



عباس ملکی

تاریخ مصاحبه: ۱۳۸۴/۸/۱۶

مصاحبه کننده: محمد میرزایی

واحد: معاونت فرهنگی

سال ورود: ۱۳۵۴



• درباره بیوگرافی تان بفرمایید.

سال ۱۳۳۶ در خانواده‌ای مذهبی متولد شدم. پدرم مرحوم آیت‌الله مصطفی ملکی از مبارزان سال‌های بعد از ۱۳۲۰ بود. ایشان در مجله «نور دانش» فعالیت‌های مذهبی می‌کرد و بعد در جبهه ملی نماینده مرحوم دکتر مصدق در شمیرانات بود. پس از کودتای ۲۸ مرداد برای مدتی به زندان افتاد. سپس برای تحصیل به قم رفت. در قم با حضرت آیت‌الله‌العظمی شیخ محمد فاضل لنکرانی آشنا شد و کمی بعد با خواهر ایشان ازدواج کرد. مادرم جزو خانواده آیت‌الله فاضل لنکرانی بزرگ هستند و همچنین از جانب مادرشان به خانواده آقای صدر و خانواده مرحوم آیت‌الله قمی بزرگ و بقیه کسانی که اکثراً در روحانیت قم نقش اساسی داشتند مربوط می‌شود. اما پیردازیم به کودکی‌ام. در قم کلاس اول و دوم دبستان را گذراندم؛ در دبستانی به نام حضرت ولی عصر. مدیریت این مدرسه را مرحوم حجت‌الاسلام والمسلمین سرافراز، پدر آقای سرافراز، رئیس صدا و سیما فعلی به عهده داشت. کلاس سوم و چهارم را در دبستان سنایی تحصیل کردم که مدیریت آن با مرحوم برقی بود. بعد به تهران آمدم. آیت‌الله طالقانی از مسجد همت تجریش به مسجد هدایت رفت و پدر من در مسجد همت به جای ایشان اقامه نماز کرد. مردم شمیران خانه‌ای برای ما ساختند و به آنجا نقل مکان کردیم. به مدرسه‌ای می‌رفتم به نام مهدیه که جزو جامعه تعلیمات اسلامی و موسس آن مرحوم شیخ عباسعلی اسلامی بود. دوران دبیرستانم از اول تا آخر در مدرسه‌ای به نام پیمان گذشت که در تجریش کنار سینما آستارا بود و مدرسه متوسطی محسوب می‌شد. اتفاقاً من هم درس نمی‌خواندم. سال آخر یعنی سال ششم دبیرستان که سال تحصیلی ۵۴-۱۳۵۳ بود به دلیل نپیوستن به حزب رستاخیز شاه از دبیرستان اخراج شدم. سپس به صورت متفرقه امتحان دادم و پس از آن هم نوبت به کنکور رسید. در آن سال، هر دانشگاه به صورت مجزا دانشجویان ورودی را بر اساس نمره معدل و کنکور انتخاب می‌کرد. در دانشگاه شهید بهشتی که دانشگاه ملی بود پزشکی، در دانشگاه تهران اقتصاد و در شریف مهندسی مکانیک قبول شدم. برخی از دوستانم که در دانشگاه شریف درس می‌خواندند می‌گفتند؛ شریف برای مبارزه سیاسی ضد شاه بهتر از ۲ دانشگاه دیگر است. در آن سال‌ها آنچه در ذهن برخی از جوانان می‌گذشت، نزدیک شدن به گروه‌های مسلحانه‌ای بود که با رژیم شاه مبارزه می‌کردند. دوستی داشتم به نام هادی



