

همراه شدند. من اصولاً اعتقادی به تضاد بین نیروهای مکتبی و متخصص که ابتدای انقلاب بنی صدر به نام دعوای تخصص و تعهد راه انداخته بود، نداشتم. معتقد بودم اتفاقاً با همه تکنوکرات‌هایی که سلامت هستند می‌شود به خوبی کار کرد به شرطی که خود ما هم سالم باشیم. این نگاه همگرایی نیروهای مکتبی و تکنوکرات‌ها در بانک ملت جواب داد و بانک ملت یکی از قوی‌ترین بانک‌های کشور شد و مدیران خوبی را هم تربیت کرد که به جامعه خدمت کردند.

این آغاز یک تحول مدیریتی در کل سیستم بانکی بود. البته بعد از اینکه عملاً در بانک ملت فضای مثبت و ارزشی حاکم شد، اختلافاتی به وجود آمد و جوی درست شد که عده‌ای گفتند: «عملاً ایروانی که تنها یک عضو هیأت مدیره است بانک را اداره می‌کند.»

همین جو باعث شد در انتهای دوره مسئولیت به سرعت از من تشکر شود! بعد از آن اصرار داشتم که کلاً در سیستم بانکی نباشم تا هر مشکلی در نظام بانکی را به گردن تأثیرگذاری من نیندازند. لذا با دعوت وزیر بازرگانی به وزارت بازرگانی رفتم.

● **شما رسماً گفتید عضو انجمن اسلامی بودید و به این عضو بودن تان هم افتخار می‌کنید، اما برخی از اسناد و صحبت‌ها نشان می‌دهد برخی از مدیران وقت از انجمن‌های اسلامی خیلی هم دل خوشی نداشتند. مثلاً مرحوم عزت‌الله سبحانی در جایی می‌گوید: «انجمن‌های اسلامی موی دماغ وزرا بودند.» این حرف را قبول دارید؟**

بستگی دارد چه دماغی باشد، جنس آن دماغ خیلی مهم است. اگر کسی مسأله‌ای نداشته باشد و عنصری مکتبی و ارزشی و مردم دار محسوب شود، قطعاً انجمن‌های اسلامی که از نهادهای مؤثر ابتدای انقلاب بودند از وی حمایت می‌کردند. منتهی مسأله این بود که با توجه به اینکه انقلاب، خود را از قبل آماده و کادرسازی لازم نکرده بود، طبیعی هم بود که برخی از مدیرانش با معرفی و یک شناخت ابتدایی انتخاب می‌شدند. لذا برخی از آنها اصلاً انقلابی نبودند و عملاً با انقلاب و امام زاویه پیدا می‌کردند. مصداق و نظیر مهم آن را شما در برخی از اعضای نهضت آزادی به راحتی می‌توانید مشاهده کنید. قبل از اینکه عضو هیأت مدیره بانک ملت شوم با آرای کارکنان به عضویت شورای کارکنان بانک نیز انتخاب شدم و چون با رأی کارکنان انتخاب شده بودم همه قبولم داشتند. عده‌ای با پدیده شورهاها نیز موافق نبودند، بنابراین انجمن اسلامی نمونه خوبی بود تا به آن برجسب زده شود. در شرایطی که نظام اداری ما کارآمدی نداشت انجمن‌های اسلامی البته با سطوح متفاوت از نظر توان علمی و کارآیی می‌خواستند با حاکم کردن ارزش‌ها اجازه ندهند کارهای غیرمتعارف یا خلاف واقع در سیستم صورت بگیرد که اتفاقاً کارساز بود. مثلاً مرحوم دکتر نجفی علمی دبیرکل انجمن‌های اسلامی وزارتخانه‌ها، ادارات و سازمان‌ها بود که خود تحصیل‌کرده و لیسانس اقتصاد دانشگاه تهران و فوق لیسانس مشاوران اداری از دانشگاه شهید بهشتی و بعدها دکتری در رشته اقتصاد توسعه گرفت. وی از نظر تجربه کاری نیز سرآمد بود، به علاوه طعم زندان‌های رژیم پهلوی و شکنجه‌های آن را چشیده بود. او در مقطعی نسبتاً طولانی این سمت را داشت و جالب است بدانید با هماهنگی‌هایی که وی با نیروهای ارزشی سیستم اداری برقرار می‌کرد توانست جلوی جریان‌های لیبرالی

را که بی‌پروا در زاویه با امام و آحاد مردم گام برمی‌داشتند و در سیستم حکومتی هم بودند، بگیرد. البته نجفی علمی نه خاطره‌نویس بود و نه خاطره گو، ولی اگر بتوان فعالیت‌های انجمن‌های اسلامی در ادارات را گردآوری کرد قضایوی منصفانه می‌شود، اما به هر حال در مرور خاطرات تاریخ‌نویسی که شما سعی در انجام آن دارید هر کس از اتفاقات و وقایع برداشت شخصی خودش را دارد.

● **روایت‌ها درباره اختلافات شما با مرحوم نوریخیش زیاد است. لطفاً کمی درباره اختلافات مینایی با آقای نوریخیش توضیح دهید و چرا نوریخیش استعفا داد؟**

آقای نوریخش استعفا نکرد بلکه دوره مأموریتش در بانک مرکزی پایان یافت و قانوناً مسئولیتی نداشت، ولی وقتی من فشارهای موجود را دیدم ترجیح دادم از اختیارات قانونی خودم استفاده نکنم و استعفا کردم. ما سلیقه نظری و رویکرد متفاوتی نسبت به مسائل داشتم. معتقد بودیم در شرایط محدودیت منابع و جنگی با آن گسترش، ناگزیر هستیم با توجه به محدودیت‌ها برنامه‌ریزی کنیم، اما در مقابل، طیف مرحوم نوریخش چنین نگاهی نداشت و برای مسائل مختلف چهارچوب مدیریتی تنظیم شده و هدف‌مندی قائل نبود و اوضاع را مثل شرایط عادی نگاه می‌کرد. گمان من این است که تفکر عده‌ای برای مدیریت شرایط وفور نعمت شکل گرفته است، اما برای شرایط محدودیت و جنگ حتماً باید یک مدیریت برنامه‌ریز، جدی و پاسخگو مسئولیت داشته باشد.

● **نظر طیف مقابل برای اداره کشور در آن زمان چه بود؟**

آنان به طور کلی برنامه‌ای و آینده‌نگر به مسائل نمی‌پرداختند. می‌توان گفت برای واحدهای تحت مدیریت خود چهارچوب برنامه‌ریزی شده‌ای تصور نمی‌کردند و مغلوب نتایج عملکردهای برنامه‌ریزی نشده بودند. به محض اینکه در سال ۱۳۶۲ درآمدهای ارزی کشور زیاد شد، واردات بشدت افزایش یافت، به طوری که به‌رغم ۲۲ میلیارد دلار درآمد حاصل از فروش نفت در همان سال، ۲۴ میلیارد دلار پرداخت ارزی پیدا کردیم! آنها معتقد بودند وقتی عرضه کالا افزایش یابد ما نیز می‌توانیم ارز بیشتری بفروشیم و با این کار درآمدهای دولت بالا و مخارج بیشتری خواهیم داشت و از طرف دیگر با واردات می‌توانیم تورم را مهار کنیم. با این پارامترهای می‌توانیم کارنامه اقتصادی خوبی از خود به جای بگذاریم که البته برعکس، افزایش درآمدهای ارزی در هر مرحله، باعث افزایش درآمدهای ریالی و گسترش تشکیلات دولت و افزایش نقدینگی و تورم، ضربه به تولید و سرمایه‌گذاری و ضعف اقتصاد می‌شد. به این اتفاق در یک اقتصاد، بیماری هلندی گفته می‌شود یعنی یک گشایش موقتی. این دیدگاه در کوتاه‌مدت و شرایط انحصارات بزرگ دولتی، بیشتر حالت پوپولیستی داشت و مدیران جنت مکان می‌شوند، ولی در بلندمدت ضربه سهمگینی به اقتصاد می‌زند. البته این نگاه به نوعی متأثر از آموزه‌های صندوق بین‌المللی پول هم بود. مثلاً در جایی مسئول بانک مرکزی گفته بود به جای این همه زحمت برای بافتن فرش، یک کشتی نفت صادر می‌کنیم که انبوهی از درآمد برای ما دارد. این روند اتفاقاً عمق تفکر او را می‌رساند.

