

بخش سوم: در خزانه‌داری کل

بدین ترتیب چون مشکلات حقوقی و مقامی من برطرف شده بود قرار گذاشتیم که آقای پیرنیا به من اطلاع دهند چه روزی برای تصدی این مقام به وزارت دارایی بروم. یکی دو روز بعد، صبح خیلی زود خدمتکار منزل ما اطلاع داد که آقای سرلشکر انصاری وزیر راه به دیدن من آمده‌اند. بسیار تعجب کردم و به سرعت لباس پوشیدم و به دیدن ایشان شتافتم تا ببینم چه خبر است؛ چون سابقه نداشت که ایشان بدون خبر به خانه من بیایند. پس از سلام و علیک و تعارفات معمول، ایشان گفتند علت آمدن من خبری است که دیشب در هیأت دولت شنیدم که قرار است شما برای تصدی خزانه‌داری کل به وزارت دارایی بروید. لذا می‌خواستم قبل از رفتن به وزارتخانه، شما را ببینم و بخوادم که از این کار صرف‌نظر کنید چون شما مانند پسر من هستید و صلاح نمی‌دانم وارد درگیریهای وزارت دارایی شوید. زیرا مطمئنم نه تنها نخواهید توانست کاری انجام دهید بلکه بعد از چند ماه چندین پرونده زیر بغل شما می‌گذارند و روانه دیوان کیفرتان می‌کنند و آن وقت هیچ کاری از دست کسی بر نمی‌آید که به کمک شما بیاید. و اضافه کردند من مأمورین وزارت دارایی را می‌شناسم و می‌دانم که اینها به هیچ وجه افرادی را که از خارج وارد کادر وزارت دارایی بشوند قبول ندارند و از هیچ کاری برای لجن‌مال کردن و بی‌آبرو کردن اشخاص تازه‌وارد خودداری نخواهند کرد. زیرا اغلب آنها از کارمندان قدیمی و باسابقه هستند که مقامات را پله‌پله طی کرده و به سمت‌های بالا رسیده‌اند و آنهایی که جوان هستند اکثراً مدرسه اختصاصی دارایی را تمام کرده‌اند و مانند افسران جوان ارتش که دانشکده افسری را گذرانده‌اند بین آنها یک نوع همبستگی حرفه‌ای وجود دارد که در مقابل تازه‌واردین جبهه متحدی تشکیل داده و دیر یا زود فرد تازه‌وارد را از دستگاه طرد خواهند کرد. بنابراین از شما می‌خواهم که به هر طریقی که می‌توانید از این کار چشم پوشید. به ایشان گفتم اولاً من به هیچ‌وجه داوطلب چنین شغلی نبوده‌ام، و سابقه امر را برایشان توضیح دادم، ولی حالا که این مراحل طی شده است و قول داده‌ام دیگر کاری از دستم بر نمی‌آید و ناچارم این سمت را قبول کنم. ایشان گفتند به هر حال من خیلی نگرانم و حالا دیگر شما خود دانی. این را گفتند و تشریف بردند.

در اولین ملاقات با آقای ناصر وزیر دارایی، ایشان گفتند اولین کاری را که من انتظار دارم شما انجام دهید این است که ترتیبی بدهید حقوق کارکنان دولت در سراسر کشور در اول هر

ماه پرداخت شود چون تأخیر در پرداخت حقوق کارکنان، باعث شده است که قسمتی از وقت من چه در مجلس و چه در دولت صرف شنیدن شکایات نمایندگان و آقایان وزرا در مورد تأخیر پرداخت حقوق کارمندان شود که البته به علت نامنظم بودن ارقام درآمد وزارت دارایی است که همیشه خزانه داری با کمبود موجودی مواجه است ولی باید نهایت کوشش را به عمل آورید که حقوق کارمندان دولت در سر موقع پرداخت شود. حضورشان عرض کردم هر چند من از وضع امور مالی دولت اطلاع دارم ولی متأسفانه هیچ گونه تجربه‌ای در نحوه انجام امور در وزارت دارایی و خزانه داری کل ندارم و اجازه دهید حد اقل دو هفته سیستم پرداخت‌ها را بررسی کنم و راه حلی برای رفع مشکل جستجو نمایم. پس از این ملاقات به اتفاق آقای باقر پیرنیا به خزانه داری کل رفتیم و ایشان پس از معرفی من به رؤسای واحدهای مختلف خزانه داری، از همکاران سابقشان خواستند که از هرگونه همکاری با من کوتاهی نکرده و کمک کنند که بهبودی در وضع پرداختهای کشور انجام شود. پس از این معارفه، رسماً مسؤولیت خزانه داری کل را عهده دار شدم.

برای این که جریاناتی که بعداً پیش آمد بهتر روشن شود، بهتر است بطور اختصار توضیحی درباره وظایف و مسؤولیت‌های خزانه داری کل در آن زمان داده شود.

خزانه داری در بعضی کشورها مانند آمریکا وظایفی شبیه وزارت دارایی دارد و خزانه دار کل دارای مقامی معادل وزیر دارایی است ولی در ایران خزانه داری کل یکی از واحدهای اداری وزارت دارایی است که مسؤول آن هم‌ردیف مدیران کل است و وظیفه اصلی آن حفظ و نگهداری کلیه درآمدهای دولت و پرداخت هزینه‌های کلیه واحدهای دولتی در سراسر کشور می‌باشد. این وظیفه در مرکز از طریق رؤسای وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی و در استانها از طریق پیشکارهای دارایی انجام می‌شد. پرداختها نیز بر اساس بودجه‌های مصوبه هر دستگاه پس از تأیید اداره کل بودجه و اداره کل تطبیق اسناد وزارت دارایی انجام می‌گرفت که مسؤولین هر یک از این دو واحد خود را در ردیف خزانه دار کل می‌دانستند منتها در آن زمان به علت پیش آمدن وقایع مختلف در ظرف پانزده سال گذشته از جمله جنگ بین‌الملل دوم و اشغال ایران و وجود هرج و مرج در سطح مملکت و اعلام استقلال آذربایجان توسط فرقه دموکرات که از پشتیبانی دولت شوروی برخوردار بود و سپس دوران ملی شدن صنعت نفت و متوقف شدن صادرات نفتی و تعطیل شدن اغلب کارخانجات و راکد شدن دستگاههای تولیدی چنان آشوبی در تمام واحدهای کشور به وجود آمده بود که دولت به سختی می‌توانست درآمدهای قانونی

خود را وصول نماید و بالتیجه خزانه کشور غالباً تهی مانده و امکان نداشت بتواند به تمام نیازهای مؤسسات نظامی و امنیتی و مؤسسات کشوری جواب مثبت دهد، لذا موضوع تقدم دادن پرداختها به مؤسسات دولتی از اهمیت زیادی برخوردار بود و وظیفه خزانه دار کل که روزانه مسؤول این پرداختها بود او را در موقعیت بسیار حساسی قرار می داد. در روزی که من عهده دار این سمت شدم موجودی خزانه داری کمتر از یک میلیون تومان و اسناد آماده برای پرداخت متجاوز از پنجاه میلیون تومان بود و پیش بینی درآمد روزانه از محل گمرکات و قند و شکر و دخانیات و غیره حدود یک میلیون و نیم تومان بود. البته این رقم غیر از درآمدهای نفتی و سایر درآمدهایی بود که طی سال در تاریخ های مختلف به خزانه می رسید. به هر حال پس از معارفه با رؤسای واحدهای خزانه داری برای آشنایی با کارمندان از ادارات مختلف دیدن کردم. اولین موضوع ناراحت کننده و اسف انگیز، دیدن میز و صندلی های کهنه و شکسته و پنجره هایی بود که روی آنها را برای جلوگیری از تابش مستقیم نور خورشید با روزنامه های کهنه پوشانده بودند و می گفتند بطور کلی چند ماه سال تابش خورشید به حدی است که کار کردن در اتاقهای اداره را غیر قابل تحمل می سازد و یکی از رؤسای ادارات مهم خزانه داری صندلی دسته داری را که محل نشستن او بود به من نشان داد و با اظهار معذرت گفت آقای خزانه دار، اگر امکان دارد خواهش می کنم یک صندلی سالم برای من تهیه کنید که بتوانم به راحتی روی آن بنشینم و انجام وظیفه کنم. در بازدید از دستشویی های ساختمان نیز مشاهده شد که هر یک از آفتابه های مسی را با زنجیر قطوری مهار کرده اند و به من گفتند برای حفظ آنها از دستبرد، به چنین کاری اقدام شده است. به هر حال، در این قسمت که جزئی از ساختمان عظیم وزارت دارایی بود وضع بسیار دلخراشی وجود داشت در حالی که نقشه ساختمان و مصالحی که برای بنای آن به کار رفته بود در حد بسیار خوب قرار داشت زیرا این ساختمانها در زمان اعلیحضرت رضاشاه یعنی حدود بیست سال قبل از آن زمان، با نظر مهندسین اروپایی بنا شده و از استحکام کامل برخوردار بود و فقط به علت مشکلات مالی دولت، در نگهداری آن کوتاهی شده بود و در بودجه جاری وزارت دارایی نیز محلی برای این گونه تعمیرات وجود نداشت لذا با موافقت آقای وزیر دارایی از محل یکی از طرح های در دست اقدام مربوط به اصل چهار که من از آن اطلاع داشتم، مبلغی حدود سی و پنج هزار تومان تأمین اعتبار شد و از آن محل تعمیرات داخلی خزانه داری و رنگ آمیزی اتاقها و تعمیرات میز و صندلی و وسائل کار در ظرف مدت کوتاهی انجام گرفت.

