

بخش دوم: آمریکایی‌ها در ایران

روز بعد، در موقع مقرر به دفتر آقای وارن رفتم. دفتر ایشان در خیابان سپه در همان اداره‌ای بود که دوستان تحصیلی من در آنجا کار می‌کردند. آقای وارن حدود یک ساعت با من صحبت کرد و سؤالات او بیشتر دربارهٔ اوضاع اجتماعی ایران و مشکلات اقتصادی کشور بعد از پایان جنگ جهانی دوم و مسائل مربوط به آموزش، درمان و تولیدات کشاورزی و صنعتی و مسائل شهری و از این قبیل بود که البته من هم در حدود تجربه و اطلاعات محدود خودم به سؤالات او جواب می‌دادم. ضمناً سؤالاتی نیز دربارهٔ وضع تحصیلی و خانوادگی من عنوان کرد و من هم برای او توضیح دادم که بطور موقت به ایران برگشته‌ام و مشغول تحقیق و تهیه مدارک برای ادامه تحصیل می‌باشم و ممکن است کار نیمه وقتی بگیرم که ضمناً کمک خرجی داشته باشم. در این موقع ایشان یکی از همکاران خود را به نام آقای گولدن^۳ تلفنی احضار کرد و به او دستور داد که مرا به عنوان دستیار اداری خودش استخدام کند و رویش را به من کرد و گفت شما که ایرادی ندارید؟ چون نظرتان کاملاً تأمین می‌شود و ضمن کار کردن با من می‌توانید مدارکی را که برای دنبال کردن تحصیلتان لازم دارید تهیه کنید. من هم اظهار داشتم که اغلب دوستان من در همین جا مشغول کار هستند و با کمال میل این سمت را قبول می‌کنم ولی چون کارمند وزارت اقتصاد می‌باشم لازم است موافقت آن وزارتخانه نیز جلب شود. ایشان گفتند از این بابت مسأله‌ای نیست زیرا دولت ایران قبول کرده است که کارمندان لازم را در اختیار برنامه اصل چهار قرار دهد. بنابراین ترتیب این کار داده خواهد شد. و شما از این بابت نگران نباشید. من هم تشکر کردم و از روز بعد در اتاق کوچکی که جنب دفتر ایشان بود مشغول کار شدم.

وقتی که شما وارد این جریان شدید تا آنجا که گفتید آقای وارن بود و گولدن و شما؛ چند نفر دیگر بودند؟ آیا تا آن زمان خیلی‌ها را استخدام کرده بودند؟

در حقیقت در این زمان در اداره اصل چهار فقط آقای وارن بود و یک نفر خانم منشی آمریکایی و نفر سوم من. در اینجا لازم است توضیحی بدهم که سایر مطالب بهتر روشن شود.

³ James J. Goulden

در سال ۱۳۲۸ ش. / ۱۹۴۹ م. پرزیدنت ترومن^۴ رئیس جمهور آمریکا پس از انتخاب شدن به این سمت، در اولین نطق خود مربوط به قبول ریاست جمهوری، برنامه‌ای چهار ماده‌ای را اعلام کرده بود که ماده چهارم آن درباره کمکهای فنی به کشورهای عقب‌افتاده بود که آن کشورها با استفاده از فنون و تکنیک‌های جدید بتوانند برنامه‌های عمرانی خود را توسعه داده و با استفاده بهتر از منابع طبیعی خود سطح زندگانی افرادشان را بالا برده و زندگانی بهتری برای آنها فراهم سازند. بدین جهت بود که این نوع برنامه‌ها تحت عنوان اصل چهار نامیده شد.

به دنبال این اعلام، اولین قراردادی که با این گروه از کشورها امضا شد، قرارداد با ایران بود که در ۲۷ مهر ۱۳۲۹ ش. / ۹ اکتبر ۱۹۵۰ م. با سپهد رزم‌آرا نخست وزیر ایران به امضا رسید و در اجرای آن آقای دکتر فرانکلین هریس که سابقاً به عنوان مشاور امور کشاورزی در ایران خدمت کرده بود و در سال ۱۳۲۹ ش. / ۱۹۵۰ م. ریاست دانشگاه کشاورزی یوتا را به عهده داشت، به عنوان رئیس این برنامه برای ایجاد تشکیلات لازم جهت دادن کمکهای فنی به ایران اعزام شده بود و اولین سازمان کمکهای فنی تحت عنوان «کمیسون مشترک ایران و آمریکا برای توسعه امور روستایی» تشکیل گردیده بود؛ و این همان سازمانی است که دوستان دانشگاهی من در آنجا مشغول کار بودند و آقای اردشیر زاهدی که در این سازمان سمت معاونت آقای دکتر هریس را عهده‌دار بودند در بکار گرفتن عده زیادی از جوانانی که پس از خاتمه تحصیل از آمریکا به ایران مراجعت کرده بودند، رل مؤثری داشتند و عده کثیری از آنان در طرحهای مربوط به کشاورزی، فرهنگ و بهداشت خدمت می‌کردند.

در اواسط سال ۱۳۳۰ ش. / ۱۹۵۱ م. دولت آمریکا تصمیم می‌گیرد که برنامه‌های کمکهای فنی به ایران را گسترش داده و بودجه سالیانه مربوط به این برنامه را به میزان بیست برابر افزایش دهد. به دنبال این تصمیم، آقای ویلیام وارن را که سمت معاونت وزارت کشور آمریکا را داشت، برای ریاست این برنامه برگزیدند و تصمیم گرفته بودند که آقای وارن برای شروع کار از تسهیلات «کمیسون مشترک ایران و آمریکا برای امور روستایی» استفاده کند و برای استفاده از این بودجه قرارداد جدیدی با دولت ایران مورد توافق قرار گیرد و پس از تصویب و امضای قرارداد جدید، تشکیلات و طرحهای «کمیسون مشترک» به تدریج در سازمان جدیدی که به وجود خواهد آمد، ادغام گردد.

⁴ Harry S. Truman

بدین جهت بود که پس از ورود وارن به ایران، آقای دکتر هریس کارهای کمیسیون مشترک را به معاون آمریکایی خود واگذار کرد و از ایران رفت ولی فعالیت‌هایی که تحت عنوان «کمیسیون مشترک ایران و آمریکا» شروع شده بود جریان خود را طی می‌کرد و تغییری در وضع ایرانیانی که در آنجا مشغول کار بودند، اتفاق نیفتاد. در حقیقت چند ماه اولیه شروع برنامه اصل چهار، صرفاً صرف مذاکره با مقامات دولت ایران و پایه‌ریزی سازمانی و تعیین طرحها و نحوه اجرای آنها شد. در این مدت واحدهای مختلف «کمیسیون مشترک» خدمات اداری مورد نیاز سازمان اصل چهار را تأمین می‌کردند.

در ملاقاتی که آقایان وارن و لوئی هندرسن^۵ سفیر آمریکا با آقای دکتر مصدق نخست وزیر داشتند، به اطلاع معظم له رسانده بودند که دولت آمریکا آماده است برای شروع برنامه‌های اصل چهار مبلغ حدود ۲۳ میلیون دلار تأمین اعتبار نماید و آقای نخست وزیر نیز گفته بودند که هیأتی مرکب از چند نفر آقایان وزرا را تعیین خواهند کرد که درباره نحوه اجرای این برنامه با مقامات آمریکا همکاری نمایند.

اولین جلسه این هیأت در سازمان برنامه به ریاست آقای دکتر محمدعلی ملکی وزیر بهداری و با شرکت آقایان مهندس احمد زنگنه مدیرعامل سازمان برنامه، دکتر محمود حسابی وزیر فرهنگ، مهندس خلیل طالقانی وزیر کشاورزی و مهندس ابوالحسن راجی معاون سازمان برنامه که سمت دبیر اجرایی کمیته را عهده‌دار بود، تشکیل گردید.

مذاکرات جلسه به زبان انگلیسی انجام می‌شد ولی چون بعضی از اعضای کمیته به زبان انگلیسی تسلط نداشتند و نظرات خودشان را به فارسی بیان می‌کردند لذا ترجمه مطالب به عهده من گذاشته شد.

در جلسه اول پس از مراسم آشنایی و خوش آمدگویی، کلیات برنامه پیشنهادی دولت آمریکا به اطلاع آقایان اعضای کمیته رسانده شد و به طوری که در خاطر من هست ابتدا وارن از علاقه دولت آمریکا به همکاری با دولت ایران برای رفع مشکلات اقتصادی که پس از جنگ جهانی دوم پیش آمده بود و لزوم استفاده بهتر از منابع طبیعی و انسانی ایران توضیحاتی داد و اظهار داشت هرچند به نظر می‌رسد که دولت ایران برای رفع مشکلات اقتصادی خود دچار مضیقه مالی است ولی به نظر دولت آمریکا ایران دارای منابع طبیعی بسیار عظیم و نیروی انسانی با

⁵ Loy W. Henderson

استعدادی است که هرگاه با به‌کارگیری روشهای پیشرفته فنی از آنها بهره‌برداری بهتری شود، می‌توان انتظار داشت که در مدت زمان کوتاهی مشکلات کنونی به‌نحو اساسی و پایداری برطرف گردد و در این راستا کمکهای فنی که از طریق برنامه اصل چهار عرضه می‌گردد در اختیار دولت ایران قرار خواهد گرفت.

آقای دکتر ملکی نیز از طرف دولت ایران اعلام کردند که از این پیشنهاد دولت آمریکا نهایت تشکر حاصل است و آماده‌اند که در چهارچوب موافقتنامه‌ای که در این باره به‌امضاء می‌رسد، همه‌گونه همکاری را با سازمان اصل چهار انجام دهند. پس از سخنانی که در این باره از طرف یک یک اعضای کمیته اظهار شد مقرر گردید پیش‌نویس موافقتنامه لازم از طرف مقامات آمریکایی تهیه و به کمیته ارائه گردد.

طی دو سه هفته بعد و پس از تشکیل چندین جلسه بالاخره متن نهائی موافقتنامه کلی همکاری بین دولت ایران و مقامات اصل چهار تهیه و برای امضاء آماده گردید و قرار شد در یک جلسه خاص در سازمان برنامه مراسم امضاء برگزار شود.

در روز تعیین شده جلسه کمیته با شرکت تمام آقایان وزراء تشکیل گردید و آقای دکتر ملکی آمادگی کمیته را برای امضای موافقتنامه اعلام داشت و در موقعی که نسخه‌های تهیه شده به انگلیسی و فارسی بین اعضای کمیته تقسیم شد، آقای دکتر حسابی وزیر فرهنگ اعلام کردند که فقط در صورتی امضا خواهند کرد که این نسخه موافقتنامه را آقای دکتر مصدق نخست وزیر شخصاً ملاحظه و اجازه امضای آن را به ایشان بدهند. و در مقابل اظهار آقای مهندس زنگنه که اعلام داشتند آقای نخست وزیر اجازه امضای آن را داده‌اند، ایشان قانع نشدند و گفتند معتقدند باید یک بار دیگر آقای نخست وزیر این موضوع را تأیید نمایند. البته این وضعیت برای سایر آقایان وزرای حاضر در جلسه بسیار ناراحت‌کننده بود ولی بالاخره تصمیم گرفتند که آقای دکتر حسابی به‌اتفاق یکی دیگر از آقایان وزرا به حضور آقای دکتر مصدق برسند و اجازه لازم را اخذ کنند و چون محل نخست‌وزیری با سازمان برنامه فاصله زیادی نداشت (فاصله بین خیابان استخر و خیابان کاخ) در حالی که کمیته هنوز تشکیل بود، آقای دکتر حسابی و آقای مهندس زنگنه به نخست‌وزیری رفتند و پس از حدود کمتر از یک ساعت، مراجعت کردند و موافقت نخست‌وزیر را اعلام داشتند.

چندین سال بعد، از آقای مهندس زنگنه شنیدم که در آن جلسه چه صحبت‌هایی شده بود. ایشان گفتند وقتی خدمت آقای دکتر مصدق رفتیم پرسیدند اشکال شما با این قرارداد چیست؟

آقای دکتر حساسی جواب داده بودند که می‌گویند آمریکایی‌ها می‌خواهند خر قبرسی، گاو هلندی و بذر فلان بیاورند در حالی که ما احتیاج به پول داریم. آقای دکتر مصدق می‌پرسند در قبال این چیزها که می‌آورند آیا می‌خواهند چیزی هم ببرند؟ جواب منفی می‌دهند. ایشان می‌گویند «اگر چیزی نمی‌برند بگذارید خر بیاورند، گاو بیاورند، سگ بیاورند. تا وقتی می‌آورند و نمی‌برند، اشکالی ندارد. بروید امضا کنید.»

به این ترتیب موافقتنامه کلی که هدف و حدود برنامه‌های مورد نظر و وظایف مقامات ایرانی و آمریکایی را تعیین می‌نمود، به امضای کلیه اعضای کمیته رسید. تا آنجایی که به خاطر دارم در این موافقتنامه کلی هدف، رفع مشکلات اقتصادی ایران از طریق کمکهای فنی به وزارتخانه‌ها و سازمانهای مختلف دولت ایران تعیین شده بود. برای رسیدن به این هدف، مراحل مختلف در نظر گرفته شده بود که عبارت بودند از: اول طرح مسأله مورد علاقه دولت ایران در کمیته عالی وزرا، دوم امضای قراردادهای جداگانه (در چهارچوب موافقتنامه کلی) با وزارتخانه و یا سازمان مستقل دولت ایران. سوم تعیین یک نفر مجری طرح از طرف وزارتخانه و یا سازمان مستقل.

طبق موافقتنامه کلی مقرر بود که در هر یک از قراردادهای جداگانه هدف و منظور از اجرای طرح، بطور کامل توضیح داده شود. کلیه هزینه‌های اجرای هر طرح اعم از حقوق و مزایا و هزینه‌های اداری کارکنان چه آمریکایی و چه ایرانی و خرید وسائل و ماشین‌آلات حمل و نقل چه در ایران و چه در خارج، تماماً از طرف سازمان اصل چهار تأمین گردد. در مقابل، وزارتخانه‌ها و سازمانهای ایرانی تا حد امکان متخصصین و کارکنان ایرانی را که مورد نیاز طرح باشند تأمین کنند ولی پرداخت حقوق و مزایای آنان به‌عهده سازمان اصل چهار باشد. علاوه بر این وزارتخانه‌ها و سازمانهای ایران زمین‌هایی را که برای اجرای طرحها مورد نیاز باشد در اختیار بگذارند و هرگاه لازم باشد که این اراضی از افراد خصوصی خریداری شود بهای آن را سازمان اصل چهار پرداخت کند و وزارتخانه‌ها و سازمانهای ایرانی متعهد خواهند بود که هر گونه تسهیلات اداری لازم را برای اجرای سریع طرحها فراهم سازند و در طی اجرای طرح، همکاری کامل نمایند. در پایان مراحل اجرای هر یک از طرحها نیز کلیه اراضی، وسائل و ماشین‌آلات و پرسنل مورد نیاز در اختیار وزارتخانه‌ها و سازمانهای ایرانی قرار گیرد.

با این ترتیب سازمان اصل چهار بطور رسمی پا گرفت و چهارچوب اصلی فعالیتهای آن روشن شد و سعی شد که هرچه سریعتر مقدمات اجرای برنامه فراهم گردد. در داخل سازمان

اصل چهار، چند ماه اول بطور کلی صرف گسترش تشکیلات داخلی سازمان شد تا وسائل کار برای خدمات مورد نیاز کارشناسانی که در نظر بود برای همکاری با سازمانهای دولتی ایران وارد شوند، فراهم گردد؛ به عنوان مثال چون قرار بود کلیه مکاتبات و اسناد و مدارک به دو زبان فارسی و انگلیسی باشد بنابراین داشتن دارالترجمه مجهز، از نیازهای اولیه بود و خوشبختانه چون این واحد در تشکیلات «کمسیون مشترک» تحت نظر آقای دکتر محمد مقدم استاد دانشگاه به وجود آمده بود لذا درباره گسترش آن اقدام شد و در ظرف چند هفته واحد بسیار مجهزی ایجاد شد که می توانست بخوبی از عهده این مسئولیت برآید. همینطور واحدهای دیگر اداری مانند کارگزینی، حمل و نقل، ارتباطات، امور مالی و غیره که در سازمان «کمسیون مشترک» در سطح کوچکی فعالیت داشتند بطور سریع گسترش یافت و تقریباً بعد از دو سه ماه کلیه این واحدها آمادگی کامل برای اجرای برنامه های بزرگتری را پیدا کردند. البته باید توجه داشت که در آن زمان یعنی اواخر سال ۱۳۳۰ش / ۱۹۵۲م. ایران در مراحل بسیار بحرانی قرار داشت زیرا آثار ویران کننده جنگ جهانی دوم و اشغال کشور توسط متفقین در هر گوشه مملکت به چشم می خورد. بیکاری، فقر، نبودن تشکیلات منظم اداری، خرابی راهها و وسائل ارتباطی، کمبود آذوقه و مواد خوراکی، گرانی و نبودن وسائل اولیه زندگی مانند بیمارستان و دارو و بالاتر از تمام این مطالب قطع درآمد نفت و درگیری و مبارزه روزانه دولت با شرکت سابق نفت ایران و انگلیس و دولت انگلستان و تحریکاتی که از هر جهت برای تضعیف دولت می شد، وضعی را به وجود آورده بود که تقریباً کلیه سازمانهای دولتی به حالت رکود درآمده بود و تلاش مسؤولین مملکت بیشتر صرف برقراری آرامش و جلوگیری از آشوب داخلی و ساکت نگهداشتن خیل عظیم کارکنان اداری دولت می شد که در طی ده سال گذشته به علت هرج و مرج داخلی و تعویض مداوم دولتها در هر چند ماه و وضع قوانین ضد و نقیض سربار دولت شده بودند. به همین جهت بزرگترین تلاش دولتها در این جهت بود که حد اقل در آخر ماه حقوق مختصری را که به کارکنان داده می شد تأمین نمایند و با تمام کوششهایی که در این زمینه به عمل می آمد معذک بیشتر اوقات پرداخت حقوقهای کارکنان، در تهران با چند روز تأخیر انجام می گرفت و حقوق کارکنان شهرستانها اغلب ماهها به تأخیر می افتاد و موجبات عدم امنیت و آرامش را در نقاط مختلف کشور فراهم می کرد. در چنین شرایطی سازمان اصل چهار که هدف آن تأمین کمکهای فنی بود و می خواست فعالیت خود را شروع کند با دو مسأله اصلی روبرو بود. یکی این که برای ایجاد و آماده کردن دستگاه ناچار بود تمام خدمات مورد نیاز لازم

را مستقلاً فراهم سازد. به عبارت دیگر، واحدهای کارآمد دیگری نه در دستگاه دولت و نه در بخش خصوصی وجود نداشت که مثلاً امور حمل و نقل با پرداخت مبلغی به آن واگذار شود و به‌ناچار اصل چهار مجبور بود تمام وسائل و تجهیزات لازم را رأساً تهیه نماید. سازمانهای دولتی نیز که طرف مقابل اصل چهار بودند امکانات اجرایی بسیار محدودی داشتند و برای جزئی‌ترین کارها انتظار داشتند وسائل لازم از طرف اصل چهار فراهم گردد و انتظارشان بیشتر درباره تأمین کمکهای مالی و رفع احتیاجات روزانه آنها بود. در صورتی که در آن چند ماه اول، قسمت اعظم فعالیتهای اصل چهار صرفاً در جهت آماده کردن تشکیلات خود سازمان بود ولی پخش خبرها و تبلیغات مربوط به شروع کمکهای آمریکا به ایران و امضای موافقتنامه کلی در این باره سطح انتظارات وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی را بالا برده بود و آنها به‌تصور این که کمکهای بی قید و شرط و بی‌انتهای دولت آمریکا به دولت ایران شروع شده است، به طرف اصل چهار هجوم آورده و هر یک انتظار داشتند پس از تماس گرفتن با رئیس اصل چهار و بیان خواسته‌های خود، تقاضای آنها در صدر برنامه‌ها قرار گیرد.

در این راستا، رعایت شرایط و مراحل که در موافقتنامه کلی بین ایران و آمریکا منظور شده بود، برای آنها مطرح نبود و آن را بیش از یک فورمالیته ظاهری نمی‌دانستند و تصور می‌کردند چون دولت ایران با دولت انگلستان در حال درگیری است، بنابراین دولت آمریکا برای جلوگیری از افتادن ایران به دامان شوروی وارد صحنه شده و از هر گونه کمک مالی فوری دریغ نخواهد کرد بنابراین کافی است که فقط احتیاجات مالی آنها به مقامات اصل چهار منعکس گردد و بدون درنگ احتیاجات مورد نیاز در اختیارشان گذاشته شود. در چنین اوضاع و احوالی هر روز تعدادی از مقامات عالی‌کسوری با درخواستهای مفصل به دفتر وارن مراجعه می‌کردند و تقاضاهای خود را مطرح می‌ساختند. بدیهی است در این ملاقاتها غالباً وظیفه ترجمه و منعکس کردن خواسته‌های آنها به‌عهده من بود و پس از هر جلسه نیز باید خلاصه مذاکرات را برای ضبط در سوابق آماده سازم.