اگر نفت بیشتر بفروشیم از فروش ارز آن، درآمد دولت نیز افزایش می‌یابد و در مجموع تورم ایجاد شده و تشکیلات اداری دولتی گسترش می‌یابد. همچنین مزاحمت برای کسب‌وکار ایجاد می‌کند و بعد همان چرخه معیوب، واردات و ضربه به تولید و سرمایه‌گذاری و... را دربردارد، اما در مقابل وقتی فرش بافته می‌شود زن و مرد روستایی در فصل بیکاری و سرما اولاً با فروش اولین فرش، به درآمد خیلی خوبی دست پیدا می‌کنند و زن و دختر خانواده نیز به واسطه این درآمدزایی به جای «توسری خوردن» عزت پیدا می‌کنند و ایجاد شغل شده و درآمد خانوار افزایش پیدا می‌کند. لذا خانواده مذکور با ایجاد درآمد می‌تواند

## خاطرم هست در مقطعی

که خودم را برای حضور در هیأت مدیره بانک ملت و شورای بانک‌ها آماده می‌کردم با یکی از نیروهای مسلمان متعهد برای مصاحبه به شورای عالی بانک‌ها دعوت شدیم.

مرحوم دکتر احمد کیایی مدیرعامل بانک ملی در جلسه مصاحبه از من پرسید: «نظرت در مورد نیروی انسانی چیست؟»
گفتم: «نیروی انسانی در بانک‌ها باید حرفه‌ای کار کند.»
اعضای شورا گفتند این خیلی کلی است. حرفه‌ای یعنی چه؟
گفتم: «حرفه‌ای یعنی اینکه اگر رئیس بخش بین‌المللی بانک صورت جلسه را تحویل دهد و آن را سفید امضا کند، یعنی از نظر حرفه‌ای خیانت کرده است و شایستگی هیچ مسئولیتی ندارد.»
بعد از اتمام مصاحبه از من بسیار تعریف کردند. وقتی

از اتاق بیرون آمدم از آقای متخصص، با تجربه و متدین که قبل از من برای مصاحبه به داخل اتاق رفته بود پرسیدم: «چه شد؟ از تو چه پرسیدم؟»

گفتم: «مردودی و انتخا ب نمی شوی. این چه حرفی است که زدی.»
وقتی ناراحت شد، پشیمان شدم و گفتم شوخی کردم، اما واقعیت این بود که او رد شد و من قبول شدم و هنگامی که او وارد کرده و خلی تعجب کرد!

## تاریخ شفاهی

تنظیم بازار با صادرات» قابل اجراست. جریان مقابلی می‌گفت: «وقتی ارز و منابع به وفور وجود دارد باید با افزایش کالاها از طریق واردات، تورم و نقدینگی را مهار کنیم.» به‌عنوان مثال پس از جنگ، وقتی قائم مقام وزیر جهاد سازندگی بودم، ارزهای واردات پنیر را صرف تولید لبنیات در داخل قرار داده و با برنامه‌ریزی و نهادسازی شورای لبنیات کشور در صنعت لبنیات یک تحول عظیم ایجاد کرده و خودکفایی در صنعت لبنیات اتفاق افتاد. براساس این نوع مدیریت، تولید لبنیات و تعداد کارخانجات لبنی به شدت افزایش یافت. حتی در آن سال‌ها ما به مرز صادرات مواد لبنی نیز رسیدیم. به ادعان اغلب کارشناسان وضع موجود صنعت لبنیات به خاطر سیاستگذاری قاطع و تصمیم‌گیری آن زمان جهاد سازندگی بود که اتفاقاً در همین باره به من پیشنهاد شد برای آن کتابی بنویسم که تاکنون موفق شدم.

نفس این پدیده که چگونه رویکرد واردات را به الگوی تولید داخلی و صادرات با استفاده از اهرم‌های منابع موجود و با استفاده از تئوری مثلث «سیاست‌گذار، زنجیره تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان» و همکاری بخش خصوصی، تعاونی‌های تولید و نهادهای عمومی غیردولتی و دولتی تبدیل کردیم، امر مهمی است که نظیر خودکفایی در لبنیات در سایر حوزه‌ها می‌تواند تعمیم یابد و اگر فرصتی فراهم شود این الگو و تجربه موفق را مستند خواهیم کرد.

● **نمود عینی اختلافات فکری جریان‌های مختلف از کجا شروع شد؟ در مطالعاتی که داشتم به این نتیجه رسیدم اختلافات فکری در کابینه به شدت زیاد بود و اغلب شاهد دعوای سیاسی با چاشنی اقتصادی بودیم.**

بیشترین اختلافات درباره سیاست‌های پولی بود. با توجه به قانون عملیات بانکی بدون ربا یکی از مهم‌ترین سیاست‌های پولی، سیاست‌های اعتباری بود که به آن تصریح شده است. نگاه ما در سیاست‌های اعتباری این بود که تسهیلات بانک‌ها تولیدمحور شود. ضمناً قوانین و مقررات موضوعه برای این هدف هم اجرا شوند. ما می‌خواستیم افرادی که به این مسأله معتقد بودند در بانک‌ها مسئولیت داشته باشند تا آن را در عمل اجرا کنند. ما معتقد بودیم مدیرانی که نمی‌توانند نرخ‌های رشد تسهیلات در بخش‌های مختلف اقتصادی به‌ویژه تولید را محقق کنند باید برکنار شوند. ابلاغ نرخ‌های رشد تسهیلات بانکی در بخش‌های مختلف اقتصادی تزئینی نیست و عمل به سیاست‌ها مالاک صلاحیت مدیران است. در این مسائل، مشکل و اختلاف‌نظر به وجود آمد. مثلاً آقای قاسمی و بعدها مرحوم نجفی علمی تحولات خیلی خوبی را در بانک ملی ایجاد کردند.

به محض اینکه آقای قاسمی را به مدیرعاملی بانک ملی منصوب کردم، هفته دوم مسئولیت با وزیر نفت آقای آقا‌زاده جلسه گذاشت و ۵۰ درصد پروژه پتروشیمی اراک را که در مرحله صفر قرار داشت به منظور کمک به این سرمایه‌گذاری و تأمین قدرت نظام بر منابعی که برای احداث این پروژه موردنیاز بود (۱۲ میلیارد دلار) خرید و آن را احداث کرد و به بهره‌برداری رساند.

جالب است بدانید تا همین امروز ترازنامه بانک ملی از سود فوق العاده پتروشیمی اراک بهره می‌برد. این یک کار انقلابی در سیستم بانکی و کاملاً حرفه‌ای و نشان دهنده افق فکری گسترده نیروها و رویکرد جدید بود و از این حیث رئیس دولت نیز کاملاً راضی و موافق با این رویکرد بود.

سرمایه‌گذاری بیشتری کرده، از ناهنجاری‌های اجتماعی اجتناب شود و دولت نیز بزرگ نشود، لذا در این صورت نقاط منفی که اشاره کردم منتفی می‌شود. بهانه اینکه اینها مریض می‌شوند و سقط جنین می‌کنند دیگر مطرح نیست. با طرح بقا (بهداشتی کردن قالی‌بافی ایران) توسط جهاد سازندگی، اولاً کمک به ساخت اتاق‌های بهداشتی و پنجره‌دار می‌شد و دارهای افتی به عمودی تبدیل و نهاده‌ها در اختیار روستاییان قرار می‌گرفت و فرش‌ها از آنها خریداری می‌شد که البته این فقط یکی از صدها پروژه عظیم توسعه روستایی جهاد سازندگی در پهنه روستایی ایران بود که متأسفانه هم‌اکنون در اثر همین افکار لیبرال‌گونه، وظیفه‌مندی قانونی توسعه روستایی کشور تعطیل شده و باید تبعات آن را در مهاجرت به شهرها بپذیریم.

ما با دادن پنجره تسهیلات بانکی اعم از قرض الحسنه و غیره به فرش‌بافی، تحولی در درآمد‌های روستاییان ایجاد و به عزت‌مندی آنان کمک کردیم و بعدها در وزارت جهاد سازندگی در دولت سازندگی توانستیم با یک برنامه منظم نه تنها بخش فرش‌بافی بلکه توسعه روستایی را با ایجاد نواحی صنعتی روستایی گسترش د همیم.

می‌خواهم بگویم دو تفکر وجود دارد که هنوز هم تا حدودی این دو تفکر جریان دارد؛ یکی اینکه همین‌طور پیش برویم رشد اقتصادی خواهیم داشت. البته این تفکر هر چند با طرح شعارهای لیبرالیستی است اما درعمل در راستای نفتی و دولتی کردن بیشتر اقتصاد حرکت می‌کند. تفکر دیگر این است: «آینده قابل پیش بینی نیست، پس ما باید آینده را خودمان بسازیم.» این تفکر حضرت امام رحمت‌الله علیه و رهبری حکیمانه آیت‌الله خامنه‌ای و نیروهای مکتبی و ارزشی است که به آن عمیقاً معتقد ند.

در مکتب اول با اولین شوک نفتی دست به سوی خارجی‌ها دراز می‌شود و دیگر استقلال سیاسی کم‌رنگ و بی‌معنا خواهد شد. اما تفکر امام و ولایت فقیه و آنهایی که قویاً به آرمان‌ها معتقدند این است که هر تهدید و شوکی را فرصت تلقی کرده و برای فرصت‌سازی آن کار کنیم و ورق اقتصادی را به سود مردم برگردانیم. منظور از مردم هم افراد هزار فامیل و یک الیگارش‌ی جدید شبیه آنچه در رژیم پهلوی بود نیست، بلکه مردمی کردن اقتصاد است. به یاد دارم در همان دهه‌های ۶۰ و ۷۰ ما معتقد بودیم واردات باید در جهت حمایت از تولید داخلی صورت گیرد و اگر کالا‌های سرمایه‌ای و تجهیزات و کارخانجات... به کشور وارد شود با یک فاصله زمانی به افزایش تولید و ایجاد اشتغال کمک کرده‌ایم. اما طیف مقابل به‌دنبال این بود تا با افزایش واردات کالا‌های مصرفی به کشور، درآمد‌های ریالی بیشتری کسب کند و از این طریق بتواند تورم را محدود کند.

بر این باور بودیم که با افزایش واردات کالا‌های مصرفی بنیان‌های تولید صدمه می‌بیند. ما معتقد بودیم: می‌توانیم با ابزار سود بازرگانی علاوه بر حمایت از تولید، نگذاریم با افزایش تقاضای ارز، قیمت آن افزایش یابد، چرا که وقتی بنیان‌های تولید ضعیف باشد افزایش قیمت اثر در یک اقتصاد دولتی، فی‌نفسه باعث تحمیل تورم شده و انتظارات تورمی نیز به آن اضافه می‌شود.

در صادرات نیز معتقد بودیم: باید به صادرکنندگان جوایز صادراتی تعلق بگیرد. البته این ایده در حد فکر نبود بلکه نهایتاً اجرا شد. ضمن اینکه ما معتقد بودیم: «تنظیم بازار را نه به وسیله واردات» بلکه با «استراتژی

### تشدید واردات به محض افزایش درآمد ارزی

به محض اینکه در سال ۱۳۶۲درآمدهای ارزی کشور زیاد شد، واردات بشدت افزایش یافت، به طوری که به‌رغم ۲۲ میلیارد دلار درآمد حاصل از فروش نفت در همان سال، ۲۴ میلیارد دلار پرداخت ارزی پیدا کردیم! آنها معتقد بودند وقتی عرضه کالا افزایش یابد ما نیز می‌توانیم ارز بیشتری بفروشیم و با این کار درآمدهای دولت بالا و مخارج بیشتری می‌شود زن و مرد روستایی در فصل بیکاری و سرما اولاً با فروش اولین فرش، به درآمد خیلی خوبی دست پیدا می‌کنند و زن و دختر خانواده نیز به واسطه این درآمدزایی به جای «توسری خوردن» عزت پیدا می‌کنند و ایجاد شغل شده و درآمد خانوار افزایش پیدا می‌کند. لذا خانواده مذکور با ایجاد درآمد می‌تواند



**برش**

### انداختن تقصیرها به گردن دیگران

طرح موضوع انجمن‌های اسلامی صرفاً سربوشی برای عدم بیان نکرش‌های اقتصادی است وگرنه انجمن‌های اسلامی به صورت مطلق هیچ‌گاه مورد حمایت بنده نبودند، ولی یک واقعیت وجود دارد و آن اینکه افرادی که از بیرون سیستم بانکی وارد سیستم می‌شدند از تخصص و تحصیلات لازم برخوردار نبودند و از شناخت سیستم و تجربه هم بهره لازم را نداشتند و طبیعی است که پایگاهی نداشته و نمی‌توانستند موفق باشند.

بهترین راه، انداختن تقصیرها به گردن دیگران بود ولی انجمن‌های اسلامی آن زمان که واجد نیروهای ارزشی، متخصص و باتجربه بودند، بدیهی است که به صورت طبیعی رشد می‌کردند. کما اینکه بسیاری از آنها بعد از بنده وارد دستگاه‌های اجرایی کشور شده و به دلیل شایستگی‌های فراوانی که از خود نشان دادند سمت‌های مختلف و بزرگی گرفته و منشأ مآثرات فراوانی شدند.

پرپر می‌زدند و با اصرار به من می‌گفتند: «ایروانی پیش نوبری برو و از این بابت که سیستم بانکی دست نخورده به او انتقاد و نهایت پیش علیرضا نوبری رفتم. وی از سال‌های قبل از انقلاب مرا می‌شناخت. به او گفتم: «شما همه نقطه‌ضعف اساسی رژیم گذشته بود و مردم به خاطر خشم خود از این سیستم بانک‌ها را آتش می‌زدند، اما شما این وضعیت و شرایط را اصلاح نکرده‌اید...»

در همان جلسه در رابطه با یک پرونده کلیدی مدیریتی با نظر اصلاحی من دستور اقدام داد. البته فکر می‌کنم به خاطر اعتمادی که به من داشت این کار را کرد. در حال انجمن‌های اسلامی در اصلاح مدیریت‌های کشور و پاکسازی عوامل رژیم قبل در مراکز زیادی فعال بودند و به قول معروف انجمنی‌ها آدم‌های خنثی نبودند که بگذارند بعد از انقلاب معدودی از افراد بی‌درد یا پرونده‌دار در سیستم نقش کلیدی داشته باشند. در عین حال هم انحصارطلب نبودند و از نیروهای متخصص و تکنوکرات و سالم هم حمایت می‌کردند.

خاطرم هست در مقطعی که خودم را برای حضور در هیأت مدیره بانک ملت و شورای بانک‌ها آماده می‌کردم با یکی از نیروهای مسلمان و متعهد برای مصاحبه به شورای عالی بانک‌ها دعوت شدیم. مرحوم دکتر احمد کیایی مدیرعامل بانک ملی در جلسه مصاحبه از من پرسید: «نظرت در مورد نیروی انسانی چیست؟»
گفتم: «نیروی انسانی در بانک‌ها باید حرفه‌ای کار کند.»
اعضای شورا گفتند این خیلی کلی است. حرفه‌ای یعنی چه؟
گفتم: «حرفه‌ای یعنی اینکه اگر رئیس بخش بین‌المللی بانک مجلس را تحویل دهد و آن را سفید امضا کند، یعنی از نظر حرفه‌ای خیانت کرده است و