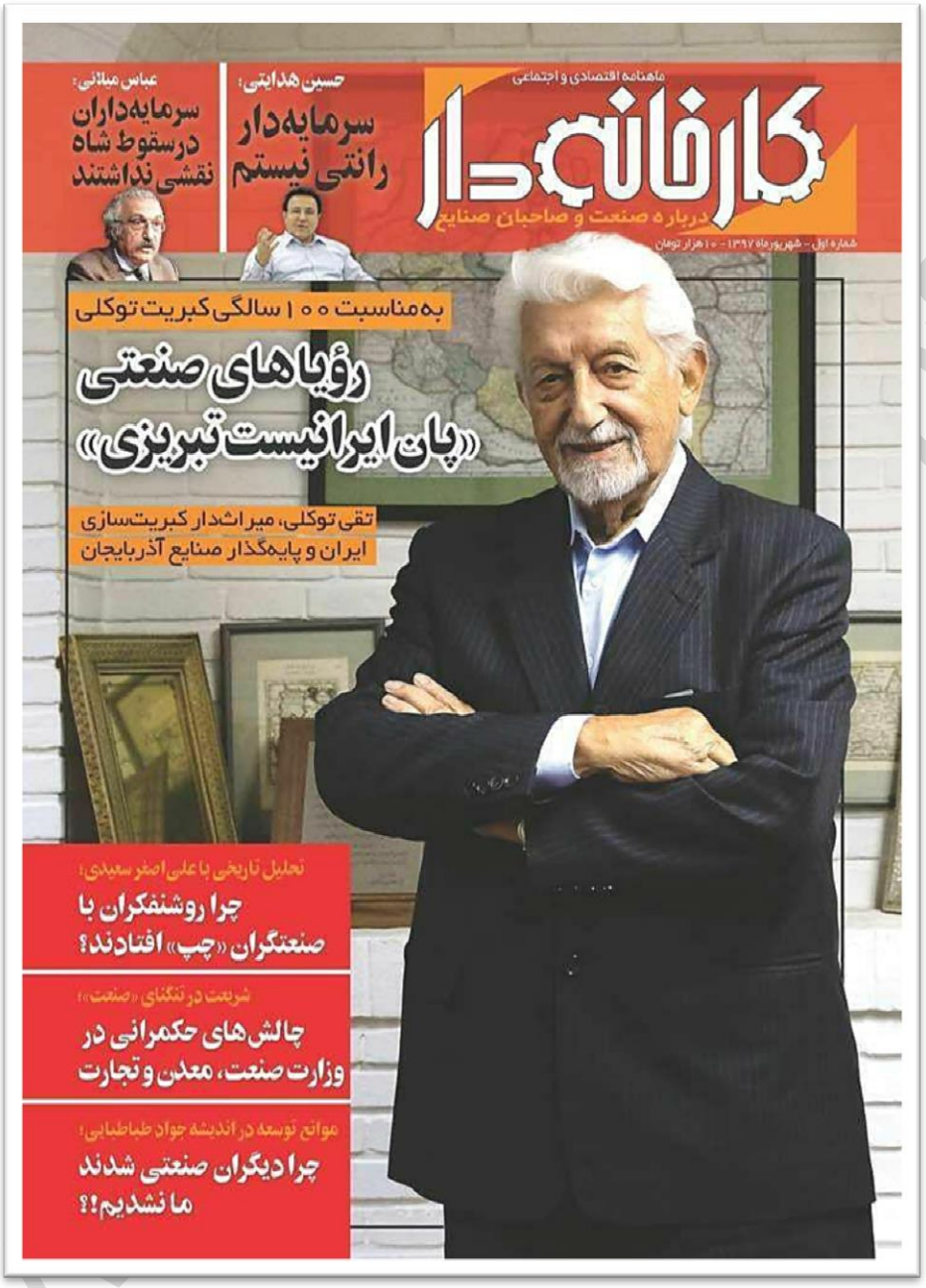
او کبریت ساخت ما آتش زدیم!!



یافتن فرصتی برای برای گفتگو و مالک کارخانه‌ی دیرپای «کبریت توکلی»، کار آسانی نبود. جستجوی مهندس تقی توکلی را از تبریز آغاز کردیم و بالاخره پس از پیگیری‌های پیوسته، توانستیم در آستانه‌ی امرداد ماه سال جاری، در دفتر کبریت توکلی در خیابان میرداماد تهران با او گفتگو کنیم. پیرمرد بلند قامت، با موهای یکدست سفید و نافذ، در راهروی منتهی به اتاق کارش، از ما استقبال کرد. در راهرو مجموعه‌ای ارزشمند از قوطی‌های کبریت توکلی که شهریور امسال یکصد ساله می‌شود، چشم‌نوازی می‌کرد؛ همان قوطی‌های کوچکی که روی آن‌ها نوشته بود «کبریت بی‌خطر» و شاید به استناد همین تضمین کتبی، چند نسل از ما ایرانیان، در سال‌های کودکی خود، خیال آن داشتیم که دور از چشم پدر و مادر، یک قوطی کبریت در جیب داشته باشیم و از سر کنجکاوی و بی‌قیدی چیزی را به آتش بکشیم. کبریت توکلی نه‌تنها بی‌خطر بود، بلکه منشاء خیرات کثیر در صنعت ایران و دور سازی مخاطرات بسیار از زندگی کارگران پرشمارش طی چند دهه بود. اما،

مشعل‌های ایدئولوژی‌هایی به‌غایت خطرناک در دست ما افتاده بود و شگفت آن‌که در آتش تندروی نسل‌هایی از ما ایرانیان، بنیان کبریت‌سازی توکلی و بسیاری از کارخانه‌های دیگر، بسوخت! کبریت توکلی را به جرات می‌توان یکی از قدیمی‌ترین صنایع فعال ایران دانست. فقط یک معجزه می‌توانست این کارخانه را با آن‌همه ماجراهایی که بر او رفت، سرپا نگه‌دارد. این معجزه را ما بیشتر در اراده‌ی تقی توکلی یافتیم که با کوشندگی فراوان و به رغم همه‌ی ناهمواری‌ها، این میراث نفیس پدری را حفظ کرد و اکنون در سن ۸۷ سالگی و با وجود بیماری قلبی، همچنان در مقیاس و قامت یک کارآفرین موفق ایرانی ایستاده است. هنوز کار می‌کند و آرزو دارد؛ آرزوی روزی که ایران صنعتی شود، آن‌گونه که باید می‌شد! پیوند آرزوهای او برای آینده با آن‌چه را در دل و سر دارد، می‌توان در اتاق کار زیبایش دید که مزین به نقشه‌های پرشمار ایران تاریخی از پیش از اسلام تا کنون و سردیس‌های ستارخان و باقر خان است.

با وجود اهمیت کارخانه کبریت توکلی در تاریخ صنایع ایران، نخواستیم موضوع گفتگوی ما با مهندس توکلی صرفا محدود به کبریت‌سازی باشد. آن‌ها که با تاریخ تحولات صنعتی ایران آشنایند، می‌دانند که او یکی از نمایندگان مهم تکنوکرات‌های موفق سال‌های ۱۳۴۲ تا اواسط دهه‌ی ۱۳۵۰ است؛ سالهایی که به گواه علمای اقتصاد و سیاست، برهه‌ای کم‌نظیر در تحول صنعتی کشور به‌شمار می‌آید. برخی همراهان و هم‌دوره‌های او مانند علینقی عالیخانی، محمد یگانه و رضا نیازمند، خاطرات خود را کمابیش روایت کرده‌اند. اما روایت او از فعالیت‌های تأثیرگذارش، طی سال‌های ۱۳۴۳ تا ۱۳۵۷، به‌ویژه در «ماشین-سازی تبریز» و «مس سرچشمه کرمان» ناگفته مانده است. به همین دلیل چند ساعتی در کنار او نشستیم و با اصرار تقاضا کردیم که گوشه‌ای از آرزوها، اندیشه‌ها، دغدغه‌ها و خاطرات خود را باز گوید. توکلی در این گفتگو پیوسته بر استفاده از انباشت‌های تاریخی و تجربی ایرانیان در مسیر توسعه‌ی صنعتی تأکید می‌کند و در هر استدلال و روایتش، متر و معیار سنجش‌ها، ایران است. به‌گمان ما، توکلی اکنون بخشی از حافظه‌ی تاریخی تحولات و تغییرات صنعتی کشور و گنجینه‌ای غنی از تجارب کارآفرینی در ایران است؛ گنجینه‌ای که باید پیش روی نسل امروز قرار بگیرد. از ایشان برای فرصتی که در اختیار ما گذاشتند، سپاس‌گزاریم.

www.paniranist.info

تقی توکلی کیست؟

مهندس تقی توکلی کارآفرین و کارخانه‌دار ایرانی و فرزند خانواده‌ی خوش‌نامی از خطه‌ی وطن‌خواهانِ تبریز است. پـدرش از نوجوانی به پیشه‌ی بازرگانی گروید و به سرزمین‌های هم‌جوار رفت و آمد داشت. در این سفرها با زیر و بم پیشه‌ی بازرگانی و تجارت نفت، قند، شکر و کبریت آشنایی پیدا کرد و در سال ۱۲۹۷ خورشیدی، کارخانه‌ی کبریت توکلی را پایه‌گذاری کرد.

شمار کارگران کبریت توکلی تا سال ۱۳۱۸ به ۸۰۰ تَن می‌رسید. که حدود نیمی از آنان را زنان تشکیل می‌دادند. گذشـته از این، حاج آقا کبریت‌ساز توکلی، به‌سال ۱۳۲۸، نخستین کارخانه‌ی خصوصی تولید برق را در تبریز تأسیس کرد. تقی توکلی در سال ۱۳۳۷ مدیریت کارخانه را بر عهده گرفت و موازی با توسعه کبریت‌سازی، دست به راه‌اندازی کارخانه‌ی نئوپان سازی، فورمیکاسازی و کابینت‌سازی زد.

اگرچه توکلی، کارآفرین و فعال بخش خصوصی بود، در دهه‌ی ۱۳۴۰به همکاری با دولت در بخش طرح‌های بزرگ دعـوت شد و علاوه بر راه‌اندازی و اداره «ماشین‌سازی تبریز» و «مس سرچشـمه کرمـان» در تأسـیس مجموعـه‌هـای دیگـری نظیـر کارخانه‌های بلبرینگ‌سازی تبریز، ایدم، شرکت گسترش صنایع ریلی، کمپرسور سازی تبریز و پمپ ایران و تراکتورسازی نقش داشت. توکلی در سال ۱۳۵۶زمانی‌که کشور با مشکل کمبود برق روبرو بـود، بـه وزارت نیـرو در کابینـه‌ی جمشـید آموزگـار انتخاب شد و سرانجام، پس از ۲۰ ماه، بدون دریافت حقوق دولتی، کناره‌گیری کرد و به کار صنعت بازگشت.

پس از انقلاب اسلامی، کارخانه‌ی کبریت‌سازی توکلی به شمول مصادره‌ها گرفتار آمد و مهندس توکلی هـم مـدتی دچـار زحماتی شد و سرانجام تَن به هجرتی ناخواسته داد. در اواخر دهه‌ی ۱۳۶۰، زمانی‌که کارخانه‌ی کبریت‌سازی به ورشکسـتگی افتاده بود، از تقی توکلی دعوت شد که به ایران بازگردد تا کارخانه‌ی ورشکسته با ۴۱۰ میلیون تومان بدهی انباشته را دوبـاره احیا کند. این کارخانه همچنان فعال است.

www.paniranist.info

۱. **بخش نخست**

طرح یک پرسش تاریخی

مدام از خودمان می‌پرسیدیم چرا از غرب عقب مانده‌ایم؟!

- **جناب توکلی! ما کمابیش با علایق ملی و میهنی شما آشنایی داریم، بنابراین قبل از ورود به بحث درباره‌ی زندگی شخصی و حرفه‌ای شما، می‌خواهیم بدانیم که چگونه می‌شود با تأمل بر گذشته‌ی تاریخی ایران، به مسائل امروز، به‌ویژه ضرورت صنعت و توسعه‌ی صنعتی رسید؟**

این ملت در طول تاریخ تحرکاتی داشته است. برای یافتن آن‌چه محرک این ملت بود، به‌نظر من باید به آگاهی و تجربه‌ی تاریخی آن‌ها رجوع کرد. ببینید، ما یک ملت کهنی هستیم که این کهنگی و هنر و تجربه را به‌طور طبیعی با خودمان حمل می‌کنیم، اما نمی‌توانیم تشخیص بدهیم که این بار تاریخی ما چیست. این تجربه تاریخی یک تفاوت‌هایی در تفکر ما با دیگران گذاشته است. وقتی گفته می‌شود ایرانی باهوش است این حاصل تجارب گذشته است که روی هم انبار شده است. خداوند متعال بشر را که اَبَر انسان که نیافریده است. اَبَر بودنِ انسانیت از کوشش و تجربه است، نه از این‌که بگوییم همه‌ی ایرانیان را خداوند نخبه آفریده! نه همچین چیزی نیست! این تجاربی است که نسل در نسل از پدران و مادران به فرزندان منتقل شده و در هر دوره‌ی تاریخی، انباشت آن تجارب گذشته در اختیار ما بوده است. مصداق این هوش ایرانی را می‌شود در موفقیت‌های ایرانیان دید. الان می‌بینیم که ایرانیان مقیم خارج از کشور هم موفقیت‌های چشم‌گیری کسب کرده‌اند و این را باید نتیجه‌ی تجارب تاریخی همه‌ی ایرانیان دانست. وگرنه برای مثال، آیا همسایگان عرب ما در خارج از مرزهای خودشان به تندی ما در صحنه‌های اجتماعی و اقتصادی پیشرفت داشته‌اند؟ می‌خواهم بگویم وقتی‌که این کهنگی را می‌بینیم و می‌گوییم که ایران ٤ هزار سال یا بیش از آن پیشینه‌ی تاریخی دارد، حرف معناداری‌ست.

وقتی‌که دنیای ایران را می‌شکافی، یک‌باره شهر سوخته پیدا می‌کنید که می‌گویند هفت‌هزار سال قدمت دارد. وقتی فردوسی را می‌خوانید فقط اشعار زیبا و میهنی را نمی‌بینید. بلکه داستان‌های اسطوره‌ای ملت ایران است. بازگوکننده‌ی سوانحی است که بر ایرانیان گذشته است. مثلا تغییرات اقلیمی را می‌گوید. از سرزمین‌های سبز دوره‌ی اساطیری و پهلوانی می‌گوید که می‌بینیم در دوره‌ی تاریخی خشک شده‌اند. می‌دانیم که روند خشکی در سرزمین ایران ادامه داشته تا می‌رسیم به زمان داریوش که از خدا می‌خواهد سرزمین ایران را از سه چیز، «دشمن، دروغ و خشکسالی» در امان نگاه دارد. ما ایرانیان بر این تجارب تاریخی ایستاده بودیم که ناگاه دیدیم جهان خارج از ما در اروپا و آمریکا تحولات صنعتی شگرفی را از سر گذرانده‌اند، اما ما عقب مانده‌ایم! بنابراین به‌تدریج صنعتی شدن تبدیل به آرزوی ملت ایران شد.

- **این‌که چرا ما عقب ماندیم؟ یک پرسش دامنه‌دار تاریخی است که از دوره قاجاریه به بعد مطرح بوده است. این پرسش بسیاری از روشنفکران ایران هم بود. چه شد که در دهه‌ی ٤٠ نسلی از تکنوکرات‌ها نظیر جنابعالی، به تکاپوی صنعت گستری در ایران افتادید؟**

بله. این پرسش نه‌تنها نسل من، که نسل‌های پیش از ما هم بود. وقتی‌که به تجارب تاریخی خود رجوع می‌کردیم و می‌کنیم، از خود می‌پرسیم که چرا باید عقب باشیم؟ ما که جلو بودیم؟ بنابراین، بر مبنای همین پرسش‌هاست که بزرگان ما یکصد و چند سال قبل متوجه می‌شوند که باید راه‌آهن و ذوب‌آهن هم داشته باشیم، همانطور که باید حزب هم داشته باشیم. ایرانیان همان زمان که با افکار نو آشنا شدند، تحت تأثیر منشویک‌ها، به تفکر سوسیال-دموکرات‌ها گرایش پیدا کردند. در آن سال‌ها منشویک‌ها بر ذهنیت ایرانیان مقیم روسیه تأثیر داشتند. به‌همین علت، در اندیشه مشروطیت ایران، چون مشروطیت در آذربایجان ریشه داشته است و روشنفکران آذربایجانی هم متأثر از منشویک‌ها بودند، تفکر سوسیالیستی و برنامه-ریزی برای توسعه وجهی نیرومند شد (اگر دقت کنید، در دهه‌های پس از مشروطه، آذربایجان چپ‌تر از استان‌های دیگر بود و حتی بعضی روشنفکران آن استان گول استالین را خوردند و شدند کمونیست و آن بدبختی شروع شد که یک حزبی را روس‌ها و انگلیس‌ها درست کردند به‌نام «توده»). مجموعه‌ی این واقعیت‌ها را کنار هم بگذارید ریشه‌های تفکر صنعتی کردن ایران را می‌توانید بیابید.

درباره‌ی نسل تکنوکرات‌هایی که در دهه‌ی ١٣٤٠ کمک کردند تا چرخ صنعتی کشور بگردد و آن حرکت وحشتناک سریع حاصل شد و من هم یکی از آن‌ها بودم، باید بگویم ما گروهی بودیم که در اروپا و آمریکا تحصیل کردیم و پیشرفت‌های غرب را به‌هنگام تحصیل در دانشگاه‌های خارجی می‌دیدیم و مدام می‌پرسیدیم چرا این‌طور شد؟ و چرا ما عقب ماندیم؟ ما تاریخ و تجارب تاریخی میهن خود را می‌دانستیم. این‌که کجا بودیم و اکنون عقب مانده‌ایم. به این علت این پرسش همواره ذهن ما را مشغول می‌داشت که چرا ما صنعتی و پیشرفته نیستیم؟ در فاصله‌ی همان سال‌های ٤٢ تا ٥٧ امکانی به وجود آمد. امکانی برای توسعه‌ی صنعتی فراهم شد و همه‌ی آنهایی‌که «چرا؟ چرا؟» می‌گفتند در یک مقطع زمانی جمع شدند و در شهرها و سازمان‌های مختلف، در مصدر طرح‌های گوناگون قرار گرفتند.

٢. بخش دوم

مهاجرت به تبریز و آمدن به تهران

اجدادم از قربانیان قرارداد ترکمن‌چای بودند

- **با این مقدمه بهتر است به‌سراغ زندگی شما بریم. شما از افرادی هستید که خیلی کم مصاحبه می‌کنید و احتمالا اگر سفارش آقای دکتر جواد طباطبایی نبود، با ما هم حاضر به گفتگو نبودید. می‌خواهیم از این فرصت بهره بیشتری ببریم. اگر ممکن است مختصری درباره‌ی پیشینه‌ی خانوادگی توکلی‌ها که اطلاعات مکتوب زیادی در دسترس نیست، بفرمایید؟**

خانواده‌ی اجدادی ما از قربانیان قرارداد ترکمن‌چای بودند. به‌یاد بیاورید که سیستم حکومت آن روزگار در ایران ممالک محروسه و نوعی خودگردانی در دست خان‌ها و حکام محلی بوده است. برخی ولایات ایران به نوعی فرمانداری بود و استقلال عمل بیشتر داشتند. ایروان هم این‌طور بود، خان‌نشین بود. جد بزرگ ما، حاج محمد صفی ایروانی، خان ایروان بود. وقتی قرارداد ترکمن‌چای بسته می‌شود و شمال ارس به‌دست روس‌ها می‌افتد، خان ایروان، در آغاز، نمی‌تواند بپذیرد که زیر سلطه‌ی روس‌ها برود. سرانجام خان ایروان فرزندش را به‌نام حاج محمد نقی ایروانی در سال ۱۲۵۵ ه.ق، به تبریز می‌فرستد. قبالـه‌اش و همه‌ی امضاهایش هم پای قباله است. حاج محمد نقی در آن سال در تبریز خانه می‌خرد و ساکن می‌شود. خوب پیشه‌ی خانوادگی آن‌ها تجارت بود و با جلفا و مناطق دیگر شمال ارس ارتباطات داشتند و به ایروان رفت و آمد داشتند. نوه حاج محمد نقی می‌شود پدربزرگ من به‌نام حاج علی عسگر که از شخصیت‌های شناخته شده‌ی زمان خود بود و دوستی نزدیک با ستارخان داشت. یکی از پسران حاج علی‌عسگر به‌نام مرتضی، با مجاهدان و مشروطه‌خواهان تبریز به‌فرماندهی ستارخان همراه می‌شود و به شهادت می‌رسد. نتیجه‌ی حاج محمدنقی می‌شود پدر من. چون ایشان در روز عید قربان به‌دنیا آمد نام «حاج‌آقا» را بر وی نهادند.

- **خوب. حاج‌آقا توکلی هم که مانند خانواده و پدران خود در کار تجارت بودند، بنیان‌گذار کارخانه‌ی کبریت‌سازی می‌شوند. از سال‌های کودکی که در تبریز بودید و بعد به تهران آمدید خاطراتی دارید؟**

خاطرات خوب و خوش دارم و ندارم!! پدرم کارخانه‌ی کبریت‌سازی را تأسیس می‌کند، اما پس از چند سال، بعضی دوستان برای ما مشکلاتی ایجاد کردند و کارخانه مدتی بسته شد. کارخانه‌ی ما را در تبریز مهر و موم کردند و پدرم، در سال ۱۳۱۳، دست مرا گرفت و رفتیم تهران. اما این مردم بودند که نام کبریت توکلی را در آن سال‌ها زنده نگه داشتند. سقف کارخانه را سوراخ کرده بودند و شب‌ها می‌رفتند یکصد تا دویست جعبه کبریت درست می‌کردند و می‌دادند به بازار که بگویند هنوز کبریت توکلی هست! پدر من آدم اهل ذوقی بود، شعر می‌گفت، مبتکر بود، متفکر بود. درباره‌ی کارخانه هم می‌گفت ما این را ساختیم که همه نان بخورند. بالاخره، سال ۱۳۱۳ به تهران آمدیم و در خیابان ناصرخسرو کوچه‌ی خدابنده‌لوها، منزل معتصم‌الملک، دوتا اتاق اجاره کردیم. تا این‌که در سال ۱۳۱۷، در تهران به پدرم می‌گویند که کار کارخانه‌ات درست شد و می‌توانی دوباره آن‌را راه‌اندازی کنی. به یاد می‌آورم که زمان جنگ که قوای اشغالگر به ایران آمدند، ما ۸۰۰ نفر کارگر داشتیم. کار، نیمه‌دستی و ماشینی بود. خلاصه ما آن وقت هم کتک خوردیم، این‌دفعه هم آمدیم خدمت کنیم؛ می‌گویند خیلی خدمت کردی! باز کتک خوردیم و زندان کشیدیم که مهم نیست. آن‌چه از پدرم، حاج توکلی، و از پدر توکلی مانده بود، همه را بردند به‌جایش این‌ها را [اشاره به لوح‌های تقدیر فراوان و سردیسی که از او ساخته‌اند] می‌فرستند!

۳. بخش سوم

دانشجوی پانایرانیست تبریزی

ملی‌گرا بودم، توده‌ای‌ها مرا تهدید به قتل کردند!

- **در دهه‌ی ۱۳۲۰ مجدد به تهران آمدید و وارد دبیرستان البرز شدید. فعالیت سیاسی شما هم از همین زمان آغاز می‌شود؟**

بله. زمانی که در دبیرستان البرز تحصیل می‌کردم هم‌زمان بود با قدرت‌گیری مصدق. آن زمان دو تا شعار بود؛ یکی شعار چپ‌ها و توده‌ای‌ها که خواهان لغو قرارداد [۱۹۳۳] بودند، یکی هم شعار راست‌ها یا ملیون. ملیون معتقد به ملی کردن نفت بودند و خوشبختانه من هم از ۱۴–۱۵ سالگی بر این عقیده بودم. البته باید بگویم ایده‌ی ملی کردن نفت مال مصدق هم نبود. هرچند مصدق مرد بزرگی بود، اما نه به بزرگی تاریخ ایران. به‌هر حال، فعالیت‌های سیاسی من در بحبوحه جنبش ملی کردن صنعت نفت زیاد بود و خوب، آن سال‌ها در عین جوانی خیلی فعال و به اصطلاح «گردن‌کلفت!» شده بودم. همین موجب شد که توسط توده‌ای‌ها تهدید به قتل شوم. از این‌رو، خانواده‌ام تصمیم گرفتند که مرا به آمریکا «تبعید» کنند. و برای تحصیل در رشته‌ی مهندسی مکانیک به ایالت نبراسکای آمریکا رفتم. در آن‌جا هم قدری فعال بودم.

- **گفته می‌شود که از مؤسسان «مکتب پانایرانیسم» بودید. چه نقشی در حزب داشتید؟**

من یکی از همراهان آن‌ها بودم. من نهمین فرد بودم. پذیرفتنی نیست که فکر کنیم جوانی ۱۶ ساله بخواهد رهبری فعالیت سیاسی را داشته باشد. من فعالیتم طوری بود که دیگران را تحت‌الشعاع قرار می‌دادم. دوتا شناسنامه‌داشتم، یکی متولد ۱۳۱۰ و دیگری ۱۳۰۷. برای آن‌که بتوانم تصدیق رانندگی بگیرم، پدرم یک شناسنامه‌ی دیگر برایم گرفت. زمانی که مدرسه‌ی البرز می‌رفتم پدرم برایم اتوموبیل خرید و آن اتوموبیل کلاً در راه حزب استفاده می‌شد. زمانی که در دربیرستان البرز تحصیل می‌کردم، دوستانم مانند آقای عالیخانی و دیگران، دانشگاهی بودند. آقای عالیخانی سرگروه پانایرانیست‌ها در دانشگاه تهران بود. منتها قدرت حرکت اعتصابات در اختیار من بود. محبوبیت هم میان آن‌ها داشتم و در اقدامات سیاسی، آن‌ها تابع بودند. عکسی از من در سال ۱۳۲۸ گرفته شده بود که زیر آن نوشته بودند: «تقی کبریت‌ساز، رئیس اعتصابات تهران»!

٤. بخش چهارم

داستان نوسازی و مصادره کبریت‌سازی همه‌ی میراث حاج‌آقا توکلی را یکجا بردند!

- **با این‌همه علایق سیاسی، چه شد که به‌شغل پدری، یعنی صنعت کبریت‌سازی رجوع کردید؟**

در سال ۱۳۳۷ هم‌زمان با درگذشت پدرم، از آمریکا به ایران بازگشتم. البته زمانی هم که برگشتم من را ممنوع‌الخروج کردند. خلاصه آمدم و با متقاعد کردن برادرانم،

دست به اصلاح ساختار و نوسازی کارخانه‌ی کبریت توکلی و توسعه‌ی کارخانه‌ی برق توکلی (نخستین کارخانه‌ی برق خصوصی ایران) زدیم. برای کارخانه‌ی کبریت‌سازی، دستگاه عظیم اتوماتیک را که ترکیبی از تکنولوژی فرانسه، آلمان و آمریکا بود، از آلمان خریداری و نصب کردیم. کارخانه به مدرن‌ترین و مجهزترین کارخانه‌ی کبریت‌سازی کشور تبدیل شده بود. گذشته از این، برای تدارک قطعات یدکی، سالن اختصاصی ساخت قطعات ماشین‌آلات مربوط را دایر کردیم. به‌غیر از کارخانه‌ی کبریت توکلی که نخستین در ایران بود، نخستین کارخانه‌ی نئوپان، نخستین کارخانه‌ی روکش فورمیکا و نخستین کارخانه‌ی آشپزخانه‌سازی (کابینت-سازی) را که بسیار مدرن بود هم راه‌اندازی کردم. کیفیت محصولات آن‌قدر بالا بود که به‌سرعت با استقبال بازار ایران مواجه شد. مجموعه‌ی بزرگی بود. ۱۲۷ هزار مترمربع فقط کارخانه‌ی آشپزخانه‌سازی بود که ۵۵ هزار مترمربع آن فاز اول بود. همه را بردند!

یعنی مصادره کردند کل کارخانه را!؟

تمام اموال و مایملک من از هرچه حاج‌آقا کبریت‌ساز و قبل از آن به‌میراث گذاشته بود تا آن‌چه تولید کردیم، مصادره و تصرف شد. بدون هیچ دلیل و محمل قانونی، حتی بدون تشریفات و صدور حکم از جانب مقامات قضایی. بعد از این ناچار به هجرت شدم. دادخواهی و عریضه‌نگاری ما هم به‌جایی نرسید، ۱۳ سال بعد از مصادره، فقط کارخانه‌ی کبریت را، به این عنوان که موروثی بوده به صاحب اصلی‌اش که من و برادرانم بودیم، مسترد کردند. در حالی‌که این کارخانه دیگر قراضه‌ی آهن‌آلات بود، با مبلغ ۴۱۰ میلیون تومان بدهی و ضرر انباشته! عجیب بود که آقای موسوی تبریزی که همشهری ما هم بود، رسماً درباره‌ی ما نوشته که تقلب کرده‌اند! نمی‌دانم، لابد استانداردها که پایین برود همین می‌شود.

- **الان کبریت‌سازی توکلی در چه وضعی است؟**

کارخانه دایر است اما تولید آن به یک چهارم کاهش یافته است. به هر حال کبریت رفتنی است. به‌همین علت من شش کارخانه‌ی دیگر در کنار کبریت‌سازی دایر کرده بودم. کبریت ضعیف می‌شود اما از بین نمی‌رود. ولی مسلماً دیگر نمی‌تواند ۱۰۰۰ تا کارگر را کار بدهد یا سه میلیون قوطی بسازد. بنابراین من آن سال‌ها پیش‌بینی کرده بودم و ۱۲۷ هزار مترمربع زمین در منطقه صنعتی تخصیص داده بودم به کارخانه‌های جدید.

۵. بخش پنجم

به‌دنبال صنعتی سازی آذربایجان

پیشنهاد دادم ماشین‌سازی به تبریز بیاید

- **جناب توکلی! ما در این گفتگو بیشتر قصد داریم به نقش شما در فرایند رشد صنعتی کشور به‌ویژه صنعتی سازی آذربایجان در دهه‌های ۴۰ و ۵۰ بپردازیم. بنابراین اگر اجازه بدهید بحث کبریت توکلی را در همین جا خاتمه دهیم و در ادامه از شما بپرسیم که چگونه در کنار آقایان عالیخانی و یگانه و دیگران، جزئی از تکنوکرات‌های دهه‌ی ۱۳۴۰ شدید؟**

آشنایی من با دکتر عالیخانی به‌دوره‌ی فعالیت‌های سیاسی‌ام برمی‌گشت. زمانی‌که در دبیرستان البرز تحصیل می‌کردم، دوستانم مانند آقای عالیخانی و دیگران، دانشگاهی بودند. این گذشت تا سال ۱۳٤۱ که عالیخانی وزیر شده بود از کارخانه‌ی کبریت‌سازی دیدن کرد. آن زمان هم من از آمریکا برگشته بودم و همان‌طور که عرض کردم، تغییرات کلی و نوسازی در کارخانه داده بودم. در سال ٤۳، رفته بودم به وزارتخانه که اجازه برای ورود ماشین‌آلات کارخانه بگیرم. آنجا آقایان عالیخانی و یگانه از من خواستند که مدتی را با آنان همکاری کنم. کمیته‌ای تشکیل شده بود برای برنامه‌ریزی ایجاد صنایع سنگین و نیمه‌سنگین و از من هم دعوت شد. در نتیجه‌ی برنامه‌ریزی‌های آن گروه که زیر نظر شاه فعالیت می‌کردند، کارخانه‌های ماشین‌سازی، تراکتورسازی، آلومینیوم و ذوب‌آهن و ناحیه‌ی صنعتی تبریز و ... احداث شدند. من به‌عنوان مدیرعامل ماشین‌سازی تبریز و معاون سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و مسئول پیاده‌سازی صنایع در شهر صنعتی تبریز برگزیده شدم و ۷ سال و اندی مدیریت این موسسه‌ی مهم صنعتی کشور را عهده‌دار بودم. بعد از آن به‌عنوان مدیرعامل و رئیس هیات مدیره صنایع عظیم مس سرچشمه مأموریت یافتم.

نخستین طرحی که من با این دوستان همکاری داشتم، طرح تولید آلومینیوم بود بین سه کشور ایران، پاکستان و ترکیه، برای تولید ۲۵ هزار تن آلومینیوم. من را برای اجرای طرح اولیه‌ی آلومینیوم اراک دعوت کردند. در آن هنگام هنوز بین وزارت صنعت و معدن تفکیک انجام نشده بود. من به‌عنوان مشاور عالی وزیر اقتصاد ایران کار می‌کردم. آن زمان، «نیروگاه دز» ساخته شده بود که هفت واحد ۵۰ هزار کیلو واتی داشت، ولی مصرف برق کم بود. از آنجا که آلومینیوم برق زیادی می‌برد، پیشنهاد شد که از برق دز برای تولید آلومینیوم در اراک استفاده شود. خوشبختانه تولید از ۲۵ هزار تن تبدیل شد به ۱۰۰ هزار تن. طرح‌های مختلفی را در آن سال‌ها انجام می‌دادیم. ولی به‌طور کلی، من مأمور اجرای ۳ طرح بزرگ بودم. یکی از سال ٤۳ تا ۵۳: صنعتی کردن تبریز-آذربایجان از جمله ماشین‌سازی و ...؛ دومی از سال ۵۳ تا ۵٦: مس سرچشمه؛ و سومی هم یک‌سال وزارت نیرو.

- **در مورد طرح اول و جایگاه تبریز و آذربایجان در طرح‌های صنعتی کشور بگویید؟**

هم‌زمان با قراردادی که شاه با روس‌ها بست برای وارد کردن صنایع سنگین در برابر گاز، سازمان توسعه‌ی صنعتی ملل متحد (یونیدو) یک‌سری طرح‌هایی داشت برای صنعتی کردن جهان سوم و ما هم از آن طرح‌ها استفاده کردیم. این طرح شامل ۷۵۰۰ تن از ادوات مختلف ماشین‌های مختلف بود، از جمله الکترو موتور صنعتی و کمپرسور و ... که یک‌جا جمع بود. در قالب این طرح بود که ما برای احداث کارخانه‌های مجموعه‌ی ماشین‌سازی، با چکسلواکی وارد مذاکره شدیم و من هم افتخار داشتم که در آن کار مشارکت کنم.

به‌یاد دارم که در گرماگرم مذاکرات با روس‌ها، یک‌بار در حضور آقای صفی اصفیاء و آقای دکتر محمد یگانه و آقای عالیخانی پیشنهادی مطرح کردم. آن‌زمان موافقت-

نامه‌ای منعقد شده بود کـه ماشـین‌سـازی و ذوب‌آهـن در اراک ایجاد شود. پیشنهاد دادم که ماشین‌سازی را به تبریـز منتقل کنیم. به‌هر حال، ماجرا طولانی است. می‌بایست به‌دنبال سیستمی می‌رفتیم که با استعدادهای مناطق سـازگار باشد. اساساً طرز فکر در آن‌زمان این‌طور بود که توسعه‌ی کشور باید بر اساس استعدادها و مزیت‌های مناطق باشـد. پیشنهاد به شاه منتقل شد. به شاه این‌طور گفتم کـه تبریـز سردسیر است، مردم چنین اقلیمی مقاوم‌تر هستند، ساعات بیشتری کار می‌کننـد و دیسـیپلین‌پـذیرتر هسـتند. صـنایع ماشین‌سازی هم نیاز به چنین روحیه و تلاش بسـیار دارد. مزایا و شرایط منطقه‌ی آذربایجان مناسـب چنـین طرحـی بود. پذیرفت و استقبال کرد.

- **دیدگاه شما چطور بود که می‌فرمایید اسـتقبال کـرد؟ چـون بعضاً به رضاشاه این اتهام را می‌زنند که می‌خواست صـنایع را در شمال (زادگاه خود) متمرکز کند.**

اساساً شاه حساسیت جدی پیـدا کـرده بـود کـه تبریـز تبدیل به یک قطب صنعتی در کشور شود. قرار شد تمـام کارهای آهنی و ساختن برج‌ها و ادوات کشاورزی و پانچ کردن و خمیدن و سـوراخ کـردن در اراک انجـام شـود و صنایع دقیق را ببریم به تبریز. چنین هم شد و در سال‌های بعد، صنایع آذربایجان بدل بـه سـتون فقـرات تکنولـوژی ایران در آن وقت شد و بعداً به‌جاهای دیگر توسعه یافت. از این به بعد، رئیس من خود او بود و مسـتقیم زیـر نظـر شخص اول مملکت کار می‌کردم. تمام طرح‌هـای بـزرگ سازندگی تبریز مانند ماشین‌سازی به عهـده‌ی مـن سـپرده شد. توسعه‌ای که ماشین‌سازی تبریز کرد و ۱۸ تا کارخانه‌ای که ایجاد کردم، در اثر همین شرایط بود. مثلاً در مدت ۵ سال فعالیت من در ماشین‌سازی، ۳ بار از تهـران بـرای بازدید آمد و تراکتورسازی را هم دید. هربار کـه مـی‌دیـد تحت تأثیر پیشرفت کار قرار می‌گرفت و تشویق می‌کـرد. تشویق هم این‌طور بود کـه سـرمایه‌گـذاری در گسـترش طرح‌ها افزایش می‌یافت، چنانچه طرح تبریز از یک طـرح به یازده طرح افزایش یافت.

به‌هر حال، به‌سرعت شروع به‌کار کردیم. در سال ۱۳٤٦ کلنگ ماشین‌سازی تبریز زده و در سال ۱۳۵۱ افتتاح شـد. کارخانه‌ی عظیمی بود و برنامه‌های مهمی داشت. از جمله تولید پمپ آب، کمپرسور و الکتروموتور. با پیشرفت کـار و رشد مصرف داخلی، پمپ آب جدا شد و بـرای تولیـد آن، کارخانه‌ی پمپ‌سازی ایران تأسیس شد که با بهتـرین شـرکت سـازنده آلمـانی KSB قـرارداد بسـتیم. تولیـد الکتروموتور هم در کارخانه‌ی «موتوژن» انجام گرفت. نیاز داخلی ما پیش از آن، به اندازه‌ی ۳۸۰۰۰ الکتروموتور بـود که در سال وارد می‌کردیم. با افـزایش مصـرف داخلـی و استقبال مردم برای خرید کولر، سطح تولید ما به ۲ میلیون و ۵۰۰ هـزار الکتروموتـور رسـید. کمپرسـور را متأسـفانه سوئدی‌ها ندادند و ما از انگلیسی‌ها گرفتیم. این‌ها همه از دل کارخانه‌جات «طرح صنعتی تبریز» بیرون آمد.

تبریز دارای صنایعی شد که در زمینی بـه‌وسـعت ٥-٤ میلیون مترمربع، مثلاً کارخانه‌ی عظیم تراکتورسازی در آن به‌وجود آمد که بی‌نظیر بود. بـه‌یـاد داشـته باشـید کـه مـا بهترین تراکتورهای آن روزگار را می‌شناختیم ولـی هـیچ‌کس حاضر به انتقال آن تکنولوژی به ما نبود. تنها رومانی

و چائوشسکو این صنعت را به ما داد. در نتیجه ما به‌دانش و امکانات تولید تراکتور دست یافتیم. ریخته‌گری تراکتورسازی در ۲ فاز (خانه‌ی اول ۷۰ هزار تن و خانه‌ی دوم ۱۷۰ هزار تن) برنامه‌ریزی شد. تمام بدنه‌های بلوک-های موتورهای دیزل در اینجا ریخته شد و بدین ترتیب ایران به‌طرف سازندگی رفت. برنامه‌هایی که آن‌وقت شروع شد می‌بایست ۳۵ سال پیش به تولید می‌رسید و تولیدات گسترش می‌یافت. آن‌زمان حتی به‌دنبال خطوط اتوماتیک اتومبیل می‌رفتند. اکنون متاسفانه از برنامه‌ها بسیار بسیار عقب مانده‌ایم. ما آرزو داشتیم قطعات را در ایران بسازیم و به‌طرف سازندگی هم پیش می‌رفتیم.

- **در طرح ماشین‌سازی، آموزشگاهی نیز جنب تأسیسات کارخانه تأسیس کرده بودید که با دانشگاه تبریز در ارتباط بود. چه ذهنیتی درباره‌ی پرورش نیروی کار و انتقال دانش، جدای از انتقال تکنولوژی، داشتید؟**

ببینید، انتقال دانش که نباشد، تا ابد وابسته به خارج هستید و استقلال ندارید. اگر کلید «دستیابی به دانش تولید» را ندادند، «حرکت صنعتی» می‌خوابد. آن‌زمان این-گونه بود. نسل ما این‌طور بود. خیامی در این کار خیلی از من برتر بود. می‌خواستیم با انتقال دانش و تکنولوژی به-کشور، به مرحله سازندگی در داخل برسیم. حدود سال ۱۳٤٤ وقتی قرار شد کارشناسان کشور چکسلواکی برای آموزش نیروهای‌مان به ایران بیایند، آموزشگاه درست کردیم. ۸ ماه پیش از عقد قرارداد با آن‌ها، ساخت ساختمان آموزشگاه شروع شد. یعنی پسر و دختر تاجر بازاری یا کشاورز ایرانی و ... سه سال دوره دیدند و امتحان پس دادند تا تبدیل به کارگر صنعتی ماهر شوند.

هدف ما مونتاژ نبود بلکه آموزش نیروهای انسانی برای انتقال تکنولوژی بود. در نتیجه آن انتقال دانش و تکنولوژی بود که براده‌برداری در ماشین‌سازی با دقت بالا محقق شد. تا پیش از آن ما یک‌دهم میلی‌متر یا یک‌صدم میلی‌متر یا ساختن ماشین‌ابزار را نمی‌دانستیم. یادم هست آموزشگاه ماشین‌سازی را ۹ ماهه افتتاح کردیم. در زمستان سرد تبریز کار می‌کردیم که وقتی دیوار را می‌ساختند، گچ‌ها می‌ریخت. من می‌گفتم بسازید پولش را خودم می-دهم. هیات دولت که برای دیدن آموزشگاه آمده بودند همه به آقای نخست‌وزیر تبریک می‌گفتند که در مدت کوتاهی ماشین‌سازی ساخته شده. خب آموزشگاه پر ماشین‌آلات بود. گفتم کجایش را دیدید؟ هنوز اصل کارخانه مانده است. کارهای راه‌اندازی ماشین‌سازی این-طور پیش می‌رفت که ما با مکاتبه با دفتر مخصوص، احتیاجاتمان را منعکس می‌کردیم، موافقت را می‌گرفتیم و به سازمان گسترش و جاهای دیگر می‌فرستادیم و نیازها را تأمین می‌کردیم.

- **با این توضیح شما درباره‌ی رشد صنایع در تبریز، چرا برخی جریانات در صددند وانمود کنند که توسعه‌ی آذربایجان هیچ‌وقت مورد توجه هیچ حکومتی نبوده است؟**

این حرف‌ها بی‌پایه است، هم از نظر تاریخی و هم در دوره‌ی معاصر که من به‌یاد می‌آورم. از نظر تاریخی ببینید بعد از اعراب، بیشترین دوره‌ی حکومت در ایران متعلق به چه کسانی، چه طوایفی بوده است؟ غزنویان آمدند و

بعد سلجوقیان آمدند که تبار ترکی داشتند. سلجوقیان را ببینید که در فرهنگ ایرانی مستحیل شدند. زبان دیوانی و ادبی آن‌ها فارسی شد. اصلا ایرانی شدند. بعد از آن‌را ببینید. صفویان که دولت نیرومندی تشکیل دادند چه تباری داشتند؟ زبانشان آذری بود و قزل‌باش‌های آن‌ها ترکمن بودند. اما همه خود را ایرانی و وارث پادشاهی ایران می‌دانستند و بر معانی و ارزش‌های ایرانی و زبان فارسی تأکید می‌گذاشتند. خودشان را این‌طوری تعریف می‌کردند. نادرشاه هم که از ایل افشار بود. قاجار هم که در این مملکت حکومت کرد، تبار ترکی داشتند. مادر رضاشاه، نوش‌آفرین آیرملو، آذربایجانی بود و پدرش سوادکوهی بود. همسر شاه هم که آذربایجانی بود. می‌خواهم بگویم این‌ها از هر تباری که بودند، همه ایرانی بودند. این‌طور نبود که یک قوم خاصی حاکم باشد. ما ایرانیان، از هر تبار و شهر و نژاد و قومی، طی تاریخ خود، درهم جوش خورده‌ایم و اصلاً صحبت از ترک و فارس و ... بی‌معنی است.

ببینید ما یک ملت هستیم با چندین زبان و ۲۵۰ زبانچه با تبارها و اخلاق و خلقیات مختلف و البته یک زبان ملی واحد که زبان فارسی است. جواهری به‌هم چسبیده هستیم که امپراتوری تشکیل دادیم. هر گوشه‌ی ما ملت را که بگیرید و ببینید تا آن گوشه‌ی دیگر، حتی موسیقی‌های گوناگون داریم. ماندن ما در تاریخ به‌همین دلیل بوده است. آن‌زمانی که آریایی‌ها وارد شدند، نیامدند که مملکت را تحت سلطه بگیرند، بلکه با دیگران جوشیدند و بعدها اقوام مختلف را شکل دادند و ... الان هم هیچ‌کدام از ما که نژاد خالصی نیستیم. با اقوام گوناگون حتی مهاجمان آمیخته شده‌ایم. اما یک ملت هستیم و یک فرهنگ کهنسال. بنابراین به حرف این جریانات گوش نکنید، آن‌ها توهم دارند.

٦. بخش ششم

دوران سخت کار در کرمان

در مس سرچشمه، مثل یک نیروی نظامی کار می‌کردیم!

- **به‌هر حال با تلاش شما و تأسیس ۱۸ کارخانه در ادامه‌ی ماشین‌سازی، تبریز تبدیل به‌یک قطب صنعتی شد. پس از آن جانشین مرحوم نیازمند در مس سرچشمه شدید؟ کار آنجا چطور پیش رفت؟**

بله، کار تبریز و استان آذربایجان که به آن مرحله رسید، شد سال ۱۳۵۳. گفتم من می‌خواهم بروم. هیات مدیره گفتند به‌دلایلی ما نمی‌توانیم قبول کنیم و یک سال دیگر هم آنجا ماندم. گذشت و یک‌روز با من تماس گرفتند و گفتند آقای نخست‌وزیر گفته به توکلی بگویید فردا ساعت ۱۰:۳۰ صبح برود کاخ به‌حضور شاه. در جلسه، خیلی صریح و قاطع اعلام شد که کارهای مس سرچشمه خوابیده، شما می‌روید آنجا و هر چه بود، هر ۱۵ روز برگردید و گزارش دهید. به‌یاد دارم نخستین بار با هواپیما به کرمان و با ماشین به رفسنجان که جاده‌ی خوبی بود، رفتیم. از آنجا تا سرچشمه یک راه شوسه بود. در آنجا شب و روز نداشتیم. مثل یک نیروی نظامی کار

می‌کردیم. منتظر آسفالت نبودیم. باید کار می‌کردیم و تسهیلاتی نبود. تجهیز آنجا کار سختی بود. مهندسان جوان ایرانی و آمریکایی را می‌بردیم آنجا و سعی می‌کردیم که از لحاظ تغذیه در وضع مناسبی باشند. عادت نداشتم با خودم تیم ببرم، با یک چمدان می‌رفتم. در طرح مس، فقط به یک مرد شریف نیاز داشتم که چشم و گوشم باشد. آن شخص رئیس امور اداری و ریخته‌گری تبریز، آقای مهندس بهلول رساور بود، تنها کسی‌که از تبریز با خود به کرمان بردم.

- **مس سرچشمه طرح بزرگی بود. حتی آقای نیازمند می‌گویند که به‌دلیل فشار کارهای مس سرچشمه دچار بیماری عصبی شده بودند و اصرار داشتند که کناره‌گیری کنند. چطور از پس آن برآمدید؟**

بله ایشان گرفتار بیماری بودند. مس سرچشمه طرح بسیار عظیمی بود. بزرگترین تولید کننده نبود، اما بزرگترین طرح بود، برای این‌که همه چیز با هم انجام می‌گرفت. در هیچ‌کجای دنیا چنین چیزی نداشتیم که هم ذوب کنید، هم تغلیظ کنید، سد آبرسانی بزنید و یک مجموعه را با هم بسازید. این فقط قدرت آرزو بود و قدرت این‌که «می‌شود»، به‌علاوه توان پرداخت پول.

وقتی من به سرچشمه رفتم دیدم جنب و جوش لازم وجود ندارد. گزارش خواستم و دیدم که چند نفر اضافه هستند و به کارشان وارد نیستند. این افراد آمریکایی بودند. اگر این را می‌گویم، ضد آمریکایی نیستم. چون بدون آن‌ها ما چنین کارخانه‌ای نداشتیم. اما ما با آن‌ها یک قرارداد داشتیم که به ما نیروی انسانی بدهند. شرکت «آناکُندا» باید کسانی را در اختیار ما می‌گذاشت که این‌کاره باشند. دیدم تعدادی از این‌ها درست عمل نمی‌کنند. جمعاً ۱٤ نفر بودند و بعد ٤ نفر هم از قسمت حمل و نقل اضافه شدند، مجموعاً ۱۸ نفر. خیلی راحت و بدون این‌که قبل از آن گزارش بدهم، بیرونشان کردم. اگر قبل از کار می‌گفتم، سیاسی می‌شد. بعد در گزارش ۱۵ روزه‌ام اعلام کردم. قیمت آن‌ها هم بالا بود. زمانی بود که معادن مس زئیر و زامبیا تعطیل شده بودند. دستمزد بالاتری باید می‌پرداختیم. شاه هم خیلی استقبال کرد که به‌قول او «چشم آبی‌ها» را که کاهلی می‌کردند، بیرون کردیم.

یک مرتبه‌ی دیگر بود که از آقای خاکی که مسئولیت حمل تجهیزات مجموعه از بندرعباس را به‌عهده داشت، کاری خواستم. تابستان بود و ایشان در بندرعباس بودند، در آن هوای گرم و شرجی. آقای خاکی تماس گرفتند و گفتند «این مرکس [متخصص آمریکایی] نمی‌گذارد کار جلو برود و می‌گوید باشد برای فردا». گفتم تلفن را بده به مرکس. گفتم «آقای مرکس، شما فردا صبح لباس‌هایتان را جمع می‌کنید، می‌روید معدن و بعد بلیط تهیه می‌شود می‌روید تهران، از آن‌جا به آمریکا. ما متخصص نمی‌آوریم که هوا بخورد». بعداً آقایان اطلاعاتی از من در این مورد سوال کردند. پاسخ دادم بله بیرون کردم، اما نه به‌دلیل این‌که مخالف آمریکایی‌ها باشم، چون استانداردهای من‌را نداشتند جایگزین کردم. به‌هر حال، ما بدون نظارت متخصصان شرافتمند آناکُندا، این عظمت الان را نمی‌توانستیم داشته باشیم. چون این یک شرکت مقاطعه‌کار بزرگ کالیفرنیایی بود که عملیات را طراحی می‌کرد.

ماشین‌آلات در آمریکا ساخته می‌شد و در اینجا نصب. از دور که به تأسیسات مس نگاه کنید، یک سالن است. وارد که شوید و کنار یک ماشین بایستید، از ارتفاعش حیرت می‌کنید. آن ماشین‌آلات را با امکانات محدود آن‌زمان، همکاران ما از بندرعباس تا سرچشمه حمل کردند و آنجا گذاشتند.

- **چطور این حجم از تجهیزات از بندرعباس به کرمان حمل شد؟ مسافت کمی نیست و زیرساخت‌های آن‌زمان هم محدود بوده است!**

روند بسیار دشواری بود. اول می‌گفتند به‌خاطر وجود تونل در راه بندرعباس، امکان حمل تجهیزات از طریق جاده نیست. بررسی کردم، دیدم اگر ببریم خرمشهر و از طریق اصفهان و یزد برسانیم، باید جاده‌سازی کنیم و پل بسازیم و اصلاً بعضی پل‌ها کشش این اندازه بار را ندارند. گفتم خداوند متعال کوهستان را به ما داده است، ولی بیابان را هم داده. بروید و آن‌ها را مطالعه کنید. آمدند و گفتند بر سر راه‌مان سه پل داریم، با دهانه‌های کوچک. گفتند پل‌ها می‌خوابند. گفتم اشکالی ندارد، خسارتشان را می‌دهیم. چون تأخیر راه‌اندازی مس سرچشمه، یک‌میلیون دلار خسارت در روز داشت. به‌هر ترتیب، تجهیزات را آوردند، از پایین دریاچه‌ی بختگان گذشتند و کویر را رد کردند، از آنجا به خاتون‌آباد بردند. تپه‌ها ماسه‌ای بودند و برش دادیم تا بتوان گذر کرد. آمریکایی‌ها می‌گفتند این کار غیرممکن است آقای توکلی {اشاره به‌خودشان}، می‌گفتم می‌خواهم غیرممکن‌ها، ممکن شود توسط تیم ما! البته با محاسبات عقلی و اراده و روحیه‌ی ملی. طرح کلان ملی بود و ما باید به‌هر صورت کار را انجام می‌دادیم. شخص اول مملکت هم پشتیبانی می‌کرد. می‌گفت که در کارهای بزرگ تنها نیستید، اگر فکر می‌کنید هلی‌کوپترها می‌تواند در حمل تجهیزات کمک کنند، فرمان دهم. حتی می‌گفت اگر لازم می‌دانید، با آمریکایی‌ها و نیروی دریایی آن‌ها تماس می‌گیرم تا توانشان را در اختیار ما قرار دهند.

- **اساساً پایه‌گذاری طرح‌های بزرگ کار ویژه‌تری از اداره آن است. چون همیشه با شرایط و اقتضائات وقت باید به امر بنیان‌گذاری توجه کرد. نگاه شما به مدیریت و سازمان‌دهی این طرح‌ها چگونه بود؟**

ما یک‌زمان پایه‌گذاری و سازندگی داریم، یک‌وقت بهره‌برداری. بهره‌برداری هم خودش مشکلاتی دارد، ولی سازندگی و بنیان‌گذاری مشکلات بسیار بزرگ‌تری دارد. افرادی که از سال ۵۳ بوده‌اند و حالا بازنشسته شده‌اند، سازنده‌اند. این‌ها کار بزرگی در صنایع کردند. اما درباره‌ی نگاه مدیریتی در مس سرچشمه خدمت‌تان بگویم، پیش از من آقای نیازمند مدیرعامل مس سرچشمه بود. ما دو سلیقه‌ی متفاوت داشتیم. ایشان بر متخصص خارجی تأکید می‌کردند، من بر ایرانیت. برای من فرقی نداشت با آمریکایی‌ها کار کردم، با چک‌ها و رومانیایی‌ها هم کار کردم. با کاپیتالیست و کمونیست و اسلامیست هم کاری نداشتم. به‌دنبال کار بودم، چرا که متخصص را استخدام کرده بودیم که کار کند. اگر خوب کار می‌کرد، دو سال دیگر هم اضافه می‌کردیم. باید می‌توانستیم دانش و فهم را منتقل کنیم، اگر متخصص خارجی منتقل نمی‌کرد، عذرش را می‌خواستیم. این پول ملت ایران، خاک ایران، معدن

ایران است که متخصص را استخدام کرده تا دانش را انتقال بدهد. من، کوشیدم، هم در ماشین‌سازی و هم در سرچشمه، که این انتقال صورت گیرد. حتی از متخصصان آمریکایی خواستم هنگامی‌که تصمیم‌گیری می‌کنید، امضای متخصص ایرانی هم کنار امضای شما باشد تا این جوان هم شخصیت پیدا کند. شما می‌بینید که آن دانش و تجربه شکل گرفت و در دیگر معادن مس متخصص خارجی نیاوردند. همان متخصصان و مدیران ایرانی که پرورش دادیم طرح‌های دیگر را دستشان گرفتند. کسی‌که مس سونگون را خاک‌برداری کرد از جای دیگری نیامده بود. در مورد مس سرچشمه که مجموعه‌ی بسیار بزرگی بود، روحیه‌ی ملی برای پیش‌برد کار اهمیت داشت.طول آنجا ۵۷ کیلومتر بود.با امکانات آن‌زمان ما توانستیم به ۱۶۵ هزار تن مس در سال برسیم. حدود ۹۴ درصد اهداف طرح مس سرچشمه محقق شد.

- **از جمله کارهایی که برای توسعه‌ی فعالیت‌های تولیدی مس کردید، تأسیس تصفیه‌خانه بود. در این‌باره بفرمایید؟**

به‌واسطه‌ی سفری که به لندن داشتم و از بورس فلزات لندن بازدیدکردم، به‌فکر ایجاد تصفیه‌ی مس افتادم. این جزو برنامه‌های آناکُندا نبود. آن‌زمان هنوز توان تولید نداشتیم، اما سال‌های بعد که بالاخره باید به تولید می‌رسیدیم. از این‌رو دغدغه‌ی ده سال بعد را داشتیم. برگشتم و به شاه گفتم که «من فکر می‌کردم استثمار و استعمار جهان سوم به‌وسیله‌ی شصت-هفتاد ساله‌ها انجام می‌گیرد، ولی دیدم یک بچه‌ی بیست-بیست و پنج ساله این کار را می‌کند». گفت چطور؟ عرض کردم که چطور بورس فلزات لندن قیمت‌ها را تعیین می‌کرد. گفتم بهتر است تغییر برنامه بدهیم. چرا ما دنبال این قضیه نرویم؟ مس که دارد پیشرفت می‌کند، خب، تبدیل شود به تیوب، ورق، فویل، لوله و تشکیلات برود به‌سمت هوا خنک‌کن. این سیستم است که پول می‌آورد. تایید کرد و گفت بروید طرحی درست کنید که پول بیاورد. من رفتم دنبال کار و بالاخره این طرح انجام شد. من رفتم نزد آقای دکتر یگانه که رئیس بانک مرکزی بود. گفتم قضیه این است. کارها را هماهنگ کردیم و برای تأسیس کارخانه‌های جنبی برنامه-ریزی کردیم، بعد هم رفتیم برای مناقصه. دادیم متخصصان، مشخصات را نوشتند. حتی نوع ساختمان، رنگ ساختمان را-چون پوسیدگی ایجاد می‌شود و مهم است- نوشتند. در مناقصه ۱۴۳ میلیون و ۵۰۰ هزار دلار خریداری شد، توسط کروپ و بلژیکی‌ها. البته برنده‌ی اول ژاپنی‌ها بودند چون رقم بالاتری می‌خواستند، اما گاوبندی داشتند که ما نگذاشتیم. ماشین‌آلاتی که آمد و سال‌هاست کار می‌کنند بهترین‌ها بودند.

۷. بخش هفتم

بیست ماه وزارت پر دردسر

وزیر نیرو بودم، نه بادیگارد داشتم و نه چیز دیگری!

- **در سوابق شما، کار در وزارت نیرو هم هست. چه شد که از مس سرچشمه به وزارت نیرو رفتید؟**

واقعیت امر این بود که ۲۰ سالی با خانواده‌ی خود نرفته بودیم تعطیلات. ناراحتی قلبی هم پیدا کرده بودم که الان هم هست. رفته بودم آلمان که آخرین مذاکره برای تصفیه‌خانه‌ی مس که به ارزش ۱۴۳ میلیون و ۵۰۰ هزار دلار بود. مذاکره را نهایی کرده بودیم. در اروپا بودم و در هتل اقامت داشتم که گفتند آقایی به نام آموزگار شما را پشت تلفن می‌خواهند. من آموزگار نمی‌شناختم آن‌زمان. یادم آمد که آقای یگانه گفته بودند که وزیر کشور می‌خواهند شما را ببینند. این هم علت داشت. شاه پیش‌تر بازدیدی از مس سرچشمه داشت. بسیار خوشحال بود از پیشرفت سریع کار. قبل رسیدن به مجموعه دستور داده بود که به کارکنان سخت‌کوش مدال بدهیم، من جدا شده و رفته بودم پیش وزیر تا اسامی تشویقی‌ها را بدهم. آن‌طور که دکتر یگانه برای من نقل کرد، شاه در جلسه‌ی شورای اقتصاد می‌گوید: «من اگر ٦ تا توکلی داشتم، ناراحتی از بابت طرح‌های بزرگ نداشتم»! از آنجا بود که آقای آموزگار خواست من‌را ببیند. به‌هر صورت، در بازگشت به میهن، قرار ملاقات گذاشتیم و آشنا شدیم. پیشنهاد داد که استاندار کرمان شوم و طرح مس را هم دنبال کنم. گفتم این‌ها با هم در تضاد هستند، من ده برابر یک استاندار کار دارم. گذشته از این، وظیفه‌ی استاندار رسیدن به درد دل مردم است و کار دادن به بیکاران. ولی وظیفه‌ی من این است که افراد مستعد را پیدا کنم تا نتیجه‌ی فعالیت‌ها اقتصادی باشد. نپذیرفتم. اتفاقاً در ملاقات با ایشان اظهار نظر کردم که آقای آموزگار، رویه‌ی شما درست نیست که هم وزیر کشور هستی و هم رئیس حزبی و منتقد دولت. من هیچ تعارفی که نداشتم. کارمند نبودم که ملاحظه کنم. شاه می‌گوید حزب باید دولت را نقد کند. تو رئیس حزبی و وزیر کشور دولت هم هستی. تو می‌خواهی از دولت و رئیست انتقاد کنی؟ گفت‌وگو کردیم.

گذشت و یک‌روز تلفن زد، گفت بیایید. آن‌زمان مشکل برق ایجاد شده بود. برق خوابیده بود، مثل حالا ناقص بود. پیش از آن، وقتی آموزگار اولین بار با من تماس گرفت، احساس کرده بودم که در کابینه تغییراتی ایجاد خواهد شد. گمان می‌کردم که بخواهند به وزارت صنایع بروم. به‌هر صورت، خبری نبود تا این‌که گفتند شاه گفته باید به وزارت نیرو بروم. آشنایی با وزارتخانه نداشتم و گرفتاری هم زیاد داشت. تهران برق نداشت. کادر وزارت، جوان بودند و من دست به تغییری نزدم. معاونانی که پیش از من انتخاب شده بودند، استعفا دادند، نپذیرفتم و خواهش کردم بمانند. گفتم من در این کیفم نه پسرخاله دارم، نه دخترعمو و نه ... با هم کار کنیم، اگر سلیقه‌ی بنده و باری را که بر دوشمان است، پسندیدید، و اگر من دیدم نمی‌پسندید، خواهش می‌کنم که تغییر شغل دهید، انتظار دارم که شما هم کار کنید. انصافا هم پیش از ورود من به وزارتخانه، خوب کار شده بود، ولی مقداری مسئله‌ی مدیریتی و تصمیم‌گیری داشت.

خوشبختانه عنایت خداوند بود که شبکه‌ها وصل شد. یادم هست که در دشت اصفهان سابستیشن می‌گذاشتند. ما هم بازدید می‌کردیم. در نیروگاه کرج ٤ واحد از جنرال‌الکتریک خریداری شده بود، نوشتیم اگر درست

نکنید از شما جنس نمی‌خریم. شروع به تعمیرات کرده بودیم. چند بار نیمه شب رفتم کنار کارگران و تکنسین-هایی که پای کار بودند. جوانان دیدند که نه، ما همه یکی هستیم، فقط اسم یکی وزیر استیلی داشتم که در خیابان نگه می‌داشتم. نه بادیگارد، نه چیز دیگری. در مس سرچشمه هم همینطور بود. آنجا یک شورلت ایران داشتم و یک آهوی بیابان.

۸. بخش هشتم

مخالفان خارجی صنعت گستری در ایران

غربی‌ها می‌گفتند نمی‌شود هم صنعت داشته باشید هم نفت!

- **شما پیوسته از عشق به میهن و دغدغه‌ی مملکت می‌گویید. بفرمایید که این عشق به کشور چه نقشی در تحول صنعتی ایران در سال‌هایی که شما دست‌اندر کار بودید و می‌گویید حرکت پرشتابی در صنایع رخ داده است، داشته است؟**

در یک مقطع تاریخی، خداوند ایران کسانی را همراه می‌کند برای پیشرفت ایران. همه‌ی آن افراد که گفتم عاشق کشور بودند و متخصص. یک عده‌ای تکنوکرات که هم باسواد و هم باورمند به آینده و پیشرفت ایران بودند یک زمانی با هم افتاده بودند تو این مملکت؛ بدون توجه به حقوق و منافع و اتومبیل و ... والله من وزیر بودم اتوموبیلم راه نمی‌رفت که مدیرعامل شرکت به من اتومبیل داد. به‌یاد داشته باشید، اعتبار را باید به همه‌ی آنهایی داد که شایسته هستند. من خود کارمند دولت نبودم. از بخش خصوصی آمدم و افتخار می‌کنم که سهمی در تحولات صنعتی بزرگ آن دوره داشتم. آقای عالیخانی، آقای صفی اصفیاء، آقای نیازمند، آقای نجم‌آبادی و بسیاری دیگر، بالاتر از این‌ها، آقای دکتر محمد یگانه که طرح‌ها مال او بود، همه نقش داشتند و خدمت‌گزار بودند. در توضیح سهم هر یک از افرا. ما نیامده‌ایم که فقط وزیر باشیم و دستور بدهیم. اتومب د هم باید منصف بود. شخص اول مملکت بر جزئیات تمام طرح‌های صنعتی مهم نظارت مستمر و دقیق داشت. حداقل در دو طرحی که من خودم در کار بودم، یعنی صنعتی کردن تبریز و طرح مس سرچشمه، قدرت او پشت این طرح‌ها بود و به‌واسطه‌ی پی‌گیری مستقیمی که داشت، خیلی از موانع اداری و مالی طرح‌ها رفع می‌شد. گذشته از این، ریسک بزرگ اقدامات و سیاست‌های صنعتی کردن کشور در سال‌های ۴۲ تا ۵۷ نیز با شخص اول مملکت بود.

- **مخالفان داخلی را که در آن سال‌ها به حاشیه رانده بودند و در مناسبات خارجی هم ایران متحد ایالات متحده بود. مشخصا مراد شما چه ریسکی است؟**

ریسک به‌ویژه از ناحیه‌ی فشار و کارشکنی خارجی‌ها بود. ببینید! هیچ دولتی، هیچ ملتی، با هم برادر نیستند. وقتی دوست می‌شوند که منافع‌شان همراه هم باشد. اگر نباشد برخورد ایجاد می‌شود. الان هم همین‌طور است. درست است که صنعتی شدن ایران آرزوی ما بود اما ممکن بود با هدف آن‌ها منطبق نباشد. این کارشکنی خارجی‌ها در دوره‌ی رضاشاه هم بود. ذوب‌آهن آرزوی ایرانی‌ها بود. رضاشاه رفت و قرارداد تأسیس ذوب‌آهن

برای تولید ۷۰ هزار تن با کروپ آلمان بست. قرار بود در کرج ذوب‌آهن ساخته شود که جایش البته غلط بود. اما در جنگ دوم جهانی، انگلیسی‌ها پیروز شدند و پروژه‌ی ذوب‌آهن انجام نشد. در دهه‌ی ۱۳٤۰، دولت ایران به آلمان‌ها فشار آورد که مدیرعامل [کروپ] را بفرست و آن معامله‌ی ما را برگردان! این بار به تولید ۲۰۰-۳۰۰ هزار تن. بالاخره قرار می‌شود رئیس کروپ به ایران بیاید. درست در این زمان، آمریکایی‌ها به آلمانی‌ها فشار آوردند که کار را متوقف کنند. این خط منافع آمریکایی‌ها بود. اساس حرف‌شان به شاه این بود که نمی‌شود هم ایران را صنعتی کنید و از لحاظ صنعتی بی‌نیاز شوید، هم این‌که به ما نفت بفروشید!

از جمله مخاطرات صنعتی کردن ایران در آن دوره، ریسک‌های سیاسی و امنیتی مذاکره و قرارداد بستن با روس‌ها و همکاری اقتصادی با کمونیست‌ها، در مناسبات بین‌المللی و شرایط داخلی آن روزگار بود. ما در همان دهه‌ی ٤۰ تعارض با ایدئولوژی شوروی هم داشتیم، غائله‌ی روس‌ها و فرقه‌ی آن‌ها در آذربایجان و وقایع شوم دوره‌ی اشغال کشور را هم از یاد نبرده بودیم، ولی قبول کردیم که کارخانه و تکنولوژی ذوب‌آهن از روس‌ها در برابر گاز بگیریم؛ ذوب‌آهنی که در آغاز تا ٦۰۰ هزار تن، و قابل ترقی به ۹۰۰ هزار تن ظرفیت بود. پیش از آن در مملکت خبری از صنعت فولاد نبود. قدرت ریخته‌گری چدن در ایران ۵ هزار تن در سال بود وقتی‌که انقلاب شد به بیش از ۷۰۰ هزار تن رسیده بود. برنامه‌ریزی شد تا از ۱٦ میلیون تن آهن حدود ٤ میلیون تن از طریق برج بلند و ۱۲ میلیون تن از طریق احیاء مستقیم با گاز تولید شود. هم‌چنین برنامه‌ریزی شد تا یک میلیون تن ورق برای ماشین‌سازی، ۳۰۰ هزار تن فولاد مخصوص برای ماشین-سازی یا ٤۰۰ هزار تن مس، تولید شود و اهداف هم محقق شد. نتیجه‌اش شد جهش صنعتی کشور. این سرعت صنعتی شدن وحشتناک بود. من از آن دوره بود که اعتقاد پیدا کردم که این ملت نخبه است. ما در سال ۱۳٤۲ که شروع کردیم، ۵۷ مملکت در آستانه‌ی صنعتی شدن بود. به‌قدری سرعت صنعتی مملکت جلو رفت که هر ماشینی، هر تکنیکی وارد می‌شد، آن‌را می‌خورد.

۹. بخش نهم

توصیه‌هایی برای امروز

در پروژه‌های ملی از روحیه وطن‌خواهی کمک بگیرید!

- **پس با این توصیف، شما اساس پیشرفت صنعتی کشور را در میهن‌دوستی و عشق به کشور می‌دانید؟ برای امروز ایران هم چنین تجویزی دارید؟**

عشقِ زیادی در قلب ایرانیان هست. ایرانی احساساتی و ملی‌گراتر است. این عشق بر صنعت هم تأثیر گذار بوده است. شما باید به این بیاندیشید که چطور شد که تجار وارد کننده‌ی کالای خارجی تبدیل شدند به کارخانه‌دار تولید کننده‌ی کالا در داخل!؟ آقای لاجوردی و آقای برخورداری و ... این‌ها بازرگان بودند، چطور شد که این-ها تولید کننده شدند؟ چطور شد که صنعت این‌قدر رشد

کرد که شدند صادرات‌چی؟ الان دیگه شما نمی‌توانید آن کار را بکنید! الان همه وارد کننده‌اند و دارند مملکت را می‌فروشند! به‌عنوان مثال، ۳۲۸ تن فندک وارد کرده‌اند. کلنگ وارد کرده‌اند! این کارها واقعاً بی‌انصافی‌ست، اقلاً بگذارید یک عده که در محله‌های شهرهای‌مان چکش می‌زدند و این اقلام را تولید می‌کنند، نان‌شان را بخورند! الان علاقه و مهر ایرانیت است که انگار مرده است. ببینید دیگر! جوانان امروز اکثراً دغدغه‌ی لذت فردی خود را دارند. پس ایران چه می‌شود؟ مملکت چه می‌شود؟ جوانانی که طی آن سال‌ها با من کار می‌کردند، از جان مایه می‌گذاشتند. باید بدانید که «کبوتر با دو بال می‌پرد». مدیر موفق هم به‌یاری افراد خود می‌پرد. تنها خودش نیست. دیگران هم سهم دارند. مدیر خوب، افراد خوب را انتخاب می‌کند که صادق باشند، مخصوصا در امور مالی. دیگر این‌که باید سعی کنی روحیه‌ی خودت را به افرادت منتقل کنی. من ایمان دارم که اگر طرفت بفهمد که صادقی، جانش را هم برایت می‌گذارد. بچه‌های ما شب و روز نداشتند. نمی‌شود در خانه نشست و دستور داد. شما صرفا با مقررات خالی نمی‌توانید تشکیلات را اداره کنید. ما در یک مملکت عاطفی هستیم. باید در روحیه و قلب کارگران و تکنسین‌ها رسوخ کرد. نمی‌گویم تظاهر کنید. واقعا باید دوست‌شان داشته باشد. کارهای ما جمعی بود. ما نمی‌توانیم خود را از اجتماع جدا کنیم. اگر تنها بمانید و تنها فکر کنید، دیگر مسائل را به شما نمی‌گوید و راه را اشتباه می‌روید.

گذشته از این، در پروژه‌های ملی باید روحیه‌ی ملی-گرایی و وطن‌خواهی ایجاد کرد. سیستم و سازمانی موفق می‌شود که احساس شود در هیچ شرایطی دروغ گفته نمی‌شود، مخصوصاً از جانب مدیران بالاتر. اگر کسی این‌کاره نیست، بهتر است عذرخواهی کند و کنار رود. چون در طرح‌های کلان که متعلق به ملت است و مال جد و آباء من که نیست، نمی‌شود، باید شبانه‌روز برای منافع ملت کار کرد. ما هم سعی کردیم دله‌دزدی در پول ملت نشود. علاقه به مدیرعامل بودن و ماندن نداشتم. نسل ما که در کار بودند عمدتاً این‌طور فکر می‌کردند. دنبال منافع خود نبودیم، می‌خواستیم به کشور خدمت کنیم، نام‌مان بماند و شرافت انسانی حفظ شود. البته الان هم هستند آدم‌هایی که اینطور فکر کنند، همه که دزد و فاسد نیستند! الان هم اگر از نیروی موجود در متفکران و جوانان کشور استفاده شود شاید ظرف کمتر از ۷ تا ۱۰ سال صنعتی شویم.

www.paniranist.info