می‌شود و کالایی را تولید می‌ کند که شاید مورد نیاز مصرف کننده هم نباشد. برعکس، باید سیستم را کششی کنیم تا از انتهای زنجیره، تقاضا به شکل خوبی ایجاد شود. اگر یارانه و امتیازی هم می‌خواهیم بدهیم یا حمایتی می‌ کنیم، در لایه آخر زنجیره انجام دهیم. در این صورت هم بازار بهتر شکل می‌گیرد، هم فســـاد و نکته‌های دیگر پیش نمی‌آید. به‌نظر می‌رسد این از موضوعات جدی است.

فرسایش سرمایه اجتماعی مقاومت ایجاد می‌کند

موضوع دوم که بالاتر هم اشـــاره کردم، بحث تمرکز نظام حکمرانی ما بر تنظیم‌گری است و جاری سازی سیاست در مقابل تمرکز برای سیاست گذاری، اگر می‌خواهیم تحولی در زمان معقول داشته باشـــیم. موضوع دیگر هم که شاید زیرساخت این جنس کارها باشد، تقویت سرمایه اجتماعی نظام حکمرانی است. بالاخره یکی از چیزهایی که مقاومت ایجاد می‌ کند در برابر سیاست، فرسایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی است. این را باید سعی کنیم رویش بیشتر کار کنیم. شاید گفت‌وگوهای بیشتر مسئولان و مدیران با لایه‌های نخبگانی و مردمی یا رفتن به سمت تنظیم‌گری و سیاست گذاری مشارکتی، همان چیزی که از آن به «دولت مردمی» یاد می‌شود و شعار دولت سیزدهم هم هست. شاید باید بیشـــتر روی این کار کنیم تا بتوانیم سرمایه اجتماعی بیشتری برای تحول، تمهید کنیم. سرمایه اجتماعی عملا مهم‌ترین سوختی است که هواپیمای تحول نیازمند است. باید در تقویت و تعمیق آن بیشتر از گذشته کار کنیم.

دکتر مصطفی معین، پزشک متخصص اطفال و فوق تخصص آلرژی و ایمونولوژی بالینی، طولانی‌ترین دوره وزارت علوم جمهوری اسلامی را در دولت‌های پنجم، هفتم و هشتم بر عهده داشته و در زمان او «وزارت فرهنگ و آموزش عالی» به «وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» تغییر نام و البته تغییر مسوولیت یافت. او که کاندیدای دور نهم انتخابات ریاست جمهوری در سال ۱۳۸۴ هم بوده، درباره تصمیمات سرنوشت‌ساز در وزارت علوم سخن گفته است.

تصمیمات سرنوشت‌ساز علم و فناوری در گفت‌وگو با مصطفی معین

بیشتر از ضعف علمی، سوء مدیریت داریم

گسترش ظرفیت کمی و کیفی دانشگاه چگونه رخ داد؟

با توجه به حدود ده سال مسئولیت وزارت علوم، سرنوشت‌سازترین تصمیمات شما در این وزارتخانه چه بوده است؟

۱. گسترش کمی و کیفی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در همه استان‌ها به منظور افزایش دسترسی به آموزش عالی (از ۵۰۰ دانشجو برای هر صدهزار جمعیت به ۳۵۰۰ در صدهزار جمعیت در سال ۱۳۸۲)، کادرسازی تخصصی جهت پیشبرد برنامه‌های توسعه کشور و محرومیت‌زدایی از مناطق کمتر توسعه یافته که عمدتا در دوره اول وزارت (دولت سازندگی) انجام گرفت.

۲. برنامه‌ریزی گسترش تحصیلات تکمیلی کارشناسی ارشد و دکترای تخصصی و افزایش سریع بورسیه‌های داخلی و خارجی. در این فرآیند به تدریج موازنه جنسیتی دانشجویان با افزایش تدریجی پذیرش دانشجویان دختر نیز رخ داد که هم اکنون بیش از ۵۰ درصد ظرفیت دانشجویی دانشگاه‌ها را تشکیل می‌دهند و تاثیر جدی در ارتقاء خانواده و رشد جامعه و نیز سازمان اداری دولت داشته است. (دوره‌های اول تا سوم وزارت)

۳. تاسیس و توسعه مراکز پژوهشی در سطح پژوهشکده و پژوهشگاه‌ها متناسب با مزیت نسبی مناطق و استان‌های کشور و نیاز پژوهشی صنعت و دستگاه‌های اجرایی

۴. تمرکززدایی و تفویض اختیار به دانشگاه‌ها در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی، برنامه‌ریزی درسی، جذب هیات علمی و مسائل دانشجویی

۵. تشکیل هیات امنا در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و استقلال مالی، اداری (۷۰-۱۳۶۹)

۶. ساماندهی مدیریت اجرایی دانشگاه و فعالیت‌های دانشجویی با بررسی و تدوین و تصویب آئین‌نامه‌های مدیریت دانشگاه‌ها و آئین‌نامه تشکل‌های دانشجوئی

۷. برنامه‌ریزی و تقویت زیرساخت‌های علمی و پژوهشی تا رسیدن به پرشتاب‌ترین فرآیند چاپ و انتشار مقاله‌های علمی در سطح جهانی و همکاری‌های علمی-پژوهشی بین‌المللی از جمله مبادلات دانشجویی و اعضای هیات علمی و اجرای ده‌ها دوره و طرح مشترک آموزشی و پژوهشی با دانشگاه‌های معتبر خارجی

۸. ساماندهی گزینش عمومی استادان و دانشجویان با اصلاح ضوابط و مقررات گزینشی از جمله حذف تحقیقات محلی و پذیرش مشروط دانشجویان

۹. تنوع‌بخشی به آموزش‌های دانشگاهی با طراحی و توسعه آموزش‌های نیمه‌حضوری و از راه دور (پیام‌نور) و نیز آموزش‌های علمی-کاربردی (دانشگاه جامع علمی-کاربردی) با همکاری دستگاه‌های اجرائی مختلف، آموزش‌های الکترونیکی، دوره‌های شبانه و نوبت دوم و کوتاه مدت

۱۰. تنوع‌بخشی به منابع مالی آموزش عالی و دانشگاه‌ها از طریق ارائه خدمات پژوهشی و آموزش‌های کوتاه مدت و مجوز ایجاد مراکز آموزش عالی غیردولتی

۱۱. برنامه‌ریزی ایجاد مراکز رشد و شهرک‌های علمی-پژوهشی (در برنامه سوم توسعه)

۱۲. تحول ساختاری آموزش عالی به منظور انسجام‌بخشی و تقویت پیوند میان حلقه‌های علم و پژوهش و فناوری با ایجاد وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، استقلال بیشتر مراکز علمی و مشارکت موثرتر دانشگاه‌ها و دانشگاهیان در برنامه‌های توسعه کشور (برنامه‌های سوم و چهارم توسعه)

در مقطع دوم وزارت شما، تغییر ساختار وزارت علوم برای نگاه جامع به علم، پژوهش و فناوری انجام شد. علت اتخاذ این تصمیم چه بود و آیا می‌توان آن را جزو تصمیمات سرنوشت ساز دانست؟

بله؛ به نظرم مهم‌ترین تصمیم سرنوشت‌ساز نه فقط برای نظام آموزش عالی، بلکه اگر در دولت‌های بعدی هم پیگیری می‌شد، برای توسعه همه‌جانبه کشور بود. ضرورت تحول ساختار دولت و نظام اداری و اجرایی کشور از همان سال‌های اول انقلاب مطرح می‌شد که به دلیل جنگ و مشکلات سیاسی و مدیریتی به تاخیر افتاد. در دوره دوم وزارت (دولت اصلاحات) اصلی‌ترین محورهای پیشنهادیم به مجلس پنجم برای گرفتن رای اعتماد ایجاد تحول در ساختار نظام آموزش عالی ایران بود که بعدا در ماده ۴۹ برنامه سوم پیش‌بینی و تصریح گردید.

علت پیگیری تغییر ساختار وزارت علوم

اجرای حدود ۱۰ طرح پژوهشی و از جمله مطالعه ساختار دانشگاهی در کشورهای پیشرفته صنعتی به عنوان پشتوانه‌ای برای طراحی ساختار جدید وزارت علوم و تحقیقات و فناوری و مجموعه آموزش عالی قرار گرفت و بر پایه آن لایحه قانونی وظایف و اختیارات وزارت تهیه و پیشنهاد شد که با اکثریت قریب به اتفاق آراء به تصویب دولت و مجلس ششم رسید. علت اصلی این رویکرد ایجاد تغیر

ساختاری، رفع تداخلات و موازی‌کاری‌های گسترده‌ای بود که مانع پویایی و استقلال دانشگاه و موجب کاهش بهره‌وری در نظام آموزش عالی می‌گردید.

دلیل دیگر دیوار بلند بی‌اعتمادی و جدایی میان دانشگاه و صنعت و سایر دستگاه‌های دولتی و نهاد قانونگذاری مجلس بود. در ساختار جدید پیش‌بینی شده بود که در شورای عالی علوم و تحقیقات و فناوری وزارت جدید، نهادها و دستگاه‌های ذیربط اقتصادی و تولیدی و خدماتی دولت همراه با مسئولان وزارت علوم و استادان و پژوهشگران شاخص دانشگاهی در سیاستگذاری‌ها و برنامه‌های کلان ملی توسعه علم و فناوری و تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای مشارکت و همکاری نمایند. متاسفانه قانون جدید وزارت علوم با موانعی در شورای نگهبان به علت تداخل وظایف وزارت جدید با اختیارات شورای عالی انقلاب فرهنگی روبرو گردید و مهم‌تر از آن، این ساختار جدید در دولت نهم و دهم زیر پا گذاشته شد و شورای عالی علوم و تحقیقات و فناوری و همچنین هیات‌های امنای دانشگاه‌ها کمتر تشکیل شدند و به صورت تشریفاتی و صوری در آمدند!

دانشگاه‌ها و نهاد علم، چقدر در تصمیمات کلان کشور سهیم هستند؟ افزایش نقش آنها در این تصمیمات نیازمند چه پیش زمینه‌هایی است؟

متاسفانه از پتانسیل عظیم علمی و انسانی و نهاد علم در کشور استفاده لازم نمی‌شود و دانشگاه نقش موثر و نهادمندی در نظام تصمیم‌گیری‌های کلان ندارد، البته استادان و پژوهشگران به صورت فردی در دولت یا مجلس به نوعی حضور دارند که نمی‌تواند چندان اثربخشی داشته باشد. اگر ساختار قانونی جدید وزارت علوم مسئولانه و با اقتدار از سوی وزارت علوم و با حمایت دولت و مجلس به اجرا در می‌آمد، می‌شد توسعه دانش‌بنیان کشور به مفهوم واقعی کلمه را انتظار داشت.

در اتخاذ و اجرای تصمیمات مهم، بیشتر ضعف علمی و دانشی داریم یا در اجرای تصمیمات دچار مشکل می‌شویم؟

علی‌رغم افت علمی و مدیریتی دانشگاه و آموزش عالی طی یک تا دو دهه اخیر (از دولت‌های نهم و دهم به بعد)، هنوز هم قبل از آن که چالش اصلی توسعه ایران ضعف علمی و دانشی و منابع انسانی باشد، سوء مدیریت اجرایی و ساختار فرسوده اداری، بوروکراتیک، غیرشفاف و فاسد دولتی مانع اصلی توسعه است.

کشور ما در چند سال اخیر علاوه بر یک دهه تحریم‌های سخت، چند مقطع ناآرامی را تجربه کرده است. رهایی از این وضعیت نیازمند چه تصمیمات سرنوشت‌سازی است و سازوکار اتخاذ این تصمیمات سخت، با توجه به ویژگی‌ها و ساختار کشور ما چگونه باید باشد؟

پاسخ به این سوال چندان آسان نیست؛ چون با بحران‌های مزمن و پیچیده سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، فساد سیستمی و ناکارآمدی ساختاری در کشور روبرو هستیم. اگر اصل بر قانون‌مداری، فرهنگ و ساختار دموکراتیک، رعایت حقوق برابر شهروندی همه ایرانیان، شایسته‌سالاری و آزادی و عدالت در انتخابات، برخورد واقعی با فساد، بازسازی اعتماد و سرمایه اجتماعی از دست رفته و رویکرد علمی در همه مدیریت‌های اجرایی، تقنینی و سیاستگذاری و قضایی کشور باشد، می‌توان به تدریج کشور را از این دوره گذار پرمخاطره و بحرانی عبور داد.

مدیریت غیرعلمی و ایدئولوژیک، احساس نیاز به نخبگان نمی‌کند!

برای جذب و استفاده از نخبگان در کشور چه تصمیمات سرنوشت‌سازی باید گرفته شود؟

تحقق راهبردهایی که در پاسخ به سوال قبلی به آنها اشاره کردم، می‌تواند زمینه‌ساز جذب حداکثری نخبگان و کنترل مهاجرت سیل‌آسای آنها به خارج از کشور باشد. اگر چه سرمایه‌های علمی و منابع انسانی ایران قوی‌تر از سایر بخش‌هاست، ولی قدرشناسی از نخبگان علمی و مدیریتی و جذب ایشان وجود ندارد و در چنین ساختار ناکارآمدی حکمرانی هم امکان‌پذیر نیست، اصولا در این گونه مدیریت‌های غیرعلمی و متصلب و ایدئولوژیک، درک اهمیت و احساس نیازی به این سرمایه‌های ملی وجود ندارد!

فرایند تصمیم گیری هیئت دولت در گفت‌وگو با محسن حاجی‌میرزایی

نظام تصمیم‌گیری ما توان اجماع سازی ندارد

هیئت دولت به عنوان شورای تصمیم گیری قوه مجریه، گلوگاه اصلی اتخاذ تصمیمات سرنوشت ساز کشور به شمار می رود که گرچه باید در چارچوب قوانین مجلس عمل کند، اما در صحنه عمل اختیارات گسترده ای دارد. محسن حاجی میرزایی که دانش آموخته علوم اجتماعی است، سال ۱۳۹۸ وزیر آموزش و پرورش شد و مسئولیت مرکز ملی بهره وری ایران و دفتر امور مدیران ارشد دفتر رئیس جمهور را هم تجربه کرده است. او ۶ سال در دولت های یازدهم و دوازدهم، دبیری هیات دولت را بر عهده داشته و از این رو درباره سازوکار تصمیم گیری در این نهاد، با او به گفت وگو نشستیم.

موانع اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز در حوزه بهره‌وری ملی در کشور ما چیست؟

البته تصمیم‌های سرنوشت‌ساز می‌تواند موفق یا ناموفق باشد. تصمیمات سرنوشت‌ساز مثبت به اقتضائاتی احتیاج دارد. تصمیمات درست یا نادرست است، اصولاً برای اتخاذ یک تصمیم درست، نیازمند این هستیم که اطلاعات دقیق و کاملی در مورد موضوع داشته باشیم. موضوعات وجوه مختلفی دارند، مشاهده و بررسی یک مسئله از نگاه درگیر با نگاه ناظر، یا بازرس و یا نگاه ذی‌نفع و نگاه کسی که متضرر می‌شود، تعریف متفاوتی دارد و هیچ یک از این تعاریف لزوما تعریف درست و کاملی نیست. هر کس از زاویه حساسیت‌ها، منافع یا اولویت‌های خود به یک موضوع نگاه می‌کند و تعریف واقعی مسئله مشاهده از همه ابعاد و نگاه از منظر همه ذینفعان است. بنابر این پیش شرط اهتمام به مسئله، رسیدن به درک صحیح از مسئله است.

ضرورت دیگر در این باره، داشتن صورت‌بندی درست از مسئله است، اینکه بتوانیم معلومات و مجهولات خود را درباره موضوع مرتب کنیم، به فهمی از روابط معلومات و مجهولات برسیم، درکی از پیشینه و دلائل وقوع آن پیدا کنیم، راه حل‌های ممکن را شناسایی و پیامدهای هر کدام را مشخص کنیم و راه حل مرجح را با استناد به پیامدهای قابل پیش‌بینی تعیین نماییم.

لزوم مشارکت دادن بخش خصوصی و جامعه مدنی در تصمیم‌سازی

اگر نظام تصمیم گیری کشور به سازوکارهایی برای مشاهده مسائل از همه زوایا و وجوه مجهز نشده باشد، تصمیماتش درست نخواهد بود، چون جنبه‌هایی را مغفول گذاشته است. راه‌حل دست‌یابی به اطلاعات مفید و مؤثر در این زمینه که در مقوله حکمرانی شایسته هم در موردش گفت‌وگو می‌کنند، مشارکت دادن بخش خصوصی و جامعه مدنی است. تصمیم‌ها جامعه را متأثر می‌کند و جامعه مدنی منافع عمومی مردم و بخش خصوصی نیز منافع خود را نمایندگی می‌کند. دولت هم در مقام حاکمیت آرمان‌ها و ایده‌آل‌های ملی را نمایندگی می‌کند، این‌ها باید بتوانند درباره موضوعات مختلف به یک فهم روشن و مشترک درباره وجود مسئله و راه‌حل‌ها برسند، اگر این فهم از مسئله مشترک نباشد و هر سه ضلع و راه‌حل‌ها مورد توافق و اجماع نسبی قرار نگرفته باشد، احتمال صحت این تصمیم‌ها کاهش پیدا می‌کند و احتمال تحققش آسیب می‌بینند.