فوقانی که به چریک‌های فدایی خلق نزدیک بود. یک شب آمد و گفت؛ اینجا جای توست، نه پزشکی و غیره. دوست دیگری داشتم به نام امیر حاج‌حسینی که به گروه دیگر مجاهدین یعنی سازمان مجاهدین خلق نزدیک بود و او هم همین را گفت. اتفاقاً وقتی آمدم، خیلی عجیب بود. سال ۵۴ سالی بود که مجاهدین خلق بیانیه اعلام مواضع و تغییر ایدئولوژی از اسلام به مارکسیسم را داده بودند و یک‌دفعه احساس عجیب تنهایی و انزوا در دانشگاه به من دست داد. به هر حال، به دکتر شریعتی و استاد مطهری علاقه‌مند بودم. این موضوع که چرا در دانشگاه، بخش اسلامی این‌قدر ضعیف است مرا تکان داد. در محلی که الان بوفه است اعلامیه‌های سازمان‌های مسلحانه ضد رژیم را پخش می‌کردند. شاید نزدیک ۵۰ نوع اعلامیه بود و یک کتاب کوچک هم بود؛ بیانیه اعلام مواضع مجاهدین خلق که در سال ۱۳۵۳ در زندان علنی شده و در بهار ۱۳۵۴ آن را چاپ کردند. همه‌اش مارکسیستی بود. شبی رفتم خدمت دکتر مفتوح و گفتم؛ رفته‌ام دانشگاه صنعتی و این‌طوری است. ایشان گفتند؛ خیر، بچه مسلمان هم دارد و با شما تماس می‌گیرند. با من تماس گرفتند و یادم است که به نمازخانه طبقه سوم ساختمان ابن سینا اتاق ۲۳ رفتم. آنجا یواش‌یواش با شرایط آشنا و به فاصله چند هفته عضو شرکت تعاونی دانشجویان شدم که به ظاهر کار فروش کتاب و لوازم‌التحریر داشت. اما کار اصلی‌اش تهیه و فروش کتاب‌ها و جزوه‌هایی بود که ساواک اجازه انتشارشان را نمی‌داد. ولی بچه‌های تعاونی که همچنان معتقد به روش و منش اسلامی بودند آن‌ها را با زحمت تهیه می‌کردند و در اختیار دانشجویان قرار می‌دادند. از جمله اعضای تعاونی محمود نیلی بود که شهید شد. امین حاج‌رسولی‌ها و محمود پناهنده از دیگر اعضا بودند که در قیدحیات هستند. تعدادی هم عضو مجاهدین خلق مانند احمد شکرانی و عباس زریباف بودند که خبری از ایشان ندارم. از آن موقع، یک‌دفعه تحولی در کارم ایجاد شد و بیشتر وقتم را در نمازخانه و تعاونی می‌گذراندم. درس هم می‌خواندم؛ ولی نه زیاد. در کارنامه من تعداد زیادی نمره صفر است که مربوط به درس‌هایی می‌شد که به‌دلایل سیاسی امتحان نمی‌دادم. یا ترم به هم می‌خورد. اعتصاب می‌کردیم. شیشه می‌شکستیم. تا سال ۱۳۵۵ که پرفسور مهران رییس شده بود. دکتر نصر رفته بود و هنوز دکتر ضرغامی نیامده بود. خاطر من هست یک عصری، با دانشجویان دیگر جلسه‌ای داشتیم؛ جلسه کوچکی در سالن جابر. همه تصمیم گرفتیم دیگر سر کلاس نرویم. چند نفر از بچه‌ها -مانند آقای سیدی که از بچه‌های فیزیک بود- در عملیات ساواک کشته شده بودند. فردا صبح خیلی زود آمدم، یک ساک ورزشی ارزان‌قیمت



هم داشتیم. پر از کتاب‌های شریعتی بود. در همین ساختمان ابن سینا که آن موقع بهش مجتهدی می‌گفتیم دوری زدم و برگشتم. از در دانشگاه بیرون می‌رفتم که بنز سبز متعلق به رئیس دانشگاه آمد. شیشه را پایین کشید. پرفسور مهران بود. گفت؛ پسرم بیا جلو، چرا داری می‌ری؟ گفتم؛ دارم می‌رم خونه دیگه. گفت؛ چرا؟ گفتم؛ ما کلاس‌ها را تعطیل کردیم. گفت؛ کی تعطیل کرده؟ گفتم؛ ما دیگه. گفت؛ کی؟ گفتم؛ دیروز توی سالن جابر برنامه‌ای داشتیم. تصمیم گرفتیم دیگه کلاس نریم. در را باز کرد خیلی عصبانی شد و گفت؛ سروان نوروزی، سروان نوروزی. یک آقای چهارشانه آمد و سلام نظامی داد و گفت؛ بفرمایید قربان. پرفسور مهران گفت؛ کارت این دانشجو را می‌گیری، اخراجش می‌کنی. او هم من را برد اتاق نگرهبانی، بازرسی کرد و کتاب‌ها و کارتم را گرفت و صورتجلسه کرد و گفت؛ بفرمایید اخراج. من خیلی خوشحال شدم. این اتفاق برایم بی‌نظیر بود با این فکر که من هم الان می‌روم توی کار مخفی و در کار این گروه‌ها. دانشگاه را از بیرون دور زدم و آمدم به سالن تربیت بدنی که مثل الان بیرون از پردیس اصلی دانشگاه بود. خدا رحمت کند آقای محمدرضا جباری را، مدیر تربیت بدنی بود و آن موقع دفترش در سالن تربیت بدنی بالا قرار داشت. گفتم؛ اینطوری شده و به بچه‌های دیگه هم گفتم و خوشحال بودم. دنبال این بودم که بروم خانه تیمی و بقیه عمرم را به صورت مخفی مبارزه کنم. شب که رفتم خانه، موضوع را به پدرم گفتم. با اینکه پدرم یکی از مبارزانی بود که هیچ‌وقت کوتاه نیامد، ولی گفت؛ خیلی بد شد. گفت بین دوستان بعضی‌ها دانشگاه قبول نشدند. بعضی‌ها شیراز و بعضی‌ها آبادان قبول شده‌اند. تو بهترین جا قبول شدی. جلوی من، تلفن استاد شهید مطهری را گرفت. صحبت کرد و گفت؛ چنین مشکلی برای عباس پیش آمده. آقای مطهری گفت؛ من آنجا دوستی داشتم به نام آقای نصر، اما الان نیست. صبر کنید. منظورشان دکتر حسین نصر بود که چند سالی رئیس دانشگاه صنعتی بود. مدتی طول کشید. بعد از یکی دو هفته گفت؛ برو پیش آقای به نام دکتر خلیلی. ایشان استاد دانشکده صنایع بود. دکتر خلیلی از همشهری‌های پدرم بود؛ یعنی تجربی بود. روزی از دفتر پرفسور مهران تلفن کردند و گفتند بیا. بار اولی بود که به دفتر ریاست رفتم. جای شیکی بود. چند خانم جوان نشسته بودند. من را پیش پرفسور مهران راهنمایی کردند. پرفسور مهران گفت؛ من، شما و خانواده‌تان را می‌شناسم. عمویتان را می‌شناسم. عمویم آن موقع رئیس صندوق پس‌انداز بانک ملی بود. گفت؛ پسر خوبی هستی. گفتم؛ بله! چند تا اعلامیه درآورد. یادم است مربوط به سازمان پیکار در راه آزادی طبقه کارگر بود که در صفحه اول



