



برش

حکم دستی به افراد برای مدیریت شرکت‌ها

خیلی زود فهمیدیم اشکال عمده این است که مدیران خارجی این شرکت‌ها رفته‌اند و چون پرسنل ایرانی همیشه به‌عنوان دست و بازو به کار گرفته شده بودند، هیچ‌کس نمی‌دانست باید بکند؛ یعنی پروژه یا کاری تعریف نشده بود. هیچ نقشه‌ای در دست آنها نبود و کارفرمایی وجود نداشت. مثل این بود که سر سیستمی را بریده باشند و دست‌ها و پاها داد می‌زنند به ما کمک کنید؛ بنابراین سیستم فاقد قوه عاقله و تصمیم‌گیرنده بود. اولین کاری که کردیم این بود که به این شرکت‌ها رقتیم و جلسه گذاشتیم و صحبت کرده و مدیرانی را از بین بچه‌های متدین و باسواد آنجا تعیین کردیم و حکم سرپرستی به آنها دادیم تا بتوانند این شرکت‌ها را مدیریت کنند. البته کشمکش خیلی زیادی بین چینی‌ها و کسانی که قبلاً با رژیم گذشته همکاری کرده و آدم‌های فاسدی بودند، وجود داشت. چون انقلاب شده بود، این افراد تغییر ماهیت داده و یکی، دو تا از آنها جلو افتاده بودند و مدافع یا محرک بقیه بودند. تا جایی که می‌شد از متدین‌ها اطلاعات می‌گرفتیم و آنها را شناسایی می‌کردیم. در هر شرکتی هم به نسبت نیاز، بین ۱۰ تا ۲۰ نفر را شناسایی کرده و حکمی به آنها می‌دادیم. اگر در خوزستان به سوابق مراجعه شود، من کلی حکم دستی داده و افراد را برای مدیریت این شرکت‌ها منصوب کرده‌ام. بعضی از اینها مانده‌اند و چندین سال کار کرده‌اند. آن زمان اصلاً فکر نمی‌کردیم به فرمانداری ربطی ندارد که برای نیروگاه یا شرکت ملی حفاری مدیر تعیین کند. اصلاً نمی‌دانستم وقتی نخست‌وزیر می‌گوید کاری را نکن، نباید بایگانی کرد.

**ما طی دورانی با منافقین درگیری داشتیم، منتها استراتژی منافقین در**

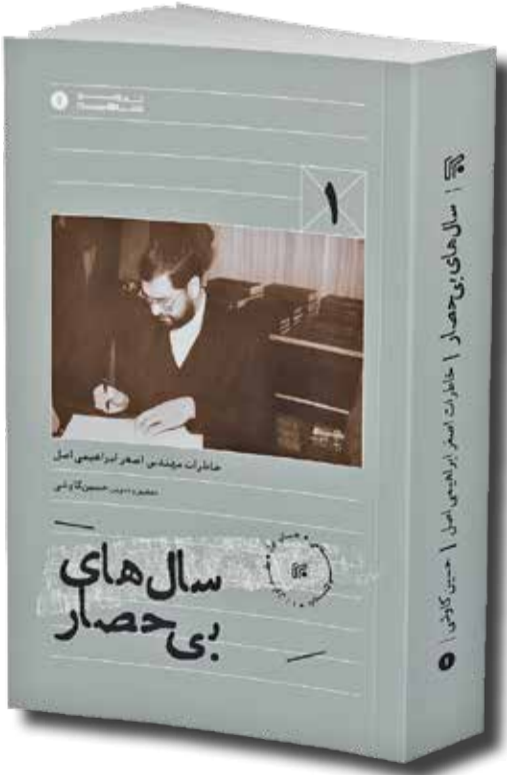
خوزستان حذف و درگیری فیزیکی با مسئولان وقت نبود. به نظرم مجاهدین از جایی گرا گرفته بودند که با افرادی مثل بنی

صدر و مدنی همراهی کنند و توافقاتی شده بود. مجاهدین خلق در تهران هم مشابه همین رفتار را داشتند و رجوی و این سازمان با بنی صدر توافقاتی کرده بودند؛ یعنی در تحلیل آنها آمدن کسی مثل بنی صدر یا مدنی به عنوان رئیس جمهور

مطلوب بود؛ به همین دلیل حداقل در آن مقطع بنای درگیری با فرمانداری و استانداری را نداشتند، اما به علت اینکه آن موقع هنوز در زمینه حفاظت مسئولان کاری انجام نشده بود، اگر می‌خواستند کارهای تروریستی انجام بدهند، حتماً می‌توانستند به فرمانداری و استانداری آسیب بزنند

مرتب می‌شنیدیم و یاد می‌گرفتیم. اصلاً فهمیدیم عشایر چه کسانی هستند و تعدادی از رؤسای عشایر را شناسایی کردیم. عشایر خزل، ارکوازی، شوهان، میش خاص و ملک‌شاهی؛ اینها سبب‌هایی بود که اصلاً نشنیده بودیم و اطلاعاتی از آنها نداشتیم. پنجشنبه بعد از ظهر بود که ما به ایلام رسیدیم و به سمت استانداری رقتیم. قبل از اینکه به طور رسمی کار را شروع کنیم، از اوضاع استان اطلاعات میدانی به دست آورده بودیم و در ماشین هم بحث و تحلیل می‌کردیم که استان را بهتر بشناسیم. وقتی به ساختمان استانداری رسیدیم، من در زدم و فردی به نام آقای پرویزی، که خدمتکار استانداری بود و الان مرحوم شده است، در را باز کرد. ایشان مرد مسن و بلندقدی بود. گفت: چه کار دارید؟ گفتم: من با سرپرست استانداری کار دارم. گفت: چه کسی سرپرست استانداری است؟ گفتم: نمی‌دانم، هر کسی که سرپرست استانداری است. بعد او گفت: شنیده بیاید. گفتم: نه، من کار واجبی دارم، الان باید بیایم. گفت: پس بایستید، رفت و ده دقیقه بعد آمد و گفت که داخل بیایید. رفتیم داخل نشستیم و پس از چند دقیقه گفت که آقا اگر به دنبال کار می‌گردید، روز شنبه دیپلمه‌های بیکار را ثبت‌نام می‌کنند و وام هم به ایشان می‌دهند. گفتم: نه دنبال کار نمی‌گردم، ولی قرار است اینجا یک کارهایی را انجام بدهم. چند دقیقه دیگر منتظر شدیم. سرپرست استانداری فردی آذربایجانی به نام دکتر آل یاری بود و دکترای جغرافیا داشت. او داخل اتاق بود. بعد از

چند دقیقه آقای پرویزی به ما گفت وارد دفتر استانداری شویم. داخل تقریباً یک چهارم سالن بسکتبال بود. ساختمان استانداری ساختمانی قدیمی با معماری خانه‌های قدیمی بود که در گذشته محل استقرار والی‌ها بوده که آنها نمایندگی دولت را داشتند. وقتی وارد اتاق شدم، سرپرست استانداری در سمت بالای اتاق پشت یک میز بزرگ سیاه‌رنگ و روی صندلی خیلی بزرگی نشسته بود. سلام کردم و گفتم: امرتان را بفرمایید. گفتم: حال شما خوب است؟ گفتم: می‌گویم، امرتان را بفرمایید. گفتم: اجازه می‌دهید که بنشینم؟ گفتم: آقا بفرمایید تعطیل است. شب‌جمعه است. گفتم کاغذی به من داده و نوشته‌اند که ظاهراً من باید بیایم و آنجا بنشینم و کار کنم. حکم آقای هاشمی‌رفسنجانی را نشان دادم. نگاه کرد و متوجه شد. گفت: آقا ببخشید؛ من نشناختم و کسی به ما اطلاع نداده بود. خواهش می‌کنم بفرمایید بنشینید. با او مقداری صحبت کردم و مقداری از اطلاعاتی که لازم داشتیم، از او گرفتیم. شروع به کار ما اینطور آغاز شد. من در آن بررسی میدانی به این نتیجه رسیده بودم که استان رها شده و عده‌ای، که بیشتر منافقین بودند، اختلافات قومی عشایر را دامن زده‌اند. به طور طبیعی اختلافات قومی که در زمان شاه سرکوب می‌شد، فرصت بروز پیدا کرده بود و عشایر اختلافات خود با یکدیگر را تازه کرده بودند و در واقع درگیری شدیدی بین دو عشیره بزرگ در جریان بود و تعدادی از دو طرف کشته و استان ناامن شده بود.

**حل مسائل کارگری در ابتدای انقلاب**

توفیقی که خدا به من داد این بود که خیلی صبر و حوصله داشتم و با صحبت کردن و بیان مطالب برای مردم روشنگری می‌کردم. این خیلی مهم بود. خدا به من کمک کرده بود و ترس نداشتم و راحت صحبت می‌کردم. یک سخنرانی در مرکز الثقافي اهواز داشتم که برای دو، سه هزار نفر سخنرانی کردم. شاید الان نتوانم آن سخنرانی را انجام دهم، ولی آن زمان بسیار مؤثر بود و خیلی‌ها می‌گویند ما شما را از آن سخنرانی مرکز الثقافي شناختم. احساس خودم این بود که یک دست غیبی هم هست که برای حل مسائل به ما کمک می‌کند. فضا هم فضایی بود که واقعاً با عشق، امید، دلگرمی و جهادی کار می‌کردم. احساسم این بود که انقلاب شده است و چند روزی مسئولیت فرمانداری را به من سپرده‌اند، مردم هم به ما مراجعه می‌کنند و تا جایی که می‌توانیم باید گروه‌گشایی کنیم و مسائل را حل کنیم؛ لذا عمده مسائل کارگری با صحبت کردن، دعوت به مدارا و به‌کارگیری خود آنها در اداره امور و تا حدودی افزایش در مورد کسانی که می‌خواستند آرامش را به هم بزنند و منافق بودند، حل می‌شد. شاید ۹۰ درصد مسائل حل می‌شد و ۱۰ درصد بود که گروه می‌خورد و وقت زیادی می‌برد و لازم بود روحانیت یا عوامل انتظامی برای حل آن به کمک ما بیایند تا بتوانیم وضعیت را کنترل کنیم.



برش

تعیین می‌شوید. آن موقع رسم نبود که استاندار را معرفی کنند. فقط حکمی به من دادند و هیچ توضیحاتی ندادند که چگونه باید امور استانداری را اداره کنم و وظایف چیست. سؤال کردم، در حال حاضر استان ایلام، استاندار دارد که من کار را از او تحویل بگیرم؟ گفت: خیر، در استان درگیری پیش آمده و استاندار

داده بودند. زمانی که تیمسار مدنی استاندار خوزستان شد، من فرماندار اهواز بودم، اما مدتی سرپرستی فرمانداری دشت آزادگان و خرمشهر اداره می‌کردم.

تکمیل پرونده مدنی

پس از استعفا من از فرمانداری دشت آزادگان، دهم یا یازدهم آبان ۱۳۵۸، کارم در آنجا تمام شد. دریادار مدنی از طریق آیت‌الله اشراقی باخبر شده بود که من علیه او اعلام جرم کرده‌ام و برای پیدا کردن من پنج میلیون تومان جایزه گذاشته بود. پس از رسانه‌ای کردن متن استعفا و اعلام جرم علیه تیمسار دریادار سیداحمد مدنی، استاندار خوزستان، به سپاه رقتم و به عنوان مسئول اطلاعات سیاسی سپاه مشغول به کار شدم و با آقای محسن رضایی که در قسمت اطلاعات و تحقیقات بود، همکاری می‌کردم. در سال ۱۳۵۸ از طرف سپاه مأموریتی برای تکمیل پرونده تیمسار دریادار مدنی و مجموعه‌ای که به او وابسته بودند، به من محول شد، چون فکر می‌کردند که خطر وقوع کودتایی از سوی جریان مدنی وجود دارد. آقای محسن رضایی برای پرونده مدنی، پرونده فولادی و پرونده دیگری را فرستاد و از من خواست تا درباره مدنی و کسانی که با او همکاری می‌کردند، تحقیق و مدارک مورد نیاز را تکمیل کنم. اسم مستعار من در آن زمان اسلامی بود (احکامی را که با اسم اسلامی برایم صادر شده بود تا بتوانم روی پرونده مذکور تحقیق کنم، هنوز دارم). طی مأموریتی عازم کرمان شدم و مدتی روی این پرونده تحقیق کردم. در کرمان مشغول تکمیل کارهای میدانی مربوط به مدنی و همین‌طور رسیدگی به سایت موشکی در سیرجان بودم که بعد از پیروزی انقلاب اسلامی به دست عده‌ای تخلیه شده بود و پانصد هکتار از اراضی آن را برای کشت به کشاورزان محلی داده بودند.

مشغول جمع‌آوری، مطالعه و بررسی اسناد و مصاحبه با افرادی بودم که اطلاعاتی در این زمینه داشتند تا بتوانم گزارش‌ها را تکمیل و برای اطلاعات و تحقیقات سپاه بفرستم. در همین ایام بود که از وزارت کشور با منزل آقای کیابوش تماس گرفته بودند و دنبال من می‌گشتند. وقتی با منزل آقای کیابوش تماس گرفتم تا از اعضای خانواده احوالپرسی کنم، گفتند سه روز است که از وزارت کشور دنبال شما می‌گردند، شماره تلفن دفتر وزیر کشور را داده بودند. آن موقع آقای اکبر هاشمی‌رفسنجانی، سرپرست وزارت کشور شده بودند. با ایشان تماس گرفتم و گفتم: چه؟ گفتم: سه روز است که ما حکم شما را برای استانداری ایلام زده‌ایم. من به شوخی گفتم که ایلام کجاست؟ گفتم: حالا بیا می‌فهمی که کجاست!

انتصاب به استانداری ایلام

وقتی به تهران آمدم و به وزارت کشور رقتم، آقای هاشمی توضیح مختصری داد و حکمی به من داد که می‌توانم بگویم این حکم در حد یک سطر در کاغذ کوچکی به انداز ۸۵ نوشته شده بود که هنوز آن را با امضای آقای هاشمی دارم. حکم به این مضمون بود که برادر ابراهیمی اصل به موجب این حکم به عنوان استاندار ایلام و پشتکوه تعیین می‌شوید. آن موقع رسم نبود که استاندار را معرفی کنند. فقط حکمی به من دادند و هیچ توضیحاتی ندادند که چگونه باید امور استانداری را اداره کنم و وظایف چیست. سؤال کردم، در حال حاضر استان ایلام، استاندار دارد که من کار را از او تحویل بگیرم؟ گفت: خیر، در استان درگیری پیش آمده و استاندار

این شرکت‌ها منصوب کرده‌ام. بعضی از اینها مانده‌اند و چندین سال کار کرده‌اند. آن زمان اصلاً فکر نمی‌کردیم به فرماندار ربطی ندارد که برای نیروگاه یا شرکت ملی حفاری مدیر تعیین کند. اصلاً نمی‌دانستم وقتی نخست‌وزیر می‌گوید کاری را نکن، نباید بایگانی کرد. با وجود اینکه کار ما قانونی نبود، در آن اوضاع آشفته همین که تصمیم می‌گرفتیم و حکمی می‌دادیم و مدیرانی را منصوب کرده و برایشان برنامه تعیین می‌کردیم و به آنها امید می‌دادیم که تولید کنند و حمایتشان می‌کردیم، خیلی مؤثر بود. مشکل دوم بیکاری بود. نیروی انسانی زیادی که آنجا بودند به علت چند ماه اعتصاب و تعطیلی بعد از انقلاب بیکار بودند و حقوقی دریافت نمی‌کردند و پول لازم داشتند. این را مدنی درست تشخیص داده بود و آن ۱۳۰ میلیونی که آورده بود، برای این بود که از این پول استفاده کند تا بتواند مسکن مشکلات باشد. آن موقع ۱۲۰ میلیون تومان پول خیلی زیادی بود و قیمت دلار ۶۸ ریال یا ۷ تومان بود. اگر این مبلغ را تبدیل کنیم رقمی معادل بیش از ۱۸،۵ میلیون دلار می‌شود که معلوم است در آن زمان آن مقدار پول مقدر زیاد و کارساز بود. وقتی جایی می‌رفت و بحران یا مشکلی بود، یک مقدار که کمک کرده و امکانات را فراهم می‌کرد، کار راه می‌افتاد و مشکل حل می‌شد. مشکل سوم تحریر مجاهدین، گروه‌ها و خلق عرب برای تحصن و اعتصاب بود؛ یعنی نیروهای کارگری بدون اینکه بدانند چه می‌خواهند، ابزار جریان سیاسی شده بودند. در آن اعتصاب ۳۶ ساعت که مردم در فرمانداری تحصن کردند، وادارشان چیزهای ساده‌ای بود که واقعاً می‌توانستند پنج نفر را تعیین کنند و ما با پنج نفر به تفاهم برسیم و بقیه بروند کار کنند، اما احساس‌شان این بود که باید حق‌شان را بگیرند. توفیقی که خدا به من داد این بود که خیلی صبر و حوصله داشتم و با صحبت کردن و بیان مطالب برای مردم روشنگری می‌کردم. این خیلی مهم بود. خدا به من کمک کرده بود و ترس نداشتم و راحت صحبت می‌کردم. یک سخنرانی در مرکز الثقافي اهواز داشتم که برای دو، سه هزار نفر سخنرانی کردم. شاید الان نتوانم آن سخنرانی را انجام دهم، ولی آن زمان بسیار مؤثر بود و خیلی‌ها می‌گویند ما شما را از آن سخنرانی مرکز الثقافي شناختم. احساس خودم این بود که یک دست غیبی هم هست که برای حل مسائل به ما کمک می‌کند. فضا هم فضایی بود که واقعاً با عشق، امید، دلگرمی و جهادی کار می‌کردم. احساسم این بود که انقلاب شده است و چند روزی مسئولیت فرمانداری را به من سپرده‌اند، مردم هم به ما مراجعه می‌کنند و تا جایی که می‌توانیم باید گروه‌گشایی کنیم و مسائل را حل کنیم؛ لذا عمده مسائل کارگری با صحبت کردن، دعوت به مدارا و به‌کارگیری خود آنها در اداره امور و تا حدودی افزایش در مورد کسانی که می‌خواستند آرامش را به هم بزنند و منافق بودند، حل می‌شد. شاید ۹۰ درصد مسائل حل می‌شد و ۱۰ درصد بود که گروه می‌خورد و وقت زیادی می‌برد و لازم بود روحانیت یا عوامل انتظامی برای حل آن به کمک ما بیایند تا بتوانیم وضعیت را کنترل کنیم.

شرکت‌های خارجی در خوزستان

یکی از مشکلاتی که در اوایل ورود به خوزستان با آن درگیر بودم، موضوع شرکت‌های خارجی در خوزستان بود. از جمله این شرکت‌ها، شرکت کشت و صنعت کارون، شرکت لوله‌سازی خوزستان، شرکت فولاد و شرکت نفت بودند. همچنین مسائل مربوط به مناطق نفتخیز برای NGLها، پالایشگاه آبادان، پتروشیمی، اسکله، تأسیسات سرچاهی، خطوط لوله، مخابرات و سیستم توزیع همگی به مدیریت نیاز داشت. ما برای اداره شرکت‌ها جلسات متعددی برگزار کردیم. در مورد نیروگاه رامین که در اختیار روس‌ها بود، پس از آنکه با آنها جلسه‌ای گذاشتیم و مسائل‌شان را حل و فصل کردیم و پول‌شان را دادیم، وادارشان چیزهای بمانند، کار کنند و نیروگاه را تکمیل کنند. برای حل مشکلات راه‌آهن و یکسری از صنایع دیگر هم که سایزشان به آن اندازه نبود ولی وضعیت آنها هم تعیین‌کننده بود، جلساتی برگزار کردیم. شرکت ملی حفاری نیز مشکلات زیادی را ایجاد کرده بود، چون شرکت‌های مختلف حفاری امریکایی رفته و همه ادغام شده بودند و مدیریت توانمند و مورد قبولی وجود نداشت و کارگران آن هر روز تحصن می‌کردند.

سه مشکل اساسی در آنجا وجود داشت: اول نداشتن مدیر برای شرکت‌ها بود. خیلی زود فهمیدیم اشکال عمده این است که مدیران خارجی این شرکت‌ها رفته‌اند و چون پرسنل ایرانی همیشه به‌عنوان دست و بازو به کار گرفته شده بودند، هیچ‌کس نمی‌دانست چکار باید بکند؛ یعنی پروژه یا کاری تعریف نشده بود. هیچ نقشه‌ای در دست آنها نبود و کارفرمایی وجود نداشت. مثل این بود که سر سیستمی را بریده باشند و دست‌ها و پاها داد می‌زنند به ما کمک کنید؛ بنابراین سیستم فاقد قوه عاقله و تصمیم‌گیرنده بود. اولین کاری که کردیم این بود که به این شرکت‌ها رقتیم و جلسه گذاشتیم و صحبت کرده و مدیرانی را از بین بچه‌های متدین و باسواد آنجا تعیین کردیم و حکم سرپرستی به آنها دادیم تا بتوانند این شرکت‌ها را مدیریت کنند. البته کشمکش خیلی زیادی بین چینی‌ها و کسانی که قبلاً با رژیم گذشته همکاری کرده و آدم‌های فاسدی بودند، وجود داشت. چون انقلاب شده بود، این افراد تغییر ماهیت داده و یکی، دو تا از آنها جلو افتاده بودند و مدافع یا محرک بقیه بودند. تا جایی که می‌شد از متدین‌ها اطلاعات می‌گرفتیم و آنها را شناسایی می‌کردیم. در هر شرکتی هم به نسبت نیاز، بین ۴ تا ۱۰ نفر را شناسایی کرده و حکمی به آنها می‌دادیم. اگر در خوزستان به سوابق مراجعه شود، من کلی حکم دستی داده و افراد را برای مدیریت