تصمیم‌گیری درست، نیازمند اجماع ذی‌نفعان

تصمیم‌هایی اجرایی خواهد شد که در میان ذی‌نفعان و مجموعه وسیع تأثیرگذاران بر حوزه این تصمیم، فهم مشترک و اجماع نسبی در مورد فهم مسئله و راه‌حلش ایجاد شده باشد؛ بنابراین اگر بخواهیم تصمیم‌های سرنوشت‌ساز درست بگیریم باید به این نکات توجه کنیم، اینکه چقدر الآن نهادهای تصمیم‌ساز و تصمیم گیر کشور به این قواعد تمکین می کنند یا رعایت می‌کنند، در فرایند تصمیم گیری و تصمیم‌سازی محل تأمل است. قطعاً در بسیاری مواقع این فرایندها طی نمی‌شود، بر اساس فهمی که یک دستگاه از یک موضوع یا مسئله دارد، پیشنهادهایی را مطرح می کند و نظام تصمیم گیری در قبال آن واکنشی نشان می‌دهد. اینکه تا چه حد نماینده اندیشه‌های متعدد و نگاه از زوایای گوناگون به مسئله و قلمرو و گستره او هنگام یک تصمیم گیری دخالت دارد، بسیار مهم است و ما در این زمینه ضعف‌هایی داریم.

معیار درستی تصمیمات

نکته دوم اینکه معیار درستی تصمیمات چیست؟ بالاخره همه تلاش می کنند تصمیم سرنوشت‌ساز درست بگیرند. چه معیاری برای تشخیص درستی یک تصمیم وجود دارد؟ وقتی ما درک درستی از فلسفه وجودی مجموعه‌ها نداشته باشیم و چشم‌انداز روشن و اصول و ارزش‌های خود را مدون نکرده باشیم، تصمیم گیری در یک محیط آشفته انجام خواهد شد، مثلاً اگر بناست در حوزه مسکن تصمیم بگیریم، اصولاً باید به این سؤال جواب بدهیم که ما در حوزه مسکن چه کاره هستیم؟ مسکن‌سازیم؟ تنظیم گریم؟ سیاست‌گذار، ناظر، ارزیاب یا هدایت گریم؟ اگر این سؤال به‌درستی پاسخ داده نشده باشد و چهارچوب و اصول مورد تفاهمی تبیین نشده باشد، نخواهیم توانست به این نیاز پاسخ درست و قطعی بدهیم. این‌ها چیزی نیست که یک نفر بنویسد و بقیه بر اساس آن عمل کنند. باید ذی‌نفعان حوزه مسکن درباره این موضوع به تفاهمی برسند و بر اساس آن سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای حوزه مسکن یا هر حوزه تأثیرگذار دیگر مثل انرژی، بهره‌وری و.. انجام شود. در همه این حوزه‌ها به نظر من ابهاماتی در این سطوح وجود دارد و افراز دقیقی از حیطه صلاحیت‌ها صورت نگرفته و در نتیجه تصمیم گیری در فضای ذهنی آشفته انجام و به تصمیمات غلط منجر می‌شود.

جهت دیگری که به نظرم باید درباره آن صحبت کرد، این است که ما تا چه حد تصمیماتمان را ارزیابی می کنیم؛ و بازخورد تصمیماتمان را بررسی و آنها را به‌موقع اصلاح می کنیم؟ اگر یک نظام ارزیاب مدون نداشته باشیم که بتواند تحقق اهداف را اندازه‌گیری و شاخص‌های کلیدی و مهم را رصد کند، نمی‌توانیم مطمئن شویم به اهدافمان رسیده‌ایم. میزان تعهد هر مجموعه‌ای به پیشرفت و حل واقعی و پایدار مسائل، به میزان تعهد آن به ارزیابی عملکردها بستگی دارد و در فقدان نظام ارزیابی معتبر که توانایی اندازه‌گیری واقعی اهداف ما را داشته باشد، تصمیمات راه به‌جایی نخواهد برد.

پس موانع اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز در حوزه بهره‌وری ملی در کشور ما یا علت اینکه بعضاً تصمیمات سرنوشت ساز با پیامدهای ناگواری همراه می‌شود، یکی فقدان درک مشترک درباره مسئله و عدم توجه به زوایای متنوع و دیگری میزان و کیفیت حضور و مشارکت ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم گیری و سوم نظارت، ارزیابی و بازخورد گیری و اصلاح تصمیمات است. ما حتی اگر تصمیم درستی نگیریم اما ارزیابی درستی داشته باشیم، امید این که به تصمیم درست برسیم و تصمیممان را اصلاح کنیم وجود دارد، اما اگر نظام ارزیابی نداشته باشیم هیچ تضمینی نیست که در ادامه منحرف نشویم.

مجموعه قوه مجریه و هیئت دولت، چند درصد تصمیمات مهم را در کشور ما می گیرند و به کدام مراکز باید پاسخگو باشند؟

نظام تصمیم گیری ما در یک وضعیت چند انضباطی و آشفته است و طبق تجربه چند دهه فعالیت در نظام تصمیم گیری قوه مجریه، ضرورت دارد از حیث کارایی و اثربخشی، این شیوه تصمیم گیری را مورد بازنگری قرار دهیم.

مدیران اجرایی، حیران بین انضباط‌های متنوع

الآن انضباط‌های متعددی در حوزه دستگاه‌های اجرایی حاکم است. قانون برنامه، برنامه رئیس جمهور و وعده‌های داده شده به مردم در زمان انتخابات که به اعتبار آن وعده‌ها به او رأی داده‌اند. همچنین وزرا در زمان رأی اعتماد تعهداتی می کنند و بعد هم که به دستگاه می‌رسند، اولویت‌ها و ضرورت‌های متنوعی دارند. این چارچوب‌ها

بر هم منطبق نیست و دســتگاه را در معرض مطالبات گوناگون از سوی مراجع متعدد می گذارد. دستگاه ها با این موارد آشفته به کدام انضباط پاسخگو باشند؟ مراجعی هم این کارها را پیگیری می کند. مجمع تشخیص پیگیر اجرای سیاست های کلی نظام است. مجلس، نهادهای قانونی و سازمان برنامه پیگیر اجرای قانون برنامه هستند. رئیس جمهور مطالبه اجرای برنامه مورد نظر خودش را دارد و وزرا هم سیاست های خودشان را تعقیب می کنند. بنابراین ظرفیت اجرایی برای پاسخگویی به نیازها بین این انضباط های مختلف توزیع می شود و این الگوی نامناسبی برای افراز حیطه صلاحیت های تصمیم گیری بین ارکان مختلف است.

برنامه اجرایی کشور در صلاحیت رئیس جمهور است

به اعتقاد من برنامه اجرایی کشور در صلاحیت رئیس جمهور است. به استناد اصل ۱۳۴ قانون اساســی، رئیس جمهور برنامه و خط مشی دولت را با مشورت وزرا (نه حتی با رأی و تصویب آنها) تعیین و قانون را اجرا می کند. این باید انضباط حاکم در قوه مجریه باشد. با چنین انضباطی تصمیم گیری در دولت و پیشنهاد دستگاه ها مبنا پیدا می کند. قول و وعده دستگاه ها به مجلس یا جای دیگر، تنها اگر ذیل این مبنا باشد پذیرفته است. اینجا سؤالی پیش می آید که پس صلاحیت مجلس برای تدوین برنامه چیست؟ قانونی که صلاحیت مجلس را برای تصویب برنامه ها پذیرفته، مربوط به برنامه بودجه سال ۵۳ و قانون اساسی گذشته اســت. هر چند بعدها ردی نیز در قانون های بعد از انقلاب پیدا کرد، اما بر مبنای نظام روابط میان قوا در قانون اساسی قبل از انقلاب است. اصولاً برنامه نمی تواند تبدیل به قانون شود. زبان برنامه زبان انعطاف و سازگاری با تغییرات پرشتاب محیط است. آنچه ما تحت عنوان برنامه های پنج ساله می بینیم، به هیچ وجه با ادبیات برنامه ریزی ســازگار نیست و مجموعه ای از گزاره های حقوقی نام برنامه گرفته اســت. سؤال خواهد شد پس مجلس چه کاره است؟ رئیس جمهور موظف است برنامه خود را در چارچوب قوانین و سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری ارائه کند. اگر جایی برنامه او با سیاست های کلی یا قوانین مجلس تعارض پیدا کند، باید در گفتگو با مجمع تشخیص یا مجلس حل کند؛ تا پیشنهاد تغییر قانون تا سیاســت را پیگیری کند. حــد صلاحیت مجلس قانون گذاری است و نمی تواند به جای رئیس جمهور برنامه بنویسد؛ نه روال کنونی که یک برنامه را دولت در بیست، سی صفحه تنظیم می کند و می شود صد صفحه. این باعث شــده در طول دهه های گذشته تنها سی درصد برنامه های توسعه اجرا شود و فکر می کنم آن ۳۰ درصد هم بخشی بوده که منطبق بر خواست رئیس جمهور و وزرا بوده اســت. این فرایند، معیوب است و تا درست نشود دچار مسئله می شویم.

مجلس نمی تواند به جای دولت بودجه بنویسد

راه دومی که مجلــس می توانــد اعمال نظر کند، بودجه اســت. رئیس جمهور موظف است بودجه ســالانه اش را به مجلس ببرد. مجلس هم باید یا باید بودجــه را بپذیرد یا رد کنــد و بگوید این اصلاحات را انجام بده. نمی تواند به جای او بودجه بنویسد. نمی شود دو مبنای فکری در تنظیم بودجه کشور دخالت بکنند. رئیس جمهور که مستقیماً متکی به رأی مردم است، باید برنامه اش را اجرا کند. مشکل دیگر ناهمزمانی است؛ یکی برنامه می نویسد و دیگری می خواهد اجرا کند و همواره این ناهمزمانی به بروز مشکلاتی منجر می شود. به عنوان نمونه آقای احمدی نژاد گفت این هایی که برنامه را نوشته اند به توان خودشان نگاه کرده اند و توان ما خیلی بالاتر است، بنابراین ما این را قبول نداریم؛ این طور شلختگی و بی برنامگی حاصل انضباط های گوناگون است که هر کدام نیز مدافعان و پیگیری کننده هایی دارد. مبنای برنامه ریزی باید رئیس جمهور باشد با مشورت دولت، اما در چهارچوب قانون و اگر جایی خواست قانون جدیدی بگیرد، باید برود از مجلس اجازه بگیرد و بودجه اش را هم باید ببرد هر سال در مجلس تصویب کند. این چهارچوبی اســت که باید به نظر من انجام شود.

سؤال دیگری که ممکن است پیش بیاید، این است که روسای جمهور چهار ساله هستند و عملاً یک تفکر کوتاه مدت در کشور اجرا می شود. در پاسخ به این نقد نیز می توان گفت اندیشــه بلندمدت از جانب چشم اندازی که در کشور تدوین و توسط مقام معظم رهبری ابلاغ می شود و سیاست های کلی قابل تحصیل است. رئیس جمهور باید وعده هایش را در آن چهارچوب بدهد و اگر می خواهد آن چهارچوب را تغییر بدهد، قبل از آن باید چهارچوب را هماهنگ و اصلاح کند. و الا دچار آشفتگی در نظام تصمیم سازی، تصمیم گیری، پاسخگویی، مسئولیت پذیری و اجرایی کشور هستیم. اختیارات درست توزیع نشده، تداخل هایی وجود دارد و نه تنها بین قوه مجریه و سایر قوا، بلکه درون قوه مجریه هم این مشکل وجود دارد.

سرنوشت ساز ترین تصمیمات دولت یازدهم و دوازدهم را کدام تصمیمات می دانید؟ چه شخص یا اشخاص حقیقی و حقوقی نقش اصلی در این تصمیمات داشــتند؟ و چه چالش هایی در اتخاذ و اجرایی کردن آن ها وجود داشت؟

تصمیمات سرنوشت ساز دولت یازدهم و دوازدهم یکی همین توافق برجام است که به سختی انجام شد و اگر دست اندرکاران این برنامه در سطوح مختلف به صلاحیت های نهادهای قانونی توجه کافی بکنند، این کار می توانست با کیفیت بهتری انجام شود. به هر حال با همکاری مجموعه نهادها تحت هدایت مقام معظم رهبری، توافق نامه ای شکل گرفت، اما از همان روزی که شکل گرفت، مخالفت های جدی و دو قطب متضاد در داخل کشور ایجاد شد. عده ای آن را خدمت خیلی بزرگ و یک عده خیانت می دانستند و این قابل ارجاع است به کاستی در فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری و تمکین به صلاحیت های هر نهاد قانونی. باید عناصر مرتبط در تصمیمات دخیل شوند.

درباره برجام نتوانستیم اجماع نسبی ایجاد کنیم

روح کلی سیاستورزی ایجاد اجماع و تعادل و تأمین رضایت نسبی ذی نفعان اســت. اگر تلاش کنیم دیدگاه های متنوع را بشنویم و اجماع سازی کنیم، کارها بهتر پیش می رود. اما در تصمیمات مهم کمتر به این قاعده توجه می کنیم و نقطه مقابل دولت ها هم کمتر به این قواعد تمکین می کنند. بالاخره باید قواعد تعاملات سیاسی را به رسمیت بشناسیم و در چهارچوبی منافع ملی را حمایت کنیم. سیاستمدار کسی است که توانایی پیشبرد اهداف خود را در تعامل منظم، منســجم و منعطف با همه ذینفعان دارا است. کسی که در موضع خود می ایستد و توانایی همراه کردن دیگران را ندارد یا اصولا به ضرورت بســیار مهم همراه کردن دیگران وقعی نمی نهد را یک سیاستمدار نمی دانم. عرصه سیاست ما پر است از سیاستمدارانی که درک عمیقی از سیاستورزی ندارند و قواعد بازی جمعی را در پیشبرد اهداف تا مخالفت با آن رعایت نمی کنند. به نظر من توافق برجام از تصمیماتی است که می تواند از این حیث همواره از سوی متولیان و دست اندرکاران نظام اداره کشور مورد مطالعه دقیق قرار بگیرد و ضعف و قوت هایش دربیاید. ما در گیر تصمیم بسیار مهمی شدیم، اما نتوانســتیم درباره آن، اجماع نسبی ایجاد کنیم و عملاً دیدیم که تضعیف شــد. اینکه چرا این اجماع حاصل نشد و یا چرا اجماع نسبی با مشکل مواجه شــد، می تواند موضوع بررسی های دقیق قرار بگیرد و به کاستی های ریشه ای در نظام تصمیم گیری و اجرا پی ببریم. به گمان من اگر یکی از این جنس موضوعات را فارغ از سوگیری های سیاسی و پیشداوری ها مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم می توانیم به درک روشنی از کاستی های عرصه تصمیم گیری پی ببریم. هر تصمیم مهمی که سرنوشت سازهم بوده، صرف نظر از موفقیت یا عدم توفیق می تواند آموزه های نابی درباره کاستی های سازوکاری نظام تصمیم گیری ما به دست دهد.

تصمیم راهبردی دیگر در مورد نظام سلامت و کاهش هزینه پرداخت از جیب مردم در درمان بود که گام های بزرگی برداشته شد. نقطه ضعف این برنامه هم این بود که اجماع پیرامونش ایجاد نشــد و از همان اول زاویه ای بین وزارت بهداشت و وزارت رفاه ایجاد شد و بعد در بیرون هم مخالفت های جدی بــه وجود آمد. هرچند وزیر وقت بهداشت با اراده جدی و اقتدار کافی کار را پیش می برد، اما در عمل با مشکلات زیادی مواجه شد و درنهایت تصمیم گرفت ادامه ندهد.