آن یک طرح تفنگ کلاشنیکوف به رنگ سرخ داشت و نوشته بود که شاه را باید با همین تفنگ کشت. پروفیسور مهران گفت؛ تو که نمی‌خواهی شاه را بکشی. گفتم؛ نه، من نمی‌خوام شاه را بکشم. گفت؛ برو پسر، برو درست را بخوان. کارتم را دادند. ولی دیگر نشد که درس بخوانم. تظاهرات و انقلاب پیش آمد. پس از انقلاب هم به دانشگاه نیامدم تا سال ۶۲ که به دانشگاه بازگشتم و اواسط ۶۴ درس را تمام کردم. سال ۱۳۷۰ هم در رشته مهندسی صنایع، کارشناسی ارشد خواندم. از سال ۶۰ به وزارت خارجه رفتم. دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی را راه‌اندازی کردم. پس از آن در سال ۶۵ تا سال ۷۶ معاون وزارت خارجه شدم. سال ۷۶ دکترا قبول شدم و تا سال ۸۲ در این مقطع به ادامه تحصیل پرداختم. سال ۸۰ روزنامه‌ای منتشر می‌شد به نام الف که دکتر احمد توکلی، مدیر مسئول آن بود. جایی خبری شنیدم که دکتر پرویز ورجاوند، رئیس هیئت اجرایی جبهه ملی، به خوابگاه دانشگاه شریف آمده و سخنرانی کرده است. آن زمان دوره اصلاحات و ریاست جمهوری آقای خاتمی بود. در خوابگاه گفته بود این چه دولتی است که بنزین می‌دهد به دولت آذربایجان و دولت آذربایجان بنزین‌ها را در تانکرهای ترکیه می‌ریزد و اهدا می‌کند به مردم و همه هورا می‌کشند برای ترکیه؟ مقاله‌ای در روزنامه الف نوشتم که دقیقاً مصداق حسن و خسین هر سه خواهران معاویه‌اند، همین صحبت است. ما از جمهوری آذربایجان بنزین وارد می‌کنیم، نه صادر. دوم اینکه مردم جمهوری آذربایجان پول بنزینی را می‌پردازند که در پالایشگاه باکو تصفیه می‌شود. کسی بنزین هدیه نمی‌دهد. من به جمهوری آذربایجان در دوره شوروی و پس از استقلالش رفت و آمد زیادی داشتم. در انتها نوشتم سوال من از رئیس دانشگاه شریف این است که چطور اجازه می‌دهد که آدمی برود به خوابگاه و این چنین ذهن بچه‌های ما را منحرف کند؟ فردای آن روز، دکتر سعید سهراب‌پور که آن زمان رئیس دانشگاه بود زنگ زد و گفت؛ ناهار منتظرت هستم. دکتر سهراب‌پور ابتدا انکار کرد و سپس گفت که من نیاز به کمک دارم. کسانی را می‌خواهم که به این مسائل حساس باشند. تو بیا دانشگاه شریف شروع به کار کن. من گفتم؛ آقای دکتر، من یک دکترای مدیریت استراتژیک گرفتم، آن هم از داخل. اینجا استادان خیلی بالاتر هستند. گفت؛ تو به درد اینجا می‌خوری. اینجا درس خوانده‌ای. هرچه گفتم فکر نمی‌کنم در دانشگاه موفق باشم ایشان اصرار کرد که به دانشگاه بیایم. آدمم و آن زمان مهندس عباس مظفر، معاون اداری مالی بود. پرونده من را از وزارت خارجه گرفتند. وزیر امور خارجه وقت، دکتر خرازی به نیروی انسانی اهمیت نمی‌داد. اصلاً متوجه نشد که از وزارت خارجه جدا شدم. آدمم