از روز بعد از شروع خدمت در خزانه‌داری، با یکایک رؤسای حسابداریه‌های وزارتخانه‌ها و سازمانهای مهم دولتی به‌طور جداگانه و دو نفری، جلساتی ترتیب دادم تا با نحوه کار آنها آشنا شوم. اطلاعاتی که در ضمن این مذاکرات کسب کردم برای من بسیار تعجب‌آور ولی در عین حال آموزنده و روشنگرانه بود. این آقایان که غالباً از افسران کاردان و باسابقه وزارت دارایی بودند سعی داشتند به من بفهمانند که آنها خود را نمایندگان وزارت دارایی و خزانه‌داری کل می‌دانند که وظیفه دارند تا آنجا که می‌توانند جلو هزینه‌های وزارتخانه‌ها را بگیرند و نگذارند ارقامی که در بودجه وزارتخانه‌ها پیش‌بینی و تصویب گردیده به‌مصرف برسد و موفقیت در این کار را باعث سربلندی و سرافرازی خود می‌دانستند و بعضی‌ها گله داشتند که وزارت دارایی بطور شایسته‌ای این خدمت بزرگ آنها را قدر ندانسته و آنطور که باید و شاید به موضوع توجه نکرده و پاداش لازم را به آنها پرداخت نکرده است و دیگر این که اظهار می‌داشتند چون آنها به‌عنوان نماینده وزارت دارایی در مراحل تهیه بودجه سال بعد وزارتخانه مربوطه شرکت دارند نهایت کوشش خود را به‌کار می‌برند که ارقام هزینه را تا حد ممکن زیاد نشان داده و ارقام درآمد را به میزان قابل ملاحظه‌ای پایین نگهدارند تا این که بعد از تصویب بودجه توسط مجلس در طی سال، بتوان به‌آسانی جلو ارقام هزینه را گرفت و در نتیجه این استراتژی تعادل بین هزینه و درآمد را حفظ کرد.

البته این نوع منطق بکلی با روشهای جدید مدیریت مغایر بود زیرا روشهایی را که من با آن آشنایی داشتم بر این اساس بود که اولاً مأمورین مالی که از طرف وزارت دارایی در دستگاههای دیگر کار می‌کنند باید اولین وظیفه آنها ایجاد تسهیلات و رفع مشکلات اجرایی طرحهای در دست اقدام باشد که آن سازمانها بتوانند با اطمینان کامل از تأمین اعتبارات مالی، طرحهای اجرایی و عمرانی خود را پیش برده و توسعه دهند نه این که دائماً در صدد باشند چوب لای چرخ دستگاهها بگذارند و تحت عنوان حفظ منافع دولت و صرفه‌جویی مانع پیشرفت سریع کارها بشوند. بخصوص در آن زمان که چرخهای اقتصادی مملکت به حرکت درآمده و لازم بود تمام عوامل اجرایی دست به‌دست هم داده مشترکاً برای پیشرفت سریع کارها اقدام کنند. دوم این که هرگاه مسؤولین مربوطه با علم و اطلاع از ابتدای کار بدانند ارقامی که برای تأمین اعتبارات مالی سازمانها عنوان شده از بیخ و بن بی‌اساس و غیر واقعی است چطور می‌توان انتظار داشت کارهایی که باید انجام گیرد، شانس موفقیت داشته باشد. البته من در موقعیتی نبودم که در یک زمان کوتاه و با هر قدر اختیاری هم که داشته باشم بتوانم این طرز فکر حاکم بر

دستگاه را که طی سالهای متمادی در ذهن آنها جای گرفته بود، تغییر دهم و متوجه شدم که باید راه حل‌های جدیدی را برای رفع این مشکلات جستجو کرد. با توجه به این که من از سازمانی آمده بودم که تمام کارها از ابتدا با استفاده از آمار و ارقام شروع می‌شد و هیچ کاری قبل از این که آمار و اطلاعات لازم درباره آن فراهم شده باشد شروع نمی‌شد، بنابراین در صدد برآمدم با استفاده از خدمات اداره آمار و اطلاعات وزارت دارایی، ارقام موجود را تجزیه و تحلیل کرده و راه حل مناسبی جستجو نمایم. به دنبال این فکر، از آقای علی اردلان رئیس اداره آمار و اطلاعات وزارت دارایی دعوت کردم که دو ساعتی با من همکاری کرده و اطلاعات و آمارهایی را درباره درآمدها و هزینه‌های سالهای گذشته برحسب منابع درآمد و محل‌های هزینه در اختیار خزانه‌داری بگذارند. این ملاقات انجام گرفت و پس از دو ساعت بحث و مذاکره درباره مسائل مربوط به امور مالی معلوم شد که این فرد محترم که از کارکنان خوشنام و مورد احترام کارمندان وزارت دارایی بود، هیچ گونه تخصص و اطلاعی درباره مسائل مالی مربوط به این وزارتخانه ندارد و به علت این که از لحاظ سیاسی به جبهه ملی وابستگی دارد کنار گذاشته شده و فقط برای این که حقوق ماهانه و مزایای خود را دریافت دارد حکمی به عنوان رئیس اداره آمار و اطلاعات برای او صادر شده است و اداره‌ای که به این نام شناخته می‌شود عملاً محلی است که برای انبار کردن بعضی نشریات و کتابهای آمار گمرکی از آن استفاده می‌شود و دو سه نفر کارمندی هم که در این اداره کار می‌کنند جز حفظ و نگهداری این کاغذها وظیفه دیگری ندارند. با این صورت، نتیجه ملاقات با آقای رئیس اداره آمار و اطلاعات صفر بود و معلوم شده که باید برای جمع‌آوری و بررسی آمار و اطلاعات لازم مورد نیاز، واحد جداگانه‌ای در خزانه‌داری کل ایجاد شود. لذا با کسب اجازه از آقای وزیر دارایی و پشتیبانی آقای باقر پیرنیا واحد جدیدی به نام آمار و اطلاعات خزانه‌داری کل ایجاد شد و از یکی از همکاران سابقم در صندوق مشترک به نام آقای کورس رجائی که تحصیلات عالی را در رشته اقتصاد در دانشگاه آکسفورد انگلستان به پایان رسانده بود دعوت کردم که سرپرستی آن واحد را به عهده بگیرد و او نیز با میل و اشتیاق این سمت را پذیرفت و مشغول کار شد. نتیجه کار این واحد به قدری چشمگیر بود که تحولی در سیستم مالی دولت به وجود آورد و من بعداً به آن خواهم پرداخت. طی دو هفته اول انتصاب من به خزانه‌داری، تقریباً کلیه رؤسا و مدیران کل وزارت دارایی طبق رسم متعارف از من دیدن کردند و با بزرگواری و احترام، قول همکاری دادند ولی معلوم

بود که منتظرند ببینند نتیجه کار این جوان ناآشنای تازه‌واردی که به جمع آنها پیوسته است چیست و چه دسته‌گلی به آب خواهد داد.

ضمن این دید و بازدیدها سیل مراجعه‌رؤسای حسابداریه‌ها برای وصول وجوه و تلفن‌ها و سفارشهای مقامات ذی‌نفوذ برای تقدم دادن به پاره‌ای پرداختها و همچنین ارباب رجوع عادی ادامه داشت. آخر ماه نیز برای پرداخت حقوق کارکنان دولت نزدیک می‌شد و بسیار نگران‌کننده بود ولی مسؤول پرداختهای خزانه‌داری کل اظهار می‌داشت که نگران نباشید، این وضع سالهاست ادامه دارد و ما می‌دانیم چطور با آن برخورد کنیم. ابتدا حقوق کارکنان مرکز را می‌پردازیم که دهان رؤسای حسابداریه‌ها بسته شود و بعد به تدریج در طی ماه حقوق شهرستانها را حواله می‌کنیم و آنها نیز عادت کرده‌اند که همیشه دو تا سه ماه و یا بیشتر در این پرداختها تأخیر شود و خودشان با مأمورین محلی کنار می‌آیند چون می‌دانند بالاخره بدهی دولت پرداخت خواهد شد و جای نگرانی نیست و اگر در جایی سر و صدای زیادی بلند شد بلافاصله وجوهی برای آنها خواهیم فرستاد که سر و صدا بخوابد. بنابراین جنابعالی که تازه تشریف آورده‌اید شاید برایتان نگران‌کننده باشد ولی ما به این کارها عادت داریم و چیزی هم اتفاق نیفتاده است. به ایشان گفتم ولی شما به یک موضوع توجه ندارید و آن این است که اغلب کارکنان دولت در شهرستانها دارای عائله زیادی هستند و از روی اجبار و به‌علت گرانی مسکن در مرکز و هزینه زندگی بالا به شهرستانها روی آورده‌اند و دارای پس‌اندازهای زیادی نیستند که بتوانند چند ماه تأمین مخارج کنند و مجبور خواهند بود که برای امرار معاش از قصاب و نانوا و بقال نسبه بگیرند و زیر بار منت آنها باشند و وقتی نتوانند به‌موقع حقوقشان را دریافت نمایند و قروضشان را بپردازند دیگر پیش مردم آبرویی نخواهند داشت و این موضوع بزرگترین لطمه را به حیثیت دستگاه دولت می‌زند. بنابراین چاره‌ای نیست جز این که راههایی جستجو کنیم و اقلاً این حقوق کمی که دریافت می‌دارند سر موقع به دست آنها برسانیم. گفتند تصور نکنید که این موضوع مورد توجه اسلاف شما نبوده است ولی چه باید کرد که امکانات دولت و خزانه‌داری اجازه نداده است که ما بتوانیم حقوق مأمورین دولت را سر ماه بپردازیم. حال اگر شما راه جدیدی را در نظر دارید بفرمایید ما هم همه در خدمت شما هستیم.