نهادهایی از درون حاکمیت با حذف یارانه بنزین، همراهی مؤثر نکردند

تجربه دیگر، حذف یارانه ها بود که با عدم اقبال جامعه روبه رو شد. صداوسیما و سایر نهادهایی که دیدگاه متفاوتی از دولت داشتند، همراهی نکردند و ایــن برمی گردد به این کــه فرایند این تصمیم دارای کاستی هایی بود و تبدیل شد به یک اعتراض اجتماعی. چون نهادهایی از درون حاکمیت همراهی مؤثر نکردند. ضعف عمده نظام تصمیم گیری ما این است که توان یا قصدی برای اجماع سازی ندارد. اجماع وقتی گرایش ها و منافع متفاوت است، فوق العاده پیچیده و سخت است. دولت تلاش هایی کرد، اما محصولش نشان می دهد این اتفاق نیفتاد و مخالفت های پردامنه در بخش هایی از حاکمیت انجام می شــد و زبان واحدی برای چنین تصمیم های اساسی نداشتیم. پیش شرط گام نهادن در تصمیمات اصلی ایجاد اجماع نسبی است، یعنی یا موافق باشند یا لااقل با آن مســئله ای نداشته باشند. اگر جریان هایی مسئله داشته باشند، کار با مشکل روبه رو می شود. اما اگر منافع در مقابل هم قرار گرفت، چگونه می توان به نقطه مشترک رسید؟ این ها پیچیدگی عرصه سیاستورزی است. کرونا هم یک پدیده نوظهور و ناشــناخته بود. به نظر من در کرونا همراهی های ملی بهتری صورت گرفت و تفاهم های اجتماعی و نهادهای درگیر مناسب تر از سایر موارد هماهنگ شدند، شاید به دلیل خطری که احساس می کردند برای ســلامت و جان مردم، کمتر شاهد زاویه پیدا کردن بودیم. البته در مورد واکسن به مشکلاتی برخورد کردیم. اگر بتوانیم به ضعف های خودمان پی ببریم و سیستم مان را اصلاح کنیم یک دستاورد است برای ما. اما اگر یک خطا دوباره تکرار شد، قابل بخشودن نیست. ما در تصمیم گیری های بزرگ نیازمند اصلاح روش ها و سازوکارهای خود هستیم.

در دولت ها اشخاص مهم ترند یا جایگاه ها و برون داد بدنه کارشناســی وزارتخانه ها؟ برای اتخــاذ تصمیمات مهم، صرف نظر از فرایند حقوقی و قانونی، چه سازوکار کارشناسی برای گرفتن بهترین تصمیم طی می شود؟

نظام تصمیم سازی و تصمیم گیری دولت، از حدی از پختگی و کمال برخوردار است. البته نه به این معنا که هیچ ضعفی ندارد. این فرایند طی دهه های گذشته روند بهبود راطی کرده است. در نقطه عزیمت، دستگاه پیشنهادهایی را می فرستد و دولت درباره آن تصمیم گیری می کند. در دولت ابتدا بررســی مقدماتی می شــود که موضوع در صلاحیت تصمیم گیری دولت هســت یا خیر؟ و اینکه اصولا باید دولت به این موضوع ورود پیدا کند؟ دوم اینکه آیا پیشنهاد مختصات لازم برای تصمیم گیری را دارد؟ یعنی مسئله، ابعاد و مخاطبین و آثار و دلایل آن مشخص است؟ این قبلاً وجود نداشت و تلاش شد پیشنهادها واجد چنین ویژگی هایی باشد. بدین منظور قالبی طراحی شد و در ابتدا ارائه برخی از پیشنهادها منوط به تکمیل آن قالب شد. اگر پیشنهاد واجد ویژگی ها تشــخیص داده می شد به کمیسیون تخصصی مربوط ارجاع می شد که سه مرحله برای بررسی داشت. مرحله اول بررســی کارشناســی با حضور کارشناسان موضوعی دســتگاه های مختلف و حتی بیرون دولت و این امــکان بود که از تشکل های غیردولتی، اتاق بازرگانی، نهادهای صنفی و انجمن های علمی بیایند و موضوع را بررسی کنند و اگر نهایی می شد می رفت در کمیسیون فرعی. کمیســیون فرعی متشکل از معاونین وزرای اعضای کمیسیون بود که به لحاظ سیاســی و مدیریتی موضوع را بررسی می کردند و بعد به صحن کمیسیون اصلی با حضور خود وزرا

می‌رفت و آنجا از جهت سازوکارهای بخشی و فرابخشی و عمومی بررسی می‌شد. اگر آنجا هم تایید می‌شد، به دولت می‌آمد. بنابراین در چهار سطح موضوع بررسی می‌شد و اتقان بیشتری پیدا می‌کرد.

در دولت اتاق شیشه‌ای تصمیمات ایجاد کردیم

ما در دولت یک اتاق شیشه‌ای تصمیمات ایجاد کردیم و به‌استثنای پیشنهادهای سری، پیشنهادهای ارائه شده از سوی دستگاه‌ها برای تصمیم گیری در دولت را در سایت دولت در معرض مشاهده قرار می‌دادیم و همه می‌توانستند از آنها مطلع شوند و در موردشان اظهار نظر کنند. در دولت ما، بازخوردگیری از تصمیمات هم آغاز شد که مصوبات بعد از ابلاغ چه سرانجامی پیدا کرده؟ ابلاغ شده یا نه؟ اجرا شده؟ با چه مشکلاتی مواجه شده و آیا اصلاحی نیاز است یا خیر؟ این را ابتدا از پیشنهادها و مصوبات مهم آغاز و عملکرد دستگاه‌ها را مشاهده کردیم و بعد به دولت پیشنهاد دادیم در موضوعات گسترده چه سازوکارهایی باید رعایت شود. بررسی کردیم که یک مصوبه مهم با چه واکنشی در دستگاه‌های اجرایی روبرو شده است؟ چه میزان از تعهدات دستگاه‌ها اجرایی شده؟ در اجرای تصمیمات با چه مشکلاتی روبرو شدند؟ چگونه با این مشکلات برخورد کردند؟ نتایج حاصل از این ارزیابی می‌توانست به اتخاذ تصمیماتی منجر شود که روال تصمیم گیری را بهبود بخشد.

اما به‌هرحال همه موضوعات به دولت نمی‌آید. سطحی از موضوعات در ستاد اقتصادی رئیس جمهور، شورای انقلاب فرهنگی، شورای فضای مجازی و دیگر شوراها مطرح می‌شود که همه در حیطه قوه مجریه تصمیماتی می‌گیرند. این تصمیمات ممکن است در بعضی موارد تلاقی، تعارض، همپوشانی یا مغایرت داشته باشند و باید به انضباط دقیق‌تری در این زمینه برسیم، ضمن اینکه چنین وضعیتی منجر به گریز از مسئولیت و پاسخگویی هم می‌شود و ما را با وضعیت لوث مسئولیت مواجه می‌کند. نکته دیگر این که دولت اگر بخواهد بر اساس پیشنهاد دستگاه‌ها عمل کند، نقش آن انفعالی می‌شود؛ نقطه عزیمت انتخاب و ابتکار موضوع باید دولت باشد نه دستگاه. دولت بر پایه برنامه رئیس جمهور باید به دستگاه بگوید این کارها را بکن و برای تحقق آن اگر ضروری می‌دانی پیشنهادی بیاور. این رویه می‌تواند به انسجام بیشتری منجر شود. و قالب مناسبی را برای نیل به تصمیمات مناسب‌تر فراهم آورد. بخشی از تصمیمات دولت تدوین آیین‌نامه قوانین است و باید دولت از دستگاه بخواهد که آیین‌نامه‌اش را بیاورد. برخی هم تحقق برنامه‌های رئیس جمهور و سیاست‌های خود دولت است که باید از دولت به دستگاه و از دستگاه به سمت دولت حرکت کند.

ضعف و نیاز کشور، بیشتر در اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز است یا چنین تصمیماتی گرفته می‌شود و به‌درستی اجرا نمی‌شود؟ آیا مواردی را به یاد دارید که مجموعه هیئت دولت به تصمیمی رسیده باشند، اما از اتخاذ و اعلام آن، به دلایلی خودداری کنند؟

نکته‌ای که بعضاً خلط می‌شود، رابطه بین تصمیم درست و اجرای درست است. این دو مقوله را نمی‌شود تفکیک کرد. تصمیم درست، تصمیمی است که اجرا می‌شود. تصمیمی که اجرا نمی‌شود، تصمیم درستی نیست. ممکن است شما نتوانستید منافع ذی‌نفعان را بهینه کنید یا به بخشی از منافع جامعه بی‌اعتنایی کنید و نتیجه در چنین وضعیتی عدم اجرای تصمیم خواهد بود. تصمیماتی که با اجماع نسبی اتخاذ می‌شود، قطعاً اجرایی خواهد شد یا لااقل شانس اجرایی شدن به مراتب بیشتری دارند. سال‌هاست در چند برنامه، بودجه‌ریزی عملیاتی تکلیف شده، اما پیش نرفته به خاطر اینکه باید سازوکارهایش را پیش‌بینی کرد، با همه اطراف موضوع و ذینفعان آن وارد گفتگوهای عمیق شد و سازوکارهای مناسبی که مورد اجماع نسبی است به کار گرفت. این کارها با صرف تصمیم پیش نمی‌رود.

تصمیمی که اجرا نمی‌شود، تصمیم درستی نیست

یا در موضوع بهره‌وری سال‌هاست می گوییم باید سی درصد رشد از محل بهره‌وری باشد. خوب؛ تحقق این سطح از بهره‌وری مستلزم سیاست‌گذاری دقیق و درستی است. وقتی شما منافع بخش عمده‌ای که باید رفتارشان را اصلاح کنند و بهره ورانه عمل کنند در نظر نمی گیرید، بهره‌وری شکل نمی گیرد. الآن نه نظام جبران خدمات ما از بهره‌وری حمایت می کند نه نظام برنامه‌ریزی و نه نظام تخصیص منابع و بودجه‌ریزی و نه نظام ارزشیابی. حالا آیا تصمیم سی درصد غلط بوده یا اجرا غلط بوده است؟ تصمیم غلط فقط این نیست که موضوعش غلط باشد، تصمیمی که بدون در نظر گرفتن اقتضائات اجرایی اتخاذ می‌شود، روی کاغذ باقی می‌ماند و متاسفانه به نظر می‌رسد عده‌ای به همین حد بسنده می کنند. اگر اینچنین بود باید بعد از یک برنامه که به این هدف نرسیدیم در پی رمز گشایی واقعی از دلایل ناکامی بر می‌آمدیم و ضعف‌های خود را اصلاح می‌کردیم. بنابر این زمانی که تحقق اهداف از دستور خارج می‌شود و اقدامات صرفا مبنای گزارش‌دهی و گزارش گیری نهادهای ذی‌ربط قرار می گیرد، نتیجه بهتر نخواهد شد.

تصمیم درست چهارچوب و قواعد دارد. تحقق اهداف مستلزم اجماع آن سه سطحی است که گفتم. بنابراین من فکر می کنم تصمیم درست، تصمیمی است که اجرا می‌شود. وقتی ما قادر نیستیم اجماع ایجاد کنیم، یا نسبت به تحقق اهداف و تحصیل نتایج نهایی حساس نیستیم و ارزیابی درستی از اقدامات خود نداریم، نباید ایده‌ها را قربانی کنیم. استراتژی فرمان تا حدی کارکرد دارد، باید استراتژی تفاهم و هماهنگیِ بین سطوح ذی‌نفعان موضوع، حاصل شود و تا این حاصل نشود عملاً تصمیمات درست هم اجرا نخواهد شد.

در اتخاذ تصمیمات کلان در کشور ما، اقتصاد، سیاست، عوامل اجتماعی و عوامل فرهنگی، هر کدام چه سهمی دارند؟ این عوامل در تصمیمات دولت هم همین میزان نقش دارند؟

مرزبندی‌های ما تصنعی است و کم کم باورمان شده که چنین مرزهایی بین اقتصاد و سیاست و فرهنگ وجود دارد. موضوعات شئون مختلفی دارند و در همه موضوعات، این وجوه مرتبط هستند و درگیر می‌شوند. این نظام تصمیم گیری است که باید روابط این زیرسیستم‌ها را درست ببیند که تأثیراتشان بر هم چیست؟ تأثیرات نظام اقتصادی بر نظام سیاسی، نظام سیاسی بر اقتصادی و هر دو روی نظام فرهنگی. در زمان مرحوم حبیبی رضوان‌الله تعالی علیه بحثی بود که چه موضوعی برای طرح در دولت اولویت دارد؟ دستگاه‌ها همه می گفتند موضوعات فرابخشی را بیاوریم. من آن موقع به دکتر حبیبی عرض کردم که اتفاقا باید دستگاه‌ها بخشی نگاه کنند. چون نمی‌توانیم توقع داشته باشیم دستگاه‌ها به اندازه دستگاه و بخش خودشان درباره بخش‌های دیگر هم فکر کنند، نه فرصت آن را دارند و نه دانش آن. باید هر کسی حوزه خودش را خوب ببیند؛ اما نقشی که مفصل‌بندی کارها را برقرار می کند، مهم است. ما نیازمند نگرش انسجام‌بخش وحدت گرا و کل گرا هستیم که این عناصر را در پیوند با هم قرار دهد؛ اگر یک ماشین هزار قطعه داشته باشد و طرح کلی آن را داشته باشید، به هزار قطعه‌ساز هم بدهید می‌دانید جایش کجاست و می‌توان به سهولت آن قطعات را روی هم سوار کرد. علاوه بر این باید بدانیم همه وجوه مهم است. ارزش واقعی عناصر در نسبتشان با یکدیگر تعیین می‌شود. ما باید موضوعات را در پیوستگی با هم فهم کنیم. هنر حافظ که کتابش را به یک اثر ماندگار تبدیل کرده ترکیب‌بندی‌هاست. قوت نظام اجرایی هم در نگرش‌های ترکیبی است که چگونه عناصر مرتبط با یک موضوع را در حوزه اقتصاد، سیاست و فرهنگ در کنار هم می‌بیند و روابط و تأثیر و تأثرات این‌ها را در نظر می گیرد؛ بنابراین ما نمی توانیم از اولویت این یا آن حرف بزنیم و در همه موضوعات باید به همه این‌ها توجه کنیم.

به نظر شما تصمیمات سرنوشت‌ساز اولویت‌داری که برای تحول در مدیریت و اقتصاد کشور لازم است گرفته شود، چه مواردی هستند؟

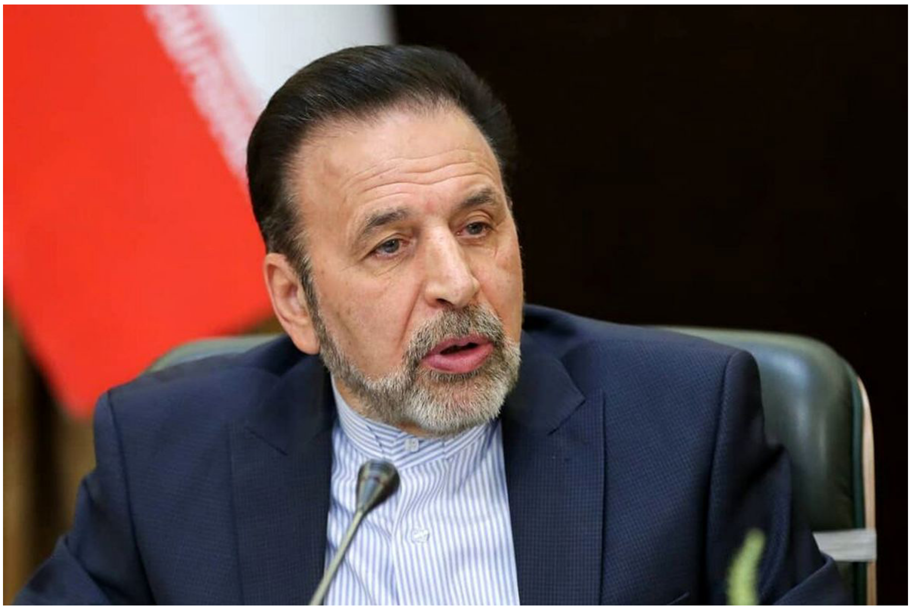
برای اصلاح فرایند سیاست‌گذاری و تنظیم گری و رسیدن به تصمیمات درست و سنجیده در عرصه سیاست‌گذاری، دو مسیر را می‌توانم پیشنهاد کنم. یک مسیر حرکت از مشکل به سمت مسئله است. مشکل، بروز بیرونی و عینی مسائل است که ما را به واکنش وامی‌دارد. مسئله چیزی است که طی یک فرایند تدریجی و آرام شکل می گیرد و درنهایت خود را به صورت مشکل تحمیل می کند.