اینجا و کارهایم را کردم و عضو هیئت علمی شدم. ابتدا در گروه مدیریت و اقتصاد درس می‌دادم. بعد معارف اسلامی درس دادم. گروه معارف را خیلی دوست دارم. دلیلش این است که با بچه‌هایی که سال اول هستند، می‌شود صحبت کرد و از میان هر ۵۰ نفرشان، ۲-۳ نفرشان محققان خیلی خوب می‌شوند. بعد به دانشکده مهندسی انرژی آمدم. دو سال برای فرصت مطالعاتی به هاروارد رفتم و یک سال هم به ام.آی.تی. حالا هم اینجا هستم. دانشیارم و درس می‌دهم. بعضی وقت‌ها هم چیزهایی برای نشریه شریف می‌نویسم، گروهی داریم به اسم globalstudies@sharif.edu که بعضی چیزهایی به ذهنم می‌رسد را برای همکاران و دوستان شریفی می‌فرستم.

• وقتی وارد دانشگاه شریف شدید، وضعیت این دانشگاه به‌عنوان دانشگاهی که برتر بود از نظر مدیریتی و همین‌طور سیاسی و امکانات چگونه بود؟

پاسخ به این پرسش برمی‌گردد به اینکه این دانشگاه اصلاً چگونه ساخته شده است. از آنجا که یک سال ام.آی.تی بودم، به نظرم اینجا کمی ام.آی.تی است. البته آنجا خیلی بزرگ‌تر شده برای مثال ساختمان‌هایی دارد که بسیار بزرگ است و در معماری آن هیچ‌گونه خط مستقیمی به کار نرفته و همه‌اش انحناست. چند تا از ساختمان‌هایی که معماری‌هایش در دنیا معروف است در محوطه ام.آی.تی قرار دارد. اما آنجا هم مثل اینجا تا حد زیادی از داشتن باغ و فضاهای وسیع محروم است. در حالی که در هاروارد چنین فضاهایی بسیار وجود دارد. اینجا را اگر با دانشگاه فردوسی مشهد مقایسه کنید می‌بینید آنجا اگر در بعضی جاها بایستید، طرف دیگر را نمی‌بینید. اما اینجا جای کوچکی است و این برمی‌گردد به اینکه چرا این دانشگاه به وجود آمد. پس از کودتای ۲۸ مرداد سال ۳۲ طی دوره‌ای آمریکایی‌ها کمک کردند که ایران بتواند کمی توسعه پیدا کند. از سال ۳۲ مقداری وام‌های بلاعوض همچون ۵۰۰ میلیون دلار در همان سال اول دادند. پیش از ملی شدن صنعت نفت فقط شرکت بی پی یا شرکت مختلط نفت ایران و انگلیس بود که نفت ایران را می‌برد و بعد از اینکه همه هزینه‌ها را کسر می‌کرد و مالیات خیلی بالایی به دولت انگلستان می‌داد از سود خالص ۱۶ درصدی، سهم به ایران می‌داد. درحالی که بلافاصله بعد از ۲۸ مرداد کنسرسیومی برای تولید نفت در ایران تشکیل شد که متشکل از ۹ شرکت آمریکایی و ۲ شرکت انگلیسی بود. توافقشان هم بر مبنای ۵۰ درصد سهم ایران از سود بود. بنابراین،