در برخوردهای اولیه این مقامات با وارن، بیشتر مذاکرات برای آشنا کردن ایشان با مسائل و مشکلات سازمان مربوطه و میزان احتیاجات آن سازمان برای رفع کمبودهای اعتباراتی بود. در مقابل، جوابهای وارن هم تقریباً یکنواخت و غالباً توضیح درباره حد و حدود وظایف اصل چهار و لزوماً ارسال تقاضاها از طریق سازمان برنامه بود که باید تمام تقاضاها بطور رسمی در

کمیته عالی وزرا مطرح و مورد تأیید قرار گرفته و بعد از آن به سازمان اصل چهار منعکس گردد. قبول این رویه در هفته‌های اول برای مراجعه‌کنندگان زیاد خوشایند نبود و به‌سختی می‌توانستند قبول کنند که راه دیگری برای رسیدگی به خواسته آنها وجود ندارد. بعد از مدتی متوجه می‌شدند این روش از طرف دولت اتخاذ گردیده و راه دیگری وجود ندارد، به تدریج این فرمول مورد قبول واقع شد و تعداد مراجعه‌کنندگان کاهش یافت. دفتری که تحت نظر آقای مهندس راجی تشکیل گردیده بود نیز به تدریج در کار خود تبحر یافته و پیشنهادات وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی را به‌نحو روشنی فرموله می‌ساخت که بررسی آنها امکان‌پذیر بود. بدین صورت که هر طرحی که پیشنهاد می‌شد باید تمام سوابق آن بطور روشن منعکس شده و پیشنهاد سازمان مربوطه برای مشکلی که به دنبال رفع آن بودند، کاملاً مشخص باشد و عوامل و وسائل مورد نیاز برای اجرای طرح پیش‌بینی شود. پس از انجام این مرحله، پیشنهاد لازم برای بررسی به اصل چهار منعکس می‌گردید تا در صورتی که در چهارچوب موافقتنامه کلی قرار داشته باشد، دنبال گردد.

غیر از سوء تفاهمی که در موقع امضای موافقتنامه کلی اشاره کردید آیا از نظر سیاسی هم بخصوص در جو آن روز، سوء تفاهمی راجع به هدف ایجاد اصل چهار و کارکنان آن وجود داشت؟ مثلاً این که پشت برنامه کمکهای فنی و عمرانی یک هدف سیاسی نهفته است. البته در کشورهایی مثل ایران با سابقه ذهنی نسبت به سیاستهای استعماری، همیشه این سوء ظن وجود داشته و دارد که خارجی‌ها هر کاری می‌کنند پشتش یک هدف سیاسی نهفته است. بدین جهت کسانی که از طرف دولت ایران با مدیران و مسؤولان اصل چهار مذاکره می‌کردند عملاً آنها را به‌شکل میسیونرها و یا مأمورین دولتهای استعمارگر می‌دیدند و باورشان این بود که یک‌یک آنها مأموریت سیاسی دارند ولی ما ایرانیها که با کارشناسان تماس دائمی داشتیم می‌دیدیم این کارشناسان اهل سیاست نبودند. نه فکر سیاسی در سر داشتند و نه کار سیاسی بلد بودند. اینها آدمهای تکنیکی بودند و در کارهای فنی تخصص داشتند و در کادر برنامه‌های مشخص فنی و تکنیکی مانند اصلاح بذر، اصلاح نژاد دام، بهداشت، فرهنگ، راهسازی، ساختمانهای روستایی، صنایع و غیره انجام وظیفه می‌کردند. حال اگر دولت آمریکا از تخصیص بودجه و تأسیس اصل چهار هدفهای سیاسی داشت، آن به سیاست کلی و جهانی آمریکا مربوط می‌شد و امور سیاسی از طریق سفارت و آقای هندرسن انجام می‌گرفت و خیلی اوقات بین کارکنان اصل چهار و مأمورین سفارت تنش‌هایی وجود داشت.

در بین آمریکاییها که در اصل چهار خدمت می‌کردند قطعاً گفتگوهای سیاسی صورت می‌گرفت. آیا مسائل سیاسی مربوط به ایران و یا سیاست دولت دکتر مصدق در رابطه با آمریکا یا مسأله نفت و اوضاع داخلی هم در این گفتگوها مطرح می‌شد و اگر می‌شد به چه طریق؟

برنامه اصل چهار در ایران هفت سال طول کشید و طی این مدت هم در داخل ایران تحولاتی رخ داد و هم در داخل اصل چهار. آمریکاییهایی که در زمان دکتر مصدق در اصل چهار کار می‌کردند عموماً افراد فنی بودند و اکثر آنها حتی از سیاستهای داخلی آمریکا بی‌اطلاع بودند و سرشان گرم کار تخصصی خودشان بود. بعضی از آنها مدیران و مربیان دانشگاههایی بودند که خود ما در آنها درس خوانده بودیم. مثلاً رئیس قسمت کشاورزی اصل چهار قبل از آن که به ایران بیاید رئیس دانشکده کشاورزی دانشگاه یوتا بود. اینها اغلیشان آمریکایی‌های معمولی بودند که فقط در رشته خودشان اطلاع و مهارت داشتند. البته بعد از ۲۸ مرداد و روی کار آمدن دولت سپهبد زاهدی وضع عوض شد و کار جنبه دیگری به خود گرفت و فراتر از کمکهای فنی رفت و رسید به کمکهای مالی؛ مثلاً آمریکاییها مراقب بودند که حقوق کارمندان دولت به موقع پرداخت شود چون اگر یک ماه حقوقها عقب می‌افتاد دولت متزلزل می‌شد. در این زمان، طبعاً کمکهای مالی به دولت ایران اهمیت سیاسی پیدا کرد.

آیا پس از امضای موافقتنامه کلی با دولت ایران، تغییری هم در کار شما پیدا شد؟

از لحاظ کلی خیر؛ ولی از جهت حجم کار بار من سنگینتر شد زیرا به دنبال تصویب موافقتنامه کلی، کمیته‌ای به نام کمیته برنامه^۶ در داخل اصل چهار تشکیل شد که تا ورود مسؤول مربوط به این کار از آمریکا، وظیفه دبیری این کمیته به عهده من محول گردید و بنابراین مجبور بودم برای رسیدگی و تنظیم مطالبی که از طرف دولت ایران به اصل چهار احاله می‌شد، پیشنهادات رسیده را به دقت مطالعه کرده و برای بحث و رسیدگی در کمیته آماده نمایم و هرچند این امر کار سنگینی بود ولی فرصت استثنائی در اختیار من قرار داد که به جزئیات کار و مسائل گوناگونی که دستگاههای دولتی با آن مواجه بودند، وارد شده و آشنائی پیدا کنم. علاوه بر این کار، شرکت در جلساتی که وارن با مقامات مختلف کشوری داشت و مذاکراتی که درباره

⁶ Program Committee

مشکلات سازمانهای دولتی انجام می‌شد و شرکت در «کمیته عالی وزرا» و اطلاع از مسائلی که در سطح کشور مطرح بود، برای آموزش جوانی مانند من که فقط دو سال در دستگاههای دولتی کار کرده بودم و هنوز حال و هوای دانشگاهی داشتم، فرصتی بود بی‌نظیر؛ لذا با اشتیاق و علاقه‌ خستگی‌ناپذیر روزی حد اقل دوازده ساعت مشغول کار و مطالعه و نوشتن گزارش بودم.

در فاصله کمی از دفتر من نیز جوان ایرانی با شخصیتی که در گذشته یک بار او را به علت آشنایی با یکی از دوستانم در نیویورک دیده بودم، با سمت معاون امور مهندسی مشغول کار بود و می‌دیدم با همان علاقه‌ای که من به کارها دارم او نیز با دقت و پشتکار کم‌نظیری برای پیشرفت امور برنامه‌های مربوط به امور مهندسی و بهداشت محیط زیست فعالیت می‌کند و این مسأله چندین بار از طرف مسؤول آمریکایی آن واحد به وارن گوشزد شده بود. این فرد دکتر جمشید آموزگار بود که تحصیلات عالی خود را در دانشگاه کرنل که از معروفترین دانشگاههای آمریکاست به پایان رسانیده و پس از مراجعت به ایران، با سمت معاونت قسمت مهندسی و مسؤول طرحهای بهداشت و محیط زیست از قبیل حفر چاههای غیر عمیق در اصل چهار خدمت می‌کرد.

در آن زمان، ساعت کار اداری اصل چهار در پنج بعد از ظهر به پایان می‌رسید و دوستان و همکاران اداری ما برای گذراندن وقت در بعد از ساعت اداری، برنامه‌های مختلفی را ترتیب می‌دادند که از هر جهت جاذب بود ولی من به علت تراکم کار و علاقه به مطالعه کامل درباره موضوعاتی که به اصل چهار مراجعه شده بود و آشنایی با مسائل مملکتی هر شب تا ساعت هشت بعد از ظهر در اداره مشغول کار بودم و اغلب روزهای تعطیل را هم یا در اداره می‌گذراندم و یا این که گزارشات واصله را برای مطالعه به منزل می‌بردم. شبیه این کار را هم دکتر آموزگار می‌کرد و چون منزل هر دو ما در تجریش بود لذا هر شب برای گرفتن آخرین اتوبوس که به تجریش می‌رفت به اول خیابان پهلوی می‌رفتیم و با پرداخت دو ریال از سرویس اتوبوسی که به نام عدل نامیده می‌شد، استفاده می‌کردیم و به منزل می‌رفتیم. این تکرار همسفری هر شب و صحبت درباره کارهای روزانه در ضمن یک ساعتی که در راه بودیم، رفته رفته رشته الفت و دوستی را بین ما برقرار کرد. البته چون دکتر آموزگار حدود دو سال از من بزرگتر بود و مراحل تحصیلی عالیتری را گذرانده بود و هوش و حافظه کم‌نظیری داشت، طبیعتاً مرا تحت تأثیر قرار داد و به او مانند یک دوست و برادر بزرگوار دانشمند نگاه می‌کردم و او نیز در هر فرصتی که پیش آمد، از اظهار دوستی و لطف به من خودداری نمی‌کرد و در نتیجه در طی چند

ماه آخر سال ۱۳۳۰ش/۱۹۵۲م. که این ارتباط تقریباً هر شب تکرار می‌شد، دوستی ما هم قوام بیشتری پیدا کرد و بر همین پایه بود که در طی بیست و هشت سال بعد یعنی تا زمان انقلاب، روابط همکاری و احترام متقابل بین ما پایدار ماند و نظر به این که در طی سالهای قبل از انقلاب هر کدام از ما مسؤولیتهای بسیار بزرگی را عهده‌دار شدیم، حسن رابطه بین ما در پیشرفت امور مملکتی اثرات قابل توجه داشت.

به‌هر حال، دامنهٔ فعالیتها روز به‌روز گسترش می‌یافت و هر هفته تعداد قابل ملاحظه کارشناسان آمریکایی در رشته‌های مختلف عمرانی وارد ایران می‌شدند. بدیهی است این افراد که برای اولین بار به ایران می‌آمدند و هیچ‌گونه آشنایی با اوضاع و احوال ایران نداشتند، حد اقل چند ماهی طول می‌کشید تا محل سکونتی پیدا کرده و با محیط زندگی و کار آشنا شوند تا بتوانند پس از تماس با مقامات ایرانی و آشنایی با مسائل و مشکلات آنها، گزارشات لازم را جهت توصیه به مقامات بالاتر، برای درخواست کمکهای مالی و تهیهٔ وسائل لازم، آماده نمایند. از طرف دیگر، وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی که هر روز و هر ساعت با تقاضاهای مردم و مشکلات اجرایی روبرو بودند انتظار داشتند به‌محض ورود یک کارشناس آمریکایی به سازمان آنها، از روز بعد سیل پول و اتومبیل و ماشین‌آلات به‌طرف آن سازمان سرازیر شود و هرچه زمان به‌جلو می‌رفت شدت این انتظارات بیشتر بود بطوری که پس از چند ماه از شروع فعالیت اصل چهار در ایران، در صحبت‌های مقامات بالای دولت ایران، زمزمه‌های ناراحتی و نارضایتی از پیشرفت کند کارها به‌گوش می‌رسید.

در این اوضاع و احوال، روزی آقای دکتر حسابی وزیر فرهنگ به من تلفن کردند و گفتند مایلند هرچه زودتر وارن را ملاقات کنند و چون موضوع جنبهٔ فوریت دارد مایلند همان روز به دفتر ایشان بیایند. جریان را به وارن اطلاع دادم و قرار شد بعد از ظهر همان روز تشریف بیاورند.

چون آقای دکتر حسابی انگلیسی خوب صحبت نمی‌کردند وظیفهٔ ترجمهٔ به‌عهدهٔ من بود. ایشان در ابتدای صحبت گفتند به آقای وارن بگوئید من خودم عضو کمیتهٔ عالی وزراء هستم و می‌دانم تمام مطالب باید از آن طریق عنوان شود ولی موضوعی را که وزارت فرهنگ با آن مواجه است چنان اهمیت دارد که باید اولاً در باب آن هرچه سریعتر اقدامی صورت گیرد لذا نمی‌توان انتظار تشکیل کمیتهٔ عالی را داشت. ثانیاً بحث دربارهٔ این موضوع در کمیته، ممکن است به‌طول انجامد و آن اولویتی را که دارد، به‌دست نیاورد. بدین جهت است که من تقاضای

این جلسه را کرده‌ام و از ایشان می‌خواهم راهی پیدا کنند که با حذف تشریفات اداری غیر لازم هر چه زودتر اقدام مؤثری درباره پیشنهادی که دارم انجام شود.

خلاصه پیشنهاد ایشان این بود که چون به علت مشکلات ارزی دولت ایران، چندین ماه است که بانک ملی موفق نشده ارزیهای تحصیلی دانشجویان ایرانی را که اغلب در آمریکا مشغول تحصیل هستند، حواله نماید خانواده‌های این دانشجویان که تعدادشان بیش از یکهزار نفر می‌باشد، هر روز به وزارت فرهنگ مراجعه می‌کنند و شکایت دارند که در حالی که چندین ماه است هم‌ارز ریالی سهمیه سه‌ماهه دانشجویان را نقداً به بانک پرداخته‌اند مسئولین بانک به بهانه نداشتن ارز، از حواله پول برای دانشجویان خودداری می‌کنند و این موضوع دستگاه وزارت فرهنگ را متشنج کرده و احتمال دارد پی‌آمدهای ناگواری داشته باشد، لذا تقاضای ایشان این است که اصل چهار به هر نحوی که ممکن باشد راه حلی برای رفع این مشکل پیدا کند.

جواب وارن این بود که اهمیت موضوع را درک می‌کند ولی باید جوانب امر را بررسی کرده و راه حلی جستجو کند و قول داد که در اسرع وقت نتیجه را به اطلاع ایشان برساند.

پس از رفتن آقای دکتر حسابی، وارن نظر مرا جویا شد. من نیز که تا چند ماه قبل خود، در شرایط دانشجویی در آمریکا قرار داشتم و به مشکلات دانشجویان کاملاً وارد و شخصاً مسائل را لمس کرده بودم، به‌طور کامل وضع ناهنجار دانشجویان را برای ایشان تشریح کردم و گفتم که در این مورد کسی تقاضای کمک بلاعوض از اصل چهار ندارد زیرا خانواده‌های دانشجویان شخصاً هم‌ارز ریالی سهمیه دانشجویان را می‌پردازند و فقط موضوع تبدیل ریال به دلار است که فعلاً بانک ملی در مضیقه قرار دارد و اضافه کردم که برای تأمین هزینه‌های ریالی، سازمان اصل چهار هر ماهه مبلغی دلار در بانک ملی به ریال تسعیر می‌کند تا هزینه‌های ریالی حقوق کارکنان، مال‌الاجاره‌ها و غیره را بپردازد. حال چه اشکالی دارد که این تسعیر به ریال را در ارتباط با ارز دانشجویان انجام دهد و نه تنها شما ضرری نخواهید کرد بلکه بیش از یکهزار نفر دانشجو و خانواده‌های آنها را که اغلب هم از خانواده‌های با نفوذ ایران هستند، از این مشکل رها ساخته و موجب شوید این جوانان با خیال آسوده به تحصیلاتشان ادامه دهند. دولت ایران هم که در این مورد آقای دکتر حسابی آن را نمایندگی می‌کند، راضی خواهد شد و کمیته عالی وزرا هم چیزی را از دست نخواهد داد که اعتراضی داشته باشد.

این تجزیه و تحلیل مورد توجه وارن قرار گرفت و اظهار داشت که در این مورد بررسی خواهد کرد شاید راه حلی که با روشهای تصویب شده مغایر نباشد، پیدا کند.

چند روزی از این موضوع گذشت و وارن به من گفت با آقای هندرسن سفیر آمریکا مذاکره کردم و ایشان هم موضوع را تأیید می‌کند و مقامات واشنگتن هم با این کار مخالفتی ندارند و حالا باید راه و روش انجام این کار را پیدا کنیم که از چه طریق ما این مسأله را حل کنیم و به من پیشنهاد کرد که آیا شما می‌توانید در اینجا دفتری دایر کنید که کلیه تقاضاهای خانواده‌های دانشجویان را بررسی کرده و مشخص نماید که فرد استفاده‌کننده آن واقعاً دانشجویی است که در یک مؤسسه شناخته‌شده رسمی مشغول تحصیل می‌باشد و ترتیبی داده شود که این کار بطور منظم انجام شود؟

به ایشان گفتم چون به اهمیت این مسأله از نظر وضع دانشجویان کاملاً واقفم و مایلم اگر کاری از دستم برآید انجام دهم، بنابراین اگر تسهیلات مربوط به انجام این کار فراهم شود حاضرم مسؤلیت آن را در کنار کارهای فعلی‌ام به‌عهده بگیرم. ایشان هم موافقت کردند و قرار شد به فوریت دست‌به‌کار شوم و وسائل این کار را آماده سازم. به همین منظور، اتاق مناسبی در ساختمان اصل چهار برای این کار اختصاص داده شد. خانم ایران علاء (دختر آقای علاء وزیر دربار) را به‌عنوان همکار و یک نفر منشی ماشین‌نویس انتخاب کردم و آماده به‌کار شدیم. وارن هم موضوع را در واشنگتن دنبال کرد و مقرر گردید مؤسسه «بنیاد خاور نزدیک»⁷ پس از وصول برگه‌های تأییدیه از طرف اصل چهار، وظیفه پرداخت ارز به دانشجویان را در آمریکا به‌عهده بگیرد. با این ترتیب، وسائل لازم برای پرداخت ارز به دانشجویان آماده شد و موضوع به‌اطلاع آقای دکتر حسابی رسید که بی‌نهایت موجب رضایت ایشان گردید و در کمیته عالی وزرا نیز موضوع عنوان شد و مورد تصویب واقع گردید و از طریق جرائد و رادیو به‌اطلاع خانواده‌های دانشجویان رسید. با بانک ملی هم ترتیبات لازم داده شد که حساب مشخصی برای این کار باز کنند تا اولیای دانشجویان هم‌ارز ریالی مورد تقاضای خود را به آن حساب پرداخته و رسید آن را همراه با مدارک لازم، از جمله گواهی دانشگاه و تأیید اداره سرپرستی دانشجویان و رونوشت کارنامه دانشجوی، به دفتر من تسلیم کنند تا ترتیب پرداخت ارز در آمریکا داده شود. کلیه این اقدامات در کنار کارهای جاری به سرعت ظرف دو سه هفته انجام گردید و فشار خانواده‌ها را بر وزارت فرهنگ تقلیل داد و مراحل تشکیل پرونده مخصوص برای هر دانشجو و ترتیب رسیدگی و تأیید و فرمهای لازم برای این کار با کمک خانم ایران علاء به‌نحو بسیار

⁷ Near East Foundation

کارآمدی آماده و فراهم شد و ترتیبی دادیم که حد اکثر ظرف دو روز پس از وصول مدارک لازم از طرف خانواده‌های دانشجویان، دستور پرداخت ارز به «بنیاد خاور نزدیک» صادر گردد. متأسفانه موضوع به همین جا خاتمه نیافت و پس از چند هفته، مرتباً شکایاتی واصل می‌شد که ارز لازم هنوز به دست دانشجویان نرسیده است و پس از تماسهای مکرر با مقامات «بنیاد خاور نزدیک»، چه در ایران و چه در آمریکا، معلوم شد این سازمان که قبول کرده بود در مقابل دریافت حق‌الزحمه‌ای وظیفه رساندن ارز به دانشجویان را عهده‌دار شود، در موقع قبول این تعهد، تشکیلات و ارتباطات لازم را در اختیار نداشته و پس از قبول این مسئولیت و گرفتن حق‌الزحمه، در صدد ایجاد شبکه اجرائی لازم برآمده است و به دلیل کاغذبازی و بوروکراسی متعارف، انجام سریع کار به تأخیر افتاده و ارز دانشجویان پرداخت نشده است. پس از تأکیدات و فشارهای مقامات مربوطه بالاخره ماشین اجرائی به حرکت درآمد و پس از یکی دو ماه، مشکلات کار برطرف شد و جریان پرداخت ارز دانشجویان رویه عادی به خود گرفت و دیگر مشکلی از این بابت وجود نداشت. البته بعد از چند ماه حجم مکاتبات با آمریکا برای رفع مشکلاتی که در حین اجرای کار پیش می‌آمد، به قدری بود که ایجاب می‌کرد فرد تمام وقتی مسئولیت کار را به عهده بگیرد. لذا اداره دفتری که به وجود آمده بود به عهده یکی از کارکنان آمریکایی اصل چهار واگذار شد.

در اینجا باید ذکر کنم که شرکت در این کار برای من فرصت بسیار مغتنمی بود که در مسیر اجرای این طرح با تعداد قابل ملاحظه از دانشجویانی که در آمریکا مشغول تحصیل بودند و برای دیدن بستگانشان به ایران می‌آمدند آشنا شوم و در سالهای بعد که به ایران برگشتند، روابط دوستانه و ارزشمندی با آنها داشته باشم.

گفتید طرحهای متعددی در رشته‌های کشاورزی، بهداشت و فرهنگ از طرف «کمیسیون مشترک ایران و آمریکا» مورد بررسی قرار گرفت و اقدامات اساسی درباره آنها شروع شده بود که قرار بود از طرف اصل چهار دنبال گردد. ممکن است بفرمایید این طرحها چه نوع طرحهایی بودند و چه اقداماتی درباره آنها انجام گرفته بود؟

در مورد بهداشت مهمترین طرحی که از طرف کمیسیون مشترک پایه‌ریزی شد و در سطح کوچکی به مرحله اجرا درآمد، برنامه مبارزه با مالاریا بود تا برای اجرای آن در سطح مملکت، تجربیات کافی به دست آمده و طرح لازم برای پیاده کردن این برنامه در تمام شهرها و دهات

ایران آماده شود و این بیماری خانمانسوز در ایران ریشه‌کن گردد. برای آغاز این برنامه، منطقه ورامین در نزدیکی تهران انتخاب شد و در تمام دهات این منطقه کلیه منازل، طویله‌ها، باتلاقها و نقاطی که در آنجا آب راکد مانده و بستری برای رشد پشه آنوفل (پشه ناقل میکرب مالاریا) شده بود، سمپاشی با سم DDT انجام گرفت و چون نتیجه این کار بسیار درخشان و تعداد بیماران به حد چشمگیری کاهش یافته بود، مقدمات تشکیل سازمانی به نام سازمان ریشه‌کنی مالاریا فراهم شده و تعدادی کارکنان فنی، آموزش دیده و برای گسترش این برنامه در سطح کشور آماده شده بودند. لذا با فراهم آمدن اعتبارات جدید، برنامه مبارزه با مالاریا با سرعت زیادی توسعه یافت و یکی از برنامه‌های بسیار موفقیت‌آمیز اصل چهار قرار گرفت و با همکاری وزارت بهداشتی و وزارت کشاورزی، بیماری مالاریا در سطح کشور ریشه‌کن شد بطوری که در چند سال بعد، کمتر روستایی وجود داشت که علامت DDT و اصل چهار بر روی دیوارهای آن نوشته نشده باشد.

برنامه دیگری که از دو سال پیش مطالعات مربوط به آن تا حد زیادی انجام شده و عناصر آن مشخص گردیده بود، برنامه بهبود آب آشامیدنی دهات و اصلاح فاضلاب‌ها بود. زیرا مطالعات کارشناسان نشان داده بود که یکی از علل کمبود تولید و فقر روستائیان، شیوع بیماریهای مختلفی است که اکثراً معلول سالم نبودن آبهای آشامیدنی و آلوده شدن آن از طریق فاضلاب دهات می‌باشد و باعث مبتلا شدن آنان به دردهای معدی و سایر ناراحتیهای جسمی است. تشخیص داده شده بود که هرگاه در تأمین آب سالم و تعویض مستراحهای سستی به مستراحهای بهداشتی اقدام شود، قدم بزرگی در راه سلامتی و بهبود زندگانی روستائیان برداشته خواهد شد. مطالعات مربوط به اجرای این امر، در سطح کشور صورت گرفته بود و با امکانات محدودی که قبلاً وجود داشت طرحهای آزمایشی انجام شده و نتایج مثبتی به دست آمده بود. بنابراین در این مورد نیز فراهم شدن امکانات اجرائی بیشتر می‌توانست موجبات گسترش این طرح را در سطح بزرگتری فراهم سازد. ضمناً در داخل این برنامه، موضوع آموزش روستائیان از طریق وسائل سمعی و بصری درباره رعایت اصول بهداشتی و مبارزه با حشرات موذی و حفظ مواد غذایی و جلوگیری از آلودگی محیط زیست و امور دیگری در این زمینه پیش‌بینی شده و ترتیبی داده شده بود که با تهیه وسائل نشان دادن فیلمهای آموزشی و تربیت کادر فنی جهت رفتن به دهات و نشان دادن فیلم به روستائیان در پیشرفت و موفقیت این برنامه بهداشتی کمک شود. با این ترتیب، دنبال کردن و تقویت این برنامه نیز در ردیف اول برنامه‌های اصل چهار قرار گرفت.

برنامه دیگری که تا اندازه‌ای پیشرفت کرده بود، برنامه همکاری با وزارت فرهنگ درباره بهبود کتابهای درسی دبستانها و دبیرستانها بود که در آن زمان این کتابها از نظر محتوی و نحوه ارائه مطالب و تکنیکهای چاپ در سطح بسیار پائینی قرار داشت. این برنامه که مورد توجه دولت ایران بود، در سطح محدودی در ضمن برنامه‌های «کمسیون مشترک ایران و آمریکا» منظور شده بود و آقای دکتر غلامحسین مصاحب که از دانشمندان برجسته وزارت فرهنگ بودند در این باره با کارشناسان آمریکایی همکاری داشته و طرحهایی آماده ساخته بودند تا در صورت فراهم بودن امکانات، به مرحله اجرا درآورند.

علاوه بر این، موضوع آموزش بانوان و دوشیزگان جوان نیز مورد توجه قرار گرفته بود و طرحهای محدودی در این باره ضمن برنامه‌های کمکهای فرهنگی منظور شده بود. سومین برنامه مهم که توسط «کمسیون مشترک ایران و آمریکا» مطالعاتی درباره آن انجام گرفته و اقداماتی شروع شده بود، برنامه کمکهای مربوط به امور کشاورزی بود. طرحهایی که در ضمن این برنامه مورد توجه قرار گرفته و در مورد پاره‌ای از آنها اقدامات اجرایی نیز شروع شده بود، عبارت بودند از:

طرحهای مربوط به اصلاح دامپروری و بهبود نژاد دامها - طرحهای مربوط به اصلاح بذر و نهال - طرحهای مربوط به آماده کردن زمین و استفاده از ماشین‌آلات کشاورزی - طرحهای مربوط به استفاده بهتر از آب - طرحهای مربوط به استفاده از کودهای شیمیایی و دفع آفات نباتی - طرحهای مربوط به ساختمانهای روستایی و بهبود وضع مسکن روستائیان و انبار کردن محصولات با استفاده از تکنیکهای جدید. این طرحها نیز از طرف کارشناسان وزارت کشاورزی با همکاری تعداد محدودی کارشناسان آمریکایی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته بود ولی به علت نبودن امکانات مالی در دولت ایران و محدود بودن امکانات «کمسیون مشترک ایران و آمریکا» اکثراً از مرحله مطالعاتی جلوتر نرفته بود. ولی این طرحها نیز در سازمان جدید اصل چهار موقعیت ممتازی داشت.

در این زمان، چون وارن هم علاقمند بود که هر چه سریعتر با مسائل ایران و کارهایی که فعلاً توسط کارشناسان آمریکایی انجام شده آشنا گردد، بنابراین در مورد هر یک از این طرحها گزارشات مفصلی از طرف کارشناسانی که قبلاً در ایران بوده و تحت عنوان کارشناسان «کمسیون مشترک ایران و آمریکا» خدمت کرده بودند تهیه و به دفتر ایشان ارسال می‌شد که در حقیقت گنجینه‌ای از اطلاعات مربوط به مشکلات اداری و اجرائی وزارتخانه‌های بهداشتی،

فرهنگ و کشاورزی و راه حل‌های پیشنهادی بود. این گزارشات بطور معمول در اختیار من قرار داشت و مطالعه آنها برایم بسیار مفید و آموزنده بود. یکی از این روزها اطلاع دادند که آقای دکتر مهدوی رئیس دانشکده کشاورزی کرج به اصل چهار آمده و مایلند مرا ملاقات کنند. بدیهی است بی‌نهایت خوشحال شدم چون ایشان را از دور می‌شناختم ولی هیچ زمان سعادت آشنایی نزدیک با ایشان را نداشتم.

پس از ملاقات و تعارفات اولیه، اظهار داشتند چون شنیده‌ام سازمان اصل چهار امکاناتی برای کمک به برنامه‌های کشاورزی دارد، فکر کردم حالا که شما در این سازمان هستید و مسلماً به دانشکده کشاورزی نیز علاقه‌مند می‌باشید خواهش کنم کمک کنید که اگر امکان داشته باشد مبلغی در حدود بیست هزار دلار برای خرید وسائل لابراتواری و میکروسکوپ به دانشکده کشاورزی کمک کنند که ما بتوانیم تا حدی وضع این لابراتوارها را روبراه کنیم.

به ایشان عرض کردم با اطلاعاتی که از هدفها و برنامه‌های اصل چهار دارم، فکر می‌کنم هرگاه طرح لازم برای نوسازی و تجدید نظر در تمام برنامه‌های دانشکده کشاورزی به منظور بالا بردن سطح آموزش دانشکده و ترمیم نقائص موجود تهیه شود و به‌نحو شایسته‌ای به مقامات اصل چهار عرضه گردد، امکان این وجود خواهد داشت که کلیه مشکلات شما به‌نحو دلخواهتان برطرف گردد و الا فقط تقاضای تعویض چند میکروسکوپ و خرید مقداری وسائل لابراتواری موضوعی نیست که جلب توجه کسی را بکند. ایشان گفتند شما می‌دانید که اصولاً بودجه دانشکده ما بسیار محدود است و استادان ما نیز اغلب تحصیلکرده‌های فرانسه می‌باشند و با دستگاههای آمریکایی و زبان انگلیسی آشنایی ندارند و تقاضاهای ما هم در حدود تقاضاهایی است که معمولاً به دانشگاه می‌فرستیم و اغلب به‌علت نبودن اعتبارات، بی‌اقدام می‌ماند. به‌همین جهت است که فعلاً این تقاضای کوچک را به اصل چهار آورده‌ایم. حال اگر تصور می‌کنید شانس گرفتن کمکهای بیشتری وجود داشته باشد، خواهش می‌کنم خودتان کمک کنید که ما به چه صورت تقاضای لازم را تهیه و عرضه کنیم. خدمتشان عرض کردم با کمال میل حاضر به هر گونه خدمتی هستم ولی در حال حاضر فکر می‌کنم اگر رسماً از وارن دعوت کنید که برای بازدید از دانشکده کشاورزی به کرج بیاید، من هم تا حد خودم ایشان را به قبول این دعوت تشویق خواهم کرد و ۹۹ درصد اطمینان دارم که چون اولاً شخص ایشان علاقه خاصی به امور کشاورزی دارد؛ ثانیاً فردی که در حال حاضر رئیس قسمت برنامه‌های کشاورزی اصل چهار است قبلاً در دانشگاه یوتا رئیس دانشکده کشاورزی بوده و از امور دانشکده اطلاع کامل دارد،

مسئلاً به‌همراه ایشان خواهد آمد و آن وقت فرصتی است که آقایان استادان و مسؤولان دانشکده کشاورزی مسائل خود را مطرح کنند و مطمئن هستم که این آقایان تحت تأثیر قرار خواهند گرفت و چون میسیون اصلی این سازمان کمکهای فنی است، آنها نیز دستشان باز خواهد بود که هر اقدامی لازم است انجام دهند. آقای دکتر مهدوی پیشنهاد مرا قبول کردند و چند روز بعد با دعوتنامه رسمی تشریف آوردند و من هم ترتیب ملاقاتشان را با وارن دادم و قرار شد هفته بعد، از دانشکده کشاورزی بازدید کرده و در همانجا نهار صرف کنند.

این برنامه به‌نحو بسیار خوبی اجرا شد و وارن به‌همراه رئیس قسمت کشاورزی و یک کارشناس دیگر، از دانشکده کشاورزی بازدید کردند و از تمام قسمتهای آن دیدن نمودند. طبیعی است من هم که مدت سه سال دوران تحصیل دانشگاهی در آنجا زندگی کرده و به جزئیات قسمتهای مختلف آشنا بودم، ایشان را همراهی کردم و وظیفه ترجمه مذاکرات هم به‌عهده من بود. این بازدید و جلسه مفصلی که بعد از ظهر آن روز با حضور کلیه استادان و همچنین رئیس مؤسسه دامپروری حیدرآباد و آقای دکتر رفیعی رئیس مؤسسه سرم‌سازی حصارک تشکیل گردید بی‌نهایت در روحیه وارن و رئیس قسمت کشاورزی اثر مثبت گذاشت و ایشان همانجا قول دادند که حد اکثر کوشش را برای اصلاح وضع دانشکده کشاورزی مبذول دارند. به من هم دستور دادند که هر نوع کمکی لازم باشد برای تهیه پیشنهادات و طرحهای لازم در اختیار آقای دکتر مهدوی بگذارم. جلسه آن روز و اقداماتی که به دنبال آن انجام گرفت، برایم فراموش‌نشدنی است. آن روز پایه اصلاحات بعدی که در وضع دانشکده کشاورزی انجام گرفت گذاشته شد و طرحهای لازم هم تهیه و به مرحله اجرا درآمد. تا سالیان بعد، هرگاه با آقای دکتر مهدوی برخورد می‌کردم، ایشان از جلسه اول آشنایی و اقدامات مفیدی که به دنبال آن جلسه صورت گرفت، صحبت می‌کردند و بیش از آنچه انتظار داشتم مرا مشمول الطاف خود قرار می‌دادند.

در این زمان مسائل مربوط به نفت و درگیری با شرکت نفت ایران و انگلیس و مداخله مقامات بین‌المللی در سرلوحه اخبار هر روز قرار داشت ولی بعد از موضوعات مربوط به نفت، فعالیت‌های سازمان اصل چهار سایر اخبار را تحت الشعاع قرار می‌داد و موضوعات مختلف مربوط به این برنامه بیشتر صفحات روزنامه‌ها را پر می‌کرد. علت آن هم این بود که اولاً وابستگی این سازمان به دولت آمریکا علیرغم اعلامیه‌های رسمی و اظهارات مقامات مربوط که برنامه اصل چهار را صرفاً یک برنامه بشردوستانه و فارغ از نظرات و منظوره‌های سیاسی اعلام

می‌کردند مقامات ایرانی و سیاستمداران داخلی به این بیانات قانع نشده و هر ملاقات و هر اقدامی را که در ارتباط با این برنامه انجام می‌گرفت، در زیر میکروسکوپ سیاست مورد بررسی قرار می‌دادند. در آن دوران که جنگ سرد بین بلوک شرق و غرب شروع شده بود و فعالیتها و سیاستهای شوروی و بلوک شرق از طریق محافل چپ پشتیبانی می‌شد، محافل دست راستی ایران خواهی نخواهی امنیت اقتصادی ایران را در وابستگی به دنیای غرب که آمریکا پرچمدار آن بود، می‌دیدند و نگران بودند که مبادا ایران دچار سرنوشتی مانند لهستان و چک و اسلواکی و آلمان شرقی بشود. در چنین شرایطی طبیعتاً اقدامات سازمانی مانند سازمان اصل چهار مورد توجه خاص قرار داشت و اغلب رجال دست راستی ایران مایل بودند به‌نحوی از انحاء با این دستگاه ارتباط داشته باشند. بحران اقتصادی کشور و فراوانی تعداد بیکاران و گرانی سرسام‌آور باعث شده بود که تنها سازمانی که دارای امکانات مالی و استخدامی و برنامه‌های اجرایی باشد مورد توجه همه قرار گیرد. این ارتباط از طرق مختلف انجام می‌گرفت؛ در مرحله اول اغلب خانواده‌های با نفوذ و مرفه سعی می‌کردند خانه‌های ویلاقی خود را که اکثراً در شمال تهران قرار داشت برای سکونت کارشناسان آمریکایی از طریق اجاره واگذار کنند و هفته‌ای نبود که تعداد زیادی از این منازل به سازمان اصل چهار عرضه نشود. تعداد قابل ملاحظه‌ای مستقیماً با ایرانیانی که در اصل چهار بودند تماس می‌گرفتند و عده‌ای از طریق دلال‌ها اقدام می‌کردند و تعداد این دلال‌ها به قدری زیاد شده بود که سازمان تصمیم گرفت از ورود این اشخاص به داخل اداره جلوگیری کند. عاقبت الامر واحد اداری مخصوصی برای سر و سامان دادن به این وضع تشکیل گردید و مسؤولی آمریکایی برای آن تعیین شد. علاوه بر این، وجود امکانات شغلی و استخدامی جاذبه بزرگ سازمان اصل چهار بود زیرا نه تنها این سازمان دستگاهی بود که می‌توانست افرادی را به کار بگمارد، سطح حقوقی کارکنان سازمان هم که به مراتب بالاتر از سطح حقوقی سازمانهای دولتی و بخش خصوصی بود، خواهی نخواهی جویندگان کار را به طرف این دستگاه سوق می‌داد.

مسئله استخدام از نظر به کار گرفتن دوشیزگان و بانوان جنبه خاص داشت زیرا در آن زمان در سازمانهای دولتی به‌طور کلی از دوشیزگان و بانوان فقط به‌صورت ماشین‌نویس استفاده می‌کردند و سازمانی دیده نمی‌شد که در آن یک بانو سمت اداری نسبتاً مهمی را عهده‌دار باشد. فقط در وزارت فرهنگ تعدادی از بانوان در رده‌های آموزشی بالا آنهم بیشتر برای آموزش دوشیزگان خدمت می‌کردند و فاصله بسیار زیادی بین گروه کارکنان مرد و زن وجود داشت.

سازمان اصل چهار اولین سازمانی بود که در آن با زنان و مردان بطور مساوی برخورد می‌شد و نه تنها تعدادی از کارشناسان در رده‌های مختلف، زن بودند بلکه عده‌ای از آنان در مقام مدیریت کارها قرار داشتند که تعدادی مرد در زیر دست آنها کار می‌کردند. این موضوع در ایران جنبه نوآوری داشت و معیار گرفتن مسئولیت در هر رده از کار، فقط صلاحیت علمی و تجربی بود و به همین جهت دوشیزگان و بانوان ایرانی که دارای تحصیلات و تجربیات لازم بودند به کار گماشته می‌شدند و پا به پای مردان در اجرای طرحهای مختلف شرکت می‌کردند. در چنین شرایطی بود که اغلب خانواده‌های با نفوذ و سرشناس علاقه‌مند بودند که فرزندان‌شان سمتی در سازمان اصل چهار داشته باشند و هنگامی که دوشیزگانی مانند دختر آقای حسین علاء وزیر دربار و دختر آقای دکتر اقبال وزیر سابق و رئیس وقت دانشگاه تهران و دو نفر دختران آقای نظام‌الدین امامی بازرس کل دولت در بانک ملی (بعداً هر یک از آنان به ازدواج آقای حسنعلی منصور و آقای امیرعباس هویدا درآمدند) در اصل چهار مشغول خدمت شدند، سد خدمت در سازمانهای عمومی شکسته شد و این موضوع در سایر مؤسسات مملکتی تسری یافت.

موضوع سوم تماس مستقیم با سازمان اصل چهار بود که اغلب رجال مملکتی از طرق مختلف برای برقراری این ارتباط اقدام می‌کردند و مجموعه این عوامل باعث شده بود که در هر مجلس و محفلی صحبت اصل چهار در میان باشد و راجع به یک‌یک فعالیتهای این سازمان، بحثهای موافق و مخالف صورت بگیرد. طبیعی است که من هم به علت سمتی که عهده‌دار بودم، به‌نحوی از انحاء در جریان این مباحثات قرار می‌گرفتم.

محافل دست راستی که از توسعه نفوذ شوروی و پخش مرام اشتراکی نگران بودند از وجود یک تشکیلات آمریکایی در ایران بطور کلی استقبال می‌کردند. ولی محافل چپ که وجود سازمانهای آمریکایی را در ایران به‌عنوان سدی در مقابل پیشرفت اقدامات و رسیدن به هدفهای خود تلقی می‌کردند از طرق مختلف با آن مخالفت می‌ورزیدند و در نشریات خود به‌طور صریح این سازمان را تخطئه می‌کردند. از طرف دیگر، افراد بی‌طرف و آینده‌نگر بر روی یک نکته اساسی انگشت می‌گذاشتند که بسیار قابل توجه بود. آنها می‌گفتند با توجه به وضع مالکیت اراضی کشاورزی در ایران که قسمت اعظم اراضی و املاک متعلق به طبقه مالکین است و وجود نظام ارباب و رعیتی که طبق آن عناصر تولید بطور کلی از پنج عنصر زمین - آب - بذر - گاو (یا تراکتور) - و کار تشکیل می‌شود و محصول این اراضی بر اساس عرف رایج به پنج قسمت تقسیم شده و مالک و کشاورز هر یک نسبت به سهمی که در تأمین این عناصر داشته

باشند سهم خود را برمی دارند، لذا چون در اکثر موارد فقط عنصر کار از طرف کشاورزان تأمین می شود، بنابراین از تولیدات کشاورزی فقط یک پنجم نصیب کشاورزان می گردد و تا زمانی که این تقسیم بندی تغییر پیدا نکند بهبودی در وضع کشاورزان پیدا نخواهد شد، چنانچه اقدامات اصل چهار در مورد بهبود وضع کشاورزی ایران به نتیجه برسد، قسمت اعظم اضافه تولید و درآمد حاصل از آن نصیب مالکین ثروتمند خواهد شد و سهم ناچیزی عاید کشاورزان خواهد گردید و در نتیجه اختلافات طبقاتی تشدید یافته و عواقب ناگواری را به دنبال خواهد داشت، لذا نباید این موضوع را از نظر دور داشت. در برخورد با این مسائل جواب مسئولین اصل چهار این بود که اولاً این سازمان در هر کشوری که فعالیت داشته باشد باید در چهارچوب قوانین مصوبه آن مملکت و موافقتنامه های بین دو کشور انجام وظیفه کند و اگر مسائلی در این مورد وجود داشته باشد باید از طرف دولت میزبان مورد توجه واقع گردد. دوم این که برنامه هایی مانند طرح های بهداشتی - درمانی - فرهنگی و آموزشی و دفع آفات جنبه عمومی دارد و فقط مربوط به روابط بین مالکین و کشاورزان نیست، سایر برنامه ها نیز مانند توسعه و بهبود صنایع - ارتباطات - توسعه صادرات و غیره و غیره هر یک پس از اظهار علاقه از طرف دولت ایران مورد بررسی قرار خواهند گرفت و اصل چهار رأساً در این گونه موارد اقدامی نخواهد کرد و در هر حال هر مسأله ای باید اول از طرف دولت ایران مورد توجه قرار گیرد. به هر حال این گونه اظهار نظرها و بحث ها همیشه در جریان بود.

در این زمان برنامه تقسیم املاک سلطنتی بین کشاورزان اعلام شده بود و بانکی نیز به نام بانک عمران برای تسهیل امور مربوط به تقسیم املاک سلطنتی و کمک به کشاورزانی که صاحب زمین می شدند به وجود آمده بود. من که خواهی نخواهی در مسیر بحث های مربوط به تأثیر برنامه های اصل چهار در ارتباط با روابط مالکین و کشاورزان قرار گرفته بودم، به نظر رسید که هرگاه برنامه های کشاورزی اصل چهار که از لحاظ روابط مالک و کشاورز مورد سؤال قرار گرفته در املاک تقسیم شده پیاده شود دیگر مورد ایراد نخواهد بود چون در این املاک دیگر موضوع مالک و رعیت به طور بنیانی وجود ندارد. مدتی در این باره فکر کردم و بالاخره تصمیم گرفتم اقدامی انجام دهم و از طریق خانم ایران علاء که در آن زمان سمت منشی من را داشت از آقای علاء وزیر دربار تقاضای وقت ملاقات کردم و به دیدنش رفتم. شادروان علاء که از لحاظ دانش و انسانیت و وطن پرستی و ادب، شخصیتی بی نظیر بود با کمال لطف و محبت مرا پذیرفت و ابتدا از سوابق فامیلی و تحصیلاتم جويا شد و پرسید چه مطلبی دارم. من نیز بطور

مشروح خلاصه‌ای از برنامه‌های در دست اقدام اصل چهار را برای ایشان تشریح کردم و اضافه کردم حالا که اعلیحضرت در صددند املاک موروثی خود را بین کشاورزان تقسیم کنند وضع این املاک درست تطبیق می‌کند با بهترین شرایطی که ممکن است برنامه‌های بهبود کشاورزی در آن پیاده شود زیرا در چنین شرایطی پیاده کردن برنامه‌ها در املاکی که یک طرف آنها پادشاه مملکت و یک طرف کشاورزان هستند بسیار عملی و آسان خواهد بود و استفاده از نظر کارشناسان طراز اولی که در اصل چهار وجود دارند و امکان تأمین اعتبارات و خرید ماشین آلات و وسائل مورد نیاز، طرح تقسیم املاک سلطنتی را با موفقیت مواجه خواهد کرد. البته به‌طور روشن حضورشان عرض کردم که برای اظهار این مطالب مأموریتی از طرف اصل چهار ندارم و بدون اطلاع وارن تقاضای شرفیابی به حضورشان کرده‌ام و این مسأله صرفاً جنبه شخصی دارد و فقط به‌عنوان یک نفر ایرانی خواسته‌ام خدمتی انجام دهم.

آقای علاء پس از این که با دقت کامل حرفهای مرا شنیدند فرمودند روز خوبی به دیدن من آمده‌اید زیرا امروز بعد از ظهر شورای عالی تقسیم املاک سلطنتی در همین جا تشکیل خواهد شد و از شما می‌خواهم در این جلسه شورا شرکت کنید و تمام مطالبی را که گفتید در مقابل شورا تکرار کنید. به این صورت از حضورشان مرخص شدم و در ساعت مقرر به وزارت دربار رفتم. اعضای شرکت‌کننده در جلسه شورا تا آنجا که به‌خاطرم هست عبارت بودند از: آقای علاء وزیر دربار، آقای حبیب‌الله آموزگار وزیر اسبق فرهنگ، آقای جمال اخوی وزیر سابق دادگستری، آقای سرابندی رئیس اداره کل ثبت اسناد و عده‌ای دیگر از رجال مملکتی. آقای علاء پس از معرفی من فرمودند ایشان امروز صبح مطالب قابل توجهی را با من عنوان کردند که خواستم شخصاً در این شورا حضور یافته و مطالب را به‌اطلاع آقایان برسانند. من که در مقابل این شورای عالی مقام که نام هر یک از آنها را فقط در روزنامه‌ها خوانده بودم و می‌دانستم هر یک از آنها بیش از سن من در بالاترین مقامات مملکت خدمت کرده‌اند. حقیقتاً احساس کوچکی می‌کردم و حالت دانشجویی را داشتم که باید در مقابل استادان دانشگاه از تز خود دفاع کند. ولی به‌هرحال بیان مطلب را شروع کردم و تأکید کردم که من برای این کار مأموریتی ندارم و صرفاً به‌عنوان یک ایرانی که در یک دستگاه خارجی کار می‌کند مطالبم را بیان می‌کنم و حتی ممکن است این کار مورد تأیید رؤسای من نباشد بنابراین عرایض من فقط توضیح درباره برنامه‌ای است که مورد قبول دولت ایران قرار گرفته و مقدمات اجرای آن فراهم شده است.

با ذکر مقدمه اضافه کردم که هرگاه پیشنهاد من مورد توجه شورا قرار گیرد می توان اقداماتی را شروع کرد که برای رسیدن به نتیجه، گامهای اولیه برداشته شود.

پس از پایان گزارش من، که در طی این مدت اعضای شورا با تکان دادن سر موضوع را تأیید می کردند، عده ای از آقایان بخصوص آقای حبیب الله آموزگار از شنیدن این گزارش اظهار خوشوقتی کردند و اقدام مرا مورد تمجید قرار دادند.

روز بعد در فرصت مناسب موضوع را به وارن اطلاع دادم و ایشان گفتند این مسأله ای است که کاملاً مورد توجه اصل چهار می باشد زیرا در موقع معرفی ایشان به اعلیحضرت، معظم له درباره لزوم کمکهای اصل چهار به برنامه تقسیم املاک سلطنتی تأکید کرده اند و بنابراین اقدامی را که انجام داده بودم مورد تأیید قرار دادند.

چند روزی از این جریان گذشت و یک روز وارن به من گفت در یک مهمانی که با آقای علاء برخورد کردند آقای علاء ضمن صحبت درباره ملاقات من با ایشان و علاقه مندی شورای تقسیم املاک برای همکاری با اصل چهار گفته بودند که از آقای امیر اسدالله علم رئیس و مسؤول تقسیم املاک سلطنتی خواسته اند که از وارن دعوت کند تا از منطقه ورامین که تعدادی از املاک سلطنتی در آنجا قرار دارد و مسؤولین مربوطه مشغول تقسیم اراضی هستند، بازدید نماید و به دنبال این مذاکره قرار شده است که آقای علم با دفتر وارن تماس بگیرد و ترتیب بازدید داده شود.

تاریخ این بازدید بعداً تعیین شد و در روز معین آقای علم قبل از ظهر به اصل چهار آمدند و بنا بود که ناهار نیز در یکی از روستاهای ورامین صرف شود. منتها در آن روز که اوایل زمستان بود باران شدیدی می بارید و آقای علم پیشنهاد کردند چون هوا طوفانی است و راهها هم اسفاله نیست اگر وارن موافقت کند وسائل ناهار که در اتومبیل ایشان آماده است و هنوز گرم می باشد به دفتر آورده شود و بعد از ناهار با نشان دادن نقشه ها و توضیحات لازم درباره موضوع صحبت شود. این پیشنهاد مورد موافقت وارن قرار گرفت و در ظرف چند لحظه پیشخدمتهای آقای علم با قابلمه های غذا و سرویس کامل به دفتر وارد شدند و در روی میز کنفرانس ترتیب ناهار را دادند. همین عمل که برای یک آمریکایی غیر منتظره بود حال و هوای مذاکره را به طور غیر مترقبه ای تغییر داد و مذاکرات بعدی ضمن صرف ناهار و بعداً در یک محیط بسیار گرم و دوستانه ای انجام شد و آقای علم که کاملاً به زبان انگلیسی مسلط بودند به طور مشروح و کامل برنامه تقسیم املاک سلطنتی و وظائف بانک عمران را برای وارن تشریح

کردند. نتیجه این مذاکرات بسیار مثبت بود و به دنبال آن، مقدمات تهیه موافقتنامه لازم با وزارت دربار در چهارچوب «موافقتنامه کلی» و تهیه طرحهای اجرایی از نظر کمکهای فنی و تهیه وسائل و ماشین آلات و به طور کلی رسیدگی به جنبه‌های مختلف برنامه تقسیم اراضی و کمک به کشاورزان و تأمین اعتبارات مالی آنها جهت پیشبرد کار فراهم شد و طی چند ماه بعد، ماشین اجرایی این طرحها به حرکت درآمد. البته در مراحل اولیه طرحها من در جریان کار بودم ولی بعد از تقریباً چهار ماه که وظایف من در اصل چهار تغییر یافت فقط به طور کلی از پیشرفتهای این کار آگاه می‌شدم. در سه ماه آخر سال ۱۳۳۰ ش. / ۱۹۵۲ م. مراجعات مسؤلین سازمانهای مختلف دولتی به اصل چهار بیشتر شد و تقریباً کمتر سازمان دولتی بود که برای رفع مشکلات خود به دفتر وارن مراجعه نکند. به عنوان مثال، سازمان هواپیمایی کشوری که به ریاست آقای احمد شفیق همسر والا حضرت اشرف اداره می‌شد، از جمله این سازمانها بود.

به خاطر دارم یک روز ایشان با نقشه‌های مفصلی درباره ساختمان جدیدی برای فرودگاه مهرآباد که آن زمان در کنار فرودگاه نظامی مهرآباد به نام قلعه مرغی قرار داشت، به دفتر وارن آمدند و با شور و علاقه بی نظیری درباره لزوم توسعه فرودگاه کشوری مهرآباد صحبت کردند و تنها تقاضای ایشان این بود که فعلاً تعدادی دستگاه هدایت هواپیماها در فرودگاه از طرف اصل چهار خریداری و در اختیار سازمان هواپیمایی کشوری گذاشته شود.

این پیشنهاد مورد توجه واقع شد بخصوص به دلیل این که در دو ماه قبل هواپیمای حامل رئیس کل اصل چهار که به ایران می‌آمد به علت بدی هوا و نبودن وسائل راهنمایی فرودگاه نتوانست به زمین بنشیند و در تپه‌های شمال تهران سقوط کرد و کلیه سرنشینان آن کشته شدند و به همین جهت موضوع بهبود وسائل ناوبری هوایی در فرودگاه مهرآباد بسیار مورد توجه آمریکائیه بود و علاقه مند بودند کاری در این مورد انجام شود. بنابراین از پیشنهاد آقای احمد شفیق نهایت درجه استقبال را کردند و با سرعت زیادی مقدمات تهیه طرح بهبود وسائل فرودگاه مهرآباد را فراهم ساختند.

از موارد دیگر این که آقای مهندس میکده رئیس سازمان آب تهران به اصل چهار مراجعه کردند و تقاضا داشتند کمکهایی برای خرید وسائل تصفیه آب و راه افتادن تأسیسات سازمان آب تهران جزء کمکهای اصل چهار منظور گردد زیرا در آن زمان تأسیسات تصفیه آب تهران کامل نشده و شبکه لوله کشی به علت نبودن ارز و امکانات مالی تکمیل نشده بود و سازمان آب نمی‌توانست آب آشامیدنی سالم در پایتخت توزیع نماید و هنوز سیستم جویهای کثیف و آلوده

و حمل آب آشامیدنی به وسیله بشکه‌های آهنی غیر بهداشتی که به وسیله چهارپایان حمل می‌شد در شهر تهران رواج داشت. این طرح نیز مورد توجه واقع شد و بعداً اعتبارات لازم برای تأمین تصفیه‌خانه آب آشامیدنی شهر تهران و تهیه مواد مورد نیاز تأمین گردید و به مرحله اجرا گذاشته شد.

آقای دکتر مفخم کفیل وزارت اقتصاد تقاضا داشتند برای توسعه صادرات پنبه، پشم و خشکبار ایران بازارهای جدیدی از طرف اصل چهار پیدا شود و مطالعات لازم برای بررسی منابع خلیج فارس از نظر ماهیگیری انجام پذیرد. در این مورد نیز اقدامات مفصلی انجام گرفت که بعداً توضیح خواهم داد.

تیمسار سرتیپ آجودانی رئیس برق تهران به اصل چهار مراجعه کردند و تقاضا داشتند که چون مجموع ظرفیت تولید برق تهران فقط شانزده هزار کیلووات است و دستگاههای موجود نیز اغلب فرسوده و در حال تعطیل می‌باشد لذا ضمن لزوم کمک برای تعمیر وسائل موجود، احتیاج مبرم وجود دارد که حد اقل یک کارخانه برق با ظرفیت پنجاه هزار کیلووات به تأسیسات فعلی اضافه شود و در غیر این صورت قسمت اعظم پایتخت شبها در تاریکی فرو خواهد رفت. مطالعات مربوط به اجرای این طرح مورد موافقت اصل چهار قرار گرفت ولی تهیه ژنراتورهای تولید برق در زمانی انجام شد که تغییر دولت انجام گرفت و دولت بعدی رأساً به این کار اقدام کرد.

آقای مهندس زنگنه رئیس سازمان برنامه اصرار زیادی داشتند که برای ترمیم کارخانه‌های قند و نساجی که به علت نبودن ارز و فرسودگی ماشین‌آلات آنها در شرف تعطیل و بیکار شدن کارگران می‌باشد، اعتبارات قابل ملاحظه‌ای ضمن برنامه‌های کمک فنی، پیش‌بینی شده و در اختیار سازمان برنامه گذاشته شود.

به همین منوال اغلب رؤسای سازمانهای مختلف به دفتر وارن مراجعه می‌کردند و برای رفع مشکلاتشان تقاضای کمک می‌کردند. البته برحسب رویه متخذه بعد از هر ملاقات باید صورتجلسه حاوی خلاصه مذاکرات برای نگهداری در پرونده و تعقیب موضوع تهیه می‌شد. علاوه بر این، باید گزارش مشروح و روشنی درباره وضع موجود و پیشنهاد مشخصی جهت رفع مشکل از طرف تقاضاکننده به سازمان اصل چهار تسلیم می‌شد که چون این پیشنهادات به زبان فارسی بود، لاجرم باید در دارالترجمه به زبان انگلیسی برگردانده شود و پاسخ نهایی به سازمان مربوط داده شود.

مسأله‌ای که در اینجا وجود داشت این بود که برای رسیدگی به پیشنهادهای که در مورد کشاورزی، بهداری و فرهنگ می‌شد، کارشناسانی در اصل چهار وجود داشتند که طی دو سال گذشته در چهارچوب برنامه‌های «کمیسئون مشترک» به ایران آمده بودند و از سوابق کار اطلاع داشتند و در حال حاضر در اختیار سازمان اصل چهار بودند و می‌توانستند درباره پیشنهادهای مربوطه اظهار نظر کارشناسی بکنند و پاسخ مناسبی برای سازمان تقاضاکننده تهیه کنند ولی درباره سایر امور مانند امور صنعتی و اقتصادی، کارشناس صاحب‌نظری در سازمان اصل چهار وجود نداشت که حتی قدمهای اولیه برای بررسی پیشنهادهای برداشته شود، بالتجیه مکاتباتی که با سازمانهای مختلف در این موارد انجام می‌گرفت غالباً جنبه تعارف داشت و بدون محتوا بود. بدین جهت کاملاً روشن بود که اگر بخواهند کمک مؤثری انجام دهند باید در تمام رشته‌ها به کمک دولت ایران بیایند و الاً فقط کمکهای فنی آنهم در رشته‌های کشاورزی، بهداری و فرهنگی اثر چشمگیری در بهبود وضع اقتصادی ایران نخواهد داشت. بدین جهت موضوع ایجاد تشکیلاتی تحت عنوان توسعه اقتصادی مورد توجه قرار گرفت تا کارشناسانی که در رشته‌های مختلف صنعتی و اقتصادی تبحر داشته باشند به ایران آورده شوند و در تهیه طرحهای مورد نیاز با دولت ایران همکاری کنند. البته قبولاندن وضع موجود به مقامات واشنگتن مستلزم مکاتبات و گزارشات توجیهی مفصلی بود که قسمت مهمی از وقت دستگاه صرف آن می‌شد و از طرف دیگر به علت نداشتن کارشناسان و اختیارات مورد نیاز، رئیس اصل چهار در ایران در موقعیت بسیار ناراحت‌کننده‌ای قرار داشت زیرا از یک طرف هر روز با تقاضاهای متعدد مقامات ایرانی مواجه بود و از یک طرف می‌بایستی سؤالات گوناگون مسؤولین کارها در واشنگتن را که از اوضاع ایران اطلاع زیادی نداشتند، پاسخگو باشد.

به یاد دارم در یکی از این نامه‌ها، وارن به مسؤول امور ایران در واشنگتن مطلبی بدین مضمون نوشته بود: «در این هفته در موقع ملاقات با کمیته عالی وزرا، من به چیزی بیشتر از یک صورت متبسم و دادن وعده‌های آینده احتیاج دارم. خواهش می‌کنم به کمک من بیایید».

بالاخره در اوایل سال ۱۳۳۱ ش. ۱۹۵۲ م. ایشان تصمیم گرفت برای تسریع در کار و توضیحات ضروری به مقامات مربوط و کسب اعتبارات مورد نیاز، به واشنگتن مسافرت کند. زیرا پس از شش ماه که از تاریخ اعلام بیست و سه میلیون دلار کمک به ایران می‌گذشت، هنوز اعتبار قابل ملاحظه‌ای به اصل چهار نرسیده بود و وجوه حواله‌شده فقط صرف پرداخت حقوق

به کارکنان خود دستگاه می‌شد و در حقیقت وعده‌هایی که داده شده بود توخالی بود و به همین جهت زمزمه‌هایی در این باره از طرف مقامات ایرانی به گوش می‌رسید.

مسافرت وارن به واشنگتن حدود سه هفته طول کشید ولی پس از مراجعت ایشان، معلوم شد که بسیاری از مشکلات اداری و کاغذبازی که در تمام دستگاههای دولتی رایج است برطرف شده و به‌زودی کارشناسان و وسائل و اعتبارات لازم به ایران خواهند رسید. ضمناً معلوم شد موضوع تشکیل «قسمت توسعه اقتصادی» مورد تصویب قرار گرفته و به‌زودی تعدادی کارشناس در رشته‌های مختلف اقتصادی و صنعتی با اعتبارات قابل ملاحظه به ایران وارد خواهند شد. البته در این زمان دوران دوساله خدمات عده‌ای از کارکنان آمریکایی که در برنامه‌های «کمسیون مشترک» کار می‌کردند به پایان می‌رسید و هر هفته عده‌ای از آنان ایران را ترک می‌کردند و جانشینان آنها به‌عنوان مأمورین «برنامه کمکهای فنی آمریکا» یا به‌طور خلاصه اصل چهار، وارد ایران می‌شدند و عملاً فعالیتهای تحت عنوان «کمسیون مشترک» در حال پایان یافتن بود.

وارن پس از مراجعت از واشنگتن و گرفتن اختیارات لازم برای توسعه فعالیتهای اصل چهار و تشکیل قسمت توسعه اقتصادی از من سؤال کرد که آیا مایلیم در این قسمت که بیشتر جنبه تهیه پروژه‌های مختلف اقتصادی و صنعتی دارد کار کنم و عملاً وارد مراحل اجرایی طرحها بشوم. پاسخ من بسیار سریع و مثبت بود چون با سابقه‌ای که از مذاکرات مقامات دولتی ایران با سازمان اصل چهار داشتم به‌خوبی برایم روشن بود که وارد شدن در پایه‌ریزی‌های اولیه طرحهایی که در نظر بود و شرکت در مراحل اجرایی آنها، تجربیات فوق‌العاده ارزنده‌ای در بر خواهد داشت و این موضوع برای هر جوانی که بخواهد در ایران خدمتی انجام دهد، فرصتی استثنائی است. بدین جهت از پیشنهاد ایشان بسیار خوشحال شدم و ایشان هم اظهار داشتند که می‌توانم سمت معاونت «قسمت توسعه اقتصادی» را عهده‌دار شوم که در این صورت حقوق ماهیانه‌ام نیز به‌میزان چهل درصد افزایش خواهد یافت و ضمناً اضافه کرد که مایل است در بعضی جلسات و مسافرتها ایشان را همراهی کنم. در این زمان تشکیلات «کمسیون مشترک» بطور کامل در سازمان اصل چهار ادغام گردید و آقای اردشیر زاهدی معاون ایرانی رئیس «کمسیون مشترک» برای انجام وظایفی که من به‌عهده داشتم انتخاب شد که البته انتصاب بسیار به‌جایی بود زیرا آقای اردشیر زاهدی از ابتدای شروع فعالیتهای کمسیون مشترک در آنجا حضور داشته و به جزئیات مذاکرات و طرحهای در دست اجرا وارد بود و علاوه بر این، به‌علت

داشتن شخصیت ذاتی استثنایی در جلب دوستی و همکاری تمام کسانی که با ایشان در تماس بودند و همچنین داشتن روابط گرم دوستانه با مقامات مختلف مملکتی، می توانست به نحو شایسته‌ای در پیشرفت طرح‌های در دست اقدام کمک کند. برای من نیز انتصاب ایشان بسیار مفید بود چون با روابط دوستانه‌ای که از دوران تحصیل در دانشگاه با هم داشتیم، می توانستم در مواقع لازم برای پیشرفت کارها از ایشان کمک بگیرم ولی متأسفانه همکاری ایشان با وارن بعد از مدت کوتاهی به پایان رسید. زیرا شنیده شد که دشمنان تیمسار سپهبد زاهدی که مدتی بود از کابینه آقای دکتر مصدق کناره‌گیری کرده و به‌عنوان قطب مخالفین دولت شناخته می‌شدند به آقای دکتر مصدق تلقین کرده بودند که حضور فرزند تیمسار زاهدی در کنار وارن، از نظر سیاسی به ضرر دولت است و به همین جهت از طرق مختلف به مقامات آمریکایی فشار آورده بودند که از حضور فرزند ایشان در سازمان اصل چهار جلوگیری کنند. آقای زاهدی هم که جوانی بسیار شجاع و صریح‌اللهجه بود و روابط بسیار نزدیکی با پدر خود داشت و در تمام مراحل فعالیت‌های ایشان را دنبال می‌کرد، از این دسیسه‌ها و تحریکات اطلاع یافت لذا شخصاً از کار کناره گرفت که موجب تأسف بسیار وارن شد بطوری که بارها این موضوع را عنوان می‌کرد.

«قسمت توسعه اقتصادی» با سرعت زیادی سازمان یافت و ظرف دو سه هفته ساختمان بزرگی در اول خیابان پهلوی که به نام بیمارستان عدل نامیده می‌شد و در فاصله چند قدمی اداره اصل چهار قرار داشت اجاره شد و این واحد تحت نظر یک متخصص آمریکایی طراز اول که تجربیات سی ساله‌ای در امور اقتصادی و صنعتی داشت، تشکیل گردید و در مدت زمان کوتاهی با ورود چندین کارشناس باتجربه در امور صنایع، معادن، آمار، شرکتهای تعاونی، شیلات و صادرات و بازاریابی به صورت یک واحد فعال شروع به کار کرد. عده قابل ملاحظه‌ای از ایرانیان تحصیلکرده و باتجربه نیز در این واحد مشغول کار شدند از جمله آقای عباسقلی اردلان (خزانه‌دار کل سابق و نماینده اقتصادی ایران در آمریکا)، آقای منوچهر کاظمی کارشناس اقتصادی سازمان برنامه (وزیر کشاورزی در کابینه دکتر بختیار)، آقای دکتر احمد مینائی کارشناس امور اقتصادی (بعداً سفیر و دبیر کل پیمان منطقه‌ای ستو)، آقای منوچهر نیکپور کارشناس امور اقتصادی و صنعتی (بعداً رئیس بانک رفاه کارگران و بانک سپه)، آقایان مهندس جالینوسی و مهندس موسوی‌زاده و مسعود اتحادیه فارغ‌التحصیلان رشته‌های اقتصادی و بازرگانی که بعداً از مدیران بسیار موفق در بخش خصوصی بودند.

در این زمان، حل مسأله نفت مراحل بسیار سختی را می‌گذراند و دولت از طرق مختلف سعی داشت که برای تأمین احتیاجات ارزی کشور جهت واردات ضروری مانند قند و شکر و دارو و قطعات یدکی مورد نیاز کارخانجات و سایر ضروریات، راه حلی جستجو نماید. در همین موقع بود که برنامه اقتصاد بدون نفت به‌عنوان یک اقدام اساسی مورد توجه دولت آقای دکتر مصدق قرار گرفت. هدفهای این برنامه عبارت بود از: ۱- صرفه‌جویی کامل در تمام اقلام هزینه دولت ۲- خودکفائی صنعتی و تهیه اجناس مورد نیاز در داخل کشور ۳- توسعه صادرات و پیدا کردن بازارهای جدید برای فروش محصولات ایرانی.

در زمینه هدفهای دوم و سوم بود که نظر دولت متوجه سازمان اصل چهار شد تا معلوم گردد تا چه حد این سازمان خواهد توانست در پیشرفت برنامه‌های دولت کمک کند. این موضوع از طریق کمیته عالی وزرا و بخصوص آقای دکتر جمشید مفخم کفیل وزارت اقتصاد ملی به اصل چهار منعکس گردید و طبیعتاً در دستور کار «قسمت توسعه اقتصادی» قرار گرفت و بررسی‌ها و مذاکرات بین سازمان برنامه - وزارت اقتصاد ملی و اصل چهار آغاز گردید.

در این بررسی‌ها دو موضوع به‌طور چشمگیر مشخص شد. اول این که اصولاً هیچ یک از سازمانهای دولتی توجهی به موضوع آمار نداشتند. حتی اغلب مسؤولین دولتی با این مسأله که در امر برنامه‌ریزی که پایه اولیه کار و سنگ زیربنای هر اقدامی می‌باشد آشنایی نداشتند و غالباً وقتی مسأله آمار عنوان می‌شد از اداره آمار و ثبت احوال که فقط وظیفه صدور شناسنامه و ثبت آمار متوفیان را عهده‌دار بود نام می‌بردند و در بیشتر وزارتخانه‌ها نه تنها اداره‌ای تحت عنوان آمار و بررسیها وجود نداشت بلکه اگر هم اداره یا دایره‌ای به این نام در سازمان وزارتخانه منظور شده بود از پست‌های اداری فقط برای پرداخت حقوق به چند نفر کارمند عاطل و باطل استفاده می‌شد و بودن یا نبودن آنها مورد توجه کسی نبود. به‌عنوان مثال در وزارت اقتصاد ملی که باید مرکز آمار اقتصادی کشور باشد رئیس اداره آمار شاعر نامداری بود که فقط برای دریافت حقوق و داشتن شغل دولتی ریاست این واحد را به‌عهده داشت و هر روز یکی دو ساعتی آنها را دیدار دوستان و گذاشتن قرار ملاقاتهای شخصی به اداره مراجعه می‌کرد.

در چنین شرایطی مسلم بود که برای پایه‌ریزی یک برنامه اساسی باید ترتیب لازم جهت به‌دست آوردن آمار و اطلاعات در سطح کشور و دولت داده شود. لذا در اسرع وقت طرح لازم برای آوردن یک کارشناس با تجربه و ایجاد سازمان مجهزی در ایران برای جمع‌آوری آمارهای لازم و عرضه آن به وزارتخانه‌ها و مقامات برنامه‌ریز کشور تهیه گردید و به «کمیته عالی وزرا»

ارائه شد که مورد تصویب قرار گرفت و از طرف دولت ایران وزارت کشور به عنوان طرف مقابل اصل چهار و آقای نصرالله سمیعی معاون اداره کل آمار و ثبت احوال به عنوان مجری ایرانی طرح تعیین گردید.

پس از تکمیل این تشریفات، در ظرف مدت کوتاهی سازمان لازم برای استخدام و تربیت آمارگران و ماشینهای مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل آمارها و آشنا ساختن مقامات دولتی به اهمیت و لزوم تهیه آمارهای مختلف ایجاد گردید و با سرعت مشغول کار شد. این سازمان طی سالیان بعد به تدریج گسترش یافت و اهمیت زیاد پیدا کرد و تبدیل به «سازمان آمار ایران» شد که بطور مستقل انجام وظیفه می کرد و سپس از واحدهای مهم و مؤثر سازمان برنامه شد و افراد برجسته‌ای مانند دکتر جامعی (بعدها رئیس دانشگاه جندی شاپور و وزیر کابینه دکتر بختیار) ریاست آن را عهده دار شدند.

موضوع دومی که مورد توجه واقع گردید این بود که مواد صادراتی ایران طبق هیچ گونه استاندارد شناخته شده‌ای نیست و اقلام صادراتی که توسط تجار بی اطلاع از وضع بازارهای دنیا، به خارج ارسال می شود، به استثنای فرش، غالباً آلوده به مواد خارجی و کثیف و با بدترین نوع بسته بندی است و به همین جهت در بازارهای خارج به نازلترین قیمت و به مقدار بسیار کم به فروش می رسد. به عنوان مثال گزارشهایی دیده شد که نمایندگهایی در خارج اطلاع داده بودند که شکایات زیادی از طرف خریداران خارجی شده بود که در بسته های پنبه و پشم صادراتی ایران لحافهای کهنه و حتی پالان چهارپایان یافت شده است. روشن بود که اگر قرار باشد اقدامی درباره توسعه صادرات ایران انجام گیرد، باید اقدام عاجلی در مورد استاندارد کردن اقلام صادراتی و بالا بردن نوع و مشخصات کالاها صورت گیرد.

مسئولیت استاندارد کردن کالاها در وزارت اقتصاد ملی جزء وظائف «اداره اوزان و مقیاسها» قرار داشت که فعالیت آن هم محدود بود به تأیید سنگ ترازوهایی که برای وزن کردن مواد مختلف مانند برنج و روغن و حبوبات و غیره در مغازه ها بکار می رفت و طبق مقررات لازم بود که مهر «اداره اوزان و مقیاسها» بر روی وزنه ها حک شده باشد.

سابقه امر این بود که در حدود بیست سال قبل، در دوران سلطنت اعلیحضرت رضاشاه به منظور وارد نمودن ایران به جرگه کشورهای متمدن، اقدامات دامنه داری انجام گرفت که از آن جمله تبدیل سیستم اوزان و مقیاسهای رایج در ایران به سیستم متریک بود. چون تا آن زمان وزن

کردن اجناس در ایران بر اساس واحدهایی به نام نخود، مثقال، سیر، من و خروار انجام می‌گرفت و در موقع وزن کردن اجناس، مغازه‌داران از قلوه‌سنگهایی که هر کدام نماینده وزنی بود استفاده می‌کردند و لاجرم اتفاق می‌افتاد که وزن قلوه‌سنگ یک دکان با دکان دیگر متفاوت باشد و موجب بروز اختلاف گردد. در مورد اندازه‌گیری فواصل و تعیین حجم نیز واحدهایی به کار می‌رفت که در کشورهای دیگر قابل فهم نبود. با داشتن چنین ابزاری که فقط مختص یک اجتماع کوچک در بسته و عقب‌مانده است ایران نمی‌توانست در بازارهای بین‌المللی وارد شده و از طریق تجارت و داد و ستد با سایر کشورها، از پیشرفتهای دنیای متمدن استفاده کند. بدین لحاظ بود که با گذراندن قانون خاصی، سیستم مدرن متریک در ایران برقرار گردید که با روش متداول در کشورهای اروپایی تطابق داشت. تهیه وزنه‌های لازم نیز به ضرابخانه دولتی محول شده و نظارت بر انجام صحیح این امر، ابتدا برعهده وزارت دارایی و بعداً وزارت اقتصاد ملی قرار گرفته بود. بدین جهت وقتی موضوع استاندارد کردن کالاهای صادراتی ایران مطرح نظر قرار گرفت وظیفه انجام این کار به‌عهده اداره اوزان و مقیاسها افتاد که غیر از یک رئیس که تحصیلات قدیمه داشت و دو سه نفر کارمند اداری مفلوک وسیله دیگری در اختیار نداشت. در چنین شرایطی، با مشکلات فراوان طرح تشکیل اداره استاندارد با کمک «قسمت توسعه اقتصادی» اصل چهار و مسئولین عالی‌رتبه وزارت اقتصاد تهیه گردید و به‌تصویب «کمیته عالی وزرا» رسید و به مرحله اجرا درآمد. بر اساس این طرح، زمینی در جنوب فرودگاه مهرآباد از طرف وزارت اقتصاد ملی انتخاب شد و با کمک مالی اصل چهار خریداری و ساختمان متناسبی برای تشکیل این مؤسسه مهم بنا گردید. وسایل لابراتواری و ماشین‌آلات لازم نیز تماماً از طرف اصل چهار تأمین اعتبار و سفارش داده شد. همزمان با این کار، مقررات لازم و دستورالعمل‌های مربوط به استانداردبزه کردن محصولات مختلف که جنبه صادراتی داشت نیز از طرف وزارت اقتصاد ملی با کمک و مشورت کارشناسان اصل چهار تهیه شد و آقای دکتر خرسند که تحصیلات عالی خود را در سوئیس و فرانسه به‌پایان رسانده بود برای سرپرستی و دنبال کردن طرح از طرف وزارت اقتصاد ملی برگزیده شد. برای تأمین کادر فنی نیز دوره‌های آموزشی متعددی تشکیل گردید و این واحد به‌صورت سازمان مجهز و کارآمدی وظایف خود را شروع کرد.

موضوع استاندارد کردن اجناس در سالهای بعد توسعه یافت و تشکیلات سازمان استاندارد به صورت یکی از واحدهای اصلی وزارت اقتصاد درآمد و خدمات بسیار ارزنده‌ای از جهت توسعه صادرات ایران انجام داد.

در مورد صادرات پنبه چون واحد خاصی در تشکیلات دولتی برای این امر وجود نداشت و امر صادرات پنبه توسط بازرگانان به صورت مستقل انجام می‌گرفت و دولت فقط وظیفه نظارت کل داشت، لذا در ابتدا از طرف وزارت اقتصاد ملی با کمک کارشناسان اصل چهار مقررات و استانداردهای مورد لزوم آماده شد و سپس با تشکیل کلاسهای آموزشی و برقراری دوره‌های مختلف برای تهیه کادر فنی به منظور اجرای دستورالعمل‌ها اقدام گردید و افرادی که تعلیم دیدند توانستند در امور طبقه‌بندی پنبه از بابت مرغوبیت و نوع آن تخصص پیدا کنند و این عمل در آینده از نظر صادرات پنبه و همچنین مصارف داخلی اثرات بسیار عمیقی به جای گذاشت زیرا تولیدکنندگان وقتی متوجه شدند که با رعایت اصولی که به آنها آموزش داده می‌شد محصول خود را آسانتر و با بهای بیشتری به فروش می‌رسانند از این کار استقبال زیادی کردند. مصرف‌کنندگان و خریداران نیز چون می‌دیدند عملاً کار آنها آسانتر و منظم‌تر شده است حاضر بودند قیمت بیشتری بپردازند و در اثر مجموع این اقدامات و گسترش فعالیتهای اقتصادی در کشور که در سالهای بعد اتفاق افتاد، تولید پنبه به نحو بی‌سابقه‌ای افزایش یافت تا جایی که پنبه جزء اقلام مهم صادراتی کشور قرار گرفت.

در سالهای ملی شدن نفت یکی از اقلام مهم وارداتی، پارچه و بخصوص چیت بود که مورد مصرف روستائیان و طبقات کم‌درآمد می‌باشد و به همین جهت از طرف بخش خصوصی کارخانه‌های نسبتاً کوچکی برای نخ‌ریسی و پارچه‌بافی ایجاد شده بود که به علت نداشتن وسایل یدکی و تعداد زیاد کارگران دائماً در حال تعطیل و یا اعتصاب کارگران بود. در جنوب تهران نیز دولت کارخانه نسبتاً بزرگی به نام چیت‌سازی تهران ایجاد کرده بود که آن هم سرنوشتی مانند سایر کارخانجات داشت و هنوز بطور کامل آماده نشده بود. دولت در نظر داشت به منظور صرفه‌جویی در مصرف ارز برای ورود پارچه و همچنین جلوگیری از اعتصاب کارگران و ایجاد کار، اقدامات مؤثری در این باره انجام گیرد و به همین جهت از طرف سازمان برنامه و وزارت اقتصاد ملی تقاضاهای متعددی برای کمک به خرید وسائل یدکی کارخانجات نساجی و همچنین کمک به راه‌اندازی کارخانه چیت‌سازی تهران به اصل چهار اصل می‌شد ولی متأسفانه

حجم این نوع تقاضاها به قدری زیاد بود که دادن کمکهای مالی مؤثر برای اصل چهار امکان نداشت و عملاً این کمکها از حدود مشورتهای فنی برای بهبود تولید کارخانجات فراتر نمی‌رفت.

در مورد پشم وضع به‌قرار دیگری بود به این صورت که فرش ایران موقعیت ممتازی در بازار فرش جهان برای خود به‌دست آورده بود و تجار فرش ارتباطات دیرپایی با وارد کنندگان در اروپا و آمریکا داشتند و قسمت مهمی از تولید پشم در بازار داخلی مصرف داشت ولی آن قسمت از تولید که به خارج صادر می‌گردید هرچند از لحاظ نوع قابل عرضه بود ولی از جهت بهداشتی و بسته‌بندی در بدترین وضع ممکن قرار داشت. به همین جهت وزارت اقتصاد ملی علاقه‌مند بود که در این باره اقدام مؤثری انجام شود و کمکهایی صورت گیرد که بتوان مقادیر بیشتری پشم در بازارهای خارج عرضه کرد. برای تأمین این نظر، دو نفر کارشناس با تجربه در امور صادرات و صنایع پشم در فاصله زمانی کوتاهی به ایران آورده شدند و جزء کادر فنی «قسمت توسعه اقتصاد» قرار گرفتند.

نتیجه بررسی‌های این کارشناسان که با همکاری مسئولین شرکت فرش ایران انجام گرفت این بود که به‌منظور توسعه صادرات پشم و فروش آن به‌قیمت مناسب در بازارهای جهان لازم است هرچه زودتر یک کارخانه پشم‌شویی و بسته‌بندی در ایران ایجاد شده و پشم‌های صادراتی پس از شسته شدن و طبقه‌بندی در بسته‌های مناسب برای صدور آماده شود. برای تسریع در انجام این پروژه، ابتدا به‌سرعت طرح لازم تهیه گردید و پس از تهیه گزارش توجیهی و طی شدن مراحل تصویب در وزارت اقتصاد ملی و اصل چهار و «کمیته عالی وزرا»، به‌صورت یک پروژه کامل برای اجرا آماده شد و از طرف وزارت اقتصاد ملی نیز آقای سلطان خلیل عامری یکی از مدیران شرکت فرش، به‌عنوان مجری ایرانی طرح معرفی گردید.

به‌دنبال این اقدامات، زمین مناسبی در کرج در کنار کارخانه سابق ذوب آهن از طرف دولت اختصاص داده شد و هزینه خرید ماشین آلات و وسائل نیز از طرف اصل چهار تأمین گردید. همزمان با این کار، کلاسهای آموزشی برای تربیت کادر فنی و آماده کردن افراد در زمینه‌های مختلف صنعت پشم با کمک کارشناسان اصل چهار دائر شد بطوری که وقتی پس از حدود یک سال کارخانه آماده بهره‌برداری شد، توانستند در ظرف مدتی کوتاه مقادیر قابل ملاحظه‌ای پشم‌های صادراتی استاندارد شده به بازار عرضه کنند. این اقدام که برای اولین بار در ایران صورت می‌گرفت به‌نحو چشمگیری مورد توجه تجار پشم واقع شد و در ظرف مدت کوتاهی

موضوع شستن پشم و استانداردیزه کردن و صدور آن در بسته‌های مناسب، جزء کارهای عادی قرار گرفت و نتایج بسیار مفیدی از اجرای این طرح به دست آمد.

از اقلام صادراتی دیگری که توسعه آن مورد توجه قرار داشت خشکبار یعنی پسته، بادام و خرما بود که مقدار مختصری به اروپا و اکثراً به کشورهای همسایه ایران در سطح بسیار محدودی صادر می‌گردید. مهمترین این اقلام خرما بود که محصول عمده مناطق جنوبی است. در آن زمان صدور خرما در پیت‌های مصرف‌شده بنزین و یا سبدهای حصیری به پاکستان و بعضی کشورهای اطراف خلیج فارس انجام می‌گرفت و مقداری هم در بازارهای داخلی عرضه می‌گردید. تمیز نکردن محصولات و مخلوط بودن خرماهای مختلف در یک بسته و عدم رعایت اصول بهداشتی در موقع بسته‌بندی و داخل شدن خاک و خاشاک و حشرات در داخل بسته‌های خرما محصول ایران باعث شده بود که بهای خرما ایران در پائین‌ترین سطح قیمت بازار قرار گیرد و زمانی که دیده می‌شد خرماهای محصول عراق در بسته‌های مناسب در بازارهای اروپا عرضه می‌شود، طبیعی بود که لازم است اقدام مؤثری در مورد بهبود وضع تولید و بسته‌بندی خرما ایران انجام شود. بدین جهت با کمک اصل چهار مقدمات بازدید هیأتی از ایران به عراق برای بازدید تأسیسات تهیه و صدور خرما فراهم شد. در این هیأت چهار نفر عضویت داشتند که عبارت بودند از آقای عباسقلی اردلان و من و دو کارشناس آمریکایی در امور صنعتی و تجارت خارجی. مسافرت ما که به مدت ده روز بطول انجامید ابتدا از بغداد شروع شد که در آنجا با کمک مأمورین سفارت آمریکا در عراق و مقامات مربوطه عراقی ابتدا از تشکیلات اداری دولت عراق در امور تجارت و صادرات بازدید به عمل آمد و اطلاعاتی در مورد طرز کار آنها و بازارهای صادراتی کسب شد و سپس به منطقه جنوب عراق و بصره که اغلب نخلستانها و کارخانجات تمیز کردن و بسته‌بندی خرما در آنجا قرار دارد، عزیمت و از تعداد قابل ملاحظه نخلستانها و کارخانه‌های بسته‌بندی بازدید کردیم و با نحوه جمع‌آوری محصولات و طبقه‌بندی آنها و تمیز کردن و بسته‌بندی خرما آشنا شدیم و پس از خاتمه بازدید، برای بررسی و مقایسه وضعی که در ایران وجود داشت به خرمشهر رفتیم. در منطقه خرمشهر و آبادان که قسمت مهمی از نخلستانهای ایران در آنجا قرار دارد با همکاری مقامات ایرانی از نخلستانها و مراکز تولید خرما و نحوه عمل آنها در مورد چیدن خرما و انبار کردن، دیدن کردیم. وضع جمع‌آوری و بسته‌بندی در این منطقه به قدری چندش‌آور و دلخراش بود که آقای اردلان و من حقیقتاً در مقابل این دو نفر آمریکایی که با ما بودند احساس شرم و خجالت کردیم.

اولا در مورد چیدن خرما در عراق، کارگران با اونیفورم‌های ساده با کمک نردبان از درخت بالا رفته و خرماها را در کیسه‌هایی که به دوش آویخته بودند می‌ریختند و بعداً آن را به محفظه‌های فلزی که در پائین تعبیه شده بود منتقل می‌کردند و به این طریق از مخلوط شدن آن با خاک و خاشاک و سایر فضولات جلوگیری می‌شد و پس از آن توسط کامیون‌هایی این محفظه‌ها به مرکز بسته‌بندی برای ضد عفونی شدن و سپس طبقه‌بندی برده می‌شد که در مرحله آخر به وسیله ماشین آلات بسیار ساده‌ای به فرم بسته‌های مختلف آماده می‌گردید و برای فروش آماده می‌شد.

در ایران این عمل ساده به این صورت انجام می‌گرفت که کارگران نخلستان با لباس‌های کثیف و پاره محلی که نشانه فقر آنها بود از درخت‌های نخل بالا می‌رفتند و با تکان دادن شاخه‌ها و چیدن بعضی از آنها، خرماها به زمین می‌ریختند و پس از این که تمام خرماها از درخت کنده می‌شد با استفاده از فرقان‌هایی آنها را جمع‌آوری و به آلونک‌های گلی که در چند نقطه نخلستان تعبیه شده بود و سقف نداشت منتقل می‌کردند و در آنجا انبار می‌نمودند و در کف این آلونک‌ها سوراخی تعبیه شده بود که از این سوراخ شیره خرماها که در اثر انبار کردن روی هم خارج می‌شد با لوله‌ای به خارج از آلونک هدایت شده و در کوزه‌هایی ذخیره می‌گردید. بعداً خرماهای انبار شده را به پیت‌های مصرف‌شده بنزین که در کنار آلونک‌ها چیده شده بود منتقل می‌کردند و در بعضی نقاط به جای پیت حلی از سبدهای حصیری که برای این کار بافته شده بود استفاده می‌شد و در بعضی نقاط دیدیم که برای جا دادن مقدار بیشتری خرما در سبدها از پاهای برهنه خود استفاده می‌کردند.

مشاهده این وضع به خوبی نشان می‌داد که اصلاح آن بیشتر احتیاج به اصلاح روشها و نحوه انجام کار و آموزش کارکنان و کارگران دارد و موضوع تهیه ماشین آلات و وسائل مدرن در مرحله‌های بعدی است. مسأله دیگری که وجود داشت این بود که در محل برای اجرای طرح و پیگیری آن، مسؤول دولتی مشخصی وجود نداشت که امور مربوطه در آن دفتر متمرکز و دنبال شود. پس از مراجعت به تهران و مذاکره با مقامات وزارت اقتصاد ملی قرار بر این شد که پیشنهادات اصلاحی از طرف اصل چهار تهیه و به وزارت اقتصاد ملی ارسال شود و مقامات آن وزارتخانه با همکاری بانک کشاورزی جهت تأمین کمک به تولیدکنندگان و اتاق بازرگانی خرمشهر که به اصلاح وضع صادرات خرما علاقمند شده بود، نسبت به تهیه ماشین آلات ضد عفونی کردن خرما و بسته‌بندی، اقدام لازم به عمل آورند و کارشناسان اصل چهار نیز با

راهنماییهای فنی، مجریان مربوطه را یاری دهند. در این مورد بعضی از کارها به تدریج سر و صورتی گرفت و با علاقمند شدن تجار و مقامات محلی اقداماتی انجام شد ولی در دو سه سال بعد که مسأله نفت از مرحله بحرانی خارج شد و آرامشی در منطقه برقرار گردید، موضوع خرما مورد توجه بخش خصوصی قرار گرفت و با سرعت بیشتری سر و سامان یافت.

در مورد شیلات جنوب و استفاده از ماهیهای خلیج فارس، مطالعات و سوابق قابل ملاحظه‌ای در وزارت اقتصاد ملی و دستگاه دولت وجود نداشت و اطلاعات موجود در حد بسیار محدودی فقط درباره شیلات شمال بود که امتیاز بهره‌برداری از آن طبق قراردادهای خاصی به کشور شوروی واگذار شده بود ولی گزارشی از طریق مقامات آمریکایی به دست آمد که این گزارش توسط یک مؤسسه هلندی در مورد ماهیهای خلیج فارس تهیه شده بود و نمایانگر این بود که خلیج فارس با داشتن حدود ۳۵۰ نوع ماهیهای مختلف که از لحاظ نوع بسیار عالی و در مقام ممتازی قرار دارند، یکی از منابع بزرگ صید ماهی است منتها در کناره این خلیج به علت نبودن راه و برق و وسائل سردخانه و حمل و نقل، اقدام قابل توجهی برای بهره‌برداری از این منبع عظیم غذایی انجام نمی‌گیرد و استفاده از آن فقط در سطح محدود و توسط تعدادی افراد کم‌درآمد که در کرانه خلیج فارس اقامت دارند آنها به منظور تأمین غذای روزانه مردم محلی انجام می‌شود. در مقابل این طرز بهره‌برداری، تعدادی مؤسسات خارجی که اغلب کشورهای شرق آسیا بودند، بدون اطلاع مقامات کشورهای اطراف خلیج فارس به آنجا رفت و آمد داشته و بدون رعایت هرگونه مقرراتی از منابع آن بهره‌برداری می‌کردند.

منعکس کردن این اطلاعات به مقامات سازمان برنامه و وزارت اقتصاد ملی، جنب و جوشی درباره این مطلب به وجود آورد و عده زیادی را علاقمند ساخت که اقدام قابل توجهی در این راه صورت گیرد. ولی در زمانی که دولت برای پرداخت حقوق کارکنان در آخر ماه دچار اشکال بود و اصل چهار نیز با امکانات مالی محدودی که داشت فقط می‌توانست وسیله تأمین تعدادی کارشناس را فراهم آورد، وارد شدن در کار عظیم شیلات جنوب در مرحله آرزوها قرار داشت و محدود به بررسیهای مقدماتی می‌شد و بس. البته همین موضوع توجه به امر شیلات جنوب، باعث گردید که در سالهای بعد که امکانات مالی دولت بیشتر شد، شرکت شیلات جنوب به وجود آید. متأسفانه در آن مرحله نیز به علت وارد شدن اشخاص استفاده‌جو و سازمانهایی که به هیچ عنوان صلاحیت دخالت در این امر مهم را نداشتند، بهره‌برداری از این منبع عظیم طبیعی کشور به طرز تأسف‌آوری دنبال شد.

در اواخر تابستان ۱۳۳۱ ش. ۱۹۵۲ م. یک روز آقای صرافزاده وکیل یزد که از وکلای صاحب‌نفوذ مجلس بودند به من تلفن کردند و اظهار داشتند مایلند برای امور مربوط به یزد ملاقاتی با وارن داشته باشند. ترتیب این ملاقات داده شد و در جلسه‌ای که تشکیل گردید آقای صرافزاده به‌طور مشروح مشکلاتی را که مردم یزد از نظر امور کشاورزی، بهداشتی، فرهنگی و کمبود کار در این شهر دورافتاده حاشیه کویر لوت با آن مواجه هستند توضیح دادند و از وارن دعوت کردند که اگر امکان داشته باشد حتی برای یک روز از این منطقه بازدید کند.

توضیحات ایشان بی‌نهایت وارن را تحت تأثیر قرار داد و گفت دستور خواهد داد که خانم دکتر لوسی آدامز^۸ رئیس اصل چهار منطقه اصفهان که یزد نیز در حوزه مأموریت او قرار دارد، به‌اتفاق کارشناسان لازم از یزد بازدید کنند و پیشنهادهای برای رفع مشکلاتی که آقای صرافزاده عنوان کرده بود تهیه نمایند. به من نیز مأموریت دادند که به‌عنوان نماینده ایشان این هیأت را همراهی کرده و موضوع را دنبال کنم.

پس از یکی دو هفته وسایل انجام این مسافرت فراهم شد و با حضور آقای صرافزاده به یزد رفتم و ظرف دو روز از کلیه تأسیسات این شهر قدیمی زیبا که مردم آن در نهایت فقر و درماندگی زندگی می‌کردند بازدید کردیم. صرفنظر از وضع دلخراش تأسیسات درمانی و بهداشتی و نبودن آب آشامیدنی سالم و خیابانهای خاکی و خانه‌های مخروبه که محل کارگاههای نخریسی و مسکن اکثریت طبقه فعال شهر بود، مشاهده می‌شد که در اغلب این نقاط، کارگران دستباف به‌همراه فرزندان و حتی اطفال چهارساله خود در اتاقهای کاهگلی کم‌نور و یا بدون نور مشغول نخریسی و پارچه‌بافی بودند و گفته می‌شد که حتی کشاورزان محل به‌علت خشکسالی و پائین رفتن سطح آب قنات‌ها و چاههای کم‌عمق، برای امرار معاش به‌کار پارچه‌بافی روی آورده‌اند و این کار تنها ممر زندگی آنها می‌باشد ولی چون به‌علت نداشتن سرمایه کافی اغلب دستبافان نمی‌توانند پنبه و رنگ و وسایل کار را فراهم کنند به‌ناچار گرفتار نزول خواران بازار و دلالت‌ها هستند که با گرفتن بهره‌های تاسی در صد و پیش خرید تولیدات آنها به قیمت‌های نازل، وضعی را به‌وجود آورده‌اند که اگر بچه‌های چهارساله نخریسی نکنند، پدر و مادرشان نمی‌توانند غذای آنها را فراهم نمایند.

⁸ Lucy W. Adams

دیدن این وضع دلخراش کلیه بازدیدکنندگان را تحت تأثیر قرار داد و در گزارشی که از این مسافرت برای وارن تهیه کردم ضمن تشریح اوضاع، پیشنهاد کردم که به عنوان یک اقدام عاجل و فوری، شرکت تعاونی دستبافان یزد به منظور تهیه وسایل مورد نیاز دستبافان و فروش محصولات آنها تشکیل و اعتبارات مورد نیاز آنها در قالب یک طرح آزمایشی با بهره بسیار نازل تأمین گردد. علاوه بر این تعدادی حدود سیصد ماشین دستبافی از ژاپن که تولید هر کارگر دستباف را تا ده برابر بالا می برد از طرف اصل چهار با همکاری وزارت اقتصاد ملی وارد شده و در اختیار شرکت تعاونی دستبافان گذاشته شود و در صورتی که استفاده از این دستگاهها مورد استقبال کارگران دستبافی قرار گرفت با دادن وامهای کم بهره از طرف شرکت تعاونی و مؤسسات بانکی برای خرید دستگاههای جدید به منظور بالا بردن سطح درآمد کارگران، اقدامی صورت گیرد.

این گزارش بسیار مورد توجه قرار گرفت و به «قسمت توسعه امور اقتصادی» مأموریت داده شد که موضوع را تعقیب نماید. به دنبال این مقدمات، آقایان دکتر احمد مینائی و منوچهر نیک پور برای بررسی و تهیه طرح اجرایی جهت بهبود وضع کارگران دستباف در اصفهان و یزد به آن منطقه اعزام گشتند و پس از چند هفته بررسی دقیق در جزئیات وضع کارگران دستباف، به تهران برگشتند و پیشنهاد تشکیل «شرکت تعاونی دستبافان» و اجرای طرح آزمایشی وارد کردن دستگاههای دستبافی را مورد تأیید قرار دادند و طرح عملیاتی لازم را تهیه کردند که به دنبال آن، این طرح طی یک سال به مرحله اجرا درآمد و تا حدود ده سال بعد که دوران شکوفایی اقتصادی ایران آغاز گشت و کارخانجات عظیم پارچه بافی در منطقه یزد و اصفهان ایجاد گردید و کارگران دستباف به تدریج جذب مؤسسات صنعتی شدند، ادامه یافت و موجبات رفاه نسبی این گروه از کارگران زحمتکش و محروم کشور را فراهم ساخت.

طی این برخوردها با مقامات دولتی و بررسی طرحهای مختلف مربوط به توسعه اقتصادی، یک موضوع اصلی به چشم می خورد و این مطلب از نظر کارشناسان آمریکایی که از کشوری می آمدند که در آنجا تمام صنایع و فعالیتهای اقتصادی توسط بخش خصوصی برنامه ریزی و اجرا و بهره برداری می شود و دولت فقط جنبه نظارت از نظر منافع عمومی دارد، نکته قابل تأملی بود. زیرا در ایران بر اساس سنت و سیاستهای دیرپا، اغلب امور و طرحها از طرف مقامات دولت نشأت گرفته و توسط یک دستگاه دولتی برنامه ریزی شده و به مرحله اجرا درمی آمد و برای رسیدگی و حل هر مشکلی که در مملکت وجود داشت باید یک سازمان

دولتی وجود داشته و یا به وجود بیاید و در این ماجرا صحتی از وظائف بخش خصوصی عنوان نمی‌شد. در حالی که در بسیاری از موارد و مخصوصاً در امر تولید و توزیع که منافع آن مستقیماً به بخش خصوصی می‌رسید طبیعی است که باید بخش خصوصی در برنامه‌ریزی و مراحل اجرایی آن رل اصلی را عهده‌دار باشد. البته وارد شدن در این مسائل خارج از موضوع کارشناسی و وظایف یک مانیسین فنی بود ولی به هر حال نمی‌شد آن را ندیده انگاشت و بحث در این مقوله خواهی نخواهی موضوع تشکیل شرکتهای تعاونی را مطرح می‌ساخت که این گونه شرکتهای در تمام مراحل تولید، توزیع و مصرف می‌توانند عامل بسیار مؤثر و مفیدی باشند و به همین جهت بود که لزوم داشتن یک کارشناس با تجربه در امور شرکتهای تعاونی در «قسمت توسعه امور اقتصادی» احساس شد و مورد توجه قرار گرفت و پس از چندی، کارشناسی برای به دست گرفتن این مسؤولیت به ایران آمد و به کادر فنی ما اضافه شد. حضور این کارشناس در «اصل چهار»، موضوع شرکتهای تعاونی را در مؤسسات دولتی که با اصل چهار تماس داشتند در سطح قابل توجهی مطرح ساخت و در تشکیل شرکتهای تعاونی دستبافان در اصفهان و یزد و همچنین شرکتهای تعاونی کشاورزی در نقاط مختلف کشور جهت تهیه احتیاجات روستائیان و یا فروش محصولات آنها، اثرات مثبتی داشت و در این مورد وزارت کشاورزی و همچنین بانک کشاورزی طرحهایی را در این زمینه شروع کردند. ولی متأسفانه چون کارشناس آمریکایی که در ابتدا به ایران آمد و بعد از دو سال جانشین او، هیچ کدام از شخصیت و قابلیت که مورد احتیاج بود بهره زیادی نداشتند، نتوانستند آنطور که باید و شاید پشتیبانی لازم و همکاری را در داخل سازمان اصل چهار و همچنین در سازمانهای دولتی به دست آورند. بنابراین فعالیت در این مورد هرچند مفید بود ولی پیشرفت لازم را نداشت.

یکی دیگر از برنامه‌های مهم و قابل توجه این بود که پس از حدود سه سال که از شروع برنامه‌های کمکهای فنی دولت آمریکا به سازمانهای دولتی ایران می‌گذشت، مقامات آمریکایی متوجه شده بودند که مسؤولین دستگاهها از سطح مدیر کل به پایین، اکثراً تحصیلکرده سازمانهای آموزشی ایرانی بوده و بطور محدود تحصیلکرده‌های مؤسسات آموزشی اروپایی هستند و غالباً از نحوه انجام کار در مؤسسات پیشرفته اروپایی و یا آمریکایی بی‌اطلاع بوده و از روشهای مدرن مدیریت اطلاع زیادی ندارند. لذا برای آشنا شدن مدیران ایرانی با راه و روش مؤسسات پیشرفته دنیا برنامه‌ای در نظر گرفته شده بود که برای شروع آن، تخصیص یکصد بورس آموزشی در رشته‌های مختلف از طرف اصل چهار به «کمیته عالی وزرا» پیشنهاد شد و

مورد تصویب قرار گرفت و مقرر گردید که افراد لازم از طرف سازمانهای مختلف دولت به اصل چهار معرفی شوند و برنامه‌های آموزشی آنها و بازدید از مؤسسات آمریکایی از طرف اصل چهار فراهم گردد. ضمناً قرار شد برای هر بورس چند نفر پیشنهاد شوند که از بین آنها افرادی که بیشتر از نظر تحصیل و تجربه و زبان آمادگی دارند در مرحله اول انتخاب و به آمریکا اعزام گردند و برای کسانی که بیشتر به علت ندانستن زبان انگلیسی انتخاب نمی‌شوند ترتیباتی فراهم گردد که بتوانند در کلاسهای زبان شرکت کرده و در دوره‌های بعدی اعزام آنها مورد توجه قرار گیرد.

تقسیم این یکصد بورس در بین قسمتهای مختلف کشاورزی، بهداری، فرهنگ و توسعه اقتصادی مورد بررسی قرار گرفت و در نتیجه در سال اول، تعداد ۳۵ بورس در اختیار «قسمت توسعه اقتصادی» گذاشته شد و در هر قسمت برای انتخاب کاندیداها کمیسیونی با شرکت نمایندگان سازمانهای ایرانی و قسمتهای مختلف اصل چهار تشکیل گردید. مسؤولیت انتخاب افراد برای بورسهای مربوط به «قسمت توسعه اقتصادی» که با شرکت نمایندگان سازمان برنامه و وزارت اقتصاد ملی تشکیل شد به‌عهده من محول گردید و طی دو سال اول حدود هفتاد نفر از کارکنان واجد شرایط در رشته‌های مختلف اقتصادی انتخاب شدند و به آمریکا اعزام گردیدند. این برنامه در سالهای بعد نیز دنبال گردید و تعداد کثیری از مأمورین تحصیلکرده دولت از آن بهره‌مند شدند و توانستند خدمات بسیار مفید و ارزنده‌ای در ایران انجام داده و بعضی از آنها به مقامات عالی وزارت و استانداری برسند.

آیا برای انجام کارها در استانها و شهرستانها و به‌عبارت دیگر در سطح کشور سازمان اصل چهار تشکیلاتی داشت و یا این که کلیه امور فقط در تهران متمرکز بود؟

در ابتدای کار، فعالیتها در تهران متمرکز بود زیرا اجرای برنامه وسیعی که مورد نظر بود، نیاز به تشکیلات و کادرهایی داشت که باید در تهران فراهم می‌شد و توجه بفرمایید که اصولاً شروع چنین برنامه‌ای که توسط یک کشور خارجی در ایران به مرحله اجرا گذاشته می‌شد، مستلزم این بود که در ابتدا با دولت مرکزی و سازمان مربوطه تماس حاصل شده و طی قراردادهایی روشن و بدون ابهام، هدف و برنامه و راه و روش کارها مورد توافق قرار گیرد و پس از آن آشنایی با مسؤولین سازمانهای مختلف و ایجاد تشکیلات مورد نیاز اداری و به‌کار گماردن کارکنان واجد شرایط - استخدام کارشناسان خارجی مورد نیاز و ترتیب دادن وسائل

سفر و اقامت آنها در ایران - تخصیص اعتبارات کلی بین قسمتهای مختلف بر اساس نیاز برنامه‌ها - رفع مشکلات خرید ماشین آلات و وسایل لازم از کشورهای مختلف و حمل آنها به ایران و گذراندن از گمرکات و ترتیب دادن وسایل نگهداری و به‌کار انداختن آنها و دهها مسائل دیگر که در شروع هر برنامه عمرانی وجود دارد، محتاج صرف وقت و کوشش شبانه‌روزی است و سازمان اصل چهار نیز از این قاعده مستثنی نبود و بنابراین تقریباً سال اول شروع کار اصل چهار، صرف تهیه این مقدمات گردید ولی در عین حال در نظر داشتند که برای اجرای برنامه در سطح کشور تعدادی دفتر استانی در نقاط مختلف تشکیل دهند. مقدمات تشکیل این دفاتر استانی نیز در برنامه کار قرار داشت و در نتیجه دفاتر لازم در استانهای تهران، اصفهان، شیراز، اهواز، بابلسر، مشهد، رشت، تبریز، کرمان و کرمانشاه طی سال اول تشکیل گردید و آماده به کار شد.

برنامه‌های تصویب شده نیز مانند برنامه مبارزه با مالاریا و سم‌پاشی دهات با سرعت زیادی در تمام کشور مورد استقبال قرار گرفته و هر روز گسترش می‌یافت و کمتر روستایی دیده می‌شد که علامت DDT بر روی دیوارهای گلی آن را دیده نشود. برنامه حفر چاههای نیمه عمیق که برای تأمین آب آشامیدنی و همچنین تعویض مستراحهای قدیم در دهات، دیگر با مقاومت مواجه نمی‌شد و در همه جا مورد استقبال قرار می‌گرفت. برنامه مبارزه با آفات ملخ و سن که سازمان ملل نیز در آن شرکت داشت با موفقیت در حال اجرا بود. طرحهای مربوط به اصلاح دامپروری و نباتات به سرعت پیشرفت داشت. کلاسهای آموزش حرفه‌ای بانوان که مورد توجه قرار گرفته بود رو به‌روز در حال گسترش بود. تیم‌های سمعی و بصری که با نشان دادن فیلم در دهات، روستائیان را با روشهای جدید درباره دفاع در مقابل آفات و حشرات و راه و روش بهتر کاشت و برداشت محصولات آشنا می‌ساخت، در تمام استانها دائماً در حرکت بود و در دهات مورد استقبال قرار می‌گرفت. مسأله پرداخت ارز به محصلین دیگر جنبه عادی به خود گرفته و به‌طور اتوماتیک انجام می‌شد. خلاصه در تمام رشته‌ها، در اجرای برنامه‌هایی که مورد تصویب دولت قرار گرفته بود، در سراسر کشور فعالیتهایی جریان داشت و به‌غیر از وزارتخانه‌های جنگ و خارجه، کلیه سازمانهای دولتی درباره یک یا چند برنامه با سازمان اصل چهار همکاری داشتند و روابط منطقی مناسبی برقرار نموده بودند و هر جا که در سطح کشور یک اتومبیل اصل چهار دیده می‌شد مردم عادی به دور آن جمع شده و اگر لازم بود از هیچ‌گونه کمک دریغ

نمی‌کردند. فقط در یک مورد در شهر شیراز به تحریک عوامل چپی، غائله‌ای در دفتر اصل چهار ایجاد شد که موجب نگرانی مأمورین آمریکایی بود ولی در این مورد نیز ایرانیانی که در برنامه کار می‌کردند و مأمورین دولتی که به‌دستور شخص آقای دکتر مصدق به محل اعزام شده بودند، در کوتاه زمانی غائله را برطرف ساختند و کارها به‌حالت عادی برگشت.

در بهار ۱۳۳۳ ش./۱۹۵۳ م. آقای دکتر محمد مقدم که بیشتر برای امور ترجمه با وارن همکاری داشت، تصمیم گرفت برای دنبال کردن کارهای تحقیقاتی به دانشگاه برگردد. بنابراین، وارن از من خواست که به‌طور تمام وقت در دفتر مرکزی مشغول کار شوم.

در روز بیست و پنجم مرداد ۱۳۳۲ ش./شانزدهم اوت ۱۹۵۳ م. ساعت هفت صبح رادیو تهران اعلام کرد که در شب گذشته عده‌ای از افسران گارد شاهنشاهی قصد یک کودتای نظامی داشته‌اند که در اثر مراقبت دولت، کودتاچیان دستگیر و زندانی شده‌اند و بعداً طی روز اعلام شد که اعلیحضرت با یک هواپیمای کوچک ارتشی از ایران خارج شده و در بغداد فرود آمده‌اند. آن روز اصل چهار مانند سایر سازمانهای دیگر دولتی به کار خود ادامه می‌داد و چون از چندی پیش ترتیبی داده شده بود که در عصر روز بیست و ششم مرداد یک مهمانی کوکتل با شرکت حدود یکصد نفر از مقامات ایرانی و آمریکایی در منزل وارن که در زرگنده نزدیک تجریش قرار داشت برگزار شود، امور مربوط به این میهمانی نیز به‌طور عادی پیش می‌رفت و در ساعت مقرر، تمام میهمانان از جمله آقای حسین علاء به منزل ایشان آمدند.

نزدیک غروب بود که خبر رسید شهر تهران متشنج است و عده‌ای که پرچمهای سرخ به دست دارند راه افتاده‌اند و شیشه‌های مغازه‌ها را شکسته و اموال مردم را غارت می‌کنند و مجسمه‌های شاه را هم در میدانهای شهر به پایین می‌کشند. با رسیدن این اخبار، میهمانان به تدریج جلسه میهمانی را ترک کردند و یک حالت بهت‌زدگی به همه دست داده بود. ولی روز بعد با مراقبت مأمورین انتظامی، کارها جریان عادی خود را دنبال کرد و در اصل چهار هم خبر جدیدی نبود و دستگاه به کار خود ادامه می‌داد.

در روز بیست و هشتم مرداد ساعت ۱۰ صبح جلسه هیأت مدیره «بنیاد خیریه دریفوس» در بانک ملی ایران تشکیل می‌شد.

این بنیاد در زمان جنگ توسط همسر سفیر آمریکا، آقای دریفوس برای کمک به مستمندان و درماندگان تشکیل یافته بود. هیأت مدیره این بنیاد عبارت بودند از تعدادی همسران مقامات عالی سفارت آمریکا و عده‌ای خانمهای متشنخ ایرانی به‌علاوه آقای دکتر دفتری معاون بانک

ملی. جلسات این هیأت هم در ساختمان بانک ملی و با حضور یکی دو نفر صاحب منصبان عالی‌رتبه بانک از جمله آقای خوش‌کیش تشکیل می‌شد. از وارن هم دعوت کرده بودند که به‌عنوان عضو هیأت مدیره در این جلسات شرکت نماید. ایشان نیز مرا به‌عنوان جانشین خود در هیأت مدیره معرفی نموده بود و پس از این که همسر وارن به ایران آمد او نیز در جلسات هیأت مدیره شرکت می‌کرد.

در روز بیست و هشتم مرداد طبق قرار قبلی جلسه هیأت مدیره در ساعت ۱۰ صبح تشکیل گردید و کلیه اعضا نیز در آن شرکت داشتند و به امور مربوطه رسیدگی کردند و حدود ظهر جلسه پایان یافت و من هم به اصل چهار مراجعت کردم. وقتی به اداره رسیدم خبر دادند که چون جنوب شهر شلوغ است قرار است اداره تعطیل باشد. بنابراین کارمندان در حال رفتن به منازلشان بودند ولی من به دفترم رفتم و سرگرم رسیدگی به کارهای روزانه شدم و رادیویی را که در دفترم داشتم باز گذاشتم که اگر خبری باشد، آگاه شوم.

در حدود ساعت ۲ بعد از ظهر بود که صدای تیراندازی در خیابان پهلوی و خیابان کاخ و بطور کلی آن منطقه شروع شد و همین‌طور ادامه داشت تا این که در رادیو صدای کسانی که به دستگاه فرستنده رادیو حمله کرده و آن را گرفته بودند، شنیده شد که اعلام می‌کردند دولت آقای دکتر مصدق برکنار شده و تیمسار زاهدی زمام امور را به‌دست گرفته‌اند و در این موقع بود که مردم به خیابانها آمدند و تعداد زیادی هم کامیون و جیب که پاسبانها و نظامیان در آن بودند در شهر می‌گشتند و شعارهای زنده‌باد شاه می‌دادند.

در مورد وقایعی که در آن روز گذشت آنقدر گفته شده است که من لزومی نمی‌بینم بیشتر درباره آن صحبت کنم و منظورم از ذکر وقایع آن روز تا آنجایی که من شخصاً حضور داشتم این است که کسانی که درباره حقایق وقایع روز بیست و هشتم مرداد ۱۳۳۲ ش. / نوزدهم اوت ۱۹۵۳ م. تحقیق می‌کنند به این نکته توجه داشته باشند که هرگاه مقامات عالی سفارت آمریکا و اصل چهار از وقایعی که باید آن روز اتفاق می‌افتاد آگاهی داشتند امکان عقلی نداشت در حالی که منازل کلیه آنها در مناطق شمال تهران مانند تجریش و زرگنده و الهیه قرار داشت اجازه بدهند که همسرانشان به مرکز شهر یعنی خیابان فردوسی که محل ساختمان بانک ملی بود، بیایند و در جلسه یک بنیاد خیریه شرکت کنند.

به‌هر حال روز بیست و نهم مرداد اداره اصل چهار طبق معمول گذشته فعالیت خود را شروع کرد و تغییر دولت اثری در جریان کارها به‌وجود نیاورد که درباره آن توضیح خواهم داد. ولی

قبل از آن باید ذکر کنم که بعد از انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ش. / ۱۹۷۸م. و خارج شدن از ایران، کتاب آقای کریمت روزولت که درباره وقایع ۲۸ مرداد ۱۳۳۲ش. / ۱۹۵۳م. نوشته بود، به دستم رسید. در این کتاب، ایشان جریانات پشت پرده سیاست را از نظر خودش توضیح داده بود و نشان می داد که آمریکائیان تا چه حد در پیش آمدن وقایع ۲۸ مرداد مؤثر بوده اند. پس از خواندن این کتاب، به وارن نوشتم و از او خواستم حال که دوران بازنشستگی را می گذراند وجداناً برای من که از نزدیکترین دوستان ایرانی او بودم، روشن کند که در تمام آن سالهایی که ایشان به عنوان نماینده آمریکا و یک دوست با آقای دکتر مصدق و دولت ایشان ارتباط نزدیک و همکاری داشت و حتی با پسر آقای دکتر مصدق یعنی دکتر غلامحسین مصدق مرتباً در تماس بود، آیا این کار را فقط به حسب وظیفه میهنی خود انجام می داد و در حقیقت یک نوع ظاهرسازی بود و در پشت پرده مشغول توطئه برای برکناری ایشان بوده است؟ جواب ایشان بطور روشن و بدون ابهام این بود که به هیچ وجه از اقداماتی که آقای روزولت از آن یاد می کند، اطلاع نداشته و جزئی ترین دخالتی در آن نداشته است. پس از چند روزی که تیمسار زاهدی ریاست دولت را به دست گرفتند از وارن رئیس اصل چهار دعوت شد برای ملاقات با آقای نخست وزیر به کاخ وزارت امور خارجه بروند.

در این ملاقات که آقای عبدالله انتظام وزیر خارجه جدید و آقای دکتر امینی وزیر دارایی جدید نیز حضور داشتند من نیز وارن را همراهی می کردم و وظیفه ترجمه را به عهده داشتم. پس از مراسم معرفی و تعارفات معمول، تیمسار زاهدی مانند یک سردار فاتح، با وقار کامل و صدایی آرام و گیرا، اظهار داشت: «دولت مصمم است برای برقراری نظم و آرامش و رفع فقر و پریشانی که سراسر کشور را در بر گرفته است، اقدامات عاجل و دامنه داری را شروع کند و چون از طریق پسر اردشیر از فعالیتهای اصل چهار در تمام مملکت اطلاع دارم و می دانم سازمان شما در شهرها و روستاها مشغول اقداماتی است که بهره آن نصیب مردم عادی در پائین ترین سطح اجتماع می شود لذا می خواستم به شما اطمینان بدهم که در آینده از هر گونه پشتیبانی دولت برخوردار خواهید بود. ضمناً از شما می خواهم که هر چه سریعتر برای رفع بیکاری در منطقه تهران که تعداد بیکاران به حد وحشتناکی رسیده است، اقداماتی را شروع کنید که به فوریت تعداد قابل توجهی به کار مشغول شوند.»

در مورد روابط دولت جدید با سازمان اصل چهار نیز اظهار داشتند: «رویه هایی که تا به حال برقرار گردیده به جای خود باقی خواهد ماند و موافقتنامه ها و قراردادهای مصوب دولت سابق،

بدون تغییر مورد قبول است و فقط به جای آقایان وزرای سابق که با اصل چهار همکاری داشته‌اند وزرای جدید امور مربوطه را عهده‌دار خواهند بود.»

وارن نیز ضمن اظهار خوشوقتی از ملاقات با ایشان و اظهار تشکر از تأییدی که از برنامه‌های اصل چهار شد، به اطلاع تیمسار رساندند که بر اساس تصمیم دولت آمریکا که طی نامه آقای لوئی هندرسن به دولت اعلام شده است علاوه بر برنامه کمکهای فنی که تا به حال در جریان بوده برای رفع مشکلات دولت مبلغ چهل و پنج میلیون دلار نیز به‌عنوان کمک مالی در نظر گرفته شده که به تدریج از طریق سازمان اصل چهار در اختیار دولت قرار داده خواهد شد و اولین پرداخت نیز ظرف چند روز آینده در اختیار وزارت دارایی برای تأمین حقوق کارکنان دولت گذاشته خواهد شد که بتواند حقوقهای چند ماه عقب افتاده کارمندان را پرداخت نماید و من را نیز به‌عنوان رابط به آقای دکتر امینی وزیر دارایی معرفی کردند. این جلسه به‌صورت بسیار خوبی به‌پایان رسید و در پایان جلسه، آقای انتظام مرا مورد لطف و محبت قرار دادند که توانسته بودم وظیفه بسیار حساسی را که از بابت ترجمه به من محول شده بود به‌خوبی انجام دهم. بعد از ظهر آن روز، جلسه‌ای با شرکت تعدادی از مسؤولین طرحها در اصل چهار تشکیل گردید و موضوع خواسته آقای نخست وزیر درباره شروع کارهایی که عده‌ای از بیکاران را مشغول نماید، مطرح شد و پس از بررسیهای مفصل بالاخره تصمیم گرفته شد که در چهارچوب طرحهای مصوبه و اعتبارات موجود، با به‌کار گماردن تعدادی قابل ملاحظه از کارگران به‌صورت روزمزد در طرحهای کشاورزی و بهداشتی که در منطقه تهران در دست اجرا بود، اقدام شود. از جمله طرح ساختن سد کرج که به‌منظور تأمین آب آشامیدنی تهران از طرف دولت شروع شده و عملیات راه‌سازی اطراف سد که به‌علت نداشتن امکانات مالی به‌کندی پیشرفت می‌کند ضمن این برنامه کمک فوری منظور شده و با تأمین اعتبار و کمک به سازمان سد کرج در مورد به‌کار گماردن عده قابل ملاحظه‌ای کارگر به‌صورت روزمزد اقدام شود. در هفته بعد نیز اولین کمک مالی به دولت ایران برای پرداخت حقوقهای عقب‌افتاده کارکنان به‌مبلغ پنج میلیون دلار در اختیار وزارت دارایی قرار داده شد و با این عمل، ارتباط اصل چهار با دولت ایران که تا آن تاریخ فقط به کمکهای فنی و کارشناسی و طرحهای کوچک آزمایشی محدود بود در سطح وسیعتری که امور مالی را نیز در بر می‌گرفت گسترش یافت و به‌مدت دو سه ماه ادامه یافت تا این که یک روز وقتی طی ملاقات با آقای دکتر امینی وزیر دارایی، چک پنج میلیون دلاری کمک ماهانه را حضورشان بردم، چک را به من برگرداندند و گفتند به این

آقایان بگوئید که ما احتیاج به صدقه نداریم و اگر می‌خواهند کمکی به دولت بکنند باید تمام وجوهی را که طبق نامه رسمی تعهد کرده‌اند یکجا در اختیار دولت بگذارند که دردی را دو کند والا این پرداختهای ماهانه هرچند در یکی دو ماه اول کمک مهمی بود ولی ما لازم نداریم برای همیشه به این صورت کمک به ما بشود.

پس از مراجعت به اداره و عنوان کردن موضوع رد چک از طرف آقای وزیر دارایی، ناراحتی و جنب و جوش زیادی بین مدیران آمریکایی اصل چهار شروع شد و هر کس آن را به‌نحوی تعبیر می‌کرد و موضوع به‌اطلاع هندرسن سفیر آمریکا رسید. از اقداماتی که به‌دنبال این امر انجام شد اطلاعی ندارم ولی بعد از چند روز، سوء تفاهمات برطرف گردید و چک پنج میلیون دلاری نیز مورد قبول وزارت دارائی واقع شد. لیکن پیامدهای آن بسیار جالب بود زیرا عده‌ای از آمریکائیان در فرصتهای مختلف اظهار می‌داشتند که طی برخوردهایی با سازمانهای دولتی متوجه شده‌اند که این سازمانها غالباً فاقد هدف و تشکیلات لازم برای انجام وظایف خود و رفع مشکلات مملکتی می‌باشند و بیشتر مانند صندوقهایی هستند که عده‌ای کارمند در آخر ماه برای گرفتن حقوق به آنجا مراجعه می‌کنند و مقامات پائین ادارات نیز اکثراً توسط کسانی اشغال شده که از سمت خود تحت عنوان قانون و مقررات سوء استفاده کرده و از مراجعین اخاذی می‌کنند و کسانی نیز می‌گفتند که ایران کشوری است که از لحاظ منابع طبیعی بسیار غنی و دارای اقلیتی بسیار ثروتمند است که منابع تولیدی و بازرگانی را در اختیار داشته و مالیاتی نمی‌پردازند و سهمی در تأمین هزینه‌های دولت ندارند. چطور می‌توان انتظار داشت که دولت آمریکا از افراد آمریکایی و حتی از کسانی که درآمد مختصری دارند مالیات جمع‌آوری کرده و در کشوری مانند ایران حقوق کارکنان دولت را پردازد.

این گونه صحبت‌ها به تدریج دامنه وسیعتری پیدا کرد و در مذاکرات با آقایان وزرا نیز مطرح شد و در عین حال که برنامه‌های تصویب شده در تمام رشته‌ها با سرعت زیادی در سراسر کشور در جریان بود و هر روز توسعه می‌یافت موضوع عدم کارائی سازمانهای دولتی و لزوم اصلاح تشکیلات اداری، به صورت یک امر اجتناب‌ناپذیر مطرح می‌شد.

در مطبوعات و محافل دولتی و غیر دولتی نیز موضوعات مختلف از جمله مقررات دست و پاگیری که سالیان دراز در دستگاہای دولت وجود داشت و هر روز با صدور قوانین و تصویب‌نامه‌های جدید بر حجم آن اضافه شده بود، خیل عظیم کارکنان وزارتخانه‌ها و سازمانهای

دولتی که طی زمان به دنبال تغییرات مداوم دولتها تعداد آنها افزایش یافته بود و همچنین سلیقه‌های شخصی مسئولین دولتی و اعمال نفوذ وکلای مجلس و اشخاص با نفوذ که دستگاههای اجرائی دولت را فلج کرده بودند دائماً مطرح بود و این مطالب در سازمان اصل چهار نیز انعکاس داشت و اغلب کارشناسان ایرانی و آمریکایی که هر روز با یکی از واحدهای دولتی در تماس بودند لزوم اجرای برنامه‌هایی را به منظور اصلاح تشکیلات دولتی و روشهای اداری احساس می‌کردند. در این زمان بود که قسمت جدیدی در سازمان اصل چهار به نام «قسمت امور اداری»^۹ ایجاد گردید و یک کارشناس معرب و با سابقه برای ریاست آن وارد ایران شد. در مدت زمان کوتاهی وسائل مورد نیاز تشکیل این قسمت تدارک شد و آقای حسن شه‌میرزادی که تحصیلات عالی خود را در آمریکا و سوئیس به پایان رسانیده و به ایران برگشته بود، به عنوان همکار ایرانی رئیس «قسمت امور اداری» برگزیده شد.

در هفته‌های بعد نیز کارشناسان دیگری در رشته‌های مختلف امور اداری برای تکمیل کادر فنی این قسمت وارد ایران شدند و با گرفتن همکاران ایرانی، واحد کارآمدی به وجود آوردند. البته در دو سه ماه اول، وقت کارشناسان این قسمت صرف جمع‌آوری اطلاعات و آشنایی با مسائل مختلف سازمانهای ایرانی شد. طبیعتاً کارشناسان آمریکایی و ایرانی که از چند سال پیش در مسیر اجرای طرحهای مصوبه با سازمانهای ایرانی در تماس بودند، منبع عظیمی از اطلاعات در اختیار داشتند که می‌توانستند آنها را هدایت و راهنمایی کنند و به همین جهت بود که در مدتی کوتاه این کارشناسان جدیدالورود آماده به کار شدند.

وارن نیز در «کمیته عالی وزرا» موضوع را به اطلاع آقایان اعضای کمیته رساند و جملگی از این اقدام اظهار خوشوقتی کردند و اطمینان دادند که تمام وزارتخانه‌ها آمادگی دارند که در مورد بررسی و تهیه طرحهای اصلاحی برای نو کردن تشکیلات و بهبود امور اداری همه گونه همکاری نمایند.

به دنبال این تصمیم بود که تماس کارشناسان اداری با وزارتخانه‌ها آغاز گردید و در هر مورد به نحو مناسبی ترتیب تماس با وزارتخانه‌های مربوطه و اجرای این بررسی‌ها داده شد.

اولین و جالبترین این بررسیها در وزارت دارائی آغاز گردید که یکی از مهمترین و بزرگترین واحدهای تشکیلاتی دولت بود و سرآغاز آن هم از واحد وصول درآمدهای مالیاتی دولت

⁹ Public Administration

شروع شد و در برخورد اولیه کارشناس آمریکایی اصل چهار با رئیس کل امور درآمدهای مالیاتی وزارت دارائی صحبت‌هایی رد و بدل شده بود که هرچند حالت طنز دارد ولی چون واقعیت داشت، بد نیست در اینجا بازگو شود:

در جلسه ملاقاتی که از قبل تعیین وقت شده بود کارشناس آمریکایی با همکار ایرانی خود به دفتر آقای مدیر کل درآمدها مراجعه می‌کنند و به اتاق بزرگی راهنمایی می‌شوند که آقای مدیر کل در صدر اتاق در پشت میز بزرگی که روی آن تعداد کثیری پرونده‌های قطور انبار شده است نشسته و تعداد چندین نفر ارباب رجوع مالیاتی نیز در روی صندلیهایی که دور تا دور اتاق گذاشته شده است نشسته و منتظر ملاقات با آقای مدیر کل هستند. پس از ورود این آقای آمریکایی که همه به احترام بلند شدند و سپس نشستن و پذیرایی با چای و قهوه و ترش و نیم ساعت تعارفات و حرفهای خارج از موضوع، کارشناس آمریکایی از آقای مدیر کل سؤال می‌کند که تعداد مؤدیان مالیاتی شما چند نفر است؟ جواب داده می‌شود سیصد و پنجاه هزار نفر. سؤال می‌شود شما برای رسیدگی به پرونده‌های مالیاتی این سیصد و پنجاه هزار نفر و تعیین این که مالیات سالیانه هر یک از آنها چیست و چه کسانی به موقع مالیات خود را پرداخته‌اند و یا تأخیر کرده‌اند و یا اصلاً نپرداخته‌اند چه سیستم و روشی دارید که مطمئن شوید به وضع همه رسیدگی شده است؟ آقای مدیر کل بدون تردید و سریعاً جواب می‌دهد که «آقا، همه اینها را می‌شناسیم و از همه چیز خبر داریم». البته با شنیدن چنین پاسخی جای سؤال دیگری باقی نمی‌ماند و دیدن وضع آن اتاق و برخورد ارباب رجوع و نحوه رسیدگی به مسائل، چنان کارشناس آمریکایی را بهت‌زده کرده بود که فقط با تشکر جلسه را ترک گفته و در مراجعت گزارشی در این باره تسلیم رئیس «قسمت اداری» کرده بود که تا مدت‌ها در مورد یافتن راه حلی برای اصلاح این وضع سر در گم بودند.

گزارشهای سایر کارشناسان اداری که با دستگاههای مختلف در تماس قرار گرفته بودند نیز تماماً گویای وضعی شبیه مدیریت درآمدهای مالیاتی وزارت دارائی بود و بطور آشکار نشان می‌داد که تشکیلات دولتی که از اواسط دوران سلطنت اعلیحضرت رضاشاه بر پایه تشکیلات اداری کشور فرانسه سازمان یافته بود به تدریج به علت پیش آمدن جنگ جهانی دوم و اشغال ایران توسط نیروهای متفقین و روی کار آمدن دولتهای کوتاه‌مدت و سپس اوضاع نابسامان دوران بعد از جنگ، وضعی را به وجود آورده بود که سازمانهای وزارتخانه‌ها دائماً در حال تغییر و تبدیل بوده و بنا به میل و سلیقه مسؤولین دگرگونی‌هایی پیدا کرده که نتیجه آن وجود

دستگاههای عظیم اداری با چندین هزار کارمند است که عده کثیری از آنها تحت عنوان اجرای قانون و مقررات دولتی به انواع و اقسام، برای مردم تولید مزاحمت کرده و با اشکالتراشی و اخاذی، معاش خود را تأمین می‌کنند زیرا حقوق دولتی آنها حتی جوابگوی هزینه ده روز خانواده آنها نمی‌باشد. از طرفی به علت روشن نبودن قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های پیچیده و ضد و نقیض موجباتی فراهم گردیده که اعمال هر گونه نظری را برای پوشش قانونی هر تصمیمی برای مأمورین دولت تسهیل کرده و کاغذبازی و اهمال کاری و سنگ اندازی در راه پیشرفت هر کاری را باعث شده است و کاملاً واضح بود که با وجود چنین شرایطی، اجرای هر برنامه اساسی درباره توسعه اقتصادی و عمرانی با اشکالات فراوان مواجه خواهد بود و صرف نظر از اعلام آرمانهای قابل تحسین توسط دولت و داشتن حسن نیت مسئولین رده اول و دوم مملکت و کوشش شبانه‌روزی آنها، چون ماشین اجرائی کشور دچار نقائص غیر قابل چشم‌پوشی است، لذا طبیعی است که برنامه‌های اعلام شده دولتها در ضمن عمل دچار شکست شوند. بنابراین هرچه بیشتر در این باره بحث و بررسی می‌شد و دنبال چاره‌جویی بودند، مشکلات اجرائی بیشتر نمایان می‌گردید و بررسی سوابق نشان می‌داد که طی چند سال گذشته حتی از دوران دولت آقای دکتر مصدق بارها با اجرای برنامه‌هایی از قبیل گذراندن قوانین جدید استخدام دولتی، تشویق کارکنان دولت به بازنشستگی و دادن امتیازات خاص از جمله قبول پنج سال خدمت انجام نداده به منظور رسیدن به حد نصاب قانونی برای بازنشستگی و اقداماتی شبیه به آن، نه تنها تعداد کارکنان دولت کمتر نشده بلکه با استفاده از نقاط ضعف قانون مانند استخدامهای قراردادی و روزمزدی، حتی از طریق شهرداریها، روز به روز تعداد کارکنان و حقوق بگیران دولتی افزایش یافته است. لذا این مسأله به صورت بزرگترین معضل دولت درآمده و مسئولین دائماً به دنبال یافتن راه حلی برای رفع این مشکل بودند.

در اوایل بهار سال ۱۳۳۴ ش. / ۱۹۵۵ م. تیمسار سپهبد زاهدی از مقام خود استعفا داد و به جای ایشان آقای حسین علاء زمام امور را به دست گرفت.

آقای حسین علاء در هنگام تصدی وزارت دربار با وارن تماس نزدیک داشتند و از برنامه‌های اصل چهار به خوبی آگاه بودند بنابراین روابط بین دولت و اصل چهار بر مبنای موافقتنامه‌های امضا شده بدون کوچکترین تغییر، کماکان ادامه یافت و موضوع تغییر دولت اثری در برنامه‌های اصل چهار نگذاشت و روابط و تماسهای کارشناسان آمریکایی و ایرانی اصل چهار نیز در مورد کمکهای فنی و مالی مانند گذشته دنبال شد فقط با این تفاوت که در این زمان به علت حل شدن

مسأله نفت و پیدا شدن درآمدهای نفتی، گشایشی در کارهای دولتی پیدا شده و امید آن بود که برنامه‌های اساسی برای عمران و توسعه اقتصادی به مرحله اجرا گذاشته شود.

در دولت آقای علاء، آقای دکتر سیدفخرالدین شادمان سمت وزارت اقتصاد ملی را عهده‌دار شده بودند. ایشان پس از چند روز از شروع کار، مرا به دفترشان احضار کردند و اظهار داشتند که چون شما کارمند وزارت اقتصاد ملی هستید و من هم علاقمندم از کلیه برنامه‌هایی که توسط اصل چهار در کشور اجرا می‌شود مطلع باشم از شما می‌خواهم که دو هفته یک بار از کلیه فعالیتهای اصل چهار گزارشی تهیه کرده و مرا از جریان پیشرفت کارها آگاه سازید. به ایشان عرض کردم تعداد طرحهایی که با کمک اصل چهار در جریان است بیش از یکصد و پنجاه طرح می‌شود و اگر قرار باشد درباره هر یک از آنها فقط یک صفحه گزارش تهیه شود، کار عظیمی خواهد بود که از عهده من خارج است. ایشان گفتند منظور من گزارش کتبی مفصل نیست بلکه گزارش شفاهی مربوط به پیشرفت کارها و احتمالاً مشکلات اموری است که اگر لازم باشد، وزارت اقتصاد ملی در رفع آن کمک کند؛ لذا کافی است که هر دو هفته یک بار برای نیم ساعت به دفتر من بیایید و مرا در جریان بگذارید. من هم قبول کردم و این رویه تا روزی که ایشان در وزارت اقتصاد ملی بودند ادامه یافت و برای پیشرفت طرحهایی که در دست اقدام بود بی‌نهایت مؤثر واقع شد.

یکی از اقداماتی که مورد توجه دولت آقای علاء قرار گرفت، تهیه قانونی برای ایجاد ثبات در کادرای اداری وزارتخانه‌ها از طریق تعیین معاونین ثابت اداری بود که طرح آن با کمک کارشناسان «قسمت امور اداری» اصل چهار تهیه شد و از طرف دولت به مجلس ارائه گردید و مورد تصویب قرار گرفت. بر اساس این قانون، پیش‌بینی شده بود که پست معاون ثابت اداری در هر وزارتخانه ایجاد گردیده و فرد واجد شرایطی برای مدت پنج سال به این سمت منصوب گردد تا کلیه امور اداری وزارتخانه را سرپرستی کرده و مانع شود که تغییرات هیأت دولت اثری در دستگاه اداری وزارتخانه‌ها ایجاد نماید و از این طریق هم ثباتی در وزارتخانه‌ها ایجاد گردیده و هم این که باعث شود کارکنان صدیق و صحیح‌العمل دولت احساس امنیت بیشتری نموده و از اعمال سلیقه‌های شخصی و غرض‌ورزی‌های خصوصی وزرایی که دائماً در حال تغییر هستند در امان بمانند. نمونه‌هایی از این نوع قانون در بعضی کشورها از جمله انگلستان به‌مرحله اجرا گذاشته شده بود و احتمال می‌رفت در ایران نیز کارساز باشد. در هر حال گامی بود در جهت اصلاح امور اداری و امید می‌رفت که در این باره اقدامات دیگری نیز انجام پذیرد.

در این زمینه با تأیید کمیته عالی وزرا، اصل چهار از رئیس دانشکده امور اداری دانشگاه کالیفرنیا جنوب دعوت کرد که برای مذاکره درباره اصلاح امور اداری ایران، به تهران بیاید. مذاکره با ایشان که از شخصیت‌های سرشناس آمریکا در رشته امور اداری بود، نتایج مثبتی به دنبال داشت و منتج به عقد قراردادی جهت تأسیس دانشکده علوم اداری در دانشگاه تهران و اجرای برنامه‌هایی برای تربیت مدیران اداری در سطح عالی شد و تمام هزینه اجرای این طرح را اصل چهار تقبل کرد. برای شروع کار نیز مقرر گردید که در ابتدا شش نفر از جوانان واجد شرایط ایرانی که تحصیلات عالی داشته باشند برای تکمیل آموزش در رشته دکترای علوم اداری به دانشگاه کالیفرنیا جنوبی اعزام شوند. از گروه اولی که برای استفاده از این برنامه اعزام گردیدند می‌توان از آقای دکتر منوچهر گودرزی که دارای درجه دکترا از دانشگاه پرینستون بودند و آقای دکتر هوشنگ رام و دکتر کریم پاشا بهادری نام برد.

در طی سال ۱۳۳۵ ش. ۱۹۵۶ م. که پیش‌بینی می‌شد درآمدهای نفتی ایران پس از حل شدن مسأله نفت رو به افزایش رود و وزارتخانه‌ها و دستگاههای دولتی امکانات مالی بیشتری پیدا کنند، این موضوع مورد توجه قرار گرفت که زمان آن رسیده است که طرحهایی که طی پنج سال گذشته پایه‌ریزی شده و با کمکهای مالی آمریکا به مرحله اجرا گذاشته شده است طی برنامه منظمی به تدریج به سازمانهای دولتی ایران واگذار شود و مسؤلیت اجرایی آن به دولت محول گردد. در اجرای این نظر، مقامات آمریکایی پیشنهاد کردند که سازمانی به نام «صندوق مشترک ایران و آمریکا برای توسعه اقتصادی» به وجود آید و مسؤلیت اداره آن به طور مشترک به عهده نماینده‌ای از طرف دولت ایران و رئیس اصل چهار باشد. این پیشنهاد مورد قبول دولت قرار گرفت و از طرف دولت ایران آقای دکتر سید فخرالدین شادمان وزیر اقتصاد ملی برای تصدی این سمت انتخاب شدند و موافقتنامه‌ای در این باره تهیه شده و به امضای طرفین رسید.

برای سازمان دادن این صندوق مشترک و تهیه دستورالعمل‌ها و اتخاذ روشهای مورد نیاز برای جمع و جور کردن کلیه وسائل حمل و نقل و اثاثیه و اموالی که در طی چند سال توسط اصل چهار خریداری شده و توسط کارشناسان آمریکایی و ایرانی و مأمورین وزارتخانه‌ها مورد استفاده قرار گرفته بود و همچنین روشن کردن تکلیف حدود شش هزار نفر کارکنانی که در

برنامه‌های اصل چهار خدمت می‌کردند و کمک و همکاری با سازمانهای دولتی برای تحویل گرفتن مسؤولیت اداره طرحها، مقرر گردید که دو نفر نماینده تام‌الاختیار از طرف آقای دکتر شادمان و وارن تعیین شده و مقدمات اجرای این امر را فراهم سازند. وارن که در این زمان مأموریتش در ایران به پایان رسیده و در حال عزیمت از ایران بود، قائم مقام آمریکایی خودش را برای قبول این مسؤولیت تعیین کرد. آقای دکتر شادمان نیز این وظیفه را به‌عهده من گذاشتند. با این ترتیب «کمیته عالی وزرا» عملاً منحل شد و وظیفه ارتباط اصل چهار با دولت ایران از طریق آقای دکتر شادمان وزیر اقتصاد ملی صورت می‌گرفت و در حقیقت در این زمان مقدمات پایان یافتن فعالیتهای برنامه اصل چهار در ایران آماده شد زیرا با ازدیاد درآمد نفت و فعال شدن سازمان برنامه تحت مدیریت آقای ابوالحسن ابتهاج، نیاز به گرفتن کمک از مقامات آمریکایی، روز به روز کمتر و کمتر می‌شد و دیگر سازمانهای دولتی مجبور نبودند برای کوچکترین فعالیت‌ها دست نیاز به طرف اصل چهار دراز کنند. پس از مدتی به‌علت تغییرات در دولت، آقای دکتر علی‌امینی وزیر دارائی مسؤولیت رئیس ایرانی «صندوق مشترک» را عهده‌دار شدند و من را نیز در سمت خود ابقا کردند. و پس از ایشان، آقای مهندس خلیل طالقانی وزیر مشاور کابینه آقای حسین علاء سمت ریاست ایرانی «صندوق مشترک ایران و آمریکا برای توسعه اقتصادی» را عهده‌دار شدند و از من نیز خواستند که به کار خود ادامه دهم.

آقای مهندس طالقانی به‌عنوان وزیر مشاور، علاوه بر سمت رئیس ایرانی صندوق مشترک و همچنین ریاست سازمان سد کرج، امور مربوط به کمکهای خارجی اعم از وام و کمکهای بلاعوض را نیز عهده‌دار بودند و اضافه بر آن، کارهای مختلفی که مورد توجه دولت بود و وزیر مسؤولی نداشت به‌عهده ایشان گذاشته می‌شد ولی چون دفتر مخصوصی در نخست‌وزیری نداشتند و خدمات اداری لازم نیز در اختیار ایشان نبود لذا در بیشتر موارد رسیدگی به سوابق و دنبال کردن کارهای مربوط به کمکهای خارجی به ایران را به من ارجاع می‌کردند. برای من نیز انجام چنین امری با در اختیار داشتن تشکیلات مجهز اصل چهار و «صندوق مشترک» کاملاً امکان‌پذیر بود و پس از گذشتن چند ماه و انجام امور مختلف از جمله تقسیم گندم و کمکهای مختلف بین سیل‌زدگان در نقاط آسیب‌دیده و کارهایی از این قبیل، روابط کاری و دوستانه محکمی بین ما برقرار شد. بدین جهت بود که وقتی آقای دکتر جمشید آموزگار به ایشان پیشنهاد کردند که برای تسهیل در انجام امور، مرا به‌عنوان معاون وزیر مشاور معرفی نمایند، ایشان به‌فوریت و بدون تردید این پیشنهاد را پذیرفتند. البته این اولین باری بود که چنین سمتی

ایجاد می‌شد و کاملاً تازگی داشت ولی در زمان کوتاهی جا افتاد و بعدها نیز جزء سازمان اصلی نخست وزیری قرار گرفت و افراد دیگری به این سمت منصوب شدند.

امور تحویل و تحول و انتقال طرحهای اصل چهار به سازمان دولتی، هرچند در ابتدا مشکلات زیادی داشت و تطبیق روشها و مقررات دولتی با روشها و مقررات یک سازمان آمریکایی به آسانی امکان‌پذیر نبود و بخصوص انتقال کارکنان ایرانی اصل چهار به دستگاههای دولت محظورات قانونی و دست و پاگیری داشت، ولی معذک وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی که از ابتدای پایه‌ریزی این طرحها با اصل چهار همکاری داشتند وجود آنها را ضروری می‌دانستند لذا در رفع این مشکلات کمک کردند و به تدریج مسائل مربوط حل شد بطوری که در اوایل سال ۱۳۳۶ش. ۱۹۵۷م. تقریباً قسمت اعظم طرحها به وزارتخانه‌های مختلف انتقال یافت و بدون توقف ادامه پیدا کرد.

در جریان تحویل طرحهای اصل چهار به وزارتخانه‌ها یکی از موضوعات اصلی، نقل و انتقال اموالی بود که تا آن زمان در مالکیت اصل چهار قرار داشت و می‌بایستی به مالکیت دولت ایران درآید و نظر به این که کلیه اموال دولتی در حوزه مسؤولیت وزارت دارایی بود لذا آقای باقر پیرنیا معاون وزارت دارایی و خزانه‌دار کل، از طرف دولت برای انجام این مأموریت انتخاب شدند و در کمیسیونی که هفته‌ای یک بار در «صندوق مشترک» تشکیل می‌شد، شرکت می‌کردند. پس از چند ماه که دیگر تقریباً تمام طرحها به وزارتخانه‌های مربوط انتقال یافت و کارهای کمیسیون نزدیک به اتمام بود، روزی ایشان به من گفتند که چون در وزارت دارایی در آن واحد دو سمت معاونت امور درآمدها و سمت خزانه‌داری کل را عهده‌دار هستند و حجم کارها به قدری است که انجام آن از عهده یک فرد خارج می‌باشد لذا آقای وزیر دارایی به ایشان گفته‌اند که تمام فعالیت خود را مصروف به امور درآمدها نموده و فرد دیگری را برای تصدی سمت خزانه‌داری کل معرفی نمایند و ایشان نیز مرا معرفی کرده‌اند که مورد قبول آقای علی اصغر ناصر وزیر دارایی قرار گرفته است. ضمن اظهار تشکر به آقای پیرنیا گفتم قبول این موضوع دو اشکال دارد یکی این که از لحاظ مقامی برای من تنزل مقام می‌باشد زیرا قسمت خزانه‌داری کل در تشکیلات وزارت دارایی در ردیف مدیر کل است و ثانیاً این که با قبول این سمت حقوق ماهیانه من نیز پانصد تومان کسر خواهد شد. آقای پیرنیا گفتند اگر این دو اشکال

برطرف شود آیا حرف دیگری هم دارید؟ گفتیم فقط موافقت آقای مهندس طالقانی لازم است. یکی دو هفته از این جریان گذشت و آقای پیرنیا به من گفتند که راه حلی پیدا کرده‌اند که مورد موافقت آقای وزیر دارایی نیز قرار گرفته و به این صورت خواهد بود که در فرمان انتصاب ذکر خواهد شد که شما با مقام معاونت وزارت دارایی سمت خزانه‌داری کل را خواهید داشت و در مورد کمبود حقوق نیز از محل بودجه مخصوص که در اختیار وزیر دارایی است، تأمین اعتبار خواهد شد. موافقت آقای مهندس طالقانی نیز جلب شده است. به این صورت من نیز با اظهار تشکر، موافقت خود را اعلام کردم و ظرف چند روز بعد، آخرین اقدام مربوط به نقل و انتقال اموال «صندوق مشترک» به دولت پایان یافت.