به‌کور کردن حس جامعه با مسکّن قانع هستیم

رویکرد اول این است که وقتی با مسئله‌ای روبه‌رو شدیم، تصور نکنیم دلایل وقوع آن کنار همین مسئله است. هر واقعه محصول فرایندهای تدریجی و آرامی است که در زمان خودش از آن غافل شده‌ایم. یک دندان‌درد مربوط به الآن نیست، درد را حالا احساس می کند. بنابراین دردی مثل آسیب‌های اجتماعی یا اعتراض مردم یا فقر و فساد، بروز عینی اختلالی است که در سیستم به وجود آمده است. باید رفت و به ریشه‌ها رسید. بنابراین یک شکل این است که از مشکل برویم به سمت مسئله که خیلی رایج نیست. ما معمولاً به کور کردن حس جامعه با مسکّن قانع هستیم، درحالی که دردها جنسشان ایجاد هشیاری برای هدایت ما به منشأ بروز مشکلاتند. بنابراین جامعه‌ای که پختگی لازم در مواجهه با مسئله را دارد، قادر می‌شود به تصمیمات پایداری برسد و مسئله را ریشه‌ای حل کند.

شکل دوم و پیشرفته‌تر این است که ما حسگرهایی داشته باشیم تا قبل از اینکه مسائل تبدیل به مشکل شود و خود را بر ما تحمیل کند، آن‌ها را شناسایی کنیم و واکنش مناسب به آن‌ها نشان دهیم. این پختگی یک نظام تصمیم گیری را نشان می‌دهد. وقتی اختلال‌های کوچکی مشاهده می‌شود که می‌تواند در آینده تبدیل به مسائل بزرگ شود باید در همان زمان نسبت به آن واکنش مناسب و مؤثر نشان داد. این شکل درک انتزاعی و حسگرهای دقیق و مناسب می‌خواهد. وقتی مشکلی خود را به ما تحمیل می کند، عامه مردم هم می‌توانند آن را حس کنند. اما مهم آن است که وقتی هنوز به حس جامعه نیامده و در درک متخصصان و حاکمان قابل‌رؤیت است، پیش از وقوع از رویدادها پیشگیری کنند تا تبدیل به مشکل نشود. مثلا بخش مهمی از آسیب‌های اجتماعی ناشی از اختلال در محیط خانواده است. اگر ما برای تثبیت و تحکیم مناسبات خانوادگی و افزایش توانمندی‌های والدین در پرورش فرزندانشان اقدامی کنیم تبدیل نمی‌شود به اینجا. اگر خانواده‌ها کانون مهرورزی و محبت باشد، افراد در معرض آسیب‌های جدی قرار نمی گیرند. اگر افراد بلد باشند نه بگویند، بسیاری از آسیب‌ها متوجهشان نمی‌شود؛ اما نظام تنظیم گر و سیاست گذار نمی‌داند برای تقویت توان نسل نو در برابر بحران‌ها باید مهارت‌ها و قابلیت‌هایی را در آن‌ها ایجاد بکند تا در معرض آسیب قرار نگیرند. بنابراین جامعه باید از یک‌سو حسگرهای تخصصی خود را در تمامی حوزه‌ها فعال کند و امکان بدهد که کاستی‌ها و ضعف‌ها روشن شوند و از ظرفیت‌های کشور برای پاسخگویی به نیازها استفاده شود. نظام تعلیم و تربیت دوازده هزار ساعت نسل نو را در اختیار خودش دارد. اگر توانمندی آن‌ها را برای مواجهه فعال و مؤثر تقویت کند، بخشی از آسیب‌های اجتماعی بعداً پیش نخواهد آمد. اما اگر حواسمان نبوده و با مشکلی مواجه شده‌ایم، از اینجا سعی کنیم به ریشه‌هایش برسیم و اهتمام ریشه‌ای کنیم. با مسکّن و التیام درد مسئله حل نمی‌شود و باید به ریشه‌ها رسید و راه‌حل‌های پایداری را انتخاب کرد.

همچنین می‌توان گفت بیش از آنکه این نوع تصمیمات از زاویه محتوای تصمیم مورد اعتنا قرار گیرد و درستی یا نادرستی آن ارزیابی شود ما نیازمند اصلاح سازوکارهای رویت و شناسایی مسئله، صورت بندی آن، ارزیابی دقیق پیامدهای قابل پیش بینی، چگونگی رسیدن به راه حل مرجح و بهینه، رسیدن به اجماع نسبی با ذینفعان کلیدی درباره تصمیم و ارزیابی نتایج حاصل از تصمیمات هستیم.



گفت‌وگو با محمود واعظی

ذهن بسیاری از تصمیم گیران کشور با واقعیات دنیا، فرسنگ‌ها فاصله دارد

محمود واعظی که کارشناسی ارشد مهندسی مخابرات را از آمریکا گرفته، بعدا دکترای روابط بین‌الملل را هم گرفت. او در اوایل انقلاب مدیرعامل شرکت مخابرات بود، در مقطعی معاون وزارت خارجه شد و در دولت یازدهم وزیر ارتباطات و در دولت بعدی مسئول دفتر رئیس جمهور شد. او به طرح نظرات خود درباره بهره‌وری و تصمیمات مهم پرداخته است.

به نظر می‌رسد با کارهای محدود سازمان ملی بهره‌وری و نظارت‌ها و شـاخص‌های پایش کنونـی، بهره‌وری حاصل نمی‌شود و ما نیاز به تصمیمات سرنوشت‌سازی در حوزه جذب سـرمایه‌گذاری خارجی، بهبود محیط کسب کار و تقویت زیرسـاخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات هسـتیم. شـما در جایگاه رئیس دفتر و نزدیک‌ترین فرد به رئیس‌جمهور سابق نقش بسزایی در تصمیمات سرنوشت‌ساز کشور داشتید؛ چه تصمیمات سرنوشت‌سـازی در دولت آقای روحانی برای افزایش بهره‌وری اتخاذ شده است؟

این کار بسیار بااهمیتی که در حوزه بهره‌وری دنبال می‌کنید و تداوم داشته، بسیار حائز اهمیت و قابل تحسین است. به نظر من هیچ دولت، وزارتخانه و مسئولی را نمی‌توانید پیدا کنید که با بهره‌وری مشـکل داشته باشـد. ولی بهره‌وری پیش‌نیازهایی دارد که به آن‌ها توجه نمی‌شـود. از نظر من بهره‌وری به سـه عامل مهم «سـرمایه»، «نیروی انسانی شایسته و متخصص» و «فنّاوری» بستگی دارد. اینکه کشور ما از نظر بهره‌وری موفق نبوده، به این دلیل است که در هر سه عامل مذکور با مشکل مواجه هستیم.

دور باطل سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی

در ارتباط با سرمایه‌گذاری باید این نکته را عرض کنم که دنیای امروز دنیایی نیست که بتوان متکی به منابع داخلی بود. کارهای بزرگ نیاز به سـرمایه‌های بزرگ دارند. ما به دلیل جهت‌گیری سیاست خارجی و مشکلاتی که با دنیای بیرون داریم، از این امتیاز جذب سرمایه خارجی که بسیاری از کشورها از آن سود می‌برند، محروم هستیم. علاوه بر این عدم جذب سرمایه خارجی یک دور باطل نیز ایجاد کرده است؛ چراکه بسیاری از سرمایه‌گذاران داخلی نیز به‌واسطه حضور سرمایه‌گذاران خارجی حاضر به سرمایه‌گذاری می‌شوند. یعنی عدم جذب سرمایه خارجی علاوه بر اینکه خودش یک مشکل است، باعث مشکلات ثانویه و بی‌اعتمادی سرمایه‌گذار داخلی نیز شده است. مشکل جذب سـرمایه خارجی تقریباً از ابتدای شروع انقلاب اسلامی ایران تاکنون وجود داشته است؛ حالا سؤال این است که چگونه می‌توان این مشکل و معضل را حل کرد؟ به نظر من این مشکل با یک سیاست خارجی درست، شفافیت در روابط خارجی و ثبات در مواضع حل می‌شود.

در دنیای امروز موضوع اقتصاد، رفاه مردم و توسعه نقش کلیدی در جایگاه و موقعیت کشورها دارد. اگر در یک مقطع زمانی اقتصاد فدای سیاست می‌شد، امروزه سیاست است که باید در خدمت اقتصاد قرار گیرد. تا زمانی که در کشور ما اقتصاد قربانی سیاست داخلی و خارجی می‌شود و سرمایه‌گذار خارجی از ثبات داخلی و بازگشت سرمایه خود اطمینان حاصل نکند، طبیعی است که در یک ضلع مثلث بهره‌وری یعنی جذب سرمایه همواره با مشکل مواجه هستیم. موضوع دیگر «فنّاوری» است. وضعیت فنّاوری در کشور نیز یک مقدار کمرنگ‌تر با وضعیتی شبیه جذب سرمایه مواجه است. فنّاوری‌های پیشرفته یا باید خودکفا در کشور تولید شوند و یا در اثر توسعه روابط خارجی به کشور وارد شوند. دنیای امروز کلا در حال میانبر زدن است. وقتی ارتباط کشوری با دنیای بیرون محدود باشد، طبیعی اسـت که از خیلی از این فرصت‌ها محروم شـویم یا اجازه بهره‌برداری از این فنّاوری را به ما ندهند. گاهی نیز این فنّاوری پیشـرفته همراه با سرمایه وارد یک کشور می‌شود؛ یعنی سرمایه‌گذار خارجی برای اینکه حداکثر بهره را از سرمایه‌گذاری خود ببرد، فنّاوری و فناوری‌های پیشرفته‌ای را وارد کشور می‌کند و آثار آن در کشور می‌ماند.

بهره‌وری در سطح کلان، قربانی سیاست زدگی است

ضلع سوم مثلث بهره‌وری «نیروی انسانی» است که خیلی مهم است و ارتباطی به مسئله کارهای بزرگ و کوچک و متوسط ندارد. نیروی انسانی ماهر هر جا که باشد می‌تواند نقش خودش را ایفا کند. ما در حوزه نیروی انسانی به دلیل مسائل متعددی از قبیل سیاست زدگی و گروه‌بندی‌های جناحی که در کشور وجود دارد، با چالش‌هایی مواجه هستیم. در بخش دولتی به دلیل نگاه جناحی از نیروهای متخصص و افراد مناسب استفاده نمی‌شود و طبیعی است با به‌کارگیری افراد نالایق در پست‌ها و مناصب مهم دولتی، این افراد نمی‌توانند با سیاستگذاری و برنامه‌ریزی درست، حمایت درستی از بخش خصوصی نیز انجام دهند. پس موضوع بهره‌وری در سطح کلان کشور قربانی سیاست زدگی است و ما به دلیل جهت‌گیری سیاست خارجی و بی‌ثباتی سیاست داخلی در هر سه ضلع مثلث بهره‌وری یعنی جذب سرمایه، فناوری پیشرفته و نیروی انسانی با مشکل مواجه هستیم.

یک نکته‌ای که در ارتباط با جذب سرمایه، خواب سرمایه طولانی در پروژه‌های نیمه‌تمام در دولت‌های مختلف است. با توجه به اینکه بهـــره‌وری تابعی از مؤلفه‌های بهره‌وری نیروی کار و بهره‌وری سرمایه است، طبعا خواب طولانی سرمایه موجب کاهش بهره‌وری می‌شود. در حال حاضر به دلیل سوءمدیریت‌های داخلی، بالغ بر ۲۰۰ هزار میلیارد تومان پروژه‌های ناتمام عمرانی در کشـــور وجود دارد. مسئله سوءمدیریت در حوزه منابع طبیعی و سرمایه‌های ملی نیز وجود دارد؛ به نظر شما مسئله مدیریت منابع چه تأثیری بر بهره‌وری دارد؟

به نکته بسیار مهمی اشاره کردید. یک مسئله مهمی که در این زمینه مغفول مانده بی‌توجهی به آمایش سـرزمین در مدیریت منابع کشور است. طبیعی است که تخصیص بهینه منابع را باید سـازمان برنامه‌وبودجه انجام دهد، اما در بحث آمایش سرزمین باید یک نقشه راه ملی و تقسـیم کار ملی برای افزایش بهره‌وری تدوین شود. اولین مشـکلی که در این حوزه با آن مواجهیم این است که مجلس شورای اسلامی به‌عنوان مرجعی که برای دولت و وزارتخانه‌ها برنامه و بودجه تصویب می‌کند، فاقد سازوکاری برای ترجیح منافع و اولویت‌های ملی به اولویت‌های محلی نمایندگان است. بسیاری از نمایندگان مجلس منافع حوزه نمایندگی خود را بدون توجه به مسـئله آمایش سـرزمین بر منافع ملی ارجح می‌دانند و همین نگاه محلی، باعث شده تا شاهد تخصیص منابع به پروژه‌هایی باشیم که به لحاظ بهره‌وری اقتصاد ملی هیچ گونه توجیهی نداشته باشند.

در بسیاری از کشورها مناصب سیاسی و اجرایی از هم تفکیک شده‌اند

چرا ما در برنامه‌ریزی، جامع‌نگری و آمایش سـرزمین نتوانستیم مسیر را درست طی کنیم؟ چه کار باید کنیم تا این چرخه باطل متوقف شود؟

باید از تجربه‌های دنیا استفاده کنیم. تجربه بسیاری از کشورهای

دنیا این است که نظام سیاسی‌شان از نظام حکومتی جداست و با تغییر دولت‌ها، حکومت‌ها تغییر نمی‌کنند. استراتژی‌ها و راهبردهای کشور تغییر نمی‌کنند. نیروهای متخصص و اجرایی تغییر پیدا نمی‌کنند. آن‌ها پذیرفته‌اند که مناصب سیاسی و اجرایی از هم تفکیک شوند. درحالی که ما امروز خیلی سیاست‌زده هستیم. دولت‌ها به‌جای اینکه در امتداد هم باشند، به تخریب دولت‌های قبل می‌پردازند و نتیجه این سیاست‌زدگی و نفی دولت‌های قبلی این هست که دولت‌های ما همیشه از صفر شروع می‌کنند و هیچ‌وقت شاهد انباشت دانش و تجربیات دولت‌ها در کشور نیستیم.

آیا می‌توان گفت این سیاست‌زدگی دولت‌ها نتیجه فقدان دو مؤلفه اساسی نظام حزبی و حکمرانی سیستمی است که اولی به‌منظور حفظ منافع بلندمدت حزب، سیاست‌های کنترلی بر مقامات دولتی اعمال می‌کند و دومی با پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری زمینه‌ساز جدایی مناصب سیاسی از مناصب تخصصی می‌شود؟

هردوی این نکات کلیدی هستند. ما اگر نظام حزبی را در کشور قبول داشتیم، قطعاً امروزه شرایط بهره‌وری کشور به دو دلیل متفاوت بود: نخست اینکه نظام حزبی موجب همبستگی داخلی دولت‌ها می‌شود. چراکه آموزش‌ها و پیوندهای فکری حزبی باعث انسجام درونی دولت می‌شود. مسئله دوم سیستم است، سیستم از دل دموکراسی و تصمیم‌گیری بر مبنای خرد جمعی به وجود می‌آید. یکی از دلایلی که خیلی‌ها در مقابل دولت الکترونیک مقاومت می‌کردند، همین است که مدیران و کارشناسان نمی‌خواهند از نقش و قدرت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها کاسته شود. ما در کشور مدیریت سیستمی نداریم؛ بسیاری از تصمیمات قائم به افراد هست و به همین دلیل بسیاری از مراجعات و تصمیم‌ها به افراد محدودی ختم می‌شوند و این افراد نمی‌خواهند منابع قدرت خود در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها را واگذار یا به‌وسیله دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها محدود نمایند.

به نظر می‌رسد مقاومت در برابر مدیریت سیستمی ناشی از عدم نظارت‌پذیری است و عده‌ای از این عدم شفافیت سود می‌برند؛ چون هر چه فرآیند تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها شفاف‌تر باشد، مسئولین باید پاسخگوتر باشند. چه توضیحی در این زمینه دارید؟

مسئله پاسخگویی یک بحث خیلی جدی در بهره‌وری است. شفافیت باعث توسعه و پیشرفت می‌شود. وقتی آدم در یک اتاق شیشه‌ای نشسته است، بالاجبار باید کارش را درست انجام دهد.؛ بدیهی است کسانی که می‌خواهند کارشان را درست انجام ندهند در مقابل این حکمرانی شیشه‌ای و شفاف‌سازی مقاومت کنند.