وضع کشور یک‌دفعه خوب شد و سازمان امنیت و اطلاعات کشور یا ساواک هم سال ۱۳۳۵ تشکیل شد و ایران یک معاهده نظامی با آمریکا در سال ۱۳۳۹ منعقد کرد که هنوز اعتبار دارد. شرایط اقتصادی به این صورت ادامه داشت تا در سال‌های ۴۰-۳۹ دو اتفاق افتاد؛ یکی اینکه اقتصاد ایران درگیر رکود شد. مانند الان که داریم صحبت از رکود می‌کنیم؛ خشکسالی چندساله و کمبود پول در دست مردم و دیگری وقتی دکتر مصدق به صدارت رسید، رییس‌جمهور آمریکا، هاری ترومن به دکتر مصدق نزدیک شد و آمریکایی‌ها قرار بود به ایران کمک کنند. وقتی کودتای ۲۸ مرداد شد، رئیس‌جمهور آمریکا دوایت آیزنهاور بود؛ ژنرالی که در شرق آسیا سوابق شکست دادن ژاپن، محور متحدین آلمان و ایتالیا را داشت و خیلی تند و نظامی بود. این جمهوری خواهان در سال ۱۳۳۹ شکست خوردند و یک جوان بسیار خوش‌سلیقه به همراه همسرش، که او هم خوش‌سلیقه بود و اهل دانشگاه هاروارد، به نام جان فیتز جرال کندی برنده شد و همه متعجب بودند؛ چون هیچ چیزی نداشت جز اینکه خوب صحبت می‌کرد و خودش و همسرش خیلی رسانه‌ای بودند. او در تبلیغاتش می‌گفت من با دیکتاتورها کار نمی‌کنم، من جامعه مدنی را دنبال می‌کنم. خیلی عجیب بود؛ وقتی که روی کار آمد، رابطه‌اش با شاه قطع شد و شاه مجبور شد علی‌امینی را سرکار بیاورد که هم‌کلاس کندی در دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد بود. امینی هم می‌گفت که شاه دیگر نمی‌تواند کار کند و دوباره قدرت شاه کم شد. در چنین حالتی که پشتیبان اصلی شاه، یعنی آمریکا، خیلی به او اعتنا نمی‌کرد، سناتورهای به نام لیپمن از آمریکا به شوروی می‌روند که با خروشچف ملاقات کند. خروشچف سر شام مست می‌شود و پس از شام خیلی چیزها را برای سناتور می‌گوید. خروشچف، نخست‌وزیر و صدر هیئت‌رئیس اتحاد جماهیر شوروی بود. خروشچف به لیپمن می‌گوید که بساطتان را جمع کنید که دنیا دارد کمونیستی می‌شود، اروپا همه‌اش زیر نظر ماست. لهستان، آلمان شرقی، در ایتالیا حزب کمونیست به رهبری برلینگوئر برنده شده، حزب سوسیالیست در فرانسه، حزب کارگر در انگلستان، در شرق مسائل ویتنام را ببینید، در کوبا. این‌ها در سال ۱۹۶۰ بود. به هر حال، امپریالیسم پایان یافته و سرمایه‌داری در حال اضمحلال است. لیپمن زرنگی می‌کند و می‌گوید؛ خوب، این درست. کجا از همه زودتر به دست شما می‌افتد؟ ضعیف‌ترین منطقه جهان سرمایه‌داری کجاست؟ خروشچف می‌گوید؛ «ایران» و می‌گوید؛ بنا به اطلاعاتی که از ایران دارم آمریکا شاه را تحویل نمی‌گیرد. از لحاظ اقتصادی هم خیلی وضعیت بد شده‌است. ما داریم دوستانمان را در حزب توده تشویق می‌کنیم که وارد



ایران شوند و این همان موقعی بود که حزب توده و جبهه ملی دوم شروع به کار مجدد کردند. سناتور لیپمن هم زمانی که به واشنگتن برمی‌گردد این مطالب را به رئیس جمهور کندی گزارش می‌دهد. کندی در جا می‌فهمد اگر با دیکتاتوری مثل شاه همکاری نکنند، به این معناست که ایران به سمت کمونیسم خواهد رفت. دستور می‌دهد گزارشی در مورد ایران تهیه شود. این گزارش را گروهی از محققان تهیه می‌کنند که یکی از آن‌ها ساموئل هانتینگتون استاد دانشگاه هاروارد بود. آن‌ها به ایران می‌آیند و گزارشی تهیه می‌کنند. در بخش نتیجه‌گیری گزارش خود می‌گویند ایران باید به دوره مدرن بیاید. جامعه ایرانی در حالت یک مدل قدیمی است و باید جلو بیاید. بنابراین، برای اینکه از اینجا به آنجا برسد، باید وضعیت اراضی و مالکیت زمین‌های کشاورزی تغییر کند. اراضی تغییر می‌کند که فئودال‌ها پولدار شوند. پولشان را برای سرمایه‌گذاری در کارخانجات بیاورند. پس اصلاحات ارضی باید انجام شود. دوم زنان که حق رأی ندارند، حق رأی داشته باشند؛ سوم جنگل‌ها و چهارم سپاه دانش. این‌ها را همه آن گزارش می‌گوید و کندی هم می‌گوید این کارها را انجام دهید. اینجا اسدالله علم دوست نزدیک شاه و اشرف پهلوی، خواهر شاه به کسانی که در آمریکا با او نزدیک بوده‌اند، می‌گویند؛ خوب، به جای اینکه این کار را امینی بکند، خود شاه می‌کند و قبول می‌شود. بنابراین، روز ششم دی سال ۱۳۴۱ شاه این ۶ بند را اعلام می‌کند و ششم بهمن ۱۳۴۱ فرماندوم برگزار می‌کنند. خوب، فرماندوم آری یا نه بود و طرفدارهای شاه رفتند و رای دادند. امام خمینی فرماندوم را تحریم کردند و گفتند؛ انقلاب سفید یا انقلاب شاه و ملت، کاری کاملاً آمریکایی بود. مطابق پیشنهاد آمریکایی‌ها در راستای هدف‌گذاری در بخش صنعت ایران، مثلی باید تشکیل می‌شد با ۳ راس که یک راس آن سرمایه‌گذاری بود؛ بخش دیگر تکنولوژی و بخش آخر آموزش. در سرمایه‌گذاری پیشنهاد این بود که بانکی تشکیل شود به نام بانک صنعت و معدن که تشکیل شد و تا الان هم هست. در مورد تکنولوژی، پیشنهاد این بود که سازمانی در ایران تشکیل شود؛ این سازمان شرکت‌هایی را به صورت پایلوت تاسیس کند که به مردم ایران نشان دهد اگر پولشان را در کارهای صنعتی بگذارند سود خوبی دارد. این همان سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران است که الان هم کار می‌کند. این سازمان آمد چند تا کارخانه مانند ماشین‌سازی، تراکتورسازی، آلومینیوم و تولید موتور را تأسیس کرد. بخش آموزشی این بود که باید یک دانشگاه صنعتی در اینجا باشد که کار تربیت نیروی انسانی مورد نیاز بخش صنعت را انجام دهد و چون انستیتو فناوری ماساچوست و یا ام.آی.تی اولین دانشگاه



برتر جهان بود و در برنامه‌ریزی آموزشی نقش داشت، وارد عرصه شد. این سومی را دکتر مجتهدی برنامه‌ریزی و انجام داد. اگر همین الان موافقت کنند که ام‌آی‌تی با ما یک مدرسه و دانشگاه مشترک بزند، من استقبال می‌کنم؛ چون نرم افزار ارتباط استاد و دانشجویست که مهم است. زیرا در دانشگاه ساختمان و زمین نیست که مهم است. تهیه ساختمان و آزمایشگاه، این‌ها هیچ‌کدام کاری ندارد. این‌ها چطور باهم کار کنند مهم است. این‌ها را ام‌آی‌تی قبلاً منحصرأ داشت. الان جاهای دیگر مانند استفورد هم دارد. شریف هم دارد. دانشگاه صنعتی در ایران زیاد است. اما شرایطی که در دانشگاه شریف وجود دارد در هیچ کدام از دانشگاه‌های صنعتی دیگر وجود ندارد. اینجا بالاخره اگر کسی درس نخواند، خیلی سریع معلوم می‌شود. اگر استادی هم برای کلاسش وقت نگذارد معلوم می‌شود. درحالی که جاهایی هست که استاد می‌تواند بارها سرکلاس نیاید. اینجا اگر شما یک بار سر کلاس نروید اصلاً لازم نیست کسی بنویسد شما نیامده‌اید. کل کار نشان می‌دهد. ارزشیابی شما نشان می‌دهد. بچه‌ها می‌دانند. در سال ۱۳۵۴ که وارد این دانشگاه شدم از فضایش، از آجرهای قرمز، از بیدهای مجنون خیلی خوشم آمد. منتهی فقط یک ترم توانستم درس بخوانم. از ترم بعدش مسائل سیاسی پررنگ شد و تقریباً دیگر همه توجه بچه‌هایی مثل من به سمت آن مسائل رفت. به همین دلیل، خیلی غبطه می‌خوردم که چرا نمی‌توانستم درس بخوانم. اگر چه این کاستی را در فوق لیسانس و دکتری جبران کردم.

- به نظر می‌رسد برخلاف فرمانی که شاه برای تأسیس دانشگاه در زمینه تربیت نیروی متخصص برای صنعت کشور به دکتر مجتهدی داده بود نیروی فارغ‌التحصیل این دانشگاه چندان برای صنعت کشور مفید نبود. به‌ویژه در مقایسه ام‌آی‌تی که در راه‌اندازی این دانشگاه از آن الگوبرداری شده است. شاید بعضی از دانشگاه‌های دیگر که فنی و حرفه‌ای بود، مانند علم و صنعت نزدیک‌تر به این هدف عمل کرده‌اند. بعداً این اتفاق افتاد که مسیر دانشگاه عوض شد یا از اول همین روند را داشت؟

نمی‌دانم اصلاً مقایسه دانشگاه علم و صنعت با شریف درست است یا نه. هیچ‌وقت نمی‌توانم مقایسه کنم. در مورد صنعت، نیروهای اولی که از اینجا فارغ‌التحصیل شدند وارد حوزه صنعت شدند و خیلی هم موفق بودند. آقای اردشیریان از گروه‌های اول است،



با ایشان صحبت کنید. از آنجا که دوست آقای جباری بودم، با ایشان به خانه آنها می‌رفتم. جاهای زیادی رفتیم که هم مهندس مرد بود، هم خانم و با هم کارخانه زده بودند و کارخانه جلو رفته بود. یعنی دانشجویانی که از این دانشگاه فارغ‌التحصیل شدند در عرصه صنعت موفق بودند. اما چند نکته وجود دارد. یکی اینکه تعداد این‌ها کم بود. دانشگاه در اوایل کارش تعداد کمی دانشجو می‌گرفت. دیگر اینکه اکثراً می‌خواستند برای ادامه تحصیل به خارج از کشور بروند، چراکه آن موقع در داخل مقطع دکترا نبود. سوم اینکه به‌نظرم، خیلی عجیب بود که این‌جا، خیلی زود سیاسی شد. در این دانشگاه و از سال ۴۶ به بعد تفکرات و فعالیت‌های سیاسی حضور دارد. سیاسی شدن نشان‌دهنده این است که این جریان یک جریان طبیعی در جامعه ایران بود که اگر کسی با استعداد است، بالاخره به شاه اعتراض دارد. نکته آخر اینکه جمع کردن اطلاعات آن موقع، کمی اشکال دارد، وگرنه بین سال‌های ۴۶ تا ۵۳-۵۲، افرادی که از این دانشگاه فارغ‌التحصیل شدند اکثراً جذب صنعت شدند. به جز آن‌هایی که خارج از کشور رفتند. این حرف، اصلاً درست نیست. یک موقع می‌گویند صنعت به معنای یک مجموعه پیشرو که تکنولوژی‌های جدید داشته باشد و کار مدیریتی شود. اتفاقاً در این زمینه فارغ‌التحصیلان دانشگاه صنعتی شریف خیلی جلو رفتند. یک موقع است که شما می‌گویید صنعت به معنای این‌ها که چطور از زیر مالیات در برود، چطوری حق کارگر را بخورد، چطوری بتواند، بدون پشتوانه از دولت وام بگیرد، این‌ها را بچه‌های ما کمتر بلدند. اما بچه‌های ما از لحاظ صنعت خیلی خوب‌اند. مثلاً من ۲ دوست داشتم بهمن و بهروز، هر ۲ در مهندسی مکانیک تحصیل می‌کردند. رفتند و یک کارخانه بزرگ زدند. کارگرها اذیتشان کردند و قانون کار، طرف کارگرها را گرفت. کارخانه را فروختند و سراغ کارهای دیگر رفتند. به‌نظرم این تقصیر آن‌ها نیست. مشکل از مجموعه قوانین و ضوابط ماست. اگر الان من یک میلیارد تومان داشته باشم به هر دلیلی، اگر ببرم در صنعت ۲۰ درصد سود می‌دهد و همه‌اش هم دعوا دارم، مشکل دارم، محیط زیست جلویم را می‌گیرد، کارگرها اذیت می‌کنند چون فکر می‌کنند من دارم حقشان را می‌خورم. اگر این یک میلیارد تومان را از کارخانه درآورده و به تجارت ببرم ۲۵ درصد سود می‌دهد. مالیات و عوارض گمرکی هم باید بدهم. یک راه دیگر وجود دارد. این پول را در بانک می‌گذارم و بانک ۲۷ درصد سود می‌دهد. یعنی من کار نمی‌کنم، مالیات نمی‌دهم، روزها به پارک و شب‌ها به هیئت می‌روم و مسافرت می‌کنم و ۲۷ درصد سود می‌گیرم. این اشکال کشور است که اگر کار نکنی ۲۷ درصد



سود به تو می‌دهد، اگر با ریسک کار کنی بیشتر از ۲۰ درصد نمی‌دهد. به هر حال بچه‌های ما الان تقریباً همه‌جای این صنایع هستند. در انرژی هسته‌ای بالای ۵۰ درصد بچه‌های شریف فعالیت می‌کنند. در بخش خودرو اکثر مدیران، فارغ‌التحصیلان شریف‌اند. در عرصه صنایع فولادی، فلزی و غیر فلزی حضور دارند.

• برگردیم به سالی که شما وارد دانشگاه شدید، پرسیدم دانشگاه را چطور دیدید که شما فرمودید خیلی به آن علاقه‌مند بودید. حتماً این دانشگاه ویژگی‌هایی داشته است. چه چیزهایی نقاط برجسته و مهم دانشگاه به شمار می‌آید؟

در درجه اول همان دانشجویان هستند، ورودی‌های اینجا خیلی با بقیه جاها فرق داشتند. از اول دکتر مجتهدی خیلی محکم و سخت می‌گرفت. کمتر مسائل سیاسی بود. منظورم از مسائل سیاسی، وارد کردن افراد دربار یا ساواک به فضای دانشگاه بود. اگر هم این اتفاق رخ می‌داد می‌دیدیم که خیلی زود می‌رفتند. از اول، اخلاق در این دانشگاه جای خودش را داشت. مثلاً صحبت کردن دختر و پسر امر غیر معمول بود. آن موقع، نه اسلام به این اندازه گسترش داشت نه قدرتی و نه حاکمیتی بود. حتی آن‌هایی که غیر اسلامی بودند مثل مارکسیست‌ها یا حتی غیر ملی‌ها، همه این را قبول کرده بودند. این چیزی است که باید رعایت کرد و رعایت می‌کردند. بعضی هم که رعایت نمی‌کردند، زود می‌فهمیدند که وصله ناجوری است. اول از همه، دانشجویان، یعنی نیروی انسانی که وارد می‌شود، اهمیت دارند. اتفاقاً خیلی از همین‌ها بودند که بعدها استادان این دانشگاه شدند. دومین عنصر مهمی که دانشگاه صنعتی شریف دارد هیئت علمی متخصص است. آن موقع از صبح زود تا شب، استادان در اتاقشان بودند. اینکه کسی بیرون از دانشگاه کار کند یا شرکت خصوصی داشته باشد امری نامعمول و نکوهیده بود. سومین نکته، مدیریت بود که خوشبختانه از دکتر مجتهدی استفاده کردیم. همچنین دکتر امین و دکتر ضرغامی به نظرم بسیار خوب بودند. دکتر نصر خوب بود. پس از انقلاب به نظرم دکتر سهراب‌پور خیلی زحمت کشید. و نکته آخر اینکه این دانشگاه امکانات کم دارد. باشگاهی نداریم که استادان یا کارمندان با خانواده‌شان به آنجا بروند و شامی بخورند. جایی که فضای سبز باشد و بتوانیم به آنجا برویم. هر سال یک جا را اجاره می‌کنیم. از یک لحاظ بد است، اما از یک لحاظ باید قدر همین امکاناتی که داریم را بدانیم. در نهایت، ارتباطاتی که با دانشگاه‌های دیگر داریم، با



دانشگاه‌های مهم دنیا، رفت و آمدهایی که می‌شود، خیلی مهم است. البته نقاط ضعف هم داریم مثلاً حضورمان در دولت خیلی کم است. از قدیم هم همین طور بوده، بیشتر شده که کمتر نشده است.

- از استادان آن‌زمان و تعهد کاریشان سخن گفتید. اگر مورد خاصی در خاطرتان هست بفرمایید؟

بیشترین تأثیری که من از اینجا گرفتم از آقای جباری بود. چون ایشان فقط معلم ورزش نبود. استاد راهنمای معنوی یا مانند مراد بود. تا وقتی ایشان بود همیشه ورزش می‌کردم. همین‌که درگذشت، دیگر به سالن ورزش نرفتم. ایشان خصوصیات ممتازی داشت. اولاً خیلی چیزها را می‌دانست، اما معلوم نبود. او با روحانیون و مبارزان زیادی در ارتباط بود. مانند آیت‌الله طالقانی، دکتر گلزاده غفوری و پدرم. خیلی می‌دانست و خیلی دنبال می‌کرد. حواسش به آدم‌ها بود. اگر آدم‌ها مشکل یا کاری دارند نباید فراموش‌شان کرد. دومین فردی که خیلی از ایشان تأثیر گرفتم، دکتر ابراهیم اسماعیل‌زاده، استاد دانشکده مکانیک بود. الان کانادا هستند. خیلی چیزها از ایشان آموختم. در مباحث ارتعاشات و کنترل، استاد بی‌نظیری بود. همچنین رفتارش، رفتاری بود که همه چیزها و مصلحت‌ها را می‌دید. با ایشان در ارتباطم. همