

برنامه تاریخ شفاهی

مصاحبه شونده :

آقای دکتر پرویز خبیر

مصاحبه کننده:

آقای دکتر سید ولی رضا نصر

۲ مه ۱۹۹۱  
واشنگتن، دی. سی.

## فهرست خلاصه مندرجات مصاحبه آقای دکتر پرویز خبیر

صفحه	
۱-۲	سوابق خانوادگی و تحصیلی.
۳-۵	شروع کار در دانشگاه تهران.
۶-۸	شروع کار در سازمان برنامه و شروع پروژه ریشه کنی، مالاریا.
۹-۱۰	مشکلات مربوط به اجرای پروژه.
۱۱-۱۶	نحوه اجرا و موفقیت نهائی پروژه.
۱۶-۱۷	مراجعت به سازمان برنامه، نحوه کار در سازمان برنامه و ارتباط آن با دولت
۱۸-۱۲	شروع کار در وزارت کشور
	نحوه کار در سازمانهای دولتی در استانها و نحوه ارتباط آنها با شهربانی
۲۲-۲۴	و ژاندارمری.
۲۵-۳۱	شروع کار در بخش خصوصی.
۳۲-۳۵	مطالب مربوط به مدیریت در بخش خصوصی.

سوال : آقای دکتر با تشکر از قبول مصاحبه با ما، می‌خواستیم شروع بکنیم با یک مختصری از سوابق خانوادگی‌تان کجا، کی، بدنیا آمدید، و تحصیلات اولیه تان چطور بود. سابقه خانوادگی‌تان چطور بود.

آقای خبیر: بدو! خیلی خوشوقتم از این موقعیتی که بتوانم خودم را سهیم بدانم در این امر تحقیقاتی مربوط به تاریخ اخیر ایران. من در تهران بدنیا آمدم و تحصیلات ابتدائی‌ام را در مدرسه جمشید جم که بعنوان زرتشتیان سابق می‌شناختند انجام دادم. بعد هم به دبیرستان فیروز بهرام رفتم. بعد از کسب دیپلم متوسطه عازم امریکا شدم و وارد دانشکده‌ای در میشیگان شدم. در آن زمان بیاد دارم در امریکا جمعاً ۵۰۰ محصل ایرانی بود.

سوال : این چه سالی بود جناب خبیر؟

آقای خبیر: آخر ۱۹۴۶، اکتبر ۱۹۴۶ و در آنجا لیسانسم را در دانشکده میشیگان بدست آوردم. Major هائی که کرده بودم در رشته *Biology* در *Mathematique* و زبان خارجی بود که فرانسه بود. بعد از آنجا. . .

سوال : چطور شد تصمیم گرفتند شما بیائید امریکا؟ آن موقع بیشتر افراد می‌رفتند اروپا برای تحصیلات.

آقای خبیر: صد درصد درست است. همه هدفها این بود که بروم بطرف فرانسه. من خودم هم تحصیلم درجهتی بود که عازم فرانسه بشوم و زبان خارجی که انتخاب کرده بودم بعنوان فرانسه بود. ولی شوهر خواهری داشتم به اسم مرحوم ابوالقاسم پناهی. در آن زمان ایشان ژنرال کنسول بود در نیویورک و چون ما یک خانواده قدیمی بودیم، و منم کوچکترین اولاد پدر و مادرم بودم، می‌خواستند مرا به جایی بفرستند که بنظر آنها لاقلاً یک سرپرستی داشته باشم. چون مرحوم پناهی در نیویورک بود و خواهرم هم آنجا بود مرا فرستادند به امریکا. البته اطلاعات آن چنان نبود که فواصل امریکا این چنین است و مرحوم پناهی به من توصیه کرد که بروم به میشیگان چون آنجا ایرانی خیلی کم بود و فکرمی‌کرد که اگر در آنجا باشم شاید سریعتر بتوانم بالاجبار زبان انگلیسی را فرا بگیرم. در نیویورک تعداد زیادی ایرانی بودند در کالیفرنیا هم بودند ولی کمتر، و تمرکز در نیویورک بود. ولی او توصیه کرد که من بروم به میشیگان. بعد از اینکه تحصیلاتم در میشیگان تمام شد لیسانس بدست آوردم. بعد رفتم در دانشگاه سیراکیوز و در آنجا قبول شدم و فوق لیسانسم را آنجا بدست آوردم و همچنین ادامه دادم و پی‌اچ دی گرفتم در *parasitology*. علت اینکه در این رشته رفتم...

خبیر ۱

سؤال : یعنی انگل شناسی.

آقای خبیر: بله. انگل شناسی، تخصص در انگل شناسی گرفتم. علتش این بود که در آن زمان آقای دکتر جهانشاه صالح دوست خانوادگی ما بود و او توصیه کرد که من بروم به سیراکیوز و یکی از مسائلی که گریبانگیر ایران بود موضوع مالاریا بود و شدت و شدت این مرض فوقالعاده بود. مهمترین بیماری زا و یا مرگ زائی بود که در ایران وجود داشت. مطلب این بود که بیاد دارم وقتی که بچه بودیم تقریباً محال بود که آدم بتواند برود به صفحات شمال ایران در کنار دریای خزر، مگر اینکه روزانه قرص‌های گنه‌گنه بخورد. پلاژی وجود نداشت، هتل‌ها هیچ رونقی نداشتند، خانه‌های ییلاقی تقریباً وجود نداشت به دلیل مرض مالاریا، و مد روز یا سوژه روز بیماری‌های مختلف از انگل‌ها بود.

سؤال : پس شما کارتان را در مدرسه طب کردید.

آقای خبیر: بله، بعد از بدست آوردن دکترایم مدتی در دانشگاه سیراکیوز تدریس کردم و ضمناً تحقیقات کردم چون Grant داشتم از طرف مراحل مختلف در امریکا برای بدست آوردن داروی ضد مالاریا و بررسی و تحقیق درباره میکروب مالاریا. مطالعات من در این باره در روزنامه و بخصوص در امریکن تراپیکال مدیسن منتشر شده بود. در آن زمان در دانشگاه تهران و دانشکده پزشکی مقالات من را دیده بودند. دعوتنامه‌ای آمد برای اینکه من در امر تحقیق و تدریس در دانشگاه پزشکی تهران مشارکت بکنم. سالها بود دور از وطن بودم و برای برگشتن روزشماری می‌کردم. برگشتم به تهران و وارد دانشکده پزشکی شدم.

سؤال : بعنوان استاد.

آقای خبیر : بعنوان دانشیار. آقای دکتر اقبال آن زمان رئیس دانشگاه پزشکی بودند و من در حدود یک سال به عنوان رئیس بخش تجسّسات علمی و همکاری درگرسی انگل شناسی در دانشکده پزشکی مشغول بودم.

سؤال : آن موقع سطح دانشکده پزشکی و روند کارش بنظر تان چطور می‌آمد؟ یعنی از آن دورانی که ابتداء شما برخورد کردید با تدریس طب در ایران.

آقای خبیر : تدریس در یکی دو رشته‌اش خیلی خوب بود ولی اکثراً متأسفانه نمی‌توانم به آن معنی صحه بگذارم برای آن زمان. اواخر را عرض نمی‌کنم. مقصودم سال ۱۹۵۵ است که تازه به ایران مراجعت کرده بودم.

سؤال : و اکثر اینها تحصیلکرده فرانسه بودند.

آقای خبیر: اکثراً تحصیلکرده فرانسه بودند و اکثراً رشته‌هایی را درس می‌دادند که الزاماً محقق درش نبودند.

سؤال : تحقیق می‌کردند یا بکلی متحجر بودند؟

آقای خبیر: اگر بصورت اعم صحبت بکنیم نمی‌توانم بگویم که تحقیقات زیاد بود. ولی یکی از کُرسی‌هایی که اتفاقاً دست اندرگیر تحقیق بود کُرسی انگل شناسی بود. انستیتوئی هم وجود داشت وابسته به آن کُرسی و وابسته به دانشکده پزشکی تهران بعنوان انستیتوی parasitology و در آنجا تعداد زیادی تحصیلکرده‌های دانشگاهها بودند که تحقیق می‌کردند. بیاد دارم رئیس کُرسی دکتر انصاری بود ولی در تهران نبود اما دکتر شمس‌الدین مفیدی (که بعداً وزیر آموزش و پرورش شد) فکر می‌کنم یکی از محققین خیلی خوبی بود که بمعنای واقعی مطالعات علمی داشت.

سؤال : در آن زمان واکنش نسبت به شما چطور بود؟ شما امریکا تحصیل کرده بودید. تصور می‌کنم یک چنین تنش‌ی بین تحصیلکرده‌های فرانسه و دیگران در دانشگاه تهران وجود داشت.

آقای خبیر : بله، وجود داشت. این حقیقتی است که وجود داشت. در امریکا دوران تحصیلات با مقایسه با آن زمان فرانسه خیلی طولانی تر بود. سیستم تحصیلاتی در امریکا یک تفاوتی دارد که مثل مثلث میماند. برای اینکه آدم به مدرسه ابتدائی برود خیلی آسان است ولی دبیرستانش یک خورده مشکلتر می‌شود. در آن زمان دبیرستان در امریکا با قیاس با اروپا و حتی آن زمان ایران آسانتر بود. ولی وارد دانشگاه که می‌شدید یواش یواش این دهنه تنگ می‌شد و برای دوره دکترا، بالاخص در آن زمان گذراندن Qualifying examination برای دوره پی اچ دی خیلی مشکل بود و معتقد بودند که درست نیست که Too many

chiefs and not enough indians. معتقد بودند که هرچقدر تحصیلات پائین تر است بهتر است تعداد زیاد باشد و هرچقدر تحصیلات بالاتر برود باید تعداد کمتر و قلیل تر باشد. بیاد دارم در آن زمان مثلاً دانشگاه سیراکیوز و تعداد پی اچ دی هائی که در علوم پزشکی داشت. فکر می‌کنم که اگر اشتباه نکرده باشم من سیزدهمین نفری بودم که در تاریخ آنجا پی اچ دی گرفتم چون خیلی شدید بود و عملاً سعی می‌کردند که شما را از رأی تان بزنند که ادامه ندهید. هزینه‌اش برای دانشگاه خیلی گران تمام می‌شد که یک فردی برود دنبال تحقیقات علمی. زیاد علاقه‌ای نداشتند. یاد می‌آید که در آن زمان برای گرفتن Qualifying examination اگر یک کسی مردود می‌شد طبق مقررات شانس این را داشت که ششماه بعد یک دوره دیگر امتحان بدهد. ولی معمولاً اساتید دانشگاه می‌گفتند آقا دلیلی ندارد که ادامه بدهید اگر حالا نشد دیگر نمی‌شود. و دوستی داشتم کانادائی خیلی از من مسن تر بود آمده بود اینجا دوره دکترایش را بگیرد. دوبار سعی کرد ولی ناامیدانه همین حرف را بهش زدند و رفت. خیلی سختگیر بودند در این زمینه. تازان بعد از این که از Qualifying examination گذشت بایستی در یکی از مجلات معتبر علمی برای چاپ قبول بشود. دانشگاه هیچ نوع نفوذی رویش نداشت. رؤسای خود آن مجله تز را انتخاب می‌کردند و می‌پذیرفتند که ارزش علمی دارد که منتشر بشود یا نه. این بود که رشته زمان درس طولانی تر بود و نتیجتاً یک نوع مقاومت و یک نوع تضاد شاید علمی وجود داشت بین آنهایی که در مکتب امریکائی درس خوانده بودند و تحصیلکرده‌های فرانسه. البته، در طول زمان سعی شد که این موضوع مرتفع بشود و واقعاً گرایشها و نزدیکیهای بیشتری بوجود بیاید. انجمن فارغ التحصیلان دانشگاهها هم به همین منظور بوجود آمد. اوائل دسته‌های مختلف بودند: دسته تحصیلکرده‌های فرانسه، دسته تحصیلکرده‌های بیروت، دسته تحصیلکرده‌های انگلیس، و دسته تحصیلکرده‌های امریکا. تا مآلاً رسید به آنجائی که واقعاً انجمن را زیر یک چتر آوردند و این اواخر دیگر این مسائل اصلاً مطرح نبود. ولی آنچه گفتید صحیح بود یعنی تضادها وجود داشت مخصوصاً در رشته‌های علمی. در همان دانشگاه پزشکی، بیاد دارم که عده‌ای بودند که مثلاً فرض کنید که در سیاست بودند ولی در دانشکده پزشکی غددشناسی درس می‌دادند. غدد شناسی یک چیزی بود که شما حتی کتابش را که می‌خواستید بخوانید این کتاب اطلاعاتش دیگر بدرد نمی‌خورد چون سه سال طول می‌کشید برای آن که کتاب تدوین بشود، نوشته بشود، و چاپ بشود. می‌بایستی باخواندن روزنامه یا مجلاتش در جریان و کوران کار بود. این بود که اعتقاد بود که آن دروس out of date است. این تضادها بود. ولی علی‌الاصول باید بگویم که من که رفته بودم به ایران از نظرکاری به این مشکل برنخوردم. چون پنجشنبه وارد ایران شدم و شنبه ساعت ۵/۳۰ صبح با آقای دکتر اقبال ملاقات داشتم و بلافاصله شاغل کار شدم. استقبال می‌کردند. نیاز بود. ولی خوب در همان زمان مثلاً دانشکده پزشکی یادم است الکترومیکروسکوپ

داشت ولی اصلاً کسی نبود که بتواند با این دستگاه کار بکند. فقط اکتیاع شده بود ولی نحوه کار کردن با آن و وسائش فراهم نبود و یا اطلاعاتش نبود. اما خوب اینها درطول زمان بهترشد بعد از مدت کوتاهی که دردانشکده پزشکی خدمت می‌کردم در یک جلسه ای با آقای ابوالحسن اکتیاع آشنا شدم نمی دانستم که ایشان سوابقشان چه هست وچکاره هستند. منم که خیلی مثل جعفرآقا از فرنگ آمده بودم. واقعاً مطلع نبودم نسبت به امور سیاسی مملکت. باوجود اینکه تمام فامیلم دست اندرکار کارهای دولتی و بازرگانی بودند ولی من بعد از دهسال زندگی در خارج غریبه بودم. با ایشان برحسب تصادف آشنا شدم. صحبت می‌کردیم، اظهار علاقه فرمودند که من بروم با ایشان ملاقات بکنم و به من توضیح دادند که درایران سازمانی هست به اسم سازمان برنامه که قاعدتاً منابع عایدی نفت تحت نظر این سازمان برای کارهای عمرانی بمصرف میرسد. ویکی از رشته‌هایی که مورد توجه سازمان برنامه هست به گفته ایشان امور بهداشت بود و ایشان علاقه داشتند که من درکارهای بهداشتی بروم درسازمان برنامه با ایشان مشارکت بکنم.

سؤال: یعنی اصلاً بکلی از دانشگاه بروید به آنجا؟

آقای خبیر: بکلی از دانشگاه بروم به آنجا. من درآن زمان زیاد به این امر توجهی نکردم ولی بالاخره مآلاً دریکی دوبارکه به خاطر دیگری با ایشان رویرو شده بودم ومتأسفانه حتی در یک ملاقات که درخدمتشان بودم دیدم حکم مرا نوشتند. گفتم آقا من کارمند دانشکده پزشکی هستم گفتند استعفایت را بنویس من برایت پُست می‌کنم. خیلی Aggressive بودند از این نظر. آدم‌هایی را که پیدا می‌کردند و فکر می‌کردند بدرشان می‌خورد مصرأ می‌خواستند جمع بکنند. نتیجتاً شروع به کار در سازمان برنامه کردم درقسمت بهداشت بعنوان معاون قسمت بهداشت سازمان برنامه. شروع کردم به مطالعات در امور بهداشت و مسائلی که گریبانگیر مملکت بود. ازنظر بیماریهای مختلف همانطور که چندی قبل بهتان عرض کردم مسائل مختلف بود. در رأس آنها مالاریا بود، آبله بود، سل بود، بیماریهای مقاربتی بود، تراخم بود، و گرفتاریهای خیلی زیاد وجود داشت. بعلت اینکه اجرای امور کار بهداشتی و طبیی یا ازنظر معالجه عمومی مسئله‌ای بود که بسیار مشکل بود نیاز به متخصصین داشت نیاز به بودجه فراوان داشت و . . . .

سؤال : آنوقت شما درسازمان برنامه مستقلاً کار خودتان را می‌کردید یا فرض بفرمائید برنامه ریزی اقتصادی و برنامه ریزی بهداشتی بیک صورت سازمانی باهم متشکل بودند؟

آقای خبیر: دقیقاً بصورت سازمانی باهم متشکل بودند و غالب کارهای اقتصادی پایه‌های مسئله بهداشت و مسئله توانائی افراد بود. فرض کنید که در آن زمان یک مطلبی که الان بنظر رسیدیاد دارم که وزارتخانه‌های مختلف مثل وزارت راه گله داشت که ما کارگر که استخدام می‌کنیم اینها وسط روز باید ول بکنند بروند لرز بکنند چون مبتلا به بیماری مالاریا بودند. این که کارگر برود لرز بکند عرق بکند و چند ساعت بخواهد جزء برنامه بود. و همینطور بیماریهای دیگر. در آن زمان آقای دکتر جهانشاه صالح وزیر بهداشتی بود و برنامه‌ای دروزارت بهداشتی وجود داشت که اولاً وزارتخانه‌ها مجری بودند. سازمان برنامه تصویب کننده برنامه‌های وزارت بهداشتی و تأمین کننده اعتباراتش بود. البته برای کارهای عمرانی‌ش نه برای کارهای اداریش. کارهای اداریش از طریق وزارت دارائی تأمین اعتبار می‌شد و از طریق دولت. ولی کارهای بهداشتی و مبارزات با بیماریها از طریق سازمان برنامه تأمین می‌شد. منتهی برنامه می‌بایستی تدوین بشود، با تبادل نظر برود به سازمان برنامه و وزارت بهداشتی. بعد شورایی عالی سازمان برنامه تصویب بکند، و تخصیص اعتبار داده بشود و بعد با نظارت سازمان برنامه، توسط وزارت بهداشتی اجرا شود. در آن زمان اداره‌ای بوجود آمده بود که از زمان اصل ۴ درایران شروع شده بود بنام اداره مبارزه با مالاریا. ولی صرفاً جنبه مبارزه داشت. یعنی بیماری ادامه داشت و لغت اصطلاح کاری و علمیش این بود که مرض را suppress می‌کردند یعنی فقط درحد سوپرسیشن (suppression) نگه‌می‌داشتند. انا ریشه کن نبود.

سؤال: در آن موقع این متدها برای suppress کردن چه بود؟

آقای خبیر: صرفاً سمپاشی تاحدی که بتوانند و توزیع دارو تاحدی که بتوانند. و معالجه، آنهم تاحدی که بتوانند معالجه بیماران. در آن زمان یک فکری در سطح دنیائی بوجود آمده بود برای امکان اینکه این مرض ممکن است ریشه کن بشود. و یاد دارم اگر اشتباه نکنم در آن تاریخ میزان مرگ و میر درایران در حدود صد هزار نفر درسال از مالاریا بود.

سؤال: ولی یک خاصیت جغرافیائی داشت؟ آیا در بعضی مناطق بدتر بود یا...؟

آقای خبیر: بله مناطق شمال. چون اصولاً این میکروب یک دایره‌ای دارد که عوامل این دایره و عاملش انسان است. انسان سالم است و پشه است و انسان بیمار. این سه تا باید باشند. باید بیماری وجود داشته باشد پشه باید وجود داشته باشد. پشه باید آدم‌های بیمار را بزند و آن میکروب توی بدنش تحولاتی طی می‌کند و



بعد از این تحولات باید آدم سالم را بزند و بعد آن آدم سالم مبتلا بشود. به این دلیل می‌بایستی وفور پشه باشد و جاهائی که آب بیشتر بود و یا مرداب بود مثل شمال ایران و نواحی جنوب بیشتر وجود داشت تا در اطراف مثلاً کویر. اما همه جا بود. ارقام دقیقی هم در دست نبود از نظر اطلاعات آماری. ولی میدانید که اصولاً آمارهای زیادی ما نداشتیم و سیستم آمارگیری دقیقی هم نداشتیم که بتوانیم اطمینان کنیم به آن statistical یا سیستم recording. ولی دست اندرگیری بود سازمان‌های مختلف سازمان بهداشت جهانی و . . .

سؤال : اینها هم درگیر بودند.

آقای خبیر: اینها می‌آمدند اما فقط در حاشیه. با همان اصل ۴ همکاری می‌کردند ولی اصولاً این برنامه ریشه کنی مالاریا را عظیم تر از آن می‌دانستند و یا نمی‌دانستند. و مبهم تر از آن که آیا قابل اجرا هست و اگر اجرا بشود چه جوری می‌خواهند نگاه کنند. در موقعی که سازمان برنامه بودم طرحی را تبدیل کردیم به اتفاق همان انستیتوی parasitology بعنوان مشاور فنی سازمان بهداشت جهانی و حتی USAID. طرحی که در جهت ریشه کن کردن مالاریا باشد. برآوردی که شد و روش‌هایی که پیش بینی می‌شد برای این کار آسان نبود چون هم بسیار گران تمام می‌شد این برنامه و هم اینکه نیاز به کارهایی داشت که جریان عادی اداری مملکتی باهاش زیاد سازگار نبود. مثلاً فرض کنید که اگر پیش بینی می‌کنید که هفته آینده منطقه‌ای در مرحله از بارندگی است می‌بایستی در یک مدتی که پشه تخم ریزی کرده قبل از اینکه پرواز کند آنجا را ستم پاشی کنیم. این مستلزم اتومبیل بود، ستم پاش بود، ستم بود. می‌بایستی آنرا خریداری بشود. نمی‌شد بروید درخواست بدهید. request بکنید، تا برود مراحل را طی بکند شاید یکسال دیگر شد یا نشد. اگر هم می‌گرفتید می‌گذاشتید توی انبار deteriorate می‌شد. می‌بایست قدرت‌های خرید خیلی سریع بوجود بیاید مثل بخش خصوصی، نه مثل سیستم دولتی. این از یکطرف، از یکطرف مقدار نیروی انسانی که برای اجرای این برنامه لازم بود و از طرفی هزینه‌ای که لازم بود. کشورهایی که مبتلا بودند و یا کشورهایی که در حال توسعه بودند و مبتلا به این بیماریها بودند زیاد استقبال نمی‌کردند که این را اجرا بکنند. چون هزینه داشت و دلشان می‌خواست سازمانهای بین‌المللی این کار را بکنند. سازمان‌های بین‌المللی هم زیاد علاقه مند نبودند یعنی در حد فقط کمک کارشناسی نه حتی کمک تکنیکی. فقط برای کارشناس یا توصیه حاضر بودند. در هر حال . . .

سؤال : از نظر تفکیک وظیفه و قدرت سر این مسئله، این وظیفه اصلی هنوز در وزارت بهداشت بود یا آقای

ابتهاج داشت آن را می‌آورد زیر چتر. . .

آقای خبیر: مسئولیت اصلی بعهده وزارت بهداشت بود. اما چون این مسائل مطرح شد که عرض کردم که یکی موضوع بودجه هفتگتتش، یکی موضوع اتانومیش که می‌بایست سازمان بطور مستقل بتواند کار کند و نباید دست اندرگیر سیستم اداری عادی باشد، یکی موضوع امکان استخدام، که بتواند آدم‌هایی را که بخواهد بیاورد. این عوامل باعث شد که این ایده در سازمان بهداشت جهانی مطرح شد و کمیته‌های مختلفی را طی کرده و علی‌الاصول تز پذیرفته شد. بعد آنرا آوردند در ایران و در شورای اقتصاد ایران مطرح کردند. در آن وقت شورائی وجود داشت که فارغ از دولت بود بعنوان شورای اقتصاد.

سوال : همان شورایی عالی اقتصاد؟

آقای خبیر: بله، شورایی عالی اقتصاد. در آنجا بالاخره این تز پذیرفته شد که یک سازمانی بوجود بیاید بین سازمان برنامه و وزارت بهداشت به اسم سازمان ریشه کنی مالاریا و این سازمان اختیار داشته باشد از یک جهت از طرف مدیرعامل سازمان برنامه و از یک طرف از طرف وزیر بهداشت و بتواند کار بکند. به این ترتیب که روش عادی در آن زمان از نظر اداری این بود که از اعتبارات سازمان برنامه می‌بایستی مجری طرح و یا معاون وزارتخانه و وزیر بهداشت پیشنهاد بدهد و این پیشنهاد بیاید سازمان برنامه برای تحصیل اعتبار و سازمان برنامه تصویب بکند و بعد برگرداند به وزارتخانه برای اجراء. برای اینکه این رفت و آمدها نباشد قرار شد که سازمان ریشه کنی مالاریا بوجود بیاید با اختیارات از طرف هم مدیرعامل سازمان برنامه، که بتواند از طرف مدیرعامل امضاء کند بعنوان تصویب کننده، و هم از طرف وزیر بهداشت بعنوان پیشنهاد دهنده، و از طرف وزیر بهداشت بعنوان مجری، و از طرف سازمان برنامه بعنوان مسئول طرح. این طرح پایه ریزی شد و تقسیم بندی شد که برنامه در ظرف ۴ سال اجراء بشود به این ترتیب که . . . (پایان نواریک آ)

### شروع نوار ۱ ب

سوال : می‌فرمودید.

آقای خبیر: برنامه به این ترتیب تنظیم شد بود که در ظرف ۴ سال برنامه ریشه کنی مالاریا در ایران به اجرا درآمد. مسئله اولی که مطرح بود این بود که اصولاً مالاریا در کجاها و تا چه حد وجود دارد. و اصولاً چه

خبیر ۸

مناطق را باید تحت پوشش قرار بدهیم. ولی دولت از نظر شناخت جغرافیائی اطلاعات و نقشه‌ای در اختیار نداشت که بوسیله آن بتوانند تمام دهات، قصبات و حتی هر نقطه مسقفی را شناسائی کنند. به این دلیل سازمان ریشه کنی مالاریا یک برنامه نقشه‌برداری تحت عنوان Geographical Reconnaissance بوجود آورد. به این ترتیب که مأمورین بین‌جاده‌های موازی که وجود داشت، تقریباً به فواصل یک کیلومتر، دو کیلومتر، سه کیلومتر و پنج کیلومتر افراد پیاده می‌شدند و به وسیله قاطر، الاغ، اسب و جیب یا هرطور که می‌توانستند حرکت می‌کردند بطرف آن یکی جاده و در مسیرشان هر نقطه‌ای را که بدست می‌آوردند نقشه‌اش را می‌کشیدند. دهی وجود داشت، محل مسقفی وجود داشت، آلودگی وجود داشت، همه اینها را با فواصل قید می‌کردند و ما نقشه جمع‌آوری می‌کردیم. بعد آزمایش خون از مردم می‌کردیم که ببینیم میزان آلودگی چقدر است. مرحله دوم برای بدست آوردن شناخت منطقه، مرحله ستم‌بازی بود که بتوانیم در بهار و در پائیز، درست قبل از اینکه پشه پرواز کند مرداب‌ها و تمام مناطق مسقف را ستم‌بازی بکنیم. مرحله سوم مداوای مردم بود و پیشگیری کسانی که مالاریا نداشتند بوسیله توزیع داروی پیشگیری مالاریا. این سه مرحله همزمان انجام می‌شد برای توزیع هم مشکلاتی وجود داشت. مردم پذیرای این نبودند که شما قرص بهشان بدهید بگوئید که بخورید و آنها فکر کنند می‌خوریم و خوب است برای ما. مخالفت‌ها بود چه از نظر اجتماعی و چه از نظر سیاسی. مثلاً من بیاد دارم یک جا رفته بودم برای بازدید توی درمانگاه. مسئولینش قرص توزیع می‌کردند. حتی قرص را می‌گذاشتند دهان مردم و با یک لیوان آب بهشان می‌دادند. وقتی می‌آمدید بیرون می‌دیدید کنار راه تمام سفیدک سفیدک است. مردم قرص را نگه‌میداشتند، می‌آوردند بیرون و تُف می‌کردند. با مخالفت‌ها می‌شد می‌گفتند اینها می‌آیند خون تان را جمع می‌کنند می‌خواهند خون بفروشند. از این جور مسائل بود.

سؤال : مشکلات فرهنگی.

آقای خبیر: مشکلات فرهنگی و اجتماعی وجود داشت که تا تدریجاً بشناسند. حتی فکر کرده بودند که مثلاً داروی مالاریا را با نمک قاطی کرده و بین عشایر تقسیم کنند چون آنها داوطلب نمک بودند.

سؤال : یعنی دوا را خورد کنید بریزید لای نمک؟

آقای خبیر : بله، با نمک قاطی کنید و مجانی بهشان بعنوان هدیه بدهید که آنها بتوانند این دوا را بخورند.

بهرحال روش‌های مختلفی را آزمایش کردیم و بهمان حدی که درگیر مبارزات اجرائی بودیم مبارزات شدیدی اجتماعی هم داشتیم.

سؤال : سمپاشی در این مرحله با DDT بود؟

آقای خبیر: بله با DDT بود و شروع شده بود به مقاومت در بعضی از حشرات. می‌دیدیم که مقاومت‌هایی بوجود آمده بود و Combination های مختلف آنهم به استناد سازمان بهداشت جهانی از طریق انستیتوی Parasitology ایران مرتب بررسی می‌شد و ما هم خودمان را تطبیق می‌دادیم.

سؤال : پس درحقیقت function سازمان‌های پژوهشی، چه مال دانشگاه تهران و چه این انستیتو فقط در زمینه گردآوری آمار بود.

آقای خبیر: گردآوری آمار و تحقیقات و تماس با سازمان‌های بین‌المللی از نظر اینکه چه چیزی باید مصرف بشود. چه از نظرستم و چه از نظر پخش دارو. سال آخر maintenance برنامه بود و ما مراقب بودیم که گشودی نشود یعنی برگشتی پیش نیاید. این برنامه به مرحله‌ای در ایران رسید که ما حتی درجراید اعلامیه منتشر کردیم. که به شخصی که یک مریض مبتلا به مالاریا پیدا کند، و به یکی از سازمان‌های بهداشتی سرتاسر مملکت معرفی کند، جایزه نقدی تعلق خواهد گرفت.

سؤال : اینها همه تحت لوای آن سازمان ریشه کشی مالاریا بود و شما هم درصدر آن بودید.

آقای خبیر : من افتخار آنرا داشتم که مجری و مدیرکل برنامه بشوم.

سؤال : برای اینکه یک معیار زمانی داشته باشیم بفرمائید که شما اول درچه سالی تشریف بردید به سازمان برنامه.

آقای خبیر : من در سال ۱۹۵۵ رفتم به ایران. متأسفانه چون تمام ضوابط پرونده‌های شخصی‌ام در ایران مانده باید فقط به حافظه تقریبی اتکاء بکنم. بعد از یکسال، یعنی ۱۹۵۶ من رفتم به سازمان برنامه و فکر

خبیر: ۱

می‌کنم این برنامه سازمان ریشه کنی مالاریا در سال ۱۹۵۸ یا ۱۹۵۷ شروع شد.

سوال : و اعلامیه‌ای که شما دادید برای . . . .

آقای خبیر : ۱۹۶۱ یا ۱۹۶۲ بود.

سوال : پس درحقیقت بعد از چهار یا پنج سال.

آقای خبیر : بله، چهار یا پنج سال. البته این تقریبی است ولی بعد از چهارسال، در پنجمین سالش انقضاءش بود. در سرتاسر ایران بیاد دارم که فقط چند دانه پیدا شد و بکلی توفیق این مسئله در این بود که ریشه کن بشود.

سوال : آنوقت کدام مرحله‌اش موفق تر بود یعنی پشه ریشه کن شده بود؟

آقای خبیر: نه، پشه هیچوقت ریشه کن نمی‌شود. منتهی اگر شما تعداد پشه را اینقدر کم بکنید شانس انتقال هم تقلیل می‌رود. تعداد وقتی که کم شد شانس اینکه آدم ناخوشی را بگذرد و بعد آدم سالمی را بگذرد کم می‌شود. از طرفی شما آدم ناخوش را معالجه می‌کنید، آدم سالم را هم بهش قرص پیشگیری می‌دهید. به این ترتیب زنجیر درسه جا شکسته می‌شد پشه suppress می‌شد به آدم‌های سالم قرص پیشگیری مالاریا می‌دادیم، آدم‌های بیمار را هم سعی می‌کردیم مداوا بکنیم. شبکه، شبکه جالبی بود به دلیل اینکه در آن زمان این سازمان در حدود نه هزار و پانصد یا ششصد نفر دانشگاه تحصیل کرده داشت.

سوال : در سطح دکتر یا پرستار؟

آقای خبیر: دکتر و پرستار، مهندس بهداشت و یک چیزی در حدود سی هزار نفر کادر داشت.

سوال : اینها همه ظرف سه چهار سال سوار شد؟ در سطح تمام مملکت؟

آقای خبیر: بله، در سطح تمام مملکت و در تمام استانها و در تمام شهرستانها.

سؤال: آنوقت از نظر bureaueracy نحوه برخورد با استانداری و فرمانداری چه بود؟ یعنی همان مشکلات اجرایی که شما اول در سطح مملکت داشتید در سطح بخش و استان و فرمانداری هم پیدا می‌شد؟

آقای خبیر: برای ما همیشه این مشکل بود. برای عده‌ای هم که با ما کار می‌کردند یک challenge شده بود. اینها کادرشان اکثراً روزمزد بودند. به دلیل اینکه این کادر جور دیگر قابل استخدام نبود و مقررات استخدامی اجازه نمیداد. ما آن‌ها می‌خواستیم، همانروز می‌خواستیم. مراحلی بود از نظر مقررات اداری که شامل نمی‌شد، اما از نظر اعتبارات طرحی قابل اجرا بود. ولی این درگیریه‌ها وجود داشت. اینها جوانتر بودند. مطلب این بود که مثلاً فرض بفرمائید در آن زمان اکثر بخشدارهای ما آدم‌های تحصیلکرده‌ای نبودند. حتی فرماندارهایمان تحصیلکرده نبودند. در صورتیکه مأمورین مالاریا همه شان متخصص بودند. آنوقت قاعدتاً این مأمور تحت نظر آن بخشدار و فرماندار باید انجام وظیفه کند که از نظر علمی در سطح خیلی پائین تری بود. اتفاقاً همین باعث شد که بعداً که من افتخار خدمت در وزارت کشور را پیدا کردم، در آنجا با همکاری آقای عبدالرضا انصاری توانستیم یک طرح استخدامی پیاده بکنیم که ضابطه برای احراز پست بخشداری این بود که حداقل دارای درجه لیسانس باشند. نتیجتاً بخشدارها می‌بایستی برای اینکه فرماندار بشوند چند سال بخشدار باشند و از پایه شروع کنند. در بخشداری و فرمانداری آدم‌های تحصیلکرده بیایند بالا که بعداً با رؤساء ادارات که زیر نظرشان هستند لااقل تطبیق علمی داشته باشند.

سؤال: آنوقت این تجربه‌ای که این سازمان در ایران داشت آیا هیچ بازتاب بین‌المللی داشت آیا نمونه‌ای بود یا . . . ؟

آقای خبیر: صد درصد جزو یکی از پیشروترین برنامه‌های بهداشتی سازمان بهداشت جهانی شناخته شد که در ایران برای ریشه کنی مالاریا اجرا شد. و خیلی بعدها بعنوان الگو در سایر کشورها هم از آن بهره برداری شد. از همین کادر در خود سازمان بهداشت جهانی انتخاب شدند. حتی امروز هم در سازمان بهداشت جهانی شاغل هستند. معاون همین سازمان. معاون Epidemiology این سازمان آقائی بود به اسم دکتر طبیب زاده. ایشان الان در سازمان بهداشت جهانی شاغل هستند. همکار دیگری داشتیم به اسم مهندس رفعت جاه که الان در سازمان بهداشت جهانی هستند. تعداد زیادی انتخاب شدند برای . . .

سؤال : آنوقت وقتی خودمسئله مالاریا همان اوائل دهه ۶۰ یک مقداری کم شد سازمان چه شد؟ تمام شبکه‌اش خودش.

آقای خبیر: سازمان تقلیل داده شد. در همان زمان برای اینکه من بتوانم بعنوان حق بحانب کار بکنم از نظر اداری سازمان ریشه کنی مالاریا که بوجود آمد، اصلاحی شد در سازمان وزارت بهداشتی بعنوان اداره کل بهداشت محیط. نتیجتاً تیتری که برای اجرا به من واگذار شده بود نه بعنوان ترقی ولی بعنوان قدرت اجرایی، مدیرکل اداره کل بهداشت محیط و سرپرست سازمان ریشه کنی مالاریا بود. این تیترا کلی‌اش بود. وقتی این برنامه تمام شد سازمان تقلیل پیدا کرد و رفت در شکم اداره کل بهداشت محیط که عنوان من Sanitation بود و آن وجود داشت و تدریجاً آنها در شهرستانها هم آمدند تابع ادارات بهداشتی شدند.

سؤال : ولی خوب یک مقداری از کادرتان را اصولاً کم کردند.

آقای خبیر: خیلی زیاد، تمام آن شبکه تقلیل پیدا کرد.

سؤال : ولی سعی نشد از همین سازمان استفاده بشود برای مبارزه با دیگر امراض ؟

آقای خبیر : نخیر، در آن زمان برنامه‌های دیگری بود. کمک می‌شد، خیلی کمک می‌شد. مثلاً فرض کنید که مبارزه با آبله. چون تلقیح واکسن آبله آنهم مثل داستان مالاریا و پشه بود که عرض کردم خدمتتان. اگر شما هفتاد و هفتاد و پنج درصد مردم را تلقیح می‌کردید عملاً دیگر از بین می‌رفت. شانس آلودگی اینقدر کم می‌شد که دیگر از بین می‌رفت. مأمورین مالاریا خیلی در این زمینه مساعدت و کمک می‌کردند. هر جا می‌توانستند اینها را team work می‌کردیم که بتوانیم آن برنامه را هم اینها اجرا بکنند. چون خودم مسئول قسمت بهداشت سازمان برنامه بودم و این برنامه‌ها را ما تبدیل و تأمین اعتبار و برنامه ریزی می‌کردیم و با کمک وزارت بهداشتی آنها اجرا می‌کردند. ولی از آن سازمان برای این کار استفاده نشد آنها تقلیل پیدا کردند و ادغام شدند در امور بهداشتی بطور کلی، خیلی تقلیل پیدا کردند چون آن سازمان، سازمان بزرگی بود. یعنی واقعاً می‌شد گفت در آن زمان بزرگترین سازمان اتونومی بود که در ایران بود بطور مستقل و با تشکیلات مستقل دولتی. و خوب هدفش هم همین بود که بعد از اینکه این برنامه اجرا بشود دیگر کاری نداشت. اگر برگردیم به خاطرات زندگی‌ام فکر می‌کنم که بزرگترین اقدامی که در آن دهه ۱۹۵۵ تا ۱۹۶۵

در امور بهداری و بهداشت مملکت شد، این بود. چون این نیروی انسانی را تأمین کرد. چون جوانها را از مرگ نجات داد. نمی‌توانید تصور بکنید که، اصلاً جالب بود، بعد از یک مدتی که شما تشریف می‌آوردید به شمال ایران، مخصوصاً تعداد بچه‌های زیر مثلاً ۶ و ۷ ساله خیلی زیاد شده بود چون دیگر از مالاریا نمی‌مردند.

سؤال : مالاریا بیشتر بچه‌ها را می‌گشت؟

آقای خبیر: خوب، می‌گشت. مرگ و میر زیاد بود. بچه‌ها قدرتشان کمتر بود و ضعیف‌تر بودند immunity هم در مقابل مالاریا وجود نداشت که immune بشوند، می‌مردند. مرگ و میر در آن سنین زیاد بود. ولی یکمرتبه شما دیدید که چهره‌ها اصلاً عوض شد. قبلاً ناتوان و ضعیف بودند. همه بشاش تر شدند روی صورت‌هایشان گل انداخت. چون ناخوشی نداشتند، بیماری نداشتند. بیماری مالاریا اثر می‌گذارد در خون و هرچند میکروب مالاریا توی یک گلبول قرمز زندگی می‌کند و اصلاً قدرت فرد را می‌گیرد. خلاصه همه زردانبوه و ناتوان شده بودند و قدرت کاریشان را می‌گرفت. ولی یکمرتبه چهره‌ها عوض شد، قدرت کارائی بیشتر شد. سلامتی همگی را در تمام ایران می‌دیدید که جوانها یهو تعدادشان بیشتر شد. و خوب، بعد از آنهم یواش یواش آموزش‌های بهداشت ادامه پیدا کرد. مردم توجیه شدند که از پشه بند استفاده بکنند و توری بگذارند.

سؤال : از چه روشی استفاده می‌کردید؟ یعنی از رادیو و تلویزیون، از چه استفاده می‌کردید برای تبلیغ این برنامه؟

آقای خبیر: تلویزیون که به آن حد وجود نداشت. ولی از رادیو، حتی از بالای منبر، از اجتماعات، از سخنرانی‌های مختلف و عملاً با نشان دادن به خود مردم برای این کار تبلیغ می‌شد مردم لمس می‌کردند که تفاوت دارد می‌دیدند که دارند به این ترتیب شفا پیدا می‌کنند. رسیده بود بیک جایی که یک اعتمادی بوجود آورده بود بین مأمورین مالاریا و مردم.

سؤال : شما را بعنوان یک سازمان مستقل می‌شناختند.



آقای خبیر: بله، ما را فارغ از دولت می‌شناختند. حتی مواردی بود که در آن زمان مثلاً در نقاط مختلف ایران با عشایر گرفتاری‌هایی داشتند و مأمور دولت حتی جرأت نمی‌کرد توی آن مناطق برود چون مورد اصابت گلوله قرار می‌گرفت. ما دادیم تمام اتومبیل‌های سازمان ریشه‌کنی مالاریا را رنگ زرد کردند. این به دو دلیل بود یکی اینکه زرد در شب و در نور کم راحت تر دیده می‌شد، و یکی اینکه شاخص بشود با سایر اتومبیل‌های دولتی که خاکستری بودند. مال ما را می‌شناختند و بهش کاری نداشتند. وقتی می‌دیدند جیب زرد می‌آید می‌دانستند مال مأمور مالاریا است. می‌گذاشتند.

سؤال : ولی مردم آگاهی داشتند به این مرض. چون مرضی نیست که کسی . . .

آقای خبیر: آگاهی داشتند، ولی شفایش را نمی‌دانستند. چون می‌گشت، مرگ و میرداشت. قریب صد هزار نفر مرگ و میر داشت.

سؤال : یعنی مردم مرگ و میر را مستقیماً با این مرض یکی می‌دانستند.

آقای خبیر: بله همینطور هم بود. چون این مرض داخل استخوان می‌شد، وارد اسکله می‌شد، یک مدت Dormant را می‌گذرانند، بعد بر می‌گشت توی خون و یک سیکلی را طی می‌کرد. ولی امکان این بود که باهش مواجه بشوند و مداوا بشوند. از راه‌های عجیب و غریب که ریشه‌های سنتی عمیقی هم داشت. مثلاً فرض کنید پوست درخت بید را می‌گرفتند، می‌جوشاندند و این جوشانده را می‌خوردند.

سؤال : کمک می‌کرد؟

آقای خبیر: صد درصد تویش گنه‌گنه وجود داشت و تویش دارویی داشت که روی مالاریا اثر می‌گذاشت و کمک می‌کرد. اما قاطعانه معالجه نمی‌کرد، اینها چیزهای بومی بود که مردم خودشان درست کرده بودند و از راه تجربه بدست آورده بودند. اوائل این چیزها را می‌دانستند اما قبول نداشتند. تا اینکه بعد از یکی دو سال، با مأمورین ما از سرآشتی درآمدند، باهانشان کنار آمدند و پذیرفتندشان بعنوان کسانی که دارند کمکشان می‌کنند. خوب جالب است که شما یک تیم فوق‌العاده جوان، تحصیلکرده، مبارز و علاقمند به فداکاری دارید. ولی این کار آسان نیست. تحولات زیادی باید بوجود بیاید. چون در آن زمان، برای مأموری که

بباید برود به شهرستانها امکانات زندگی آنطور فراهم نبود. آب و لوله کشی نبود، حمام وجود نداشت. یکی از کارهایی که ما می‌کردیم، البته ما منظورم سازمان برنامه است این بود که حتی کمک کردیم چشمه‌ها را بپوشانند تا از آلودگی آب جلوگیری بشود و اقلاب آب تمیز به دستشان برسد. یا برای بوجود آوردن حمام. حمام خودش مطلبی بود، اصلاً وجود نداشت. آنوقت این مأمورین در آن محیط‌ها زندگی می‌کردند.

سؤال : یعنی بیشتر تحصیلکرده دانشگاه تهران بودند یا خارج بودند؟

آقای خبیر: هردوشان را داشتیم ولی اکثریت مال داخل بودند.

سؤال : دکتر بودند، اکثریت طیب بودند؟

آقای خبیر: دکتر و مهندس کشاورزی و مهندس بهداشت.

سؤال : خوب در پایان این برنامه خودتان چه کردید؟ مقصودم بعد از ۶۱ است.

آقای خبیر: من مأموریتیم که تمام شد برگشتم به سازمان برنامه. در سازمان برنامه مسئول نظارت بر برنامه‌های عمرانی مملکت بودم. یک واحدی را سازمان برنامه بوجود آورده بود که فارغ از طراحی و فارغ از اعتبارات بودجه بود. چون یکی از وظایفی که سازمان برنامه داشت نظارت در امور کارهای اجرائی بود. من چون دست اندرکار برنامه اجرائی خودم بودم در سازمان برنامه مسئول نظارت بر کارهای عمرانی مملکت شدم که چند سالی هم در آن سمت انجام وظیفه می‌کردم.

سؤال : در آنجا با چه مشکلات و مسائلی مواجه بودید؟

آقای خبیر: خوب، در آنجا مسائل اساسی که ما باهاش مواجه بودیم بیشتر دوجنبه داشت. یکی مقررات بود و یکی نبودن نیروی انسانی واجد شرایط. این دومورد گرفتاریهایی داشت. چون در روش سیستم دولتی ایران مقررات چنان پیچیده شده بود که سازمان برنامه می‌خواست خودش را از آن فارغ بکند نمیدانم دیگران ذکر کرده باشند یا نه ولی در آن زمان یک تضادی بوجود آمده بود بین آقای ابتهاج که مدیرعامل سازمان برنامه

بود و دولت. می‌گفتند دولت در دولت تشکیل شده است. چون سازمان برنامه هم درست همان واحدهائی را که در دولت وجود داشت بوجود آورده بود. مثلاً وزارت بهداری بود، در سازمان برنامه قسمت بهداشت بود. وزارت کشاورزی بود در سازمان برنامه قسمت کشاورزی وجود داشت. وزارت راه بود، در سازمان برنامه قسمت ترابری داشت. تمام اینها هم درست پا به پا پیش میرفت. دولتی‌ها می‌گفتند دولت در دولت بوجود آورده‌اند. در صورتیکه سازمان می‌گفت مسئولین دولتی با روند کارکرد معمول نمی‌توانند با سرعتی که الان مورد نیاز اجرای برنامه‌های دولتی در مملکت هست برنامه را اجرا بکنند. دیگر اینکه مقررات به شما اجازه نمیداد که بخواهند استخدام بکنند، بخواهند تأمین اعتبار بکنند. ولی در این مورد هم تازه خود سازمان برنامه مشکلی داشت برای دولت بوجود می‌آورد و آن نظارت و تصویب اعتباری بود. یعنی می‌بایستی برنامه را *audit* و *preaudit* می‌کرد و این درست نبوده و چون وقتی تشخیص داده می‌شود شخص باید بتواند برود خرج بکند بعد بیایند *audit* بکنند و بعد اگر لازم شد بگویند آقا گرفتاریت چه بوده است. اما پول دولت را یک خورده مشکل است اینطور خرج کردن. این مشکلی بود که هنوز هم در تمام دنیا وجود دارد ولی ما باهاش بیشتر از خد مواجه بودیم. یکی هم خوب تأمین نیروی واجد شرایط است این مسائل بود که در سطح مملکت چشمگیر بود. ولی وقتی که آدم نگاه می‌کرد در سطح کشور در تهران مثلاً فرض کنید که لوله کشی آب و آب آشامیدنی پاک وجود نداشت. و می‌گفتند آب شاه می‌آوردند، توی بشکه می‌آوردند و در خانه‌ها آب توزیع می‌کردند. اینطور نبود که شما شیر آب را باز کنید و بتوانید راحت بخورید. خیلی‌ها جوانهائی که تحصیل کرده خارج بودند آمده بودند. حتی زنهائی که خارجی بودند، امریکائی بودند، بچه‌هایشان متولد امریکا بودند آمده بودند. عادت نداشتند به اینکه شیرحمام را باز کنند و لیوان زیرش بگیرند آب بخورند. اینها فوراً ناخوش می‌شدند اصلاً متداول بود در تهران که تا یک خارجی بیاید تهران ناخوش شود. خیلی عجیب بود، میکرب زیاد بود. ولی وقتی که از یک ور بهداشت تأمین شد، آب تصفیه شد، درآمدها بوجود آمد، تدریجاً سطح بالا رفت. سطح که بالا رفت، دانشگاهها از نظر آموزشی گسترش پیدا کرد. مدارس بهتر شدند، دانشکده‌ها بهتر شدند. در نتیجه شبکه اقتصادی کلی بوجود آمد که نیروی انسانی توأم با سلامت توانست در مملکت کار بکند. در همین جریان بودیم که اتفاقاً دوست و همکار و رئیس سابقم آقای عبدالرضا انصاری رفتند وزارت کشور. من یک مقداری آشنائی به تمام مملکت داشتم. یعنی شاید یکی از افتخارات زندگی من این است که من در تمام شهرستانهای ایران اقامت داشته‌ام نه تنها بصورت گذرا. دوره‌ای بود که توی شهرستانها می‌خوابیدم. در آن سالهائی که تصدی برنامه مالاریا را داشتم، حکومت از مرکز نبود. واقعاً در سطح تمام دهات و قصبات باهم همکاری می‌کردیم. مطمئناً می‌توانم بگویم که در طول چهارسال من چهارشب توی رختخواب خودم نخوابیدم. توی اتومبیل، توی جیب، توی قهوه‌خانه، زندگی این جور می‌گذشت. نه تنها

برای من بلکه برای تمام تیم‌هایی که آنجا بودند. چون شناخت بود، شناخت به برنامه‌های عمرانی بود، ایشان از من خواهش کردند که بروم وزارت کشور با ایشان همکاری بکنم بعنوان معاون وزارت کشور. و در آن زمان، از روی تجربیاتی که بدست آورده بودیم، یک کار پایه‌ای این بود که سطح دانش مأموران وزارت کشور را بالا بیاوریم. بنا بود دانشگاهها را شروع کنیم، بورس برایشان بگذاریم، بیایند خارج را ببینند، آشنائی با کشورهای پیشرفته دنیا پیدا بکنند که واجد شرایط اشتغال به کارهای سیاسی مملکتی بشوند: از جمله بخشدار، معاون فرماندار و فرماندار و معاون استاندار. پس الزامی این بود که تحصیلات دانشگاهی کافی که گفتیم حداقل لیسانس است، داشته باشند. این تحول هم گفتنش آسان است، نوشتنش آسان است، ولی تغییر و اجرایش خیلی مشکل است. بدلیل اینکه کسانی بودند که به دلائل سیاسی و نفوذهای سیاسی مایل بودند که خدمه و کسان خودشان را سر کار بگذارند. (پایان نوار ۱ ب)

### شروع نوار ۲ آ

سؤال : می فرمودید. می‌خواستید آنها را برکنار کنید.

آقای خبیر: برکنار کنیم وجوانهای تحصیلکرده را به کار بگماریم که هیچکسی را نداشتند. فقط ما آگهی می‌کردیم برای بخشداری و امتحان می‌کردیم. روی توصیه و سفارش انتخاب نمی‌شدند. این تحول خیلی بزرگی بود. پایه‌ای بود. برای این که تشکیلاتی مثل وزارت کشور در هر شهرستان بخشدار داشته باشد، فرماندار داشته باشد. توصیه و انتخاب و پیاده کردن همچین سیستم تشکیلاتی بسیار مشکل بود. چون وزارت کشور سازمان جدیدی نبود، سازمان قدیمی مملکت بود. در یک سازمان جدید مثل سازمان برنامه این تغییر دادن آسان بود ولی در وزارت کشور کار خیلی مشکلی بود.

سؤال : آنوقت آن موقع تأکید بیشتر روی تمرکز بود یا ایجاد عدم تمرکز؟

آقای خبیر: هدف، هدفی که میرفتیم درجهت عدم تمرکز بود. منتهی عدم تمرکز مستلزم اختصاص تمرکز به بخشها بود. وقتی که قدرت اجرا داشته باشند شما می‌توانید به آن عدم تمرکز بدهید و اطمینان داشته باشید که کار اجرا بشود. لهذا، هدف درجهت واگذاری اختیارات بود به استانداران و فرمانداران و حتی بخشداران. ایران یک برنامه سیاسی بود که پیاده کردن سیستم سازمان بهمان دلیل بود. تغییرات سازمان را به این دلیل دادیم که هدف درواگذاری اختیارات بود به استانها و شهرستانها و بخشها. تا اواخر بهمین

شکل ادامه داشت. بهمین دلیل هم رسیده بود به جایی که دیگر استانداران از اختیارات خیلی بیشتری بهره مند بودند. خیلی بیشتر. و امید براین بود که مآلاً برسد به آنجائی که حتی بودجه‌ها هم بجای اینکه از مرکز بیاید، یکی بشود و بودجه‌های استانها و بخشها از هم جدا بشوند.

سؤال : شما آنوقت توانستید درحقیقت یک نوع سیستمی درست بکنید که افراد آنرا از پائین شروع بکنند و به ترتیب بالا بروند و از وسط کسی داخل نشود؟

آقای خبیر: این دقیقاً اجرا شد، بجز آنچه که قانون اجازه میداد که درسطح استانداربود. اصولاً طبق قانون استخدام کشور معاونین وزارتخانه، استاندارها، وزراء و سفراء، لزومی نداشت که قبلاً درآن کادر اداری یا سیاسی می‌بودند. دروزارت کشور رسید به آن مرحله که فردی که باید بشود فرماندارکل می‌بایست حتماً از پائین بخشدار شده باشد و فرماندار شده باشد. درجهٔ بخشها و فرمانداریها معلوم بشود. بخشها درجه ۲ و درجه ۱ بودند. فرمانداریها درجه ۳، درجه ۲، درجه ۱ بودند این مدارج می‌بایست طی می‌شد. البته همیشه در هرکاری استثنائات وجود داشت اما روند کلی رسیده بود به این مرحله.

سؤال : آنوقت از نظر سطح افرادی که وارد می‌شدند درمسابقه با بقیه سازمانهای دولتی که افراد تحصیلکرده را می‌خواستند وزارت کشور چقدر موفق بوده در اینکه آدم‌ها را جلب بکند؟

آقای خبیر: یعنی سازمانها با امکانات مالی جلب می‌کردند. امکانات مالی بیشتری داشتند. وزارت کشور آن امکان را نداشت. ولی چیزی که وجهه میداد به کاربرد وزارت کشور، جنبه وجهه اجتماعی و سیاسی‌اش بود. چون عنوان فرماندار و عنوان بخشدار یک پرستیژ اجتماعی و سیاسی داشت و مردم علاقمند بودند.

سؤال : قدرت همراهش می‌آمد.

آقای خبیر: قدرت همراهش می‌آمد، پرستیژ سیاسی می‌آمد. اینها بود که می‌کشاند جوانهایی را که بیایند در وزارت کشور تا اینکه فرض کنید بروند در یک سازمان دیگری که ازحقوق بیشتری برخوردار باشند.

سؤال : افرادی که جلب می‌شدند به وزارت کشور، بهمین دلیل که شما فرمودید، آیا اینها بیشتر افرادی

بودند که از تهران یا از خارج می‌آمدند یا فرض کنید افرادی بودند که در محل بودند؟ مثلاً یک کسی که اهل جهرم بود ترجیح میداد برود بخشدار بشود در جهرم، یا فرض کنید از تهران یک کسی میرفت به جهرم؟

آقای خبیر: شخصاً ترجیح میدادند که اهل محل باشد. البته در آن زمان تضادی بود از نظر اجراء برنامه. حتی در مواردی سعی بر این بود که یک کسی که مال جهرم است به جهرم فرستاده نشود، جهرمی را بفرستند مثلاً به ساوه. و تزه‌ها در این بود که اگر بخشدار تعلقات خانوادگی داشته باشد، ممکن است نظراتش اثر بگذارد در ابوابجمعی هایش. این یک تز بود. البته تز دیگرش این بود که تعلق خاطرش بیشتر خواهد بود، تز مخالفینش.

سؤال: ولی خوب در بعضی مواقع لابد ایجاد اشکال نمی‌کرد اگر فرض کنید یک کسی را از آذربایجان می‌فرستادید بلوچستان. شاید فرق فردیت بیشتر. . .

آقای خبیر: چرا یک تزهائی بود که بعنوان تئوری اجرائی باهاش مواجه بودیم که آن این بهتر است یا آن بهتر است.

سؤال: هیچ نتیجه گیری شد بعد از چند سال؟ بطور آزمایش.

آقای خبیر: من دیگر در آن وقت در وزارت کشور نبودم از آنجا رفته بودم.

سؤال: ولی آن موقع وقتی شما شروع کردید به درخواست کردن برای افرادی که یک مقدار صلاحیت داشته باشند برای اینکه بخشدار بشوند، مجموعاً بیشتر شهرستانی‌ها جلب شدند یا افرادی از شهرهای بزرگ؟

آقای خبیر: بیشتر از شهرهای بزرگ. علتش این نبود که ما می‌خواستیم از شهرهای بزرگ باشد. چون امکان اینکه کسانی که در شهرهای بزرگ بودند به دانشگاهها رفته باشند بیشتر بود. نظر ما نبود که مثلاً فرض کنید از اصفهان و شیراز و مشهد انتخاب بکنیم، بلکه به دلیل این بود که در این شهرها دانشگاه بود. کسانی که آنجا خانه و زندگی داشتند بیشتر می‌رفتند به دانشگاه و چون ما هم شبکه استخدامی مان لیسانس

دانشگاه بود پس بیشتر از آنجاها می‌گرفتیم. تصادف بود. فرض کنید یک کسی که اهل یک شهرستان کوچکتری بود شانس اینکه برود به دانشگاه اصلاً کمتر داشت. این یک روندی بود که مثلاً فرض کنید در درجه اول و دربدو امر آن کسی که درتهران بود خیلی شانس دانشگاه رفتنش بیشتر بود.

سوال : قبل از اینکه حالا پیش برویم، شما تمام دوران آقای ابتهاج در سازمان برنامه بودید.

آقای خبیر: بنده با ایشان بودم. بعد ایشان رفتند آقای خسرو هدایت جانشین ایشان شدند. آن زمانی بود که اواسط کارم بود در سازمان ریشه‌کنی مالاریا. بعد از آقای خسرو هدایت، آقای اصفیا بودند بنده با هر سه تایشان همکاری کردم.

سوال : آن موقعی که شما مدیر اجرائی بودید دوران آقای اصفیا بود.

آقای خبیر: بله، در دوران آقای اصفیا مدیر اجرائی و مدیر نظارت در سازمان برنامه بودم.

سوال : آنوقت بعد از وزارت کشور حدوداً شما چه سالی از وزارت کشور رفتید؟

آقای خبیر: بنده مدت طولانی دروزارت کشور بودم. من جمعاً ۹ سال معاون وزارتخانه بودم به استثناء یکسال و نیمش که به دلیل اختلافاتی که با وزیر وقت داشتم از وزارت کشور رفتم به وزارت منابع طبیعی به عنوان معاون اداری مالی. درآن وزارت خانه یکسال مأمور که نخیر، منتسب به شغل شدم و بعد دومرتبه به وزارت کشور مراجعت کردم. بودم تا اینکه بعداً دربخش خصوصی به من پیشنهاد کار شد.

سوال : اصلاً بکلی از دولت آمدید بیرون یعنی سال ۷۰.

آقای خبیر: ۲۰ سال خدمت تمام شده بود. یعنی در ۷۵ بود.

سوال : حالا آن موقعی که شما دروزارت کشور بودید، تداعی کار با وزارتخانه های دیگر چطور بود؟ درمورد وزارت بهداری سازمان برنامه و درمورد مالاریا به یک صورتی این مسائل حل شد. ولی فرض کنیم سازمان

برنامه، وزارت دارائی، وزارت بهداشت، کشاورزی و وزارتخانه‌هایی که فرض کنید در یک استانی برنامه داشتند یا پروژه داشتند چه جوری با وزارت کشور تداخل می‌کردند؟

آقای خبیر: ببینید همانطوری که توضیح دادم سازمان برنامه خیلی اطمینان به کارهای دولتی نداشت. ولی تدریجاً در اجرای برنامه‌ها و آوردن نیروهای تحصیلکرده بیشتر و بیشتر و وارد شدن جوان‌های تحصیلکرده به اجتماع ایران وزارتخانه‌ها جذب کردند و اجرای کامل این کار تدریجاً آمد در خود وزارتخانه‌ها و سازمان برنامه فقط جنبه تأمین اعتبار و بودجه پیدا کرد. در ضمن با تغییراتی که در وزارت کشور داده شد، وزارت کشور جنبه نظارت سازمان برنامه را برعهده گرفت که در شعب وزارتخانه‌ها، در استانها و شهرستانها ناظر بر کارهای وزارت خانه‌ها باشد، باز این درجهت همان تفویض اختیارات بود. مثلاً فرض کنید در زمانی که من کار می‌کردم، مأمور رئیس اداره مالاریای استان دقیقاً زیر نظر من بود. حتی با وزارت بهداشتی کاری نداشت. زیر نظر رئیس بهداشتی محل نبود، چه برسد به بخش‌داری، چه برسد به استانداری یا چه برسد به فرمانداری. ولی آن یک برنامه ضربتی بود. اما این نبود که تمام سیستم درست شده است. ولی تدریجاً سیستم شروع می‌شد به درست شدن و ما موضوع عدم تمرکز را همانطور دنباله گیری می‌کردیم. می‌گفتم خیلی خوب این مأمور بهداشتی مثلاً فرض کنید استان گیلان یا رئیس بهداشتی استان گیلان بایستی تمام تشکیلات بهداشتی زیرنظر او باشد در گیلان. و او بایستی کارش را با مثلاً فرض کنید مأمور نماینده رئیس اداره آموزش و پرورش استان هماهنگ بکند. زیرنظر کی؟ زیرنظر استاندار و فرماندار آن منطقه که یک coordinator ناظر می‌شد. این نحوه‌ای بود که تدریجاً ما می‌خواستیم تفویض اختیارات بشود به استانها و اختیارات به استاندارها داده شود. یکی از دلایل این بود که سطح علمی را ما می‌خواستیم به آن مرحله‌ای که مقبول باشد برسانیم. مثلاً فرض کنید رئیس بهداشتی یک استان یک طبیب بود. اقلماً می‌بایست با یک فرد تحصیلکرده‌ای مواجه می‌شد که قبولش بکند، که اگر بنشیند به عنوان رئیس جلسه، پذیرایش باشد، نه اینکه پوزخندی بزند و از اطاق برود بیرون. این سیستمی بود که شبکه دولتی می‌توانست با بالا بردن سطح فرهنگی کلی و تدریجاً واگذاری اختیارات به وجود بیاورد. آنوقت، در سطح استان، وزارت کشور به عنوان coordinator و هماهنگ کننده، بین شعب وزارتخانه‌ها، که زیر نظر استاندار انجام وظیفه می‌کردند، برنامه‌ها را تنظیم می‌کرد. رسید به مرحله‌ای که مثلاً فرض بکنید که آقای وزیر بهداشتی و یا وزیر فرهنگ کم و بیش مجبور بود که تأیید استاندار را بگیرد تا اینکه مدیرکل استانش را عوض بکند یا منصوب بکند. معمولاً او اعتراضی نداشت، اما می‌فرستادند برای اینکه به تأیید استاندار برسد. سابق براین اینطور نبود.



سؤال : اگر مشکلاتی پیش می‌آید، آیا می‌بایستی در سطح خود وزارت بین شما که معاون وزارت بهداری بودید و وزیر، در سطح وزیر خل بشود؟ اگر یک جور برخوردهائی بود فرض کنیم بین یک نماینده وزارت کشاورزی در یک استانی و بخشدار، استاندار و یا فرماندار، آیا می‌بایستی در سطح کابینه خل بشود؟ یا . . .

آقای خبیر: خوب این مسائل بود ولی در سطح وزارتخانه‌ها خل می‌شد. مواردی بود که حتی به هیئت دولت هم می‌رسید. گاه و گداری اختلافات می‌رسید به آن مراحل. ولی آنچه که من حیث المجموع می‌شود گفت، از آن حالت یک خط بطرف پائین مستقیم از وزیر تا کوچکترین بخشدار، روش عوض شده بود. چه در وزارت کشور، یا در وزارت خانه‌های دیگر که رأساً و مستقلاً کار می‌کردند و گزارش می‌دادند، از طریق استاندار تمرکز کار در استانداری و خواه ناخواه اختیارات بیشتر به استاندار، و استاندار، نظارتش بیشتر بر کارهای عمرانی مملکت که مسئول واقع می‌شد. فرض کنید که تعداد زیادی از استانداران مسئولین برنامه‌های عمرانی هم بودند. ما یک معاون عمرانی استاندار تعیین کردیم با همکاری سازمان برنامه. درست مثل اینکه سازمان برنامه نمایندگی خودش را بدهد به معاون استاندار. به این ترتیب داشت تفویض اختیار بیشتری می‌شد.

سؤال : آنوقت روابط با ارتش و بخصوص ژاندارمری چطور بود؟ آیا برخوردی از نظر Turf و Territory و حیطة قدرت بود یا نه؟

آقای خبیر: این برخورد در سطح اداری وزارت کشور وجود داشت ولی مقدار زیادی بستگی به سیاست و قدرت حوزه وزارتی، یعنی وزیر و معاونین داشت، که بتوانند با هم کنار بیایند. به این ترتیب که شهربانی کل کشور، و ژاندارمری عملاً زیر نظر وزارت کشور بود. ترفیعات را معاون وزارت کشور امضاء می‌کرد. اما ضمناً آنها مستقلاً گزارششان را می‌دادند و کارشان را مستقلاً می‌کردند.

سؤال : خودشان را جزء نیروهای نظامی می‌دانستند؟

آقای خبیر: خودشان را جزء نیروهای نظامی می‌دانستند. خودشان را مستقلاً و وابسته به فرمانده کل قوا می‌دانستند. یک مقداری با تعارف، یک مقداری با ملاحظات، به این وسیله جنبه سیاسی اعمال می‌شد. آنها در ظاهر امر احترامشان را می‌گذاشتند و وزارت کشور هم می‌دانست که حد تداخلش را تاچه نگهدارد چون اگر بیشتر از این بود به تضاد می‌رسید.

سؤال : هیچوقت پیش نیامد؟

آقای خبیر: نخیر، خیلی جزئی و ناچیز. سعی می‌شد که واقعاً با اعمال سیاست مسائل حل بشود. ولی به آنجا نرسید. چون عملاً وحقاً این کار می‌بایستی جزء کارهای مملکتی باشد و جزء امور مملکتی دربیاید.

سؤال : ولی در این مورد، تا چه حد استاندار و غیره می‌توانستند مسائل را حل کنند؟ و تا چه حد لازم می‌شد که شما پهلوی فرمانده ژاندارمری یا رئیس شهربانی بروید.

آقای خبیر: ببینید آنها هم یک حالت دوقیافه و دوچهره داشتند. از یک طرف بهرحال می‌دانستند که استاندار در رأسشان است، و از طرف دیگر قشون را مستقل می‌دانستند. مجبور بودند درمقابل استاندار یا نماینده وزارت کشور احترامات رسمی را بجا بیاورند. ولی، از طرفی هم، خودشان را وابسته به تشکیلات نمی‌دانستند. این یک حریمی بود که هردو مأموران وزارت کشور و رؤسای تشکیلات شهربانی و ژاندارمری حفظ می‌کردند. البته بحثی در این نبود که از نظر اداری، بهرحال حوزه وزارتی یا حوزه وزارت کشور از شهربانی و ژاندارمری بالاتر بود.

سؤال : از نظر Protocol.

آقای خبیر: از نظر protocol و از نظر توجه. آنها هم این را می‌دانستند. البته عرض کردم که این چیزها بستگی به سیاست افراد داشت. وزرای وزارت کشور هم آدم‌های با قدرتی بودند. ولی اگر فرض کنید که مثلاً آقای خسروانی، رئیس حزب ایران نوین، یا آقای عبدالرضا انصاری (که هردو وزیر کشور بودند) مثلاً با رئیس ژاندارمری درگیری پیدا می‌کردند، یا بقول امریکائی‌ها کارشان به Showdown می‌رسید، حتماً حمایت از وزارت کشور می‌شد. اما نمی‌گذاشتند به آن مراحل برسد.

سؤال : پس همه رعایتی برای کاربرد خودشان می‌کردند.

آقای خبیر: تقریباً این ملاحظات بود و نقض بود به دلیل اینکه ژاندارمری و شهربانی می‌بایست جزء سیستم حکومت استانی باشد. حتی در کشورهای پیشرفته مثل امریکا هم این را می‌بینیم. الان مثال زنده‌اش در

لس انجلس است که رئیس شهرداری را حتی شهردار هم نمی‌تواند برکنار کند. Government هم نمی‌تواند برکنارش کند. در صورتی که آنجا نشسته و می‌گوید من مستقلم.

سوال : شما به بخش خصوصی که تشریف بردید در چه زمینه‌ای کار می‌کردید؟

آقای خبیر: یک شرکت چوب داشتند در ایران و می‌خواستند با یک شرکت اطریشی، برای ساخت ابزارهای بادی مشارکت کنند. می‌خواستند کارخانه‌ای بوجود بیاورند که این ابزارها را، که تا آنوقت وارد می‌کردند در ایران بسازند. ابزارهایی مثل همان چکش‌های بادی که شما در خیابان‌ها می‌بینید، تا ماشین‌های عظیم تری که تونل را سوراخ می‌کند. عده‌ای جمع شده بودند با سرمایه‌گذاری ۴۹ تا ۵۱ درصد با مشارکت دولت اطریش. منتهی چون دولت نمی‌توانست در آن بخش خصوصی مشارکت بکند دولت اطریش شرکتی بوجود آورده بود مشابه شرکت ذوب آهن ما که آن شرکت با بخش خصوصی در ایران مشارکت کردند. اینها هم مرا دعوت کردند تا این سازمان را شکل بندی بکنم و کارخانه‌ای در شهر صنعتی البرز بسازیم.

سوال : در کجا بود؟

آقای خبیر: در قزوین، یک شهر صنعتی بوجود آمده بود که در آنجا آن کارخانه را ساختیم. کارخانه بسیار مدرنی هم ساخته شد که برای افتتاحش رئیس جمهور اطریش آمد تهران و مهمان ما بود. در آن زمانی که آقای نجم آبادی وزیر اقتصاد بود.

سوال : صنایع و معادن.

آقای خبیر: صنایع و معادن. و ایشان در معیت رئیس جمهور اطریش آمدند برای افتتاح کارخانه و کارخانه را افتتاح کردند.

سوال : و مایحتاج از ذوب آهن ایران می‌گرفت؟

آقای خبیر: ما مواد اولیه را از آنجا می‌گرفتیم. یک مقداریش را هم از خارج وارد می‌کردیم. در مرحله‌ای که

کارخانه شروع کرد سعی کردیم این ابزار را بسازیم. در سال اول و دوم تقریباً ۷۵٪ اجناسمان ساخت ایران بود، و تدریجاً هدف در این بود که در ظرف چند سالی به بالای ۹۰٪ برسد.

سوال : کارگر را چگونه آموزش دادید.

آقای خبیر: کارگرها را خودمان آموزش دادیم و فرستادیم اطریش هم تربیت کردیم.

سوال : از همان قزوین گرفتید؟

آقای خبیر: نخیر از تهران، قزوین و شهرستانها.

سوال : یعنی کارگرها حاضر بودند که بیایند در آن شهر زندگی بکنند؟

آقای خبیر: ما مسکن را برایشان تأمین می کردیم.

سوال : ولی حاضر بودند برای این کار تغییر مکان بدهند.

آقای خبیر: حاضر بودند، بله. اتفاقاً ما یک جوانی داشتیم که رئیس کارخانه بود. تحصیل کرده امریکا بود. تحصیلاتش در امریکا مهندس مکانیک بود. آمده بود تهران و در آنجا کار می کرد. حسابدارمان، حسابداری بود که در امریکا تحصیل کرده بود منتهی در ضمن هردو را فرستادیم به اطریش و در آنجا هم تربیت شدند. این کارخانه مادری و اصلیمان بود بنام Boder که خیلی معروف و شناخته شده است و ساختش در درجه اول است. بعد که کارخانه راه افتاد بنده از آن کار دیگر یعنی از مدیرعاملی خودم را کنار کشیدم. به عنوان رئیس هیئت مدیره، عضو هیئت مدیره تعیین کردم آمدم و شروع کردم به کارهای دیگری از قبیل تجهیز بیمارستان و در این رشته دست اندرکار بودم.

سوال : آنهم در بخش خصوصی. قبل از اینکه شروع کنید در آن کارخانه ای که وسایل می ساختند بازارش کجا بود فقط در ایران بود؟

آقای خبیر: بازار ما در ایران بود شروع کرده بودیم برای marketing به افغانستان و پاکستان تازه شروع کرده بودیم قبل از انقلاب.

سوال : شما تاچه سالی دراین کار بودید؟ یعنی چه سالی کارخانه راه افتاد؟

آقای خبیر: من سال ۷۵ رفتم به کارخانه، آنجا درسال ۷۷ راه افتاد. دوسال بود که راه افتاده بود، وادامه داشت.

سوال : شما چند سالی که دربخش خصوصی بودید جو را چطور می دیدید؟

آقای خبیر: جو بخش خصوصی برای افرادی مثل من خیلی بهتر بود. ولی اتفاقاً دلیلی که من از کاریر دولتی استعفا دادم این بود که پس از تحصیلات درخارج و برگشت به ایران، خوشبختانه تمکن فامیلی فراهم بود و ارث پدریم مرا عملاً Support می کرد که در دولت خدمت بکنم. چون حقوق دولتی کافی نبود. متداول نبود آدم از مشاغل دولتی درسطح وزارت و معاونت استعفا بدهد. روزی که درخواست استعفا کردم گزارشی حضور اعلیحضرت تهیه کردم و یک مقدار آمار و ststistic که این چیزها زیاد متداول نبود. حائز براینکه وقتی من وارد آن مملکت شدم وضع مالی ام اینقدر بوده. بعداز ۲۰ سال خدمت به دولت، بدون اینکه اهل قمار یا ولخرجی ها و عیاشی هائی به آن معنی باشم، تأمین زندگی عادی منجر به این شده که مقداری از ارث پدری از بین رفته است. و براساس محاسبه من اگر ده سال دیگر ادامه می دادم، درهنگام بازنشستگی محتاج می شدم. این بود که گفتم اجازه بدهید که بقیه عمرم را، دربخش خصوصی خودم را تأمین بکنم.

سوال : لازم بود که توجیه بکنید؟ یعنی آیا استعفا دادن آسان بود؟

آقای خبیر : تقریباً محال بود. این یک افتخاری بود که به شما تفویض می شد. وقتی شما این افتخار را پذیرفتید مقبول نبود که دهن کنجی بکتید وروبرگردانید. لهذا من مجبور بودم که خیلی هم توضیح بدهم که چرا می خواهم بروم.

سوال : حتی اگر می رفتید بخش خصوصی.

آقای خبیر: بله، چون بخش دولتی را ول می‌کردم.

سوال : ولی دولت هیچ ترغیب نمی‌کرد که بالاخره این استعدادها در بخش خصوصی هم لازم است و این افراد بروند آنجا.

آقای خبیر: خوب، بخش خصوصی قدرت جذب داشت. افراد بیشتری را می‌کشاند تا بخش دولتی. بخصوص این اواخر. بهمین دلیل هم بود که ناراحت می‌شوند. خوب، اتفاقاً وقتی این گزارش به عرض اعلیحضرت رسیده بود گفتند این را راست می‌گوید، حق دارد. باید یک فکری بکنیم و نگذاریم این جور آدم‌ها بروند. این واقعیتی بود که به گوش من رسید.

سوال : آیا تغییری شد در درآمد که افراد را نگهدارند؟

آقای خبیر: بله، در یک مواردی کم و بیش اثراتی گذاشت. فوق‌العاده‌هایی می‌گذاشتند، پاداش‌های محرمانه‌ای را شروع کردند به دادن و کمک کردند به اینکه بتوانند نگهدارند. ولی واقعاً یک مشکلی بود که افراد بتوانند با بودجه حقوقشان زندگی کنند. زندگی نه خیلی مفصل، زندگی خوب. بالاخره یک خانواده بتواند تأمین تحصیلات بچه‌هایش را بکند، زندگی را در رفاهی بتواند تأمین بکند. خوب، الان هم ما می‌شنویم که در ایران با حدت و شدت بیشتری گریبانگیر هستند. الان کارمندان دولت خیلی درمضیقه هستند.

سوال : در آن زمان آیا بخش خصوصی معمولاً سراغ افراد می‌آمد یا شما می‌رفتید دنبال بخش خصوصی؟

آقای خبیر: والله بستگی به افراد دارد. من فکر می‌کنم در همه جای دنیا بستگی به افراد داشت. وقتی که شناخت باشد، هویت و شناخت اجتماعی باشد و اجتماع شما را بشناسد برای خیلی‌ها کار همیشه دنبال آدم می‌آمد.

سوال : آنوقت از بیشتر بخش خصوصی علاقه به Manager داشت یا اکونومیست با تکنیسین.

آقای خبیر: به Manager بیشتر برای.

سؤال : یعنی بیشتر Brain drain از public sector از manager تیپ خودتان بود یعنی افرادی که بتوانند بگردانند تا فرض بکنید که دکتر و مهندس.

آقای خبیر: آنها را می‌توانستند خیلی زودتر از دانشگاه recruit بکنند. در صورتیکه این تیپ را نداشتند. مثلاً سیستم کاری در ایران تجارتي بود و بازار یعنی بخش خصوصی اقتصادی بوجود آورده بود. و آن سیستم بازار ما به آن معنی (Manager نداشت تحول در تجارت و اقتصاد ایران هم خیلی سریع بوجود آمد. تکنیسین کسی باید باشد که فقط دانشگاه دیده باشد اما Manager می‌بایستی کسی باشد که اداره امور را تجربه کرده باشد و آن عده بیشتر دولتی بودند و چنین سازمانهایی نبود، بعداً بوجود آمد. تشکیلات بزرگ مثل کارخانجات بوجود آوردند که همانها می‌توانستند پایه management بشوند ولی همانها را می‌دیدم مثلاً فرض کنید همکار ما دوست بسیار نزدیک من آقای گودرزی. . . . (پایان نوار ۲ آ)

### شروع نوار ۲ ب

سؤال : آنوقت شما یک مختصری بفرمائید که وضعیت سیاسی، یعنی شرایط فکری بین کارگران صنعتی چطور بود؟ کارگرانی که در کارخانه‌تان داشتید آیا راضی بودند؟ روابط manager با کارگر و بعدها از نظر سیاسی. سؤالی است که تا چه حد کارگران در انقلاب شرکت داشتند؟

آقای خبیر: آقای دکتر ببینید، اگر یک همچین تشکیلات کوچکی را که در بخش خصوصی من عهده دار بودم نگاه بکنید، در آن سطح کارگران راضی بودند. چون ما فرصتی داشتیم که نمونه سازی بکنیم، به دلیل اینکه کوچک بودیم. ولی مسئله سیاسی که درپیش آمد حقیقتاً درتخیل من نمی‌گنجید.

سؤال : یعنی کارگران شما راضی بودند.

آقای خبیر: بنظر من راضی بودند. من مؤمن بودم که راضی هستند. مثلاً فرض کنید من با وجود اینکه خودم مدیرعامل شرکت بودم و دفتر مرکزیم در تهران بود و کارخانه در قزوین، یکسال تمام ساعت ۷ صبح که ما شروع بکار می‌کردیم، من قبل از ۷ صبح قزوین بودم. و این راه را مرتب می‌رفتم و می‌آمدم. علتش هم این بود که، لزومی نداشت من آنجا باشم، ولی می‌خواستم کارگران را تشویق بکنم. که فکر نکنند که قزوین بودن کار سختی است و محال است. من مدیرعامل می‌رفتم. کارخانه هم بود و من واقعاً نقشی نداشتیم جز نشان دادن این که منم با شما هستم. کار تهران را می‌بردم آنجا انجام می‌دادم. باهم یک ارتباطی داشتیم،

چون سازمان کوچکی بود. و کارگرها واقعاً اگر راضی نبودند نمی‌توانستیم مجبوراً آنها را بگیریم. من ناراضی‌هایی را نمی‌توانستم ببینم، راضی می‌دیدمشان. اما بعد از جریان انقلاب می‌شنیدیم که عده زیادی در مسائل سیاسی مشارکت می‌کنند.

سؤال : از کارگران شما.

آقای خبیر: همین می‌خواستم این را عرض بکنم که از کارگرها بودند. چون بعنوان تعلق اجتماعی همه ابراز می‌کردند. ولی بعداً خبردارم که همه‌شان افسوس گذشته‌شان را می‌خورند. چون آن امکانات برایشان نیست.

سؤال : چه شد همین کارخانه؟

آقای خبیر : این کارخانه هنوز دست اندر کاراست. ولی تا آنجا که من خبر دارم با زیان مواجه هستند. ولی علتی که ادامه پیدا کرد به دلیل این بود که ۴۹٪ را با دولت اطریش سپیم بودند.

سؤال : پس ملی نشد.

آقای خبیر: و ملی نشد. منتهی به خاطر سهام ایرانی، کسی را از طرف دولت گذاشتند که به عنوان نماینده دولت در آنها باشد. شریکی داشتیم و از من خواستند که سهام را واگذار کنم که من نکردم سهم من را در آن شرکت و مال افرادی از شرکای ایرانی را مصادره کردند. ولی چون اطریشی‌ها آنجا سهم داشتند کارخانه کماکان ادامه پیدا کرد. اما شنیدم که با زیان. به دلیل اینکه از سرمایه‌گذاری اجتناب می‌کنند آن هم کارخانه‌ای که باید دائماً تویش سرمایه‌گذاری کرد. ماشین آلات پُر نمی‌شوند باید جایگزین بشوند.

سؤال : حتماً خوب بازارش هم کساد بوده.

آقای خبیر: خوب، بازارش هم کساد بوده اما کارخانه را باید زنده نگهداشت. چون کارخانه یک چیز جامدی است. البته ظاهرش جامد است، اما خیلی زنده است. می‌میرد، استهلاک دارد و جایگزین می‌شود. دولت‌های خارجی، تا آنجا که من می‌دانم دولت اطریش، در این مورد راه دستشان نیست که سرمایه‌گذاری



کنند. چون اطمینانی ندارند که آن سرمایه را می‌توانند بعداً بیاورند بیرون. در حال حاضر، آن اطمینان تمرکز اداری و کاری با دولت ایران وجود ندارد. صحبتی است که اطریشی‌ها می‌کنند که ما امروز به گفته وزارت صنایع و معادن برویم سرمایه‌گذاری بکنیم. ولی فردا یک حاکم شهر یا یک فردی می‌گوید شما نمی‌توانید سرمایه‌تان را خارج کنید. به این دلیل اجتناب می‌کنند و سعی می‌کنند یک جوری با تعمیر سر و ته قضیه را هم بیاورند و کار را ادامه بدهند. هم باز نگهدارند، هم بازار را نگاهدارند و هم سرمایه‌گذاری نکنند.

سؤال : و آن موقعی که شما اینجا بودید دوباره برمی‌گردیم به همان مشکلات اجرائی و مشکلات bureaucracy. با کدام وزارتخانه بیشتر سر و کار داشتید؟ یعنی وزارت بازرگانی، این کارخانه را که داشتید.

آقای خبیر: در بخش خصوصی یا وزارت صنایع و معادن.

سؤال : در آن وزارتخانه بصورت منظم کار می‌کردند یا مشکلات bureaucracy و red tape بود؟

آقای خبیر: این مشکلات وجود داشت. ولی خوشبختانه، به دلیل سابقه کاری و شخصی که من با مسئولان امر داشتم مقدار زیادی هم شناخت بود. این شناخت ها کمک می‌کرد به اجرای برنامه. یعنی اطمینان وجود داشت. فرض کنید از وزیر صنایع درخواست می‌کردم تصویب‌نامه‌ای گذاشته بشود راجع به حمایت از کار ما. می‌دانست که توی این شیل و پپله‌ای نیست، نظر خیر مملکت است. یعنی همان حالت را داشتم که توی دولت بودم. این حالتی نیست که رفته‌ام بخش خصوصی خرجم سوا شده. چون خواه ناخواه جایی بود که مملکتان بود و این شناخت بوجود آمده بود که کی‌ها چکاره‌اند، تا چه حد وطن پرستند، چقدر علاقه به مملکتشان دارند یا دنبال سودجویی هستند. آن شناخت ها خیلی کمک می‌کرد برای اجرای برنامه. و شاید این یکی از دلائلی بود که امثال من دعوت می‌شوند به بخش خصوصی. این دلائل اضافی بود مازاد بر Management.

سؤال : آنوقت شما فرمودید که بعد از بخش خصوصی رفتید با بیمارستانها کار می‌کردید. این چه برنامه‌ای بود؟

سؤال : آنوقت آیاچیزی از وسائل مدیکال درایران ساخته می‌شد برای مصارف بیمارستانها یا بیشتر مجبور بودید ازخارج بیاورید؟

آقای خبیر: بیشتر وارداتی بود. چیزهای ساخته که به آن معنی هنوز refine نشده بود از نظر تکنولوژی. آنقدر وسعت منابع درصنایع پایه‌ای وجود داشت که همان ذوب آهن و فولاد و اتومبیل همه اینها درمراحل اولیه بود. حتی اتومبیل‌ها یک مقدار زیادی از چیزهای ریزش وارد می‌شد. ما به آن مرحله نرسیده بودیم که فرض کنید مثلاً لوازم جراحی دقیق بسازیم.

سؤال : حالا یک سؤال آخری ازتان داشتم. این طبقه‌ای که مثل خودتان وارد بخش خصوصی شدند مثلاً می‌گفتید آقای گودرزی و خودتان و غیره درگسترش این صنایع و یا بطور کلی دربرنامه ریزی بخش خصوصی بعنوان یک طبقه تاچه خدمت بودند؟ بیلان کارشان درمقایسه با آن سرمایه‌گذاران اصلی مثل خسروشاهی‌ها، لاجوردی‌ها، خیامی‌ها یا آنهایی که تمام گروه ارج را درست کردند چه بود؟ درحقیقت balance of relations بین اینها در پیشرفت دربرنامه ریزی بخش خصوصی چه بود؟

آقای خبیر: من فکر می‌کنم پایاپای بودند. یعنی حقیقتاً اگر آن تشخیص به نیاز و تأمین اعتبار از طریق آنها و Management و نوع‌های اجرائی اینها وجود نداشت به سامان نمی‌رسید و این دوتا متعادل می‌شد. خوب، بهمین دلیل هم واقعاً این دهه آخر قبل از انقلاب خیلی تحولات بوجود آمد.

سؤال : آنوقت نه الزاماً حتماً برخورد یا نتش، ولی آیا هیچ نوع فرق‌های فلسفی از نظر نحوه عملکرد، نحوه اداره و Managemant بود؟

آقای خبیر: من اعتقاد دارم که . . .

سؤال : ببخشید بین حرفتان. بعضی از اینها، بقول خودتان می‌گفتید از بازار آمده بودند. یعنی یک برخورد تجارتي داشتند با مسائل بعکس Manager ها.

آقای خبیر: این برخورد بود ولی ببینید این دوره تحول خیلی سریع بود. مخصوصاً در این ۳۰ سال اخیر

آقای خبیر: ما با سازمان‌های مختلف که می‌خواستند بیمارستان بسازند مشارکت می‌کردیم. پیشنهاد می‌دادیم برای اینکه بیمارستان را تجهیز کنیم. یعنی تمام سیستم بیمارستان را از تختخواب تا اطاق جراحی تا incubator تا استریل‌یزه و نقشه‌شان، همه اینها را ما پیشنهاد می‌دادیم.

سؤال: یک کاری بود که سوا خودتان می‌کردید؟

آقای خبیر: بله، با مشارکت یک شرکت سوئیسی. ولی تمام اینها من انفرادی نبودم. این شرکت را من با اطریشی‌ها داشتم. وقتی که کارخانه راه افتاد دیگر فقط management عادی می‌خواست و براساس توافقی که داشتیم یک manager اطریشی گذاشتند. چون شرکاء حق انتخاب داشتند.

سؤال: ۵۱٪ مال ...

آقای خبیر: ۴۹٪ مال آنها بود. و توافق داشتیم که کارخانه راه بیفتد و یک دوره بعد از اینکه راه افتاد این یک توافق و همکاری مشترک بود بین اطریشی‌ها و ایرانی‌ها برای تأسیس و تمام مسائل مربوط به کارخانه. قرارداد وقتی که کارخانه شروع به تولیدکرد، مدیرعامل یک دوره از اطریش باشد و یک دوره از ایران و هر دوره دوسال باشد. من وقتی بعنوان رئیس هیئت مدیره تعیین شدم دیگر مدیرعاملی را تنفیذ کردم در آنجا و دیگر آنچنان درگیر اجرای کار نبودم. این بود که خودم با سوئیسی‌ها یک شرکت دیگری بوجود آوردم.

سؤال: آنوقت در آن موقع مقدار بیمارستان سازی در ایران زیاد بود؟

آقای خبیر: شروع شده بود.

سؤال: دولتی بود یا بخش خصوصی؟

آقای خبیر: هر دو. در آن زمان سازمان‌های مختلف مثلاً سازمان شاهنشاهی و خدمات اجتماعی بیمارستان ساخت و سازمانهای خصوصی هم بودند که بیمارستان می‌ساختند. ما پیشنهادهای می‌دادیم چه برای تمام بیمارستان و چه برای یک بخشی از بیمارستان.

ایران قبل از انقلاب. ۲۰ سالش همه دست اندرگیر شبکه زیربنائی مملکت بودند. از بهداشت، از آبیاری، از سد سازی، از آموزش و پرورش و در سطوح مختلف. آن که پایه گذاری شد، تحول اقتصادی شروع شد و انتخاب این افرادی را که از بخش دولتی آوردند. در این کار یک نیازی بود به اینکه کلاه آن عقبه پس معرکه افتاده پس علاقمند بودند که سریع این تحول را بکنند. من خودم می دانم در شرکتی که من بودم، سهامداران ایرانی صاحب سهام های اصلی بودند. من سرمایه نبردم به آنجا، سرمایه به من تنفیذ شد. به من دادند که بروم توی آن شرکت. استقبال می کردند و واقعاً اختیارات را در اختیار داشتم. من می دیدم که راهنمائی های شیخانه ای به من می شد، اما تداخل مطلقاً در کارهایمان نشد. یک اطمینانی بوجود آمده بود. گاهی وقتها برخوردهای کوچکی بود. ولی پایه اصلی برخوردی نبود. می دانید تشنه این تحول بودند. اینقدر علاقمند بودند که وقتی اطمینانی به این گروه جوانان با تجربه، جوان نسبی البته، بدست آورده بودند که این موقعیت را ذیقیمت می دانستند. و بهمین دلیل یکم می دیدیم که تمام این افراد رفتند دنبال این تیپ های جوانی که در دولت سابقه کاری داشتند. دعوتشان می کردند با حقوق خیلی خوب و جالب و با سهیم کردنشان در کارخانه، پول را آنها می دادند ولی چون احساس می کردند که کمبود دارند و عقب افتاده اند، این تحولات را می طلبیدند و دنبالش بودند. این بود که نرسیده بودیم به آن مرحله ای که دیگر یواش یواش آنها بگویند که نه ما خودمان هم وارد کار بودیم. شاید هم می رسیدیم اگر ادامه پیدا می کرد که این تضادها بوجود بیاید. حالا generation دیگری بیاید که بتواند این موقعیت ها را بدست بیاورد.

سوال : ولی نسل بلافاصله بعد از شما هم هنوز از دولت می آمد یا اینکه دیگر یواش یواش از مدرسه عالی مدیریت و این جور جاها بود؟

آقای خبیر: یواش یواش هم از آنجا می آمدند. مثلاً فرض کنید که در سازمان های مختلف مشارکت هائی بود. مثلاً در سازمان شاهنشاهی خدمات اجتماعی هیئت دعوت شدند که از آن جمله من و رئیس سازمان مدیریت باهم می رفتیم آن سازمان را مطالعه می کردیم که بتوانیم به آنها تشکیلات conseil و ضوابط اشتغال بدهیم. داشتند از سازمان های مدیریت کسانی را که در آن جهت Train شده بودند می گرفتند. طبیعی اش هم همین بود که بشود و از این راه وارد بشوند. شاید اگر یک ده پانزده سالی این امکان داده می شد به ایران که روشها ادامه پیدا کند، اصلاحات بیشتر و refined تری بوجود می آمد. تحولات پایه ای خیلی شده بود. ولی هر کدام از اینها را که شما دست می زدید عیوب عدیده ای داشت. همان عیوب. عیوب ظریف کاری ها بود که می بایست حک و اصلاح بشود. واقعاً دوره ای بود که نوید دهنده بود و من این را فقط بعنوان شعار

بهتان نمی‌گویم. بگذارید بطور مثال بگویم که خیلی مثال خصوصی خود من است. دخترم دانشگاه را تمام کرده بود می‌خواست وارد دانشگاه حقوق بشود. پسرم لیسانس را گرفته بود می‌خواست در امریکا وارد دانشکده طب بشود. هردوی اینها را من در نظر گرفته بودم که بیایند ایران. پسرم را حتی بردم. درخواست کرده بودم که در آن دانشکده‌ای که آقای دکتر سمیعی می‌خواست بجاورد. . .

سؤال : مرکز پزشکی شاهنشاهی.

آقای خبیر: بله، درخواست کرده بودم که آنجا اسمش را بنویسند، و او در امریکا قبول شده بود. گرایش این بود که این نیرو را بکشیم به ایران. دلمان می‌خواست و اینقدر اطمینان داشتیم که سرمایه‌گذاری خصوصی‌مان، سرمایه‌گذاری اولادیمان را هم می‌خواستیم توی این مملکت اشاعه پیدا بکند. این اطمینان بود. خوب، متأسفانه اوضاع پیش آمد. پسر من در امریکا تحصیلاتش را تمام کرد و طبیب شد. دخترم در امریکا تحصیلاتش را تمام کرد، وکیل شد. الان هم در امریکا وکالت می‌کند و او هم طبابت می‌کند. اینها سرمایه‌هایی بودند که داشت به ایران بازمی‌گشت. موضوع فقط این نیست. میلیون‌ها این تپ افراد برمی‌گشتند و بطور قطع این چهره‌ها دیگر می‌شد. چون از آنچه که بودیم، از خیابان‌هایی که در یک محله خیلی خوبی بود و این خیابان را سنگفرش کردند. از شهر تهران که پایتخت ایران بود که البته یک آب لوله‌کشی نداشت. از آب جوی می‌انداختند توی آب انبار، از شیر آب انبار مردم استعمال می‌کردند و می‌نوشتند. رسید به جایی که ما از نظر اجتماعی (حالا من با سیاسی کاری ندارم از نظر دنیائی کار ندارم) یک جوان ایرانی که وارد اجتماع خارج می‌شد غریبه نبود، گم نبود. همچنین نبود که قیافه‌ای داشته باشد که انگار از پشت کوه قاف آمده. خودش را توی هراجتماع خارجی deplacer نمی‌دانست. و این معلول تحول فرهنگی و اجتماعی مملکت بود. اینها چیزی نیست که قابل لمس باشد یا بشود statistics و آمار رویش داد.

سؤال : خوب، خیلی متشکرم آقای خبیر از این مصاحبه بسیار خوب و جالب و آموزنده.

آقای خبیر: خیلی ممنون و متشکرم. شما حوصله این زیاده روی مرا داشتید.

سؤال : اختیار دارید.