شما در حوزه فناوری اطلاعات (IT) و فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) مسئولیت مؤثر داشته‌اید. فناوری اطلاعات و ارتباطات از قبیل رشد اپلیکیشن ها، پلتفرم‌ها و فضای مجازی و نقش آن‌ها در کاهش مراجعات، تسهیل خدمات بانکی، حمل‌ونقل، کاهش ترافیک، اطلاع‌رسانی بهنگام، خریدوفروش و در یک کلام افزایش رفاه و بهره‌وری بر کسی پوشیده نیست. در زمان تصدی وزارت ارتباطات، استراتژی شما در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات چه بوده؛ چه برنامه‌هایی داشتید و آینده فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور را چگونه می‌بینید؟

در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌ویژه بحث اینترنت و فضای مجازی، باز ما شاهد حاکم و غالب شدن همان نگاه سیاسی و سیاست‌زدگی هستیم. یک مسئله‌ای که در این حوزه وجود دارد، توجه به اولویت‌هاست. بین سال‌های ۱۳۵۹ تا ۱۳۶۴ که بنده مدیرعامل و عضو هیئت‌مدیره شرکت مخابرات بودم، اولویت وزارت ارتباطات کشیدن کابل تلفن برای مشترکان بود. اما در سال ۱۳۹۲ که قرار شد مسئولیت وزارت ارتباطات را به عهده بگیرم، مطالعات انجام‌شده نشان می‌داد اولویت وزارت ارتباطات رشد و توسعه فضای مجازی است و برنامه وزارتخانه نیز بر اساس همین اولویت‌ها تنظیم شد. مسئله دوم مقاومت‌ها و فشارهای بیرونی برای اجرا و یا عدم‌اجرای برنامه‌هاست. در آن زمان تعدادی از نمایندگان که عمدتاً منتسب به جبهه پایداری بودند و حامیان بیرونی هم داشتند، پیش‌شرط‌ها و دیدگاه‌هایی داشتند که عملاً مانع اجرای همه برنامه‌ها می‌شد. این اعمال فشارها و سهم‌خواهی‌ها از دلایل اصلی عدم تحقق برنامه‌ها و یکی از موانع مهم بهره‌وری در کشور است. ما برای غلبه بر این موانع، اولین کاری که در وزارتخانه انجام دادیم انتخاب افراد شایسته برای بخش‌های مختلف بود. بحث نیروی انسانی متخصص، بدون توجه به خطوط فکری و گروه‌بندی‌های که یکی از آفت‌های نظام سیاسی ما هست، سرلوحه کار وزارتخانه قرار گرفت. بعد از انتخاب نیروی متخصص، اولویت وزارتخانه توسعه زیرساخت‌های اساسی کشور بود. یکی از بحث‌های اصلی ما مقاومت و مخالفت برای توسعه اینترنت کشور بود که از همان نگاه سیاست زده و امنیتی نشات می‌گرفت؛ درحالی که استراتژی اصلی ما توسعه اینترنت به‌عنوان بستر رشد اقتصادی کشور بود.

در دنیای امروز اینترنت شاهراه توسعه اقتصادی کشور است، فضای مجازی تسهیلگر خدمات حوزه‌های مختلف پزشکی، کشاورزی، صنعت و همه بخش‌های اقتصادی کشور است. ضمن اینکه توسعه زیرساخت‌ها باعث ایجاد اشتغال برای دانش‌آموختگان این حوزه نیز می‌شد. بحث اشتغال و شرکت‌های دانش‌بنیان از همان زمان مطرح شد. توسعه اینترنت و فضای مجازی یک شمشیر دولبه است، هم فرصت‌زا و هم تهدیدزا است. وقتی یک راننده در بزرگراه تخلف رانندگی می‌کند، این مسئله نباید مانع ساخت بزرگراه‌ها شود. توسعه اینترنت و فضای مجازی آفت‌هایی نیز دارد که باید با کار فرهنگی و آموزش مرتفع شوند. ما با همین استراتژی اولاً زیرساخت‌ها را توسعه دادیم و اینترنت و فضای مجازی را به بستر رشد اقتصادی کشور تبدیل کردیم. دوم، مسئولین اجرایی را متقاعد کردیم که از فضای مجازی برای ارائه خدمات و تحقق مأموریت‌های خود استفاده نمایند. در گام سوم نسل سوم و چهارم اینترنت را در کشور اجرا کردیم که بسترساز و زمینه‌ساز تحقق دولت الکترونیک شد که نقش مهمی در شفاف‌سازی در کشور داشت؛ چراکه تصمیمات را از افراد گرفت و به سیستم واگذار کرد. درنهایت با حمایت‌هایی که از شرکت‌های دانش‌بنیان و استارتاپ ها شد، گام‌های بزرگی در توسعه و رشد اقتصادی کشور برداشته شد؛ چراکه معتقدیم اگر در گذشته این پول و ثروت بود که پول خلق می‌کرد و محرک رشد اقتصادی می‌شد، در حال حاضر این ایده و خلاقیت است که منجر به خلق و تولید ثروت می‌شود.

رسیدن به نتیجه، نیازمند استمرار سیاست‌هاست

به نظر می‌رسد در حوزه دولت الکترونیک، چشم‌انداز و نقشه راهی که ترسیم‌شده کاملاً محقق نشده است، شاید چون سیستم پایش و نظارتی برای تحقق دولت الکترونیک در یک بازه زمانی مشخصی وجود نداشته و دلیل مخالفت برخی مسئولان با تحقق آن نیز نبود همین سیستم پایش و نظارت بود. مضاف بر این، فرهنگ‌سازی و هماهنگ‌سازی در بدنه دولت برای تحقق دولت الکترونیک صورت نگرفت. برای تحقق دولت الکترونیک و شکستن این مقاومت‌ها و همگام شدن با این تحولات سریع جهانی چه اقدامی باید انجام داد؟

یکی از مشکلات اساسی این حوزه این است که بین آنچه در ذهن بسیاری از صاحب‌نظران و تصمیم‌گیرندگان مملکت می‌گذرد، با واقعیات روز دنیا، فرسنگ‌ها فاصله وجود دارد. در کشور ما موضوعات فرهنگی و امنیتی بر موضوع توسعه و اقتصاد سایه انداخته است. در گذشته بیشتر مسائل فرهنگی مطرح بود، اما اخیراً بیشتر مسائل امنیتی در حوزه توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات مطرح است. در دولت آقای روحانی به دلیل اتفاق‌نظری که در این موضوعات وجود داشت، علی‌رغم عدم همراهی قوای مقننه و قضائیه، برنامه‌های توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات به‌صورت نسبی پیش رفت. ضمن اینکه تغییر دولت‌ها خود بر پیشرفت این برنامه‌ها و پروژه‌ها تأثیر می‌گذارد، این استمرار سیاست‌هاست که باعث به نتیجه رسیدن و تکامل آن‌ها می‌شود.

بحث دولت الکترونیک، کسب و کارهای مجازی و... مرتب در حال تکامل است و اگر حمایت دولت و حاکمیت نباشد، این روند تکاملی متوقف می‌شود. در کشور ما نه‌تنها در حوزه فناوری ارتباطات و اطلاعات، بلکه در خیلی از حوزه‌ها این استمرار و پیوستگی وجود ندارد. امروزه همه نقشی که فضای مجازی در توسعه و رشد اقتصادی می‌تواند ایفا کند، قربانی مسائل فرهنگی و امنیتی شده است؛ لذا تا زمانی که این نگاه امنیتی به توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات حاکم است، من به آینده این حوزه و نقش آن در تولید ناخالص داخلی، بهره‌وری، شفافیت خوش‌بین نیستم. ما باید مشکلات فرهنگی و امنیتی را با روش دیگری حل کنیم، راه‌حل مسائل و مشکلات فرهنگی و امنیتی محدود کردن اینترنت و فضای مجازی نیست.

این مقاومت‌ها در برابر توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات و دعوای سنت و مدرنیته همیشه وجود داشته؛ اما الان یک همبستگی مثبت و چسبندگی میان توسعه اقتصادی و رشد و گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات وجود دارد و نه‌تنها حیات بسیاری از مشاغل و فعالیت‌های بخش خصوصی، بلکه بسیاری از خدمات جاری دولتی نیز به توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات بستگی دارد؛ چگونه می‌توان این مشکل را حل کرد؟

در خصوص این مقاومت‌های سنتی که در حوزه توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات وجود دارد، اشکال کار ما این است که به‌جای برخورد و تصمیم فعال، منفعلانه برخورد می‌کنیم. برخورد منفعلانه نه‌تنها در حوزه مسائل فناوری اطلاعات و ارتباطات، بلکه در سایر موضوعات باعث فرصت سوزی می‌شود. به‌عنوان‌مثال در خصوص برجام اگر ما تصمیم فعالانه‌ای می‌گرفتیم، می‌توانستیم از منافع و فرصت‌های آن نیز استفاده کنیم؛ اما در حال حاضر این فرصت‌ها از دست رفته و ما منفعلانه به دنبال دستیابی به توافق هستیم؛ بدیهی است که در این شرایط قدرت ابتکار و تصمیم‌گیری از ما سلب می‌شود. در حوزه فناوری اطلاعات اگر مقدمات و شرایط رشد و توسعه فناوری اطلاعات و گسترش فضای مجازی را فراهم می‌کردیم، فرصت‌ها و آسیب‌های آن را درک می‌کردیم و برای استفاده و یا برخورد با آن‌ها برنامه داشتیم و امروز شاهد از دست رفتن این‌همه فرصت‌های حوزه فضای مجازی برای رشد اقتصادی و افزایش بهره‌وری کشور نبودیم.

ما در این حوزه نیازمند یک تغییر نگاه هستیم؛ این مسیر رشد فناوری ارتباطات و اطلاعات و فضای مجازی در دنیا، مسیری نیست که دوربرگردان و عقب‌گرد داشته باشد؛ اما متأسفانه ما به دلیل انفعال و برخورد امنیتی با این پیشرفت‌ها، فرصت‌های بی‌نظیر آن را از دست می‌دهیم.

نصرالله جهانگرد در گفت‌و‌گو با اندیشه بهره‌وری:

به‌دلیل اختلاف لایه‌های تصمیم‌ساز، تصمیمات ملی دیر گرفته می‌شود

نصرالله جهانگرد دانش آموخته مهندسی کامپیوتر و کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و از چهره‌های باسابقه فعال در فناوری اطلاعات و ارتباطات کشور است. او که در اواخر دهه هفتاد مسؤل تدوین برنامه توسعه کاربری فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران (تکفا) بود، در دولت یازدهم رئیس سازمان فناوری اطلاعات شد. محور گفت‌وگو با او تصمیمات سرنوشت‌ساز هم در حوزه بهره‌وری و هم در موضوع IT است.

ویژگی‌های تصمیمات سرنوشت ساز در حوزه بهره‌وری ملی چیست و این تصمیمات از سوی چه مراکز و افرادی گرفته می‌شود؟

بهره‌وری ملی به رغم اینکه در تمام برنامه‌های توسعه ایران آمده و وزن خیلی زیادی هم به آن داده شـده و یک سـوم رشد اقتصادی به دوش آن گذاشته شده است، ولی نگاشت پیاده‌سازی آن در نظام بودجه ریزی کشور وجود ندارد. اگر قرار است چنین تکلیفی اجرا شود، باید همانند سایر تکالیف، در نظام برنامه و بودجه سالانه دارای شاخص سنجش باشد و کنترل بودجه و عملیات آن در دسـتگاه‌های کشور وجود داشته باشد.

کشور با توصیه، بهره‌ور نمی‌شود

سـازمان برنامه و بودجه ایران هیچ گاه شاخص و معیار سنجش و کنترل بهره‌وری در بودجه و برنامه دستگاه‌ها تعیین نکرده و نمی‌کند. تا وقتی این کار نشود، بهره‌وری تنها یک امر توصیه‌ای اسـت که هیچ کس به آن توجه نمی‌کند و هیچ پاداش و جریمه‌ای هم برای ارتقا یا کاهش بهره‌وری در نظلم برنامه و بودجه ما لحاظ نشـده است. برای همه توصیه‌های دولت درباره بهره‌وری، در گام اول باید این اتفاق بیفتد.

از سـوی دیگر، از منظر فرهنگی ما باید از دوران دبستان به دانش آموزان یاد بدهیم که بهره‌وری باارزش است و باید به آن احترام گذاشت. اگر به افرادی که بهره‌ور هستند، امتیاز، نمره و تشخص بدهیم، این مفهوم در تفکر و فرهنگ نیروی انسانی کشور ملکه می‌شود و در ذهن کودکان تثبیت شده و در زندگی آنها به کار گرفته می‌شـود. ولی این موضوع در آموزش و پرورش ما جزء معیارها نیسـت و برنامه‌ای برای امتیازدهـی در این زمینه نیسـت. اگـر می‌خواهیم برای بهره‌وری فرهنگ‌سازی کنیم باید از مدرسه آغاز کرد.

نکته سوم خانواده‌ها هسـتند، خانواده‌ها با توجه به مسائل اقتصادی و محدودیت‌ها درک بهره‌وری را دارند و می‌فهمند که با بهره‌وری هزینه زندگی‌شـان کم می‌شود. برای اینکه چگونه این مفهوم را محقق کنند، باید به آنها آموزش دهیم و مهارت‌افزایی کنیم. اینها البته در بخش صنعت و خدمات و.. هم قابل تعمیم است، اما در گام اول در سه بخش باید موضوع بهره‌وری را به تکالیف نظام برنامه و بودجه و دیگر معیارهایی تبدیل کنیم کـه در جامعه ایجاد منزلـت می‌کند. در این صورت افراد برای کسب آن منزلت و امتیاز تلاش می‌کنند.

ما اینها را نداریم و برای همین در این ۳۰، ۴۰ سـال برای بهره‌وری موفـق نبوده‌ایم. بـا روش فعلی بعـد از این هم نتیجه‌ای حاصل نمی‌شـود. تلاش مراکـزی چون انجمن بهره‌وری هم در حد و اندازه ملی ناکام می‌ماند، اما باید این نقص را برجسـته کرد و به آن توجه داد تا مسـئولان به آن توجه کنند.

تصمیمات مشترک ملی خیلی دیر اتخاذ می‌شود

موانع اتخاذ تصمیمات سرنوشت ساز در کشور چیست؟

اولیـن مانع، اختـلاف در تصمیـم گیری بیـن لایه‌های تصمیم‌ساز است. تعدد لایه‌های تصمیم‌سـاز و دخالت در امور مختلف، باعث می‌شـود اولا تصمیمات مشترک ملی خیلی دیر اتخاذ شـود، دوم این که به دلیل طول عمر کوتاه مسئولیت‌ها و فقدان نظام بالادستی برای کنترل برنامه‌ها، عموماً برنامه‌ها دستخوش تغییرات می‌شوند. متوسط طول عمر مدیریت در کشور زیر دو سال است و برنامه‌هایی که قرار است در دستگاه‌ها اجرا شود، بر فرض درستٍ بودن، وابسته به مدیران هستند و با تغییر شخص مدیر کاملاً تغییر می‌کنند. با این حساب، دشـواری تصمیم گیری و ظرف زمانی کوتاه، مانع شکل دادن به حرکت‌ها می‌شود. تا بخواهیم به اجماع برسیم، خیلی طول می‌کشد. این نقص را باید با برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت به هم پیوسـته حل کـرد تا زنجیره تصمیمات یک حوزه کنار هم دیده شود، محصول مشخص داشته باشد و با تغییر دولت‌ها، سیاست‌های مصوب ملی دچار تغییر اساسی نشود.

مهمترین تصمیمات سرنوشت سـاز در حوزه فناوری اطلاعات که در دو دهه اخیر گرفته شده، چه مواردی است؟

در حوزه IT در سطح ملی شرکت‌های خصوصی رشد کردند، اما چون بخش زیادی از اقتصاد ایران دولتی است، تصمیمات دولت در فعالیت این شرکت‌ها و نشـان دادن جهت رشد و توسعه موثر است. مهمترین تصمیم گرفته شده در این زمینه آن بود که ما برای بهینه‌سـازی نظام اداری و اجرایی کشور، دولت الکترونیک را به کار بگیریم.

دولت الکترونیک مبتنی بر برنامه‌ریزی و معماری یکپارچه است، ولی در عمل دسـتگاه‌های اجرایی با تغییر مدیران و دولت‌ها در ایـن کار تعلل کردند و یک کار ۵ سـاله بیش از ۲۰ سال طول کشـیده و هنوز تمام نشده است. الان رئیس دولت و نهادهای مربوط مدتی است با ابزارهای انذار، تهدید و تشویق تلاش دارند دستگاه‌ها را وادار کنند تا خدماتشان را مکانیزه کنند.

دستگاه‌ها مقابل اصلاح فرایندها مقاومت می‌کنند

ما در پی این بوده‌ایم که مشکلات نظام اداری خود را از طریق فناوری اطلاعات حل کنیم. فناوری اطلاعات در کشورهای توسـعه یافته نقش ترانزیت داشـته، اما در کشور ما نقش تغییردهنده دارد. نظام اداری و بوروکراتیک ما می‌خواهد با کمک این فناوری، هم بهینه و هم مکانیزه شود. اما فرایند غلط را نمی‌توان مکانیزه کرد و برای انجام کار درست هم با مقاومت اداری مواجه می‌شود.

مثلا تا کنون چند بـار صنایع بزرگ ایران تـلاش کرده‌اند سیستم‌های اتوماسیون sap را اجرا کنند، اما نتوانسته‌اند. چون ساختارهایشـان غلط اسـت و برای اعمال sap باید خودشان را اصلاح کنند. اما مقاومت می‌کنند و اجرا نمی‌شود. یعنی سازماندهی مکانیزه شده در فرایندهای تولید و صنعت ایران خیلی سخت پذیرش می‌شود، چون منطق مهندسی فناوری اطلاعات اجازه انجـام کار غلط را نمی‌دهد. بنابراین سیسـتم‌ها را به صورت ناقـص پیاده می‌کننـد و جاهایی کامپیوتر و نرم افزار هست، اما پاسـخ درست نمی‌دهد و ما استفاده غلط از سـامانه می‌کنیم. مهمترین مانع توسعه IT در کشور، مقاومت نهادها و دستگاه‌های اجرایی در پذیرش

اصلاح فرایندهایشان است، والا نرم افزار و سخت افزار هست.

یکی از بهترین بسترهای پرداخت الکترونیک دنیا را داریم

غیر از راه‌اندازی دولت الکترونیـــک، تصمیم مهم دیگر، راه اندازی بستر مبادلات پولی الکترونیک در کشور است. ما یکی از بهترین بســـترهای نرم افزاری خدمات مبادلات پرداخت الکترونیک دنیـــا را داریم. اگر صنایع، خدمـــات و دولت، به خوبی از این بستر استفاده کنند، ۹۹ درصد مشکلات مردم در بوروکراسی اداری قابل حل است. این دو تصمیم به نظرم مهمترین تصمیمات حوزه فناوری اطلاعات بوده است.

این دو تصمیم گرفته شده و در اجرا دشواری‌هایی داشته است. با توجه به نقش پیشران فناوری اطلاعات، نیاز به چه تصمیمات مهمی داریم که هنوز گرفته نشده است؟

مهمترین تصمیم برای رشد فناوری ما، پذیرش کپی رایت در نظام اقتصادی ایران است. قوانین ایران هنوز به کپی رایت بین‌المللی نپیوســـته و این مهمترین مانع رشد نرم افزار در ایران است. اگر مجلس این قوانین را تصویب کند و در بازار پیاده شود، می‌توانیم شاهد رشد نرم افزارهای بومی ایرانی در سطح جهانی شویم. خیلی‌ها نگرانند در صورت پذیرش کپی رایت، با دادن لایسنس به خارجی‌ها، خرید نرم افزار در داخل کشور گران شود، اما این هم راه حل دارد. هند در این زمینه از همه بهتر عمل کرده است. خیلی از کشورها که در شرایط ما بوده‌اند، از این گذرگاه تنگ عبور کردند و وارد بازار بین المللی فروش نرم‌افزار شده‌اند و امروز شـــاهد دستاوردهای بسیار بزرگ آنها در نرم افزار و فناوری اطلاعات هستیم.

نظام بوروکراتیک طنـاب داری به گردن توسـعه ایران شده

ضعف و نیاز کشور، بیشتر در اتخاذ تصمیمات سرنوشت ساز است یا چنین تصمیماتی گرفته می‌شود و به درستی اجرا نمی‌شود؟

هر دو. هم تصمیم گیری سخت اســـت و هم تصمیماتی گرفته شده و اجرا نمی‌شود. از نظر من یکی از بزرگترین موانع رشد کشـــور، نظام بوروکراســـی ایران است. این نظام بوروکراتیـــک طناب داری به گردن توســـعه ایران شـــده و راه تنفس آن را بسته و دائم فشـــار می‌دهد! هم از نظر حجم بالا کـــه ۲ تا دو و نیم برابر نیاز در مقایســـه با نرم جهانی، نیروی انسانی در نظام اداری ایران داریم. طبعا هم راندمـــان پایین دارد و هـــم فرایندهای اداری طولانی، پیچیده، آلوده و غیر شـــفاف می‌شود. مسئولان باید بپذیرند تصمیم‌های کلیدی در کاهش بوروکراســـی بگیرند، نظیـــر همین تلاشـــی که از دولت قبل شـــروع شده و این دولت هم بســـیار تلاش می‌کند تا مجوزها از بوروکراسی دولتی آزاد شـــود و به صورت شفاف در آید. البته مشـــکلاتی هم کمابیش وجود دارد. اگر بشود این بوروکراســـی را کوچک کنیم، نتایج خوبـــی می گیریم.

به نظر من امکان پذیر اســـت و مـــن می توانم به صورت ملی هم نشـــان بدهم، اما این یک تصمیم ملی است که باید مورد اجماع سران کشور قرار گیرد و پای این تغییر بایستند.

به نظر شما چه تصمیمات سرنوشت ساز اولویت‌دار دیگری برای تحول در مدیریت و اقتصاد کشور لازم است گرفته شود؟

در نظام برنامه ریزی و تخصیص منابع کشور، باید بهره‌وری را جزء تکالیف قرار دهند. در برنامه‌ها چند آرمان مثل دانش بنیانی و موضوع بهره‌وری مطرح شـــده، اما برای هیچ کدام اینها، سازمان برنامه برنامه‌ای ندارد و کارهایی هم که انجام شده، در بیرون نظام برنامه و بودجه بوده است. در ۴، ۵ سال اخیر که قوانین خوبی برای توسعه دانش بنیان نوشته شده، به صورت مضاف و چسبانده شده اســـت. اما چون در کالبد نظام توسعه جا ندارد و شاخص سنجش هم ندارد، با وجود تلاشهای زیاد، اثرگذار نیست. نظام برنامه و بودجه ایران از منظر اجرا، نظام سی سال قبل است. از منظر قوانین ما هم دانش بنیان هســـتیم و هم بهره ور، اما در ساختار سازمان برنامه و بودجه این موارد که در برنامه‌های چهارم تا ششـــم بر آن تاکید شـــده، هیچ معاونتی مســـئولش نیست و مواد مربوط به دانش بنیان و بهره‌وری متصدی، بودجه و شاخص ســـنجش و کنترل ندارد. از این رو به رغم حرف‌های زیبا به نتیجه نمی‌رسیم.

بخش خصوصی و تصمیمات سرنوشت ساز در گفت‌وگو با محسن جلال پور

بخش خصوصی در تصیمات کشور هیچ کاره است

محسن جلال‌پور، دانش آموخته MBA، بازرگان و فعال اقتصادی است و ریاست اتاق کرمان و ریاست انجمن پسته را در کارنامه خود دارد و رئیس دوره هشتم اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران بوده است. محور گفت‌وگو با او، تاثیر و تاثر بخش خصوصی با تصمیمات سرنوشت‌ساز در کشور است.

بخش خصوصی چه میزان از تصمیمات بخش حاکمیتی و دولتی متاثر است؟ این تصمیمات بیشتر به سود این بخش گرفته می‌شود یا به زیان آن؟

در بخش خصوصی کلیه امکان و ظرفیت فضای کسب و کارمان در اختیار دولت است. اصولا فضای کسب و کار به آن بخش از فضای کاری گفته می‌شود که تصمیم‌ها و سیاستگذاری‌ها، اجرا و نظارتش با حاکمیت است. فضای کسب و کار ایران فضای بسیار نامناسب و غیر همراهی است و نه‌تنها به‌عنوان ترمز عمل نمی‌کند و ما را جلو نمی‌اندازد، بلکه حتی سکون هم ندارد و به‌صورت برعکس ما را به عقب می‌برد!

تصمیم‌ها عمدتا به زیان بخش خصوصی است

فضای کسب و کار ایران برای بخش خصوصی اصلا مستعد نیست. بنابراین به میزان بسیار زیادی در تصمیم‌ها و در برنامه‌ها و رویکرد و پیشبرد و برنامه‌ریزی بخش خصوصی، حاکمیت و دولت موثر است. این تصمیم‌ها عمدتا به زیان بخش خصوصی است. اگر هم جایی منفعتی برای بخش خصوصی داشته، تداوم نداشته و در جاهایی دوباره این منافع هم صدمه دیده است. ما به جای حکومت تولید و خلق ثروت، حکومت نفتی و توزیعی داریم که مبنایش توسعه بخش خصوصی نیست. پایه‌اش این نیست که بخش خصوصی از سیاستگذاری‌ها منتفع یا متضرر می‌شود. اداره کشور با منابع زیرزمینی و نفتی بین نسلی اتفاق می‌افتد و به همین جهت، بخش خصوصی ما نتوانسته رشد و توسعه کافی را داشته باشد.

بخش خصوصی در تصمیم‌گیری‌ها نقش چندانی ندارد

بخش خصوصی در کشور ما چه جایگاهی در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی دارد و در اتخاذ تصمیمات کلان چقدر نقش ایفا می‌کند؟

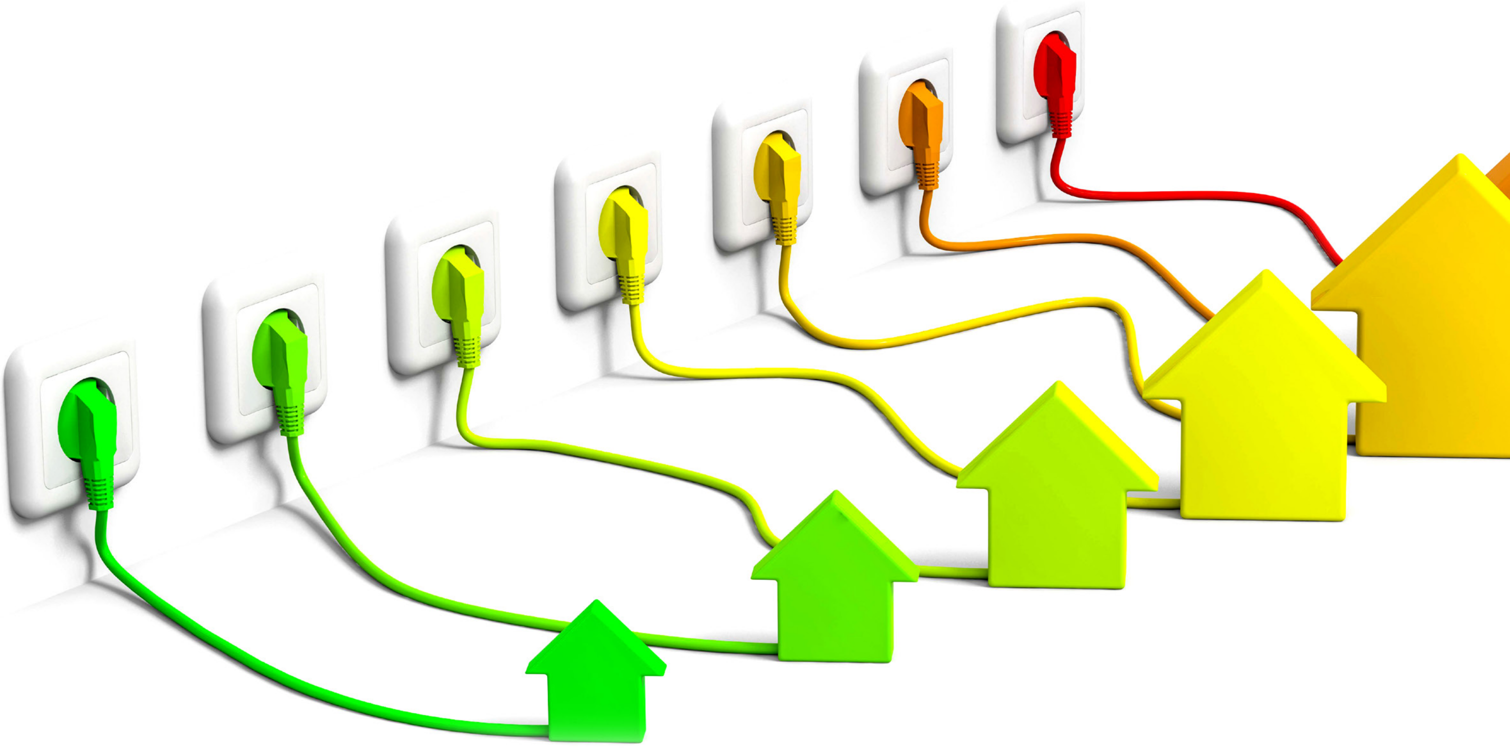
به میزان کم. اصولا تصمیم‌ها در حاکمیت گرفته می‌شود، عمدتا در مجموعه دولت، بخشی در مجلس و کمتر در قوه قضاییه. همه اینها به‌دور از بخش خصوصی است. با این که بارها تلاش شده، هنوز نتوانسته‌ایم کاری کنیم تا نماینده بخش خصوصی یعنی اتاق بازرگانی حتی به‌صورت افتخاری به دولت دعوت شود، همان طور که مثلا شهردار تهران یا رئیس صداوسیما دعوت می‌شوند. ولی هنوز ما این امکان را نتوانستیم فراهم کنیم است. در مجلس هم جز گهگاهی که خود کمیسیون‌ها دعوت کنند، بخش خصوصی چندان نقشی ندارد. تنها جایگاهی که فعلا داریم، در کمیسیون‌های دولت است که دعوت می‌شویم. در آنجا هم چون تعداد زیادی از دولتی‌ها حضور و رای اکثریت دارند، عملا نقش چندانی نداریم. بنابراین بخش خصوصی در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌ها چندان نقشی ایفا نمی‌کند.

البته این نقص در بخش خصوصی هم وجود دارد که مطالبه جدی و حضور پررنگ ندارد، NGOهای جدی ندارد. کشور ما از جهت تشکل‌ها بسیار فقیر است. برخی کشورها با چند میلیون جمعیت، چندصدهزار NGO دارند، ولی در کشور ۸۰ میلیونی ما، تعداد NGOها در اتاق بازرگانی هنوز به هزار هم نرسیده است. این نشان می‌دهد ما نتوانسته‌ایم تشکل‌های قوی و فراگیری شکل دهیم.

جالب است بدانید در دوره‌های قبل که من رئیس اتاق کرمان بودم، ستادی برای جذب سرمایه گذاری در استان‌ها تشکیل شده بود. جالب این که روسای کل سازمان‌های دولتی‌ها عضو آن بودند، اما اصلا اتاق بازرگانی عضو آن نبود! ما اعتراض کردیم که وقتی مسئله سرمایه گذاری است، خود بخش خصوصی هم باید حداقل یک کرسی داشته باشد و بعد از مدت‌ها یک کرسی به ما دادند، آن هم بدون حق رای! تا فقط نظراتش را بگوید. اینقدر بخش خصوصی بی‌تاثیر و دیده نمی‌شود. همین الان هم در بسیاری از سیاستگذاری‌های کشور اصلا حضوری از بخش خصوصی نمی‌بینید.

فعال شدن نهادهایی مثل اتاق بازرگانی، چقدر مشارکت بخش خصوصی در تصمیم گیری را تقویت کرده است؟ به طور کلی ابزار بخش خصوصی برای حضور فعال در تصمیم‌گیری چیست؟

متاسفانه مشکل دو طرفه است و اتاق‌ها هم آن طور که باید حضور ندارند. هر چند وقتی هم می‌خواهند پررنگ حضور پیدا کنند، جایگاهی ندارند. عملا چون اقتصاد ما دولتی و وابسته به منابع زیرزمینی و نفتی و بین نسلی است، چندان اعتنایی به بخش خصوصی نمی‌شود و اتاق‌ها را هم چندان جدی نمی‌گیرند. طی این چند دهه بارها اتاق‌ها در آستانه حذف شدن بودند. جاهایی هم که حضور دارند، یک رای در مقابل ۱۰-۱۲ رای، هشت یا حداقل سه رای دارند که عملا تاثیر گذار نیست. موقعی که نایب رئیس یا رئیس اتاق ایران بودم، جایی ندیدم که مخالفت ما با رای دولت موثر باشد. گاهی هم‌رای بودیم ولی وقتی مخالفت کرده‌ایم، رای ما نتوانسته چیزی را تغییر دهد.



افراد توانمند و اثرگذار صحنه اتاق بازرگانی را ترک کرده‌اند

در شـورای عالی اصل ۴۴ یک رای وزیـر اقتصاد به عنوان رئیس و یک رای وزیر دادگسـتری دارد که عضو است. یک رای رئیس اتاق بازرگانی و یـک رای هم رئیس اتاق تعاون. حتی در اینجا اگر دو به دو شوند، رای دولت و رئیس شورا که وزیر اقتصاد است خوانده می‌شود. بنابراین اصل قضیه این اسـت که اول باید نگاه حاکمیت به بخش خصوصی عوض شود. نگاه بالا به پایین و طلبکاری نداشته باشد. عملا دولت باید خود را بدهکار بخش خصوصی بداند. این در جایی اتفاق می‌افتد که حاکمیت با مالیات اداره می‌شود و چون پول از بخش خصوصی می‌آید، حاکمیت به بخش خصوصی جوابگو می‌شود. اما در کشور ما نه.

به تبع همین، اتاق‌های ما اتاق‌های قوی نیستند و خالی از آدم‌های بزرگ، توانمند و اثرگذار هستند. آدم‌ها وقت و انرژی خود را گذاشته‌اند و چون اثرگذاری نداشته، صحنه را کم کم ترک کرده‌اند. تنها ابزاری که فعلا وجود دارد، همین حضور در تصمیم گیری‌ها توسط نهادهایی مانند اتاق یا تشکل‌های دیگر است که گاهی جایگاهی در قانون دارند و گاهی ندارند. اما چندان جدی گرفته نمی‌شود.

جلسه‌ای که هیات رئیسه اتاق ایران، استعفای جلال‌پور را نپذیرفت

تصمیمات سرنوشت سازی که در راستای حمایت از بخش خصوصی و بهبود فضای کسب و کار گرفته شده کدامند و چقدر موفق بوده‌اند؟

شـاید اصلی‌ترینش قانون بهبود مستمر فضای کسب و کار است که در سال ۸۹-۹۰ در مجلس تصویب شد و متاسفانه تا امروز کمتر از ۲۰ درصد آن اجرایی شده است. طبق یکی از بندهای این قانون، هیچ تصمیمی در کشور نباید گرفته شود، الا این که به بخش خصوصی هم از آن مطلع شود. ولی متاسفانه تصمیم‌ها خلق السـاعه و لحظه‌ای گرفته می‌شود و بخش خصوصی از خبرها می‌شنود. یا بندهای متعددی در زمینه ایجاد تشکل‌ها و حل بسیاری از معضلات مجوزها دارد، ولی عملا هیچ کدام انجام نشده است. بعد از قانون بهبود مستمر فضای کسب و کار، مجلس در سال‌های بعد قانون رفع موانع تولید را تصویب کرد و بعدها هم قوانینی در مجلس و دولت مصوب شده است اما اجرای این قانون‌ها آن طور که باید اتفاق نیفتاده و به‌نظرم کمتر از ۲۰ درصد موفق بوده‌اند.

آیا مانع بهبود کسـب و کار، اتخـاذ برخی تصمیمات سرنوشت ساز است یا تصمیمات در این زمینه گرفته شده و در اجرای آنها دچار ناکامی شده‌ایم؟

به‌نظرم هر دو. یعنی هم تصمیم‌های درستی در این سال‌ها نگرفته‌ایم، هم در اجرا کاملا فشـل عمـل کرده‌ایم. وقتی قانون بهبود مستمر فضای کسب و کار را دنبال می‌کردیم، یکی از عزیزان در مجلس می‌گفت بدیهیات که دیگر قانون نمی‌خواهد. اینها همه‌اش بدیهی است و باید حاکمیت، اما عرض کردیم واقعیت چون این اتفاق نیست، شاید این قانون لازم باشد.

اینها در همه جای دنیا بدون قانون اجرا می‌شود. بنابراین اگر در کشور، بخش خصوصی جدی گرفته می‌شد، اصلا نیازی به قانون نبود و خود مسیر، درست می‌شد. اما طی ۶-۷ دهه اخیر، نه‌تنها بعد از انقلاب، حتی قبل از انقلاب از سال‌هایی که درآمدها به سـمت نفت رفت، چندان اعتنایی به بخش خصوصی نشده و بنابراین شاید نیاز به قانون هم بوده است.

بیشترین اختلال در اجراست

بعضی قوانین هم تصویب شده، اما به‌نظرم بیشترین اختلال در اجراست. قانون را هر کس هر طور خواست اجرا می‌کند. قانون در دنیا دو نوع گذاشته می‌شود. یکی با مشورت و شور و نظرخواهی، حتی در بعضی کشورها آن را به‌طور آزمایشی در چند مورد و چند ماه و سال اجرا می‌کنند، بعد نقاط ضعفش را می‌گیرند و بعد آن را قطعی می‌کنند. ولی وقتی قطعی شد، کاملا به‌صورت دیکتاتوری و خیلی مستبدانه اجرا می‌شود و رویش می‌ایستند. در بیشـتر کشورهای توسعه یافته این طور است.

در معدود کشـورهایی هم قانون یک شـبه، بدون شـور و نظرخواهی تصویب می‌شود. قانون شل و ولی است که در اجرا کاملا در دموکراسی و آزادی است و کسی اجرایش نمی‌کند. متاسفانه ما جزو دومین دسته هستیم. یعنی مسائل اصلی و نقاط ضعف قانون دیده نمی‌شود. خیلی قوانین اصلا اجرایی

نیستند و با هم متضادند و در اجرا کسی به آنها اعتنا نمی‌کند. این می‌شـود که امروز، آنچنان که باید، نمی‌توانیم مسیر را برای بخش خصوصی و کسب و کار هموار کنیم.

زمینه‌های اتخاذ تصمیمات سرنوشت سازی که گرفته نشده، چیســت؟ تا کنون چه مقدماتی برای گرفتن این تصمیمات طی شده و چه چالشهایی در این مسیر وجود داشته است؟

به‌نظرم مهم‌ترین نیاز، تغییر دیدگاه است. تا وقتی دیدگاه این است که بخش خصوصی آویزان به حاکمیت است که البته در این سال‌ها واقعیت دارد؛ و نیازی به بخش خصوصی احساس نمی‌شود، مسلما قوانین و رویکرد درست وجود ندارد. ریشه اصلی همه اختراع‌ها در احتیاج و نیاز است و امروز حاکمیت ما نیازی بـه بخش خصوصی نمی‌بیند و بیشـتر حاکمیت توزیعی است، نه مولد. این همه صحبت از تولید می‌شود اما عملا منابع کشور، به سمتی است که نفت، گاز یا منابع معدنی فروش می‌رود، البته سال‌های اخیر امیدواری بیشتر شده که با افزایش سهم مالیات، شاید روزی دولت جوابگوی فضای کسب و کار باشد. بنابراین اولین و مهم‌ترین نیازی که وجود دارد همان تغییر رویکرد و باور کردن بخش خصوصی است. ما به توسعه پایدار نمی‌رسـیم الا این که بخش خصوصی ما قوی شـود و هر آنچه اتفاق می‌افتد در این بخش باشد. دنیا این را تجربه کرده اسـت. با حاکمیت دولتی و حکومتی که منابع دولتی و شـرکت‌های دولتی و ظرفیت‌های دولتی را توسعه دهد، توسعه پایدار پیدا نمی‌کنیم. بنابراین مهم‌ترین چالش همین است که بخش خصوصی جدی گرفته شود و در مجموعه کارها به‌عنوان اثرگذارترین پایه توسعه و مهم‌ترین رکن توسعه به آن میدان داده شود.

بیشتر از قانون‌گذاری، نیاز به قانون‌زدایی داریم!

در مواردی که مشکل در اجرای تصمیمات اساسی در دفاع از بخش خصوصی بوده، علت آن چه بوده و در این موارد چه باید کرد؟

ما بیشــتر از این که نیاز به قانون‌گذاری داشته باشیم، نیاز به مجلس قانون‌زدایی داریم! مهم‌ترین مشـکل این است که قوانین متعدد داریم. یکی از روسـای گمرک می‌گفت آنقدر قانون در گمرک داریم که اگـر کالایی را وارد کنید و من به‌عنوان رئیس گمرک میلم به این باشـد که این کالا بدون کوچک‌ترین عوارض و کم‌ترین دردسـری از گمرک خارج شـود، می‌توانم با همین قوانین موجود سمت راست در خروجی گمرک بایســتم و شما را خیلی راحت از همین قوانین بـدون کوچک‌ترین گرفتاری عبـور دهم. با همین قوانین می‌توانم سـمت چپ در گمرک بایســتم و آن قدر مانع برای شما درست کنم که هیچ کس نتواند این جنس را از گمرک بیرون آورد، تا حدی کـه جزو املاک تملیکی یا حتی مرجوعی شـود. حالا این را بگیرید در کل کشـور. بنابراین بیشتر نیاز به این داریم که قانون‌هایمان را بازنگری کنیم تا این که بخواهیم قانـون جدید تولید کنیم. پس در مواردی که مشکل در اجراست، بخشی ناشی از زیادی قانون است. اول باید قانون‌هایمان را بازنگری کنیم. وقتی قانون‌ها بازنگری شد و قانون‌های مستحکم و انجام شدنی داشتیم، آن موقع باید محکم روی اجرای آن بایســتیم. الان با این تضادها و قانون‌هایی که خیلی‌هایشـان قابل اجرا نیست یا زاییده سلیقه است، مسلما اجرا هم نمی‌تواند سرنوشت ساز و کامل باشد.

به نظر شما چه تصمیمات سرنوشت سازی برای تحول در فضای کسب و کار کشور لازم است گرفته شود؟

بخش خصوصی باید توسعه و قوت پیدا کند و میدان‌دار اقتصاد کشور، اشتغال و رشد و توسـعه اقتصادی باشد. این نگاه اگر اتفاق افتد، مسلما همه جریان‌ها عوض می‌شود. آقای لیپتون معاون بانک جهانی در زمان برجام به ایران آمده بود. من رئیس اتاق ایران بودم. ایشان قبل از این که بیاید، گفته بود دو ناهار در ایران هستم: یکی با رئیس کل بانک مرکزی و یکی هم با رئیس اتاق ایران. ناهار دوم خدمت ایشان بودیم. بعد از جلسه عمومی، از من خواست یک ساعتی با هم صحبت کنیم. ایشان گفت من نماینده بانک جهانی در تغییر اقتصاد در زمان گرفتاری‌های اقتصادی و چالش جدی لهستان بودم. یک سال کار کردم و هیچ پیشرفتی نداشتیم. بعد از یک سـال متوجه شدم تنها مشکل این اسـت که رویکرد دولتی‌ها در تصمیم‌گیری این است که اقتصاد دولتی را توسعه دهند. روزی جلسه‌ای با یکی از اثرگذارترین آدم‌های آنجا گذاشتم و گفتم تا این دیدگاه باشد، نمی‌توانید اقتصادتان را ترمیم کنیـد. بعد از این، آن رویکرد عوض شد و لهستان رفت به سـمتی که پایه و محور را بخش خصوصی گذاشت و توانست اقتصادش را از ورشکستگی نجات دهد و امروز اقتصاد پنجم اروپاسـت. ایشان به من می‌گفت شما به‌عنوان اتاق وظیفه دارید مسئولان را متقاعد کنید که اقتصاد را از پایه دولتی به پایـه خصوصی هدایت کنند. فکر می‌کنم مهم‌ترین تصمیمی که باید گرفته شود، این است. هر روزی که این اتفاق بیفتد، روزی که کشور به جای منابع نفتی محتاج مالیات بخش خصوصی شود، یا روزی که مسئولان به این نتیجه برسند که بقای نظام به معیشت و اشتغال مردم و فعالیت اقتصادی پایدار و رشد اقتصادی مداوم است، می‌توانیم امیدوار باشیم کشور به فضای بهتر کسب و کار هدایت شود.

رفع محرومیت و توسعه سیستان و بلوچستان، موضوعی است که هم در راستای شعارهای انقلاب و هم عدالت است، با این حال با گذشت ۴۳ ســـال هنوز این هدف محقق نشده است. در همین زمینه با علی اوسط هاشمی، استاندار پیشین این استان به گفت‌وگو نشسته‌ایم.

علی اوسط هاشمی، استاندار پیشین سیستان و بلوچستان
رئیس پیشین سازمان فنی و حرفه‌ای، رئیس پیشین سازمان تعاون روستایی

تصمیم سرنوشت‌ساز برای، سیستان و بلوچستان اجتناب از تبعیض است

ویژگی‌های تصمیمات سرنوشت ساز در حوزه بهره‌وری ملی چیست؟

بهره‌وری عاملی اســـت برای تحول کیفی در ابعاد مختلف زندگی انسانی و پوشـــش دهنده توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و به‌کار انداختن بهترین سبک و شـــیوه‌ها برای دستیابی به محصول کاری که ضامن تداوم آن باشد. محصول این مهم باید در زندگی مردم از درخشش برخوردار باشد. با این نگاه، محور همه اینها برمی‌گردد به به‌کارگیری خرد و اندیشـــه انســـانی. انســـانی که می‌تواند ابداع کند و در مسیر اهداف ملی، کارهایی کند که منفعت عمومی را در پی داشته باشد. تکنولوژی، دانش، محصولات قابل رقابت، تولید و.. همه در هوش و استعداد آدمی است. پس انسان را باید با همه تنوع و قابلیت‌های او پذیرا باشـــیم تا بتوانیم بستر و زمینه رونق، توسعه و پیشرفت را با تکیه به خرد جمعی فراهم کنیم. برای این مهم باید امید را با اعطای فرصت برابر برای مشارکت موثر در بین انسان‌های شایسته فارغ از هر نوع گرایش سیاسی، قومی و مذهبی فراهم کنیم.

مهمترین زمینه بهره‌وری، پذیرش انسان‌های خلاق و توانمند

اگر امروز گرفتار عدم بهره‌وری هســـتیم، هدررفت منابع و فرصت‌ها و خروج سرمایه انســـانی و فکری و مادی، به این برمی‌گردد که کمتر توانسته‌ایم بســـتر پذیرش انسان‌های خلاق و توانمند را فراهم کنیم و سایه سنگین سیاست غیر پاک، توانسته زمینه خروج‌شان از کشور را فراهم کند. در یک کلام، اساس بهره‌وری برمی‌گرد به این که ملت‌ساز باش و به ملتت احساس مسئولیت بده و نگاه او را مالکانه شکل بده. اگر نگاه مالکانه به ایران به معنای واقعی و حقیقی خودش شکل گیرد، آن موقع می‌توانیم به ســـایر اهداف بلند توسعه‌ای با محوریت انسان امید داشته باشیم و امید را زنده نگه داریم.

آیا تصمیم حقیقی به توسعه این استان گرفته شده یا هنوز در آستانه تصمیم گیری هستیم؟

شاید سیستان و بلوچستان اولین اســـتانی بوده که به‌دلیل شـــرایط خاص حاکم بر آن و عمق محرومیت که به قبل از انقلاب برمی‌گردد، سند توسعه داشـــته است. حتی میزان سواد، ۲۵ درصد بوده اســـت. این را به بقیه بخش‌ها تعمیم دهید. در دولت مهندس موســـوی با ریاســـت آقای روغنی زنجانی و تلاش جمعی از فرهیختگان موسسات مطالعاتی، به سند جامع و ارزشمند توسعه استان می‌اندیشند که همان ســـند امروز هم علاوه بر پوشش محرومیت‌های آن استان و ایجاد بستر دستیابی به شاخص‌های توسعه مناسب، می‌تواند بخشی از منافع ملی را هم در پی داشته باشد.

صرف نگارش برنامه‌ها یا سند چشم انداز کافی نیست. باید اراده‌ای باشـــد برای پیگیری برنامه و مرجعی باشـــد برای پرسشگری و نظارت عالی، خارج از نگاه سلیقه‌ای و گروهی. اگر منافع ملی برای همه مهم باشد، باید هر دولتی که سر کار می‌آید، ادامه دهنده راه دولت قبلی باشـــد، به‌اضافه تزریق قابلیت‌های نو و توانمندی‌های جدید حاصل از تغییر.

زمینه های اتخاذ این تصمیم سرنوشت ساز چه بوده است؟

قابلیت‌ها و پتانسیل‌های هر استان را در نظر می‌گیرند. طرز نگاه ما و کم‌لطفی به بخش‌هایی از سرمایه‌های انسانی، مانع به‌کارگیری و جذب اصل بنیه توســـعه‌ای شـــده است. این خطرناک‌ترین نگاه است. ولی در برنامه توسعه، مهم محوریت انسان است. در سند توسعه به توسعه دریامحور پرداخته‌اند، مرزهای طولانی را محور قرار داده‌اند که یک پنجم مرز آبی و خشکی کشـــور، در آن استان اســـت و می‌تواند بازار قوی باشد. چون کشـــورهای مجاور، برخوردار نبوده و نیستند. اگر به قابلیت‌ها و توانمندی‌ها می‌اندیشیدیم و بازاری ایجاد می‌کردیم، می‌توانستیم به نقش‌های منطقه‌ای دست یابیم و بندر چابهار را به شاهراه بین اقیانوس هند و آسیای میانه تبدیل کنیم. اقیانوس هند بیش از دو میلیارد و ۲۰۰ میلیون

جمعیت دارد که نوعا مسلمانند: اندونزی، مالزی، پاکستان و بخش قابل توجهی از مسلمانان هندوستان. این را در نگاه برنامه‌ای داریم، ولی هیچ موقع شاهد اندیشیدن به این مهم با عملیاتی کردن و میدانی کردن پروژه‌ها نبوده‌ام.

اقیانوس هند و کشورهای حاشیه این اقیانوس، زمینه‌های ارزشمندی است و می‌تواند چون اقیانوس آتلانتیک نقش ایفا کند. آب‌های آزاد هم به خلیج فارس وصل می‌شوند و ارتباط دریایی و زمینی و هوایی می‌توانند ایجاد کنند. اگر فارغ از این نارضایتی امروز، حاصل بی‌توجهی به همین داشته‌های ملی است که در حاشیه است و چندان نتوانستیم درآمدها و منابع ارزی مهم را در مسیر برنامه‌های توسعه‌ای به‌کار اندازیم.

دوران بادهای تند با سرعت چهل تا ۱۱۰ کیلومتر در ساعت به مدت ۱۶۰ روز، سرمایه است و می‌توانیم همین تهدید را به فرصت تبدیل و از آن انرژی‌های نو با حداقل تبعات زیست‌محیطی و بالاترین راندمان تولید کنیم تا لااقل خود استان بی‌نیاز از برق دیگر استان‌ها باشد.

تا کنون چه مقدماتی برای گرفتن این تصمیم طی شده و چه چالشهایی در این مسیر وجود داشته است؟

جمعیت روستایی همه استان‌ها به زیر ۳۰ درصد و تقریبا ۲۵ درصد جمعیت رسیده است. اما در این استان، هنوز ۵۱ درصد جمعیت روستایی و ۴۹ درصد شهری است و بیش از ۱۲۰۰ روستا هم تا سال ۹۶، سقایی آب‌رسانی می‌شد. همچنین یکی از استان‌های بزرگ برخوردار از حاشیه نشینی است که حاصل منازعات قومی و طایفه‌ای، ناامنی‌های گذشته و بخشی هم حاصل خشکسالی سی ساله است. با وجود دریا، امروز به انتقال آب از خلیج فارس به استان‌های مرکزی می‌اندیشیم، در صورتی که شاخص آب چابهار، بین ۲۵ تا ۳۰ درصد است. این فاجعه و نشانه خروج از عدالت در نگاه برنامه‌ای است.

طرز نگرش‌ها و نگاه‌ها هم باید متفاوت باشد. استان را نمی‌توانیم به دلیل نقش یک درصدی یک جریان سوء، از منظر امنیتی ببینیم. اگر هم به جداسازی آن یک درصد از نقش آفرینان سوء امنیتی می‌اندیشیم، قطعا راهش ارتقاء ضریب رفاه و زیست با تناسب شخصیت آدمی است که می‌تواند او را امیدوار به فردای بهتر کند و راه یارگیری گروهک‌ها را دشوار کند.

تصمیمات سرنوشت ساز در استان که شما در آنها نقش داشته‌اید، چه بوده و چه تاثیراتی داشته است؟

مهم‌ترین تصمیم سرنوشت ساز که در استان مورد توجه ما بود، اجتناب از تبعیض، توجه به حق شهروندی و کمرنگ کردن بی‌عدالتی بود. البته نمی‌توانم بگویم اجرای کامل عدالت. اگر عدالت به‌درستی مورد توجه قرار گیرد ضامن پیشرفت و تعالی و سعادت و تامین کننده امنیت است. پس محور امنیت جلب نگاه مسئولانه توام با رضایت و امید وافر به فردای متفاوت است. ما اساسی‌ترین جهت‌گیری کلان‌مان را معطوف به این کردیم که چگونه می‌توانیم نارضایتی‌ها را بزداییم. پس اجتناب از تبعیض را توانستیم تا حدی در استان جا بیندازیم. نکته دیگر، اعطای فرصت‌های برابر به همه آنانی است که قدرت ابتکار و خلاقیت و دل در گرو پیشرفت و توسعه و ترقی کشور دارند. رقابت بین اینها با برخورداری از فرصت برابر می‌تواند پیشاهنگی نقش آفرینان را شکل دهد. این هم دومین نقطه بود که فرصت‌های برابر دادیم و سعی‌مان استفاده از تمام ظرفیت انسانی استان بود.

نکته سوم، تولید قدرت بر پایه مشارکت و رضایت و ارتقای موقعیت که می‌تواند راه را بر هر گونه زیاده خواهی افرادی که دنبال انحصاری کردن فرصت‌ها هستند مسدود و زمینه را برای رویش نقش‌های انسان‌ها فراهم کند. این تولید قدرت، لازمه مدیریت است. و احترام به بزرگان و کسانی که مرجعیت و مقبولیت و نفوذ کلام دارند. اگر اینها را هم آدم بتواند به‌خوبی همراه سازد، می‌تواند ضامن همگرایی گردد.

نکته مهم دیگری که کمتر به آن توجه کردیم، این است که توسعه در گرو نوع نقش آفرینی زنان و مردان کشور است. ما در استان، این فرصت را به زنان استان دادیم که برای بعضی استان‌های دیگر که هنوز فرماندار زن را تجربه نمی‌کردند، محل غبطه بود. ولی در سیستان و بلوچستان ما معاون استاندار و فرمانداران زن داشتیم، مدیران کل زن داشتیم. این نوع نگاه‌های انسانی و توسعه‌ای و سرمایه‌ای است که می‌تواند ما را به اهداف برنامه‌ای‌مان برساند. بعد از این رویکرد اجتماعی و سیاسی می‌توانیم از توسعه اقتصادی هم که شرط آن مشارکت است، سخن به‌میان آوریم.

بعد به همان سند توسعه دهه ۶۰ روی آوردیم. دیدیم سندی است که می‌توان از آن کمک گرفت. به مگاپروژه‌هایی فکر کردیم که خیلی هم موثر بود. اول رفع تبعیض. در تمام استان‌های کشور، روستاها هم داشتند کامل به نعمت گاز دست می‌یافتند. ولی در استان سیستان و بلوچستان، ۳۶ شهر فاقد گازرسانی بودند به‌اضافه تمام روستاها. مرکز استان گاز نداشت. شرط سفر آقای روحانی به استان را اعلام کردم که اگر واقعا می‌توانید قول گاز بدهید و عملیاتی کنید، سفرتان مفید است که پذیرفتند. من یک سال قبل از اتمام مسئولیتم، مشعل گاز را روشن کردیم و گازرسانی کردیم.

از سال ۶۲ در بندر چابهار، هیچ برنامه توسعه‌ای وجود نداشت. از ۹۲ شروع کردیم و توانستیم ظرف سه سال، ظرفیت ۲٫۵ میلیون تنی بندر چابهار را به ۸ میلیون تن ارتقا بخشیم. ضمن این که رونمایی از سند توسعه تا ۸۶ میلیون تن هم مورد توجه رئیس جمهور و وزرا قرار گرفت. اگر این سند مورد توجه قرار گیرد، فکر می‌کنم آینده خوبی خواهد داشت. تنها بندری که در عصر ترامپ تحریم نشد، همان بندر چابهار بود به دلیل نوع نقشی که هند و افغانستان شروع کرده بودند و از جمله مطالبات آنها بود که آنجا نقطه امن ارتباطات تجاری باشد. نقطه بعدی راه آهن بود که خوشبختانه با سرعت خوبی آغاز شد و مسیر خودش را طی می‌کند. فکر می‌کنم آینده خوبی دارد.

رفع محرومیت و توسعه سیستان و بلوچستان، موضوعی است که هم در راستای شعارهای انقلاب و هم عدالت است، با این حال با گذشت ۴۳ سال هنوز این هدف محقق نشده است. در همین زمینه با علی اوسط هاشمی، استاندار پیشین این استان به گفت‌وگو نشسته‌ایم.

حمیدرضا نایبی، دکترای مهندسی صنایع، عضو هیئت مدیره انجمن توسعه بهره وری ایران

باروشهایی تصمیمات سرنوشت‌ساز را اجراپذیر کنیم

ویژگی‌های تصمیمات سرنوشت‌ساز در حوزه بهره‌وری ملی چیست و این تصمیمات از سوی چه مراکز و افرادی گرفته می‌شود؟

در اجرای تصمیمات سرنوشت‌ساز الزاما نمی‌توان در کوتاه مدت انتظار دستیابی به نتایج چشمگیر داشت، بلکه نتایج نیازمند پایداری و ثبات ساختار و انباشت تجربه و یادگیری است.

تصمیمات سرنوشت‌ساز بهره‌وری، مستلزم پیشگامی سازمان ملی بهره‌وری است در اینکه به درستی و با قاطعیت اقدامات بهره‌ورانه در دولت و کشور را شناسایی و حمایت کند و در هیات دولت حضور پایدار و مؤثر پیدا کند.

برگرفته از کف اقتصاد و واقعیت‌های ملموس بخش‌های اقتصادی کشور باشد و متصل باشد به پایگاه دانش غنی و بسیار متنوع و معتبر شبکه کشورهای سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

موانع اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز در کشور چیست؟

اعمال نفوذ لابی‌های قدرت که منافع شخصی و محفلی را به منافع ملی تحمیل می‌کنند.

ضعف کارشناسی در بدنه دولت که در حال گسترش است.

نبود ارزیابی عملکرد برنامه‌ها و اقدامات دولت

نمونه‌های موفق و ناموفق تصمیمات سرنوشت‌ساز ملی از نگاه بهره‌وری را چه می‌دانید؟

یک تصمیم ناموفق و غلط: انتقال سازمان ملی بهره‌وری به زیرمجموعه سازمان اداری و استخدامی کشور.

یک تصمیم موفق: اتصال بهره‌وری به ۳ درصد اعتبارات هزینه‌ای دستگاه اجرایی

در اتخاذ تصمیمات مهم، نوعا عوامل مختلفی نقش دارند؛ آیا توجه به بهره‌وری هم می‌تواند یکی از این عوامل باشد؟ در این صورت، چگونه باید این نقش را عملیاتی کرد؟

به گمانم خیر، این کار بایستی تبدیل به یک فرهنگ و نگرش فراگیر در کل نظام تصمیم گیری گردد.

ضعف و نیاز کشور، بیشتر در اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز است یا چنین تصمیماتی گرفته می‌شود و به درستی اجرا نمی‌شود؟

به نظر بنده تصمیمات سرنوشت‌ساز زیادی در ایران اخذ شده است، ولی در اجرا مشکلاتی است و یکی از نهادهای نابهره‌ور کشور همین «نهاد دولت» است. چرا که بهره‌وری ایران در دهه نود هیچ تغییری نداشته و ماحصل بیش از یک دهه نابهره‌وری، تأثیرات فرهنگی قابل توجهی به جا گذاشته است. تصویب سیاستهای کلی اصل ۴۴ و ضوابط اجرایی آن، سرنوشت‌سازترین تصمیم در دهه هشتاد بود که با هدف رقابتی شدن شرکت‌های دولتی و افزایش بهره‌وری آنها صورت گرفت. اما گزارش رسمی که نشان دهنده افزایش بهره‌وری صنایع واگذارشده باشد، منتشر نشده است.

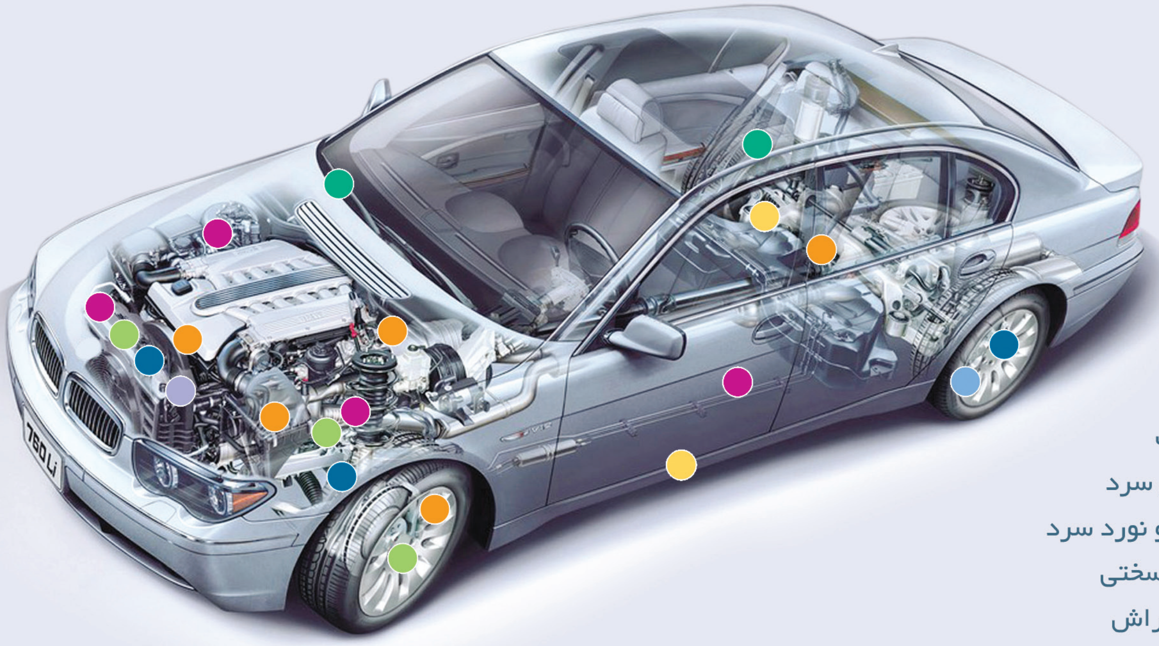
ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی یکی دیگر از تصمیمات بزرگ بود که امید می‌رفت با اجرای آن اتفاقات مثبت چشمگیری در عملکرد دستگاه‌های اجرایی ایجاد شود و رفتار با ارباب رجوع اصلاح شود، ولی باز هم آثار ملموسی بر جای گذاشته نشد. تشکیل بانک‌های خصوصی یکی دیگر از تصمیمات سرنوشت‌ساز دهه هفتاد بود که در اوایل موفقیت‌های خوبی حاصل کرد و البته باعث خلوت شدن تعدادی از بانک‌های دولتی نیز شد، ولی در مجموع آثار ملموس در تغییر رفتار و عملکرد چند بانک دولتی بر جای نگذاشت.

به گمان بنده لازم است پیرامون اجراپذیر ساختن تصمیمات سرنوشت‌ساز، وقت بیشتری صرف شود و تهیه تمام پیوست‌های اجرایی تصمیمات سرنوشت‌ساز و حتی پیش بینی سناریوهای محتمل و طرح اقدام در صورت بروز سناریوها می‌تواند جزو الزامات تصویب طرح باشد و شرط تصویب طرح و تصمیمات سرنوشت‌ساز، تصویب پیوست‌های مربوط به طرح اجرایی در سناریوهای مختلف باشد.

به نظر شما تصمیمات سرنوشت‌ساز اولویت‌داری که برای تحول در مدیریت و اقتصاد کشور لازم است گرفته شود، چه مواردی هستند؟

الف- تشکیل «سازمان مدیریت توسعه کشور» با ادغام بخش‌هایی از سازمان‌های برنامه و بودجه و اداری و استخدامی کشور و ملی بهره‌وری ایران.

ب- تشکیل سازمان نظارت عمومی مردمی



- فنر
- بلبرینگ
- کله زنی سرد
- کشش و نورد سرد
- رسوب سختی
- خوش تراش
- سیم لاستیک
- الکترود و سیم جوش

شرکت فـولاد آلیـاژی ایران

اولین شرکت فولادی کشور دارای

گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت صنعت خودرو
براساس استاندارد IATF16949:2016

با دامنه کاری طراحی و تولید
انواع فولادهای آلیاژی و مخصوص

کارخانه : یزد ، جاده کنارگذر یزد-کرمان ، نرسیده به پایانه باربری ، کیلومتر ۲۴ جاده فولاد

کدپستی : ۸۹۴۵۱۵۱۶۹۴ ، تلفن: ۹۶-۳۷۲۵۳۰۹۰ (۰۳۵) ، دورنگار : ۳۷۲۵۴۶۸۰ (۰۳۵)

www.iasco.ir iran_alloy_steel

دوازدهمین کنفرانس ملی بهره وری

بهره وری و تصمیمات سرنوشت ساز

۴ و ۵ بهمن ماه ۱۴۰۱ | یزد، شهر میراث جهانی

محورهای تخصصی:

- بهره وری و سیاست گذاری اقتصادی
- بهره وری و قوانین و مقررات
- بهره وری و کیفیت منابع انسانی

تماس با دبیرخانه:

۰۳۵۳۷۲۶۵۴۸۸-۰۹۳۵۸۲۲۱۲۹۵-۰۹۱۳۴۲۵۳۷۴۹

www.productivityconf.ir