خوشبختانه دفاتر خزانه‌داری از بابت وجوهی که در پنج سال گذشته هر ماه از بابت درآمدها به خزانه‌داری رسیده و از بابت هزینه‌ها پرداخت شده در دسترس بود و پس از چند روز صرف وقت، جدولی از این بابت آماده گردید که نشان می‌داد دریافتها و پرداختها در چه حدی بوده

است. با در دست داشتن این اطلاعات، از آقای ابراهیم کاشانی رئیس بانک ملی ایران تقاضای وقت کردم و به ملاقات ایشان رفتم. ایشان که از چند سال پیش در ارتباط با مسائل کمک‌ها و صندوق مشترک با من آشنایی داشتند مرا به گرمی پذیرفتند و ضمن تبریک برای کار جدیدم، فرمودند برای پیشرفت کار من از هر کمکی از دستشان برآید دریغ نخواهند کرد. حضورشان مشکلات پرداختهای حقوق کارکنان دولت را توضیح دادم و با نشان دادن آمار دریافتها و پرداختهای خزانه که تماماً در دفاتر بانک ملی ایران نیز منعکس بود (حسابهای خزانه‌داری کل تماماً در بانک ملی متمرکز بود)، به ایشان عرض کردم ملاحظه کنید مجموع پرداختهایی که دولت در طی سال به‌عنوان حقوق می‌پردازد بیش از نصف دریافتهای خزانه‌داری نیست. بنابراین، نظر به این که تمام دریافتهای دولت از هر بابت که به خزانه‌داری می‌رسد در اختیار بانک ملی می‌باشد لذا هرگاه بانک ملی هر ماهه معادل یک دوازدهم کل حقوق کارکنان دولت را که خزانه‌داری کل چک صادر می‌کند بپردازد، وجوه بانک تأمین خواهد بود و ما حاضریم برای وجوهی که بانک ملی بدون موجودی حساب خزانه‌داری پرداخت کرده باشد سه درصد بهره بپردازیم. در مقابل، بانک ملی نیز به موجودیهای خزانه که بلامصرف در بانک مانده سه درصد بهره محاسبه نماید و در پایان سال هرگاه میزان بهره‌ای که خزانه‌داری باید پرداخت کند بیشتر از بهره‌ای بود که به موجودیهای خزانه تعلق گرفته وزارت دارایی تعهد خواهد کرد که در بودجه سال بعد پرداخت این بهره را تأمین نماید.

آقای کاشانی گفتند آقای ناصر وزیر دارایی قبلاً خودشان رئیس بانک ملی بوده‌اند. اگر این فرمول مورد قبول ایشان باشد من هم موافقم. حضورشان عرض کردم من سعی خواهم کرد موافقت آقای وزیر دارایی را نیز به‌دست آورم.

به این صورت از حضورشان مرخص شدم و مستقیماً به دفتر آقای وزیر دارایی رفتم و جریان را گزارش کردم و اضافه کردم اگر علاقمند به پرداخت حقوق کارکنان دولت در اول ماه باشید، این فرمول بهترین راه خواهد بود که دیگر ما طی ماه هر روز نگران پرداخت حقوق آخر ماه نباشیم. ایشان نیز بسیار خوشحال شدند و موافقت خودشان را اعلام کردند و طی دو سه روز بعد، موافقتنامه لازم بین خزانه‌داری کل و بانک ملی به‌امضا رسید.

به این صورت، برای اولین بار پس از سالیان سال، دستور پرداخت حقوق کلیه کارکنان دولت در سراسر کشور، سه روز قبل از پایان ماه به‌همراه دستورالعمل روشنی که این وجوه صرفاً باید

به مصرف حقوق کارکنان برسد، به وزارتخانه‌ها و پیشکارهای دارایی در استانها ابلاغ گردید و از طرف آقای وزیر دارایی نیز به آقای دکتر اقبال نخست‌وزیر اطلاع داده شد.

پرداخت حقوق در روز اول ماه، هرچند امروزه در تمام سازمانهای دولتی امری عادی است و هیچگونه اهمیت خاصی ندارد اما در آن زمان در وزارت دارایی و سایر دستگاهها، به‌عنوان یک کار مهم تلقی شد و بسیار مورد توجه واقع گردید.

هنوز یک هفته از اول ماه نگذشته بود که خبر به آقای وزیر دارایی رسید که هنوز حقوق کارکنان استان خراسان پرداخت نشده است و ایشان نیز بلافاصله مرا احضار کردند و توضیح خواستند. البته چون وجوه لازم با دستورالعمل روشن به پیشکاری خراسان ابلاغ شده بود، قرار شد من شخصاً برای رسیدگی، به خراسان رفته و علت عدم پرداخت را تحقیق کنم. به همین جهت روز بعد، اول وقت با هواپیما به مشهد رفتم. پیشکار دارایی خراسان مرد متشخص و محترمی بود به‌نام آقای صادق وزیری که سابقه خدمت طولانی در وزارت دارایی داشت و وقتی از علت ورود من به مشهد آگاه شد، بی‌نهایت ناراحت گردید و اعتراف کرد که پس از وصول حوالجات مربوط به پرداخت حقوق کارکنان، طبق رویه گذشته در اثر فشار مقامات دولتی با نفوذ محلی ناچار به استفاده از آن وجوه برای پرداختهای دیگر شده و فکر می‌کردند مثل گذشته پس از وصول دریافتیهای بعدی، نسبت به پرداخت حقوقها اقدام کنند.

هرچند آقای وزیر دارایی اختیار داده بودند که در صورت لزوم ایشان برکنار شوند ولی با رعایت جمیع جوانب مصلحت دیده شد که این بار فقط به تذکر اکتفا شود ولی خبر آن به گوش تمام مأمورین وزارت دارایی رسید که پرداخت حقوق کارکنان در اول هر ماه موضوعی جدی است و انحراف از آن عواقب ناخوشایندی خواهد داشت و این رویه برای همیشه برقرار گردید و ادامه یافت.

با رفع مشکل پرداخت حقوق کارکنان در آخر هر ماه تعداد مراجعه‌کنندگان به خزانه و میزان مکاتبات بیهوده در این مورد به‌نحو چشمگیری پایین آمد ولی مراجعات روزانه شرکتیهای مقاطعه‌کاری که هر کدام از طرف مقامات با نفوذ اجتماع مانند نمایندگان مجلس، مقامات کشوری و لشکری سفارش شده بودند، قسمت مهمی از وقت من و کارکنان خزانه را اشغال می‌کرد و لازم بود برای آن نیز راه چاره‌ای جستجو شود تا فرصت کافی برای سایر کارهای مهم خزانه‌داری به‌دست آید. در این مورد نیز پس از مطالعه و دقت در روند وصول درآمدها و تدابیر دیگری که امکان داشت، راه حلی به‌نظم رسید و بر اساس آن با آقای مهندس مجید اعلم که

از دوستان من و رئیس سندیکای مقاطعه کاران بودند مذاکره کردم و از ایشان تقاضا کردم به کلیه آقایان رؤسای شرکتهای ساختمانی اعلام نمایند که پرداختهای آنها در روزهای سوم و هیجدهم هر ماه بدون هیچگونه استثنا از طرف خزانه‌داری انجام خواهد شد ولی هرگاه امکانات مالی خزانه‌داری کافی برای پرداخت صددرصد صورتحسابهای رسیدگی شده نباشد، درصد مناسبی بطور مساوی از تمام پرداختها کسر خواهد گردید و در زمان پرداخت بعدی جبران خواهد شد. بنابراین از تمام رؤسای شرکتهای ساختمانی تقاضا می‌شود که برای وصول مطالبات خود به هیچ مقامی متشبث نشوند و بی‌جهت صرف وقت نمایند زیرا بیهوده بوده و به نفع و صلاح آنها نیست.

اتخاذ این رویه در ابتدای کار برای عده‌ای نامأنوس بود و تصور می‌کردند که این هم از نوع صحبتها و ادعاهای توخالی مأمورین دولتی است و بعد از یکی دو ماه لغو شده و به بوتۀ فراموشی سپرده خواهد شد. ولی در عمل دیدند که اینطور نیست و رویه اعلام‌شده در مورد تمام مؤسسات دولتی اعم از کشوری و لشکری بدون استثنا رعایت می‌شود و پرداختهای لازم در سر موقع در روزهای اعلام‌شده انجام می‌پذیرد. با این ترتیب به تدریج در ظرف حدود یک ماه مراجعات این افراد و تلفنهای مقامات مختلف برای تسریع در پرداخت شرکتهای مقاطعه‌کاری مختلف تقریباً به صفر رسید و فرصتی پیدا شد که وقت من و همکارانم صرف امور اساسی دیگر بشود.

طی ماههای بعد که به تدریج با نحوه کار وزارتخانه‌ها و سازمانهای مختلف دولتی در ارتباط با وزارت دارایی آشنا شدم متوجه گردیدم که در طول پانزده سال یعنی بعد از استعفای اعلیحضرت رضاشاه و اشغال ایران توسط متفقین و در نتیجه آشفتگی و ازهم پاشیدگی دستگاه دولت، وزارتخانه‌های مختلف برای فرار از دست مأمورین سختگیر و اشکال‌تراش وزارت دارایی و رهایی از مقررات پیچیده و دست و پاگیری که عملاً اجرای هر کاری را دچار مشکل می‌ساخت، راههای مختلفی پیدا کرده بودند از جمله ایجاد سازمانهای وابسته و شرکتهای دولتی که تابع مقررات خاص خود بوده و نظارت وزارت دارایی را به حد اقل ممکن می‌رساند و در این گونه مؤسسات هرچند نمایندگان وزارت دارایی در هیأتهای ناظر بر آن سازمانها شرکت داشتند ولی عملاً فعالیتهای مالی آنها در وزارت دارایی انعکاسی نداشت و حتی در بودجه کل کشور نیز درآمد و هزینه‌های آنها نشان داده نمی‌شد. به عبارت دیگر، بودجه مصوبه دولت که مبنای کار وزارت دارایی بود فقط نمایانگر حقوق و مزایای کارکنان و هزینه‌های جاری مربوط

به نگهداری تأسیسات و خرید میز و صندلی و وسائل مختصر اداری بود و عملیات اصلی تعدادی از وزارتخانه‌ها غالباً از طریق سازمانها و شرکتهای وابسته به آنها انجام می‌گرفت و در تعدادی از مؤسسات طبق مجوزهای قانونی درآمدهای اختصاصی برای انجام اموری پیش‌بینی شده بود که آنهم انعکاسی در بودجه مصوب سالیانه دولت نداشت و شنیده می‌شد که وزارت جنگ بر اساس پیش‌بینی بودجه آینده خود و بعضی از سازمانهای دولتی بر اساس پیش‌بینی درآمدهای آتیه، خریدهایی از مؤسسات خارجی انجام داده و تعهداتی را قبول کرده‌اند بدون این که این تعهدات که در حقیقت بدهی دولت در آینده خواهد بود در دستگاه دولت و وزارت دارایی انعکاس داشته و مجوزی کسب شده باشد. بر اساس این اطلاع، مکاتباتی با این گونه سازمانها صورت گرفت و از آنها خواسته شد که از میزان تعهدات خود در مقابل مؤسسات خارجی، خزانه‌داری کل را آگاه سازند. پاسخی که از این سازمانها واصل شد تقریباً مشابه هم و معنایش این بود که آنها طبق قوانین و مقررات مربوطه استقلال عمل دارند و الزامی در آگاه ساختن وزارت دارایی و خزانه‌داری کل نداشته و به موقع تعهدات خودشان را انجام خواهند داد. به عبارت دیگر یعنی کار ما به شما ارتباط ندارد و مزاحم نشوید.

از آنجایی که در این مرحله فقط از آنها اطلاعات کلی خواسته شده بود که از لحاظ پرداختهای ارزی آینده دولت مورد توجه قرار گیرد و نظری دربارهٔ دخالت در کارهای آنها نبود، موضوع پیگیری شد و پس از یکی دو ماه بالاخره موفق شدیم ارقام تعهدات خارجی سازمانهای دولتی را جمع کنیم.

وصول این این اطلاعات، حقایق تکان‌دهنده‌ای را آشکار ساخت زیرا نشان می‌داد که میزان تعهدات سازمانهای وابسته به دولت در مقابل مؤسسات خارجی، بیش از چهارصد و شصت میلیون دلار می‌باشد. در حالی که در آمد ایران از صنعت نفت در آن زمان حدود دویست و پنجاه میلیون دلار در سال بود که هشتاد و پنج درصد آن طبق قانون در اختیار سازمان برنامه قرار داشت و آن سازمان برای اجرای برنامه‌های عمرانی کشور، تعهدات سنگینی را قبول کرده بود.

بر اساس اطلاعات واصله، چندین جدول ساده تهیه گردید که نوع تعهدات و زمان پرداخت آنها و سازمانهای متعهد بخوبی نشان داده شده بودند و برای این که این موضوع مهم مورد توجه قرار گیرد، یک نسخه برای هر یک از وزارتخانه‌ها تهیه شد و در پوشه‌ای به‌رنگ سفید که روی آن به‌صورت مورب یک باند قرمز با ذکر عبارت «خیلی محرمانه» به‌رنگ سیاه در متن آن

چاپ شده بود، آماده گردید و برای نخست‌وزیری و کلیه وزارتخانه‌ها به‌عنوان اطلاع، ارسال گردید.

وصول این گزارش به دست آقای دکتر اقبال نخست‌وزیر و آقایان وزرا، غوغایی در هیأت دولت به‌وجود آورد و دولت متوجه گردید که با چه مسأله مهمی مواجه است. زیرا تعهدات این سازمانها که غالباً برای فرار از رعایت مقررات قانونی که دریافت وام از خارج را مشروط به کسب مجوز از مجلس شورای ملی می‌ساخت، به‌عنوان اعتبارات فروشندگان¹⁰ نامیده شده بود و در حقیقت خریدهایی بطور نسبی بود که باید در سالهای بعد اعتبارات ریالی آن در بودجه‌های مربوط منظور شده و معادل ارزی آن از طرف بانک ملی برای طلبکاران ارسال گردد و هرگاه به هر دلیلی سازمانهای متعهد نمی‌توانستند اعتبارات ریالی را تأمین کنند و یا این که بانک ملی به‌اندازه کافی ذخیره ارزی نداشت باشد که پرداختهای لازم را انجام دهد، اعتبار دولت ایران در مقابل خارجی‌ان متزلزل می‌شد.

برملا شدن این موضوع، که کاملاً از دید دولت پنهان بود و به‌نظر می‌رسید وسیله‌ای برای سوء استفاده مأمورین نادرست فراهم کرده باشد، دولت آقای دکتر اقبال را که در موضوع مبارزه با فساد حساسیت زیاد داشت، آگاه ساخت که باید مکانیزم تازه‌ای برای نظارت دولت بر درآمد و هزینه، به‌وجود آید و روشن بود که اولین قدم در این راه منعکس کردن کلیه درآمدها و هزینه‌های سازمانهای دولتی بدون استثناء در بودجه کل کشور می‌باشد و طبیعی بود که اجرای این وظیفه به‌عهده وزارت دارایی گذاشته شود. منتها وجود قوانین و مقررات متعدد مربوط به سازمانهای مختلف و رقابت حرفه‌ای مقامات مربوط و مقاومت شدید هر یک از سازمانها برای حفظ استقلال عمل و ادامه رویه موجود، سد بزرگی در مقابل هر گونه تغییری بود. از طرف دیگر در وزارت دارایی نیز به‌علت نقائص سازمانی مشکلات بزرگی وجود داشت. زیرا واحدهای مربوط به اجرای بودجه دولت یعنی خزانه‌داری کل، مدیریت بودجه، مدیریت تطبیق اسناد و دیوان محاسبات تحت نظر معاونین مختلف وزارت دارایی قرار داشت بدین معنی که خزانه‌داری کل تحت نظر معاون فنی، مدیریت بودجه و تطبیق اسناد تحت نظر معاون پارلمانی، و دیوان محاسبات تحت نظر معاون اداری بود و این آقایان معاونین نیز به‌علل مختلف با یکدیگر رقابت داشته و دائماً مشغول کارشکنی برای یکدیگر بودند. بدین صورت برقراری هر

¹⁰ Suppliers Credit

نوع نظام جدید با مشکلات عدیده‌ای مواجه بود. به‌عنوان نمونه فقط به ذکر یک مورد از نحوه برخورد مقامات عالی وزارت دارایی با مسائل موجود اشاره می‌کنم:

در زمانی که بحث‌های مربوط به تجدید نظر در روشها به‌منظور اتخاذ رویه‌های بهتری برای وصول درآمدها و نظم بیشتر در پرداخت هزینه‌های دولت در جریان بود، آقای باقر پیرنیا به سمت وزیر مختار اقتصادی در سفارت ایران در واشنگتن انتخاب گردید و به آمریکا رفت و آقای عباسقلی اردلان که قبلاً به‌مدت ده سال سمت خزانه‌دار کل را داشت و از مأمورین عالی‌رتبه و بسیار خوشنام وزارت دارایی بود و چند سال نیز سمت مشاور اقتصادی هیأت نمایندگی ایران در سازمان ملل را داشت، به‌جایشان انتخاب شد. پس از آمدن آقای اردلان قرار شد به‌منظور ایجاد هماهنگی و همکاری بیشتر بین معاونین وزارت دارایی هفته‌ای یک بار جلسه‌ای با شرکت آقای انواری معاون پارلمانی و آقای اردلان معاون امور درآمدها و آقای مهدی وثوق معاون ثابت اداری و من تشکیل شود. در این جلسه پس از تعارفات معمول، مذاکراتی دربارهٔ مسائلی که وزارت دارایی با آن مواجه است انجام گرفت و هر یک از آقایان نظرانی در این باره بیان داشتند. نوبت که به من رسید عرض کردم آقایان همگی اطلاع دارید که در محافل خارجی و داخلی صحبت اهمیت وزارت دارایی در رفع مشکلات اقتصادی مملکتی مطرح است و گفته می‌شود که هرگاه وزارت دارایی بتواند مالیاتهای قانونی دولت را وصول نموده و نظم و نسق بهتری در پرداخت هزینه‌های دولت برقرار سازد پیشرفت چشمگیری در کارهای مملکت پیدا خواهد شد. و نیز عده زیادی معتقدند مقررات وزارت دارایی بر اساس نیازهای دولت در سی سال پیش تهیه شده و اینک با پیشرفتهایی که طی زمان در کشور انجام گرفته نحوهٔ عمل وزارت دارایی تغییر زیادی نیافته و جوابگوی احتیاجات روز نیست. بنابراین در حال حاضر که موقعیت انجام اصلاحاتی فراهم آمده آیا بهتر نیست که مسؤولین واحدهای مختلف وزارت دارایی را نیز در انجام این امر مهم شرکت دهیم و از آنها بخواهیم که هرگاه نظرانی دربارهٔ لغو مقررات دست و پاگیر بی اثر و برقراری روشهای بهتری در حوزهٔ فعالیت خود دارند، پیشنهاداتشان را به شورای معاونین ارسال دارند که مورد بررسی قرار گیرد و از کسانی که نظرات عملی و پیشنهادات جالب و قابل اجرایی بفرستند بطور شایسته قدردانی به‌عمل آید؟

این پیشنهاد ساده و معمولی که شبیه آن در هر سازمان مدرن در هر هفته و یا حداقل هر ماه در جلسات عمومی مسؤولین واحدهای مختلف سازمان به‌عنوان Staff meeting مورد عمل

قرار می‌گیرد مورد مخالفت شدید آقای انواری قرار گرفت و اظهار داشتند که شما با روحیه مأمورین وزارت دارایی و نحوه فکر آنها آشنایی ندارید و متوجه نیستید که تهیه و ارسال چنین بخشنامه‌ای به واحدهای مختلف، به‌عنوان عجز ما در اصلاح امور وزارت دارایی تلقی خواهد شد و نه تنها سودی ندارد بلکه باعث خواهد شد که بعد از این دستورات معاونین را سرسری تلقی کنند و نظم کارها به‌هم بخورد. این را گفتند و بلند شدند و به‌عذر گرفتار بودن در مجلس، جلسه را ترک کردند. آقایان دیگر هم به‌احترام ایشان که از متقدمین بوده و نسبت به سایرین جنبه پیشکسوتی داشتند، سکوت کردند و جلسه به‌پایان رسید و دیگر هم تشکیل نشد.

به‌هر حال، آقای وزیر دارایی نظر به این که از حل مشکلات پرداختها و ایجاد نظم بهتری در امور خزانه‌داری رضایت داشتند از من خواستند که در قالب تشکیلات و اختیارات موجود، درباره روشهای تهیه و تنظیم بودجه سازمانهای دولتی و نحوه بهتر کردن سیستم‌های فعلی بررسیهایی انجام دهم. این بررسی‌ها در کنار کارهای جاری و روزانه خزانه‌داری طی چند ماهی با رعایت حساسیت مقامات مختلف وزارت دارایی بدون سر و صدا و با کمک عده‌ای از کارکنان باتجربه و علاقمند انجام گرفت و نتایج آن قابل توجه بود. اولاً معلوم شد بودجه‌ای که دولت هر ساله به مجلس ارائه می‌کرد و برای گرداندن دستگاه دولت مبنا و مورد عمل قرار می‌گرفت فقط جزئی از درآمد و هزینه‌های کشور را نشان می‌دهد و بعضی از وزارتخانه‌ها در کنار تشکیلات اصلی خود، دستگاههایی را به‌وجود آورده‌اند که سازمان و عملیات مالی آنها در بودجه رسمی آن وزارتخانه انعکاس ندارد. در زمانی که قوانین شدیدی برای جلوگیری از استخدام کارکنان دولت وضع شده بود این دستگاههای جنبی تحت عنوان کارکنان قراردادی و یا روزمزد تعداد کثیری افراد را استخدام کرده بودند که سالیان سال در دستگاههای مربوطه مشغول کار بوده و حتی آمار روشن و معلومی از آنها در دسترس نبود و این افراد خود را کارمند دولت می‌دانستند در حالی که در سازمانهای رسمی دولتی مانند وزارت دارایی و اداره بازنشستگی اثری از استخدام آنها وجود نداشت و معلوم نبود سرنوشت آنها به کجا خواهد انجامید. هر وقت گاه به‌گاه این افراد برای گرفتن حقوق و مزایای بیشتری دست به تظاهرات می‌زدند دولت از طریق دادن امتیازات مختصر به آنها و استفاده از دستگاههای انتظامی، جلو تظاهرات را می‌گرفت. دوم این که بودجه مملکت که هر سال حتی با تأخیر به مجلس تقدیم می‌شد، فقط حاوی نام وزارتخانه‌ها و سازمانهای مهم و رقمی معادل اعتبارات مصوبه سال قبل به‌علاوه چند در صدی اضافه بود که به‌عنوان اعتبار کلی هر وزارتخانه یا سازمان منظور می‌شد

و رسم بود که تا تصویب ارقام تفصیلی بودجه که باید در کمیسیونهای مجلس مورد رسیدگی قرار گیرد، اغلب اوقات برای این که کارهای دولت متوقف نگردد بودجه دولت بطور یک دوازدهم و یا دو دوازدهم بودجه سال قبل تصویب و به دولت ابلاغ می شد و مبنای پرداختها قرار می گرفت. با این ترتیب در طی سال دست مسئولین وزارتخانهها زیر ساطور وکلا قرار داشت و برای تصویب هر یک از اقلام هزینه و تصویب بودجه تفصیلی مجبور بودند دائماً به نحوی از انحاء تقاضاهای وکلا را انجام دهند و بارها اتفاق می افتاد که سال به پایان می رسید و بودجه تفصیلی یک وزارتخانه تصویب نشده بود. بنابراین، وزارتخانهها و سازمانها برای تأمین احتیاجات خود مجبور بودند برای دریافت هر مبلغ کوچکی چانه بزنند و رضایت وزارت دارایی را جلب کنند.

وجود چنین اوضاع و احوالی وزارت دارایی را در موضعی قرار داده بود که در تصویب و یا رد هر یک از تقاضاهای وزارتخانهها، جنبه داور داشت. در داخل این وزارتخانه نیز اتخاذ این تصمیمات در حوزه عمل آقای انواری معاون پارلمانی قرار داشت که از قدیمی ترین و با سابقه ترین مأمورین این وزارتخانه بود و به سرسختی و پاکدامنی شهرت داشت و کلیه دستورهای پرداخت به وزارتخانهها که برای هر پرداخت از چندین فرم مختلف تشکیل می گردید باید تماماً و یک به یک به امضای ایشان برسد. به عبارت دیگر جریان پرداخت اسناد هزینه هر یک از وزارتخانهها بدین قرار بود که برای پرداخت هر سند پس از طی مراحل مختلف در وزارتخانه مربوطه که آن خود یک داستان طولانی و مانند گذشتن از هفت خوان رستم بود وقتی به وزارت دارایی می رسید هر چند در بودجه آن وزارتخانه منظور شده و به تصویب مجلس رسیده بود معذک باید اول برای رسیدگی و تطبیق آن با مقررات قانونی به اداره کل تطبیق اسناد وزارت دارایی فرستاده شود و پس از بررسی و تأیید آن اداره، که مرحله ای بسیار طولانی بود، جهت تأمین اعتبار، به اداره کل بودجه ارسال گردد. در آن اداره نیز که طی مراحل آن آسانتر از اداره تطبیق اسناد نبود، پس از حصول اطمینان از این که پرداختهای به آن وزارتخانه از کل اعتبار مصوب تجاوز نکرده برای تصویب نهائی به دفتر آقای معاون پارلمانی فرستاده می شد که به امضای ایشان برسد و دستور پرداخت صادر کنند. در این مرحله از کار نیز نظر به این که وقت آقای معاون پارلمانی بیشتر صرف پذیرایی از نمایندگان مجلس و یا رفتن به مجلس می شد لذا دستورهای پرداخت که تعداد آنها در هر روز بیش از صدها فرم پرداختی بود در دفتر ایشان انبار می شد و امضای آنها روزها و هفتهها بطول می انجامید و در این

مدت طلبکاران دستگاههای دولتی برای به جریان افتادن کار مطالبات خود به هر وسیله‌ای متشبث می‌شدند تا کار خود را جلو بیندازند و نتیجه این امر علاوه بر فراهم آوردن زمینه ایجاد فساد و دلسرد شدن کارمندان صدیق، موجب آشفته‌گی کلیه دستگاههای اداری بود. تازه پس از طی این راه طولانی هزار پیچ‌سندهای تصویب‌شده باید برای پرداخت به خزانه‌داری کل فرستاده شود که در آنجا نیز ماجرایی اعمال فشار برای تسریع کار و جلو انداختن پرداختها از نو شروع می‌شد. حال وقتی تعداد کل تقاضاهای تمام دستگاههای دولت را که در هر روز به وزارت دارایی می‌رسید در نظر بگیریم، عظمت این کار و لزوم اصلاح دستگاههای پرداخت هزینه دولت بهتر روشن می‌شود.

نکته بسیار قابل توجه دیگری که آشکار گشت این بود که مجموعه کاملی از قوانین و مقررات حاکم بر امور پرداختهای وزارت دارایی در قسمتهای اجرائی این وزارتخانه بطور کامل وجود نداشت و سوابق مربوط به قوانین، تصویب‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مورد عمل، در پرونده‌های مختلف منعکس بود و در ادارات مختلف نگهداری می‌شد و بسیاری از این مقررات، قوانین و تصویب‌نامه‌ها و دستورات، مدتها قبل نقض شده و مقررات جدیدی جانشین آنها شده بود ولی مقررات نسخ شده نیز به علت این که بطور منظم از جریان اداری خارج نشده بود کماکان مورد استفاده قرار می‌گرفت و مأمورین وزارت دارایی می‌توانستند بر اساس آن مقررات منسوخه در موارد مختلف بر حسب مورد، اظهار نظر کنند. ارباب رجوع نیز که از این موضوع اطلاع نداشتند جوابهای مأمورین وزارت دارایی را بر اساس قوانین و مقرراتی که ذکر شده بود قبول می‌کردند و متوجه نبودند که این مقررات بعداً تغییر یافته و مقررات دیگری جانشین آن شده است. تنها واحدی که در وزارت دارایی مجموعه‌ای از تمام مقررات جاری و نسخ نشده را در اختیار داشت اداره بودجه بود که فقط به دستور آقای انواری عمل می‌کرد و بارها و بارها دیده شده بود که در مورد وزارتخانه‌های مختلف و در موارد مشابه احکام متغییری صادر شده باشد. به عبارت دیگر درحالی که مثلاً تقاضای وزارت کشاورزی برای خرید ماشین‌آلاتی به استناد یک تبصره قانونی و یا یک ماده تصویب‌نامه دولت رد شده بود در مورد وزارتخانه دیگری به استناد مقررات دیگری با خرید آن وسائل موافقت شده بود و این موضوع جنبه عادی داشت که هرگاه انجام کاری به اشکال برمی‌خورد برای رفع محذور، از آقای انواری کمک گرفته می‌شد و به علت این ضد و نقیض‌ها در تصمیمات، دستگاه وزارت دارایی به نظر سایر دستگاههای دولت یک دستگاه متحجر، اشکال‌تراش و احتمالاً فاسد بود.

در مورد تشکیلات و روابط بین واحدهای سازمانی و سلسله مراتب اداری نیز آشفستگی تشکیلات دست کمی از مغشوش بودن قوانین و مقررات نداشت به این معنی که به جای این که تقسیم بندی واحدهای سازمانی بر اساس وظایف آنها تعیین شده و واحدهایی که وظایف مشابه و به هم پیوسته‌ای دارند تحت نظر مدیران و معاون مربوطه وزارتخانه قرار گیرند در آن زمان بر اساس این که وزارت دارایی دارای سه معاون پارلمانی، درآمد و هزینه و امور اداری بود، بنا به مقتضیات سیاسی و احساسی، برخلاف هر گونه اصول مدیریت، واحدهای سازمانی بین این سه معاون تقسیم شده بود. به عنوان مثال اداره بودجه که منطقاً باید جزء مدیریت بودجه تطبیق اسناد و خزانه‌داری کل قرار داشته و تحت نظر معاون درآمد و هزینه انجام وظیفه کند، دستورات خود را از معاون پارلمانی دریافت می‌کرد و اداره بررسیها و آمار که باید بازوی اصلی برای بررسی مسائل مختلف مالی و ارزیابی دائم از نحوه انجام امور باشد به عنوان یک اداره بی‌ارزش در واحد امور اداری قرار داشت و موارد متعددی از این قبیل. البته ممکن است از دیدگاه کسانی که به امور وزارت دارایی آشنایی ندارند این گونه آشفستگی سازمانی به نظر چندان مهم جلوه نکند ولی در عمل از لحاظ دستگاهی که باید بطور منظم مانند قلب در بدن انسان به کوچکترین واحدهای سازمانی در سراسر کشور و در دورترین نقاط در کشور پهناوری مانند ایران خدمات مالی ارائه کند، بسیار مهم و اساسی است.

به هر حال، نتیجه این بررسی‌ها بسیار مورد توجه آقای ناصر وزیر دارایی قرار گرفت و به من اطمینان دادند که درباره آن اقدام اساسی خواهند کرد و برای شروع کار، موضوع رسیدگی به قوانین و مقررات و تصویبنامه‌ها و بخشنامه‌ها و حذف مقررات منسوخه را در سرلوحه کار قرار دادند و قرار شد از سه نفر کارمندان با سابقه و بازنشسته اداره بودجه دعوت شود که در مقابل پاداش مناسبی تمام قوانین و مقررات و کلیه مدارک مربوطه را که تکلیفی برای وزارت دارایی تعیین می‌نماید جمع‌آوری و بررسی کرده و موارد منسوخه را تعیین و مجموعه‌ای از کلیه دستوراتی که باید مورد استفاده مأمورین وزارت دارایی قرار گیرد تهیه نمایند. این کار از چند روز بعد شروع شد و سه نفر از کسانی که کارشناسی آنها در این باره مورد تأیید اغلب مدیران قرار داشت، انتخاب گردیدند و وظایف خود را تحت نظر خزانه‌داری کل آغاز نمودند.

در اواخر تابستان آقای ناصر وزیر دارایی مرا احضار کردند و گفتند قرار است برای مذاکره با مقامات کنسرسیوم نفت در لندن هیأتی با شرکت آقایان فؤاد روحانی، دکتر رضا فلاح، مهندس اتحادیه، مهندس پرخیده، مهندس فرخان و عرفانی به لندن عزیمت کنند؛ شما هم به عنوان

نماینده وزارت دارایی باید در این هیأت شرکت کنید. سؤال کردم وظیفه من چیست؟ فرمودند شرکت ملی نفت ایران برای راه انداختن کامل صنعت نفت، مسائلی دارد که باید با کمک کنسرسیوم حل شود. بنابراین نمایندگان شرکت نفت کاملاً به موضوع وارد هستند و شرکت شما جنبه تأیید دولت و وزارت دارایی را دارد. سؤال کردم آیا مصلحت نمی‌دانید که از این فرصت استفاده کرده و از مقامات کنسرسیوم بخواهیم که با اضافه کردن میزان استخراج نفت، درآمد دولت را افزایش دهند زیرا با مقایسه درآمد کشورهای دیگر نفتخیز مانند عربستان، کویت و عراق دیده می‌شود که درآمد ایران در پایین‌ترین سطح قرار دارد و هرگاه ما بتوانیم آنها را قانع کنیم که تولید نفت ایران را افزایش داده و به سطح سایر کشورهای منطقه برسانند، کلیه مشکلات مالی دولت که هر روز دست به‌گریبان آن هستیم، برطرف خواهد شد. فرمودند موضوع را در هیأت مطرح کنید و به‌نحو مناسبی در مذاکرات عنوان کنید.

بعد از یکی دو روز این هیأت به لندن عزیمت کرد و در هتل دُرچستر که قبلاً از طرف کنسرسیوم پیش‌بینی شده بود اقامت گزید. قبل از شروع مذاکرات، اتاق مخصوصی برای تبادل نظر اعضای هیأت در نظر گرفته شد و ریاست جلسات را آقای فؤاد روحانی مدیر و مشاور حقوقی شرکت نفت عهده‌دار بود. در جلسات هیأت هر یک از اعضاء نظرات خود را در مورد حوزه فعالیتشان در ارتباط با کنسرسیوم مطرح کردند و من نیز نظر وزارت دارایی را در مورد اضافه‌تولید عنوان کردم و آمار و ارقام درآمدهای ایران را در مقایسه با درآمدهای کشورهای عربی به‌اطلاع آقایان رساندم و قرار شد آقای فؤاد روحانی در جلسات با مقامات کنسرسیوم وظیفه سخنگو را به‌عهده گرفته و هرگاه لزومی پیدا شد از افراد هیأت برای توضیح اضافی کمک بگیرند.

این مذاکرات چندین روز به‌طول انجامید و آقای فؤاد روحانی نیز به شایسته‌ترین وجهی کلیه نظرات اعضای هیأت را مطرح ساختند و دربارهٔ یکایک آنها از طرف مقامات کنسرسیوم تعهداتی شد ولی دربارهٔ اضافه‌تولید مقامات کنسرسیوم اظهار داشتند که انجام خواست دولت ایران در حال حاضر به دو علت امکان‌پذیر نیست؛ اول به‌علت نامرغوب بودن نفت ایران در مقایسه با نفت کویت و عربستان سعودی که به‌دلیل وجود مواد گوگردی زیاد تصفیه آن گرانتر تمام می‌شود و دوم به‌علت وجود کارگران اضافی در صنعت نفت که تعداد آن حدود هفتاد هزار نفر تخمین زده می‌شود و این موضوع هر گونه سرمایه‌گذاری جدید را برای مدرنیزه کردن دستگاهها و ازدیاد تولید مانع می‌گردد و در مقابل، استدلال ما برای بالا بردن درآمد نفت بر این

پایه بود که ایران هشتاد و پنج درصد درآمد نفت خود را صرف امور عمرانی می‌نماید و اجرای این برنامه‌ها و توسعه امور اقتصادی ایران، صنعت نفت و روابط با کنسرسیوم را بر پایه استوارتری قرار خواهد داد که مآلاً به نفع کنسرسیوم بوده و باعث ایجاد آرامش بیشتری در ایران خواهد شد ولی با تمام استدلالها و پافشاریهایی که از طرف هیأت شد، مقامات کنسرسیوم در موضع خود تغییری ندادند و تعهدی نکردند.

در حاشیه این مذاکرات و در اولین فرصتی که به دست آمد از آقای قدس نخعی سفیر ایران در لندن برای ادای احترام وقت گرفتم و به دیدارشان رفتم و با کمال تعجب دریافتم که ایشان از حضور هیأت مذاکرات در لندن با مقامات کنسرسیوم به کلی بی اطلاع بوده و جزئی ترین خبری ندارند ولی من به حسب وظیفه، ایشان را در جریان مذاکرات قرار دادم و بلافاصله تلگرافاً موضوع را به اطلاع آقای وزیر دارایی رسانیدم زیرا برای حفظ موقعیت سفیر ایران در لندن در مقابل مقامات دولت انگلستان و مقامات کنسرسیوم بسیار ناشایست بود که سفیر ایران حتی از حضور چنین هیأتی در لندن اطلاع نداشته باشد. آقای قدس نخعی نیز از هیچگونه کمک درباره ارتباط ما با تهران دریغ نکردند. مذاکرات هیأت نیز پس از ده روز به پایان رسید و ما به تهران مراجعت کردیم.

آیا شما در وزارت دارایی علاوه بر امور مالی و پرداخت هزینه‌های دولت و مأموریت‌های خاص، وظایف دیگری هم داشتید؟

بله، سه وظیفه دیگر جزء مسؤولیت‌های خزانه‌دار کل بود: اول شرکت در جلسات هفتگی هیأت نظارت اسکناس در بانک ملی که با شرکت آقایان نظام‌الدین امامی بازرس دولت در بانک و دکتر مشیر فاطمی و بیات ماکو نمایندگان منتخب مجلس شورای ملی تشکیل می‌شد و وظیفه آن حفظ و مراقبت در حفاظت جواهرات سلطنتی و همچنین نظارت در سوزاندن اسکناسهای از جریان خارج شده بود. دوم نظارت بر ضرابخانه دولتی که مسؤولیت ضرب مسکوکات و اوزان و مقیاسها را عهده‌دار بود و سوم نظارت بر چاپخانه دولتی که مسؤولیت چاپ تمبر و روزنامه‌های رسمی کشور را به عهده داشت.

برگردیم به مسائل مربوط به خزانه‌داری؛ آیا در این زمان کمک‌های مالی هم از طرف دولت آمریکا به ایران می‌شد؟

خیر؛ در این زمان که حدود سه سال از حل مشکل نفت می‌گذشت، درآمدهای ایران از این بابت به تدریج اضافه می‌شد و علاوه بر این، به علت برقراری امنیت و آرامش در کشور، چرخهای اقتصادی مملکت به آرامی به حرکت درآمد بود و دلیلی وجود نداشت که کمکهای آمریکا به ایران ادامه یابد زیرا با اضافه شدن درآمد دولت از صنعت نفت و همچنین ازدیاد درآمد گمرکات - قند و شکر و دخانیات و همچنین برقراری نظم و انضباط بیشتر در نحوه پرداختهای دولت، کریدورهای خزانه از مراجعه روزانه ارباب رجوع آزاد شد و دیگر شکایاتی از بابت تأخیر در پرداختها به وزیر دارایی و نخست‌وزیری واصل نمی‌شد؛ به همین جهت بود که آقای ناصر از من خواستند با همکاری با اداره بودجه، سرپرستی بودجه سال بعد را به عهده بگیرم و ترتیبی داده شود که حد اکثر تا دو ماه به پایان سال، بودجه کامل دولت تهیه گردیده و به هیأت دولت داده شود.

اجرای این دستور ابتدا در خود وزارت دارایی با مقاومت عده‌ای که در سالهای گذشته این مسؤلیت را داشتند، مواجه شد و آن را به عنوان قدرناشناسی و عدم اعتماد به دستگاه خودشان تلقی کردند و در نتیجه به انحای مختلف از همکاری و شرکت در مراحل اولیه برنامه‌ریزی برای اجرای این کار خودداری می‌کردند ولی به تدریج که متوجه شدند این اقدام صرفاً به منظور شروع یک حرکت دسته‌جمعی در راه اصلاح روشهای تهیه بودجه و برقراری نظم و انضباط در درآمد و هزینه‌های دولت می‌باشد به راه همکاری افتادند. ولی مشکل اصلی، وزارتخانه‌ها و سازمانهای وابسته دولتی بودند که نمی‌خواستند به هیچ عنوان اطلاعات مالی آنها غیر از بودجه‌های عادی وزارتخانه، در دستگاه وزارت دارایی انعکاس داشته باشد زیرا نگران بودند که پس از علنی شدن منابع و میزان درآمدهای آنها، وزارت دارایی بر روی آن منابع دست گذاشته و زحمات چندین ساله آنها برای فرار از دست مأمورین اشکال تراش وزارت دارایی به هدر رود و علاوه بر این، به استقلال و باز بودن دست آنها برای پرداخت هزینه‌های مختلف، لطمه‌ای وارد شود. شکستن این سد عظیم مقاومت که وزرای مقتدری آن را حمایت می‌کردند بسیار مشکل و طاقت‌فرسا بود ولی عاقبت با پافشاری آقای ناصر وزیر دارایی و آقای دکتر اقبال نخست‌وزیر این سد شکسته شد و مقرر گردید کلیه وزارتخانه‌ها و سازمانهای وابسته به دولت، ارقام کلی درآمدهای خود را از هر منبع بدون ذکر جزئیات، و کلیه ارقام هزینه را بر اساس سرفصل‌های هزینه، به خزانه‌داری کل ارسال دارند تا در بودجه کل کشور منظور گردد. با تمام این تفصیلات و توافقیهای انجام گرفته، اجرای این امر در سطح واحدهای دولتی که سالیان سال

بطور مستقل عمل می‌کردند و هیچگاه جواب صریح و روشنی دربارهٔ عملیات مالی خود به هیچ مقامی خارج از دستگاه خود نمی‌دادند کاری بس دشوار و در پاره‌ای موارد غیر عملی به نظر می‌رسید و شنیده می‌شد که گفته بودند ما در گذشته از این نوع دستورات دریافت داشته‌ایم و فقط کافی است مدتی وقت را با مکاتبه بگذرانید و بعداً یا تغییر سیاست پیش می‌آید و یا رئیس مربوطه عوض می‌شود و در پایان، همه چیز به جای خود باقی می‌ماند و تغییری پیدا نمی‌شود. بنابراین فقط باید تحمل داشت و گذاشت که این موج جدید دوران خود را طی کند و آرام شود.

در کشاکش این مذاکرات و مکاتبات، آقای وزیر دارایی به من گفتند در هیأت دولت مذاکره شده است که چون پرزیدنت آیزنهاور^{۱۱} رئیس جمهور آمریکا در مراجعت از سفر رسمی خود به هندوستان در تهران توقف کوتاهی دارند و با شاهنشاه ملاقات خواهند کرد، مقرر شده است که هر یک از وزارتخانه‌ها گزارشی دربارهٔ احتیاجات خود تهیه کرده و به دربار شاهنشاهی ارسال دارند تا در ضمن مذاکرات با پرزیدنت آیزنهاور مورد توجه قرار گیرد.

ایشان از من خواستند که گزارش وزارت دارایی را خزانه‌داری کل تهیه نماید. برای تهیه این گزارش به‌نظم رسید که احتمالاً سایر وزارتخانه‌ها طبق معمول، گزارشات مفصل و طولانی تهیه کرده و در نهایت لیستی از احتیاجات خود را اضافه خواهند کرد و مجموعه این نوع گزارشات به‌اندازه کتاب قطوری خواهد شد که قابل استفاده در یک فرصت کوتاه نخواهد بود. بنابراین بهتر است که ما تقاضاهای خود را محدود و لزوم تأمین آنها را با نشان دادن چند نمودار، عنوان کنیم. در این زمینه در واحد آمار و بررسیهای خزانه‌داری مطالعاتی کردیم و با کمک آقای کورس رجالی چهار نمودار تهیه شد که نمودار اول به‌صورت دایره و مربوط به درآمدهای کشور از منابع مختلف بود که به‌صورت بخشهایی از سطح دایره نشان داده می‌شد. نمودار دوم نیز به‌صورت دایره و نمایانگر بخشهای هزینه‌های کشور بود. نمودار سوم درآمد نفت ایران را در سالهای قبل نشان می‌داد و نمودار چهارم نشان‌دهندهٔ درآمد سرانه هر یک از کشورهای نفتخیز از صنعت نفت بود که به‌خوبی نشان می‌داد در مقابل درآمد سرانه کویت که در حدود دو هزار دلار بود درآمد سرانهٔ ایران از نفت از سیزده دلار تجاوز نمی‌کند. منظور ما این بود که نشان دهیم هرگاه درآمد ایران از صنعت نفت متناسب با درآمد سایر کشورهای منطقه شود

¹¹ Dwight D. Eisenhower

مسائل مالی ایران به کلی حل شده و دیگر احتیاجی به کمک کشورهای خارج بخصوص آمریکا نخواهیم داشت. برای ترسیم این نمودارها به صورت جالبی که مورد توجه بیننده قرار گیرد، از یکی از گرافیکس‌هایی که سابقاً در اصل چهار کار می‌کرد کمک گرفتیم و این جوان با استعداد در چهار تابلو بزرگ و به‌طور رنگی نمودارهایی را تهیه کرد که لازم بود هر کدام بر روی سه‌پایه‌ای قرار گیرد. با تمام عجله و سرعتی که در تهیه این نمودارها داشتیم معذک تهیه آنها چند روزی بطول انجامید و بالاخره صبح آن روزی که پرزیدنت آیزنهاور وارد ایران می‌شد این نمودارها آماده گردید و حتی فرصت نشد که از روی آنها عکسی برداشته شود و به‌سرعت آنها را با یک وانت به دربار ارسال داشتیم و تلفنی از تیمسار فرمانده گارد شاهنشاهی تقاضا کردم که آنها را در سرسرای ورودی کاخ قرار داده و به نظر اعلیحضرت برسانند. ایشان نیز قول کمک دادند و ما انتظار داشتیم که پس از خاتمه بازدید پرزیدنت آیزنهاور، این تابلوها را به خزانه‌داری برگردانند تا مورد استفاده قرار گیرد. ولی بعد اطلاع پیدا کردیم که اولاً بیشتر مذاکرات مربوط به کمکهای آمریکا به ایران در ارتباط با این تابلوها انجام گرفته و ثانیاً پرزیدنت آیزنهاور از شاهنشاه خواسته بودند که موافقت کنند که این نمودارها را با خود به آمریکا ببرند. بنابراین هرچند از نظر کلی طرح ما موفقیت‌آمیز بود ولی متأسفانه نتوانستیم نمونه‌ای از این تابلوها را نگهداریم.

به‌هرحال توجه اعلیحضرت و تأیید اقدامات وزارت دارایی باعث گردید خزانه‌داری کل در موقعیت بهتری قرار گیرد که بتواند وظایف خود را انجام دهد. بطوری که وقتی نامه مربوط به درخواست از وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی درباره ارسال پیشنهادهایشان در مورد بودجه سال بعد ارسال گردید و از آنها تقاضا شد که در تاریخهای معین معاون مربوط و یا نماینده تام‌الاختیاری را برای شرکت در جلسه رسیدگی معرفی و اعزام نمایند، کلیه مؤسسات و حتی آنهایی که نامه‌های خزانه‌داری را با اکراه و با تأخیر زیاد جواب می‌دادند مانند شهربانی کل و ژاندارمری، تماماً در جلسات تعیین شده حضور یافته و درباره تقاضاهای خود به سؤالات پاسخ دادند.

رسیدگی به پیشنهادات و ارقام درآمد و هزینه وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی بطور تفصیلی که برای اولین بار به این صورت انجام می‌گرفت چه برای آن دستگاهها و چه برای مسئولین تهیه بودجه در وزارت دارایی بسیار آموزنده و مفید و مقدمه‌ای بود برای همکاریهای آینده و نتیجه این بررسیها، تهیه مجموعه‌ای بود که کلیه ارقام درآمد و هزینه‌های وزارتخانه‌ها و

سازمانهای دولتی در آن نشان داده می‌شد. البته این بودجه که به غلط به نام بودجه برنامه‌ای از آن یاد می‌شد فقط فهرستی بود از درآمدها و هزینه‌های دولت و بودجه برنامه‌ای واقعی نبود زیرا برنامه‌های عمرانی که از محل هشتاد و پنج درصد از درآمد نفت توسط سازمان برنامه در دست اقدام بود در این بودجه انعکاس نداشت ولی موفقیت در تهیه همین فهرست کامل درآمدها و هزینه‌های دولت پایه‌ای بود که بعداً بنای تهیه بودجه کامل برنامه‌ای دولت شد. به‌رحال آقای نخست‌وزیر و آقای وزیر دارایی از این که موفق شده بودیم حدود دو ماه قبل از پایان سال، بودجه کامل را آماده سازیم، رضایت کامل داشتند و مقرر شد که من شخصاً در هیأت دولت حضور یافته و پاسخگوی سؤالات آقایان وزراء باشم و به این ترتیب عمل شد و بودجه تهیه‌شده و تمام تبصره‌های قانونی مربوط به آن بدون تغییر به تصویب هیأت وزیران رسید و به مجلس شورای ملی تقدیم شد. انجام این امر صرفنظر از موفقیت کاری و خدمت مملکتی، برای شخص من نیز از نظر تجربه و اطلاع از جزئیات کارهای مملکت و آشنایی با مسئولین امور، یک فرصت استثنائی بی‌نظیر بود که در سالهای بعد در کارهای پر مسئولیتی که عهده‌دار شدم بسیار مفید قرار گرفت.

طی ماههای بعد، در حاشیه کارهای جاری، موضوع تهیه مجموع قوانین و مقررات مربوط به وزارت دارایی و همچنین تجدید نظر در سازمان اداری با شدت بیشتری پیگیری شد و در اوایل پاییز آن سال مجموعه کاملی از کلیه قوانین و مقررات و تصویبنامه‌ها و دستورات وزارتی که باید مبنای تصمیمات مسئولین مربوطه قرار گیرد، آماده گردید و به‌صورت دو جلد کتاب قطور در چاپخانه دولتی به‌چاپ رسید. در مورد سازمان اداری نیز پس از چندین ماه تشکیل جلسات متعدد با مسئولین امر و جلب همکاری آنها بخصوص کمکهای ارزنده آقای عبدالحسین مقتدر و همکار ایشان آقای محمود کاشفی، طرح جدیدی که سلسله مراتب اداری و نحوه ارتباط واحدهای مختلف وزارت دارایی را بطور روشن و بر اساس ضوابط مدون مدیریت برقرار می‌ساخت، برای تصویب وزیر دارایی آماده شد ولی به‌علت بیماری قلبی آقای ناصر، تصویب آن به تأخیر افتاد.

در اوایل آبانماه آن سال (۱۳۳۸ ش. ۱۹۵۹ م.)، آقای ناصر به‌علت بیماری قلبی از کار کناره گرفت و تیمسار سرلشکر ضرغام وزیر انحصارات و گمرکات به جای ایشان مسئولیت وزارت دارایی را عهده‌دار شدند.

در روز ورود ایشان به وزارت دارایی، جلسه‌ای برای آشنایی و معارفه با وزیر جدید با شرکت کلیه معاونین و مدیران کل تشکیل گردید. در پایان جلسه، تیمسار ضرغام از من خواستند که در دفتر ایشان بمانم و پس از خارج شدن همکاران، اظهار داشتند: «روز قبل که انتصاب من به وزارت دارایی قطعی گردید، قرار شد شما تصدی وزارت انحصارات و گمرکات را عهده‌دار شوید و بدین مناسبت می‌خواهم شما را در جریان کارهای آن وزارتخانه قرار دهم» و بدون این که منتظر عکس‌العمل و جواب من باشند شروع کردند به توضیح دادن درباره سازمان وزارت انحصارات و صلاحیت و تجربه و رؤسای هر قسمت و برنامه‌هایی که در آنجا شروع کرده‌اند و کارهایی که باید در آینده در آن وزارتخانه دنبال شود. توضیحات مفصل ایشان بیش از یک ساعت طول کشید و در تمام این مدت من با اطلاع و سابقه‌ای که از طرز کار و نحوه عمل تیمسار ضرغام داشتم در فکر این بودم که در آینده چه مسائل غیر قابل حلی با ایشان خواهم داشت چون می‌دیدم که دارای دو طرز فکر کاملاً متفاوت هستیم و اختلاف نظر ما بر اصول قرار داشته و بنیادی است. ایشان معتقد بودند که دولت باید کلیه احتیاجات سازمانهای خود را چه در مورد مواد غذایی و پوشاک و احتیاجات درمانی و از هر بابت رأساً تهیه نماید و در اجرای این سیاست توضیح می‌دادند که چه اقداماتی در وزارت انحصارات و گمرکات انجام داده‌اند و انتظار داشتند که وقتی من به آن وزارتخانه رفتم این اقدامات را دنبال کرده و گسترش دهم و در نظر داشتند که پس از تأمین احتیاجات کارکنان دولت باید برنامه‌ای را دنبال کرد که تا حد ممکن احتیاجات مردم نیز توسط سازمانهای دولتی تأمین گردد. این نظر کاملاً با معتقدات من در تضاد بود زیرا من عقیده داشتم دولت باید تا حد ممکن از اعمال تصدی سازمانهایی که در صلاحیت بخش خصوصی است دست کشیده و فقط به اعمال حاکمیت قانونی بپردازد و تا جایی که می‌تواند دستگاه عظیم دولتی را کوچک کرده و با استفاده از وسائل جدید و روشهای نوین مدیریت، یک نوسازی کامل را در سازمانهای دولتی شروع و با تعداد کمتری کارمند که حقوق و مزایای آنها متناسب با وظائفشان باشد امور مملکتی را اداره کند. این طرز فکر کاملاً در قطب مخالف نظرات تیمسار ضرغام قرار داشت و می‌توانستم حدس بزنم که از روز اول شروع کار در وزارت انحصارات و گمرکات هر اقدام کوچک که در آن وزارتخانه انجام گیرد و در راستای کارهای قبلی نباشد با عکس‌العمل شدید تیمسار ضرغام مواجه خواهد شد و متوجه بودم که در زمانی که حتی شخص نخست‌وزیر از درگیری با ایشان حذر می‌کرد و سایر وزرا نیز حریم ایشان را حفظ می‌کردند، فرد جوان و تازه‌واردی مانند من قادر نخواهد بود که در مقابله

با ایشان موفقیتی حاصل نماید. وقتی سخنان تیمسار ضرغام به پایان رسید، حضورشان عرض کردم که مسلماً برای من افتخار بزرگی خواهد بود که به مقام وزارت برسم و می‌دانم که با روند فعلی کارها، دیر یا زود این کار انجام خواهد شد و لذا عجله‌ای در رسیدن به این مقام ندارم و ترجیح می‌دهم در هر کاری که به من محول شود فرد مؤثر و مفیدی باشم و در حال حاضر هم در سمتی که هستم دست به کاری زده‌ام که علاقه‌مندم آن را به نتیجه برسانم زیرا مدت دو سال است که آن را پایه‌ریزی کرده و به جایی رسانده‌ام که برای اجرا آماده شده است. سؤال کردند این چه کاری است؟ توضیح دادم که موضوع اول تهیه مجموعه قوانین و مقررات و تصویب‌نامه‌ها و دستورات وزارتی حاکم بر امور وزارت دارایی است که برای اولین بار مسئولین مربوطه در رده‌های مختلف می‌توانند بر مبنای آن، کارهای لازم را با اطمینان خاطر انجام دهند و مطمئن باشند که مقررات دیگری در نقض آن وجود ندارد و دوم تجدید نظر در فرم تشکیلاتی سازمانی است که دستورالعملهای آن با همکاری کارشناسان مربوطه آماده شده و حاضر برای پیاده کردن است ولی اجرای آن به مدت زمان نسبتاً طولانی و پیگیری مداوم احتیاج دارد تا جا بیفتد و بنابراین اگر شما ایرادی نداشته باشید و موافق باشید ترجیح می‌دهم در وزارت دارایی مانده و این کار را به نتیجه برسانم. ایشان گفتند من از این پیشنهاد استقبال می‌کنم و موافقم. متنها شما خودتان آقای نخست وزیر را راضی کنید.

بعد از ظهر آن روز در دفتر حزب ملیون به دیدن آقای دکتر کاسمی که دبیر کل حزب و از نزدیکان آقای دکتر اقبال بودند رفتم و موضوع را در میان گذاشتم و اضافه کردم به نظر من هر کسی غیر از افراد نزدیک به تیمسار ضرغام، به وزارت انحصارات و گمرکات برود دچار مشکل بزرگی خواهد شد و دولت را درگیر مسائلی خواهد ساخت و از ایشان تقاضا کردم به نحو مناسبی موضوع را به اطلاع آقای دکتر اقبال برسانند که حمل بر ناسپاسی من نشود. در دیروقت شب آقای دکتر کاسمی به من تلفن کردند و موافقت آقای نخست‌وزیر را اعلام داشتند که به کار خود ادامه دهم.

روز بعد، جریان را به اطلاع تیمسار ضرغام رساندم و ایشان خواستند که تمام دستورالعملهای مربوط به طرح سازمان نوین وزارت دارایی را که مدتی بود تهیه شده و به علت کسالت و ناراحتی قلبی آقای ناصر امضاء نشده بود، برای امضای ایشان آماده کرده و به دفترشان ببرم و در همان روز تصویب کردند که مبلغ شصت هزار تومان پاداش به سه نفری که مجموعه قوانین و مقررات را تهیه کرده بودند، پرداخت شود و همچنین دستورالعملهای مربوط به تجدید نظر

در سازمان وزارت دارایی را نیز امضاء کردند. علاوه بر این، گزارشهای شرفرضی مربوط به صدور فرمانهای جدید برای معاونین به امضای ایشان رسید.

با این ترتیب فرمان انتصاب من به عنوان معاون هزینه وزارت دارایی صادر شد و رسماً تمام واحدهای مربوط به تهیه بودجه و پرداختهای دستگاه دولت، در حوزه مسئولیت من قرار گرفت.

چند روز بعد نیز آقای خطاطان معاون وزارت انحصارات و گمرکات که از همکاران نزدیک تیمسار ضرغام بودند به سمت وزیر آن وزارتخانه معرفی شدند و همکاری کاملی بین این دو وزارتخانه برقرار گردید. خدمت من در وزارت دارایی به مدت سه ماه ادامه یافت و در این مدت بودجه سال آینده دولت در دست تهیه بود و به عکس سالهای قبل که سازمانهای دولتی از تماس با وزارت دارایی احتراز می کردند و تحت فشار مقامات بالا حاضر به همکاری می شدند در این سال که ترس آنها از دخالت مأمورین وزارت دارایی تا اندازه ای تخفیف یافته بود در کمیسیونهای تهیه بودجه با در دست داشتن اطلاعات کامل و روحیه همکاری شرکت می کردند. حتی رؤسای سازمانهایی مانند شهربانی کل و ژاندارمری کل کشور (تیمسار سرلشکر علوی مقدم و تیمسار سپهبد مالک) شخصاً برای دفاع از بودجه پیشنهادی خودشان به وزارت دارایی آمدند و بودجه ای که تهیه شد، به مراتب کاملتر و روشنتر از بودجه سال گذشته بود.

در اوایل بهمن (۱۳۳۸ ش. / ۱۹۵۹ م.) که بودجه سال آینده آماده برای تصویب هیأت دولت بود، ساعت ۶ صبح آقای دکتر اقبال نخست وزیر به من تلفن کردند و گفتند شما ساعت ۹ صبح با ژاکت در کاخ مرمر باشید و تلفن را قطع کردند. تصور من بر این بود که بودجه سال آینده در حضور اعلیحضرت مطرح می شود و باید برای عرض توضیحات به دربار بروم. پس از ورود به کاخ مرمر دیدم آقای حسنعلی منصور وزیر کار نیز در آنجا حضور دارند و ایشان به طرف من آمدند و تبریک گفتند. سؤال کردم موضوع چیست؟ ایشان گفتند قرار است شما به سمت وزیر کار معرفی شوید. پرسیدم وضع شما چگونه می شود؟ گفتند من هم به وزارت بازرگانی می روم. در این موقع آقای نخست وزیر آمدند و ما به همراه ایشان به حضور اعلیحضرت شرفیاب شدیم و من به سمت وزیر کار معرفی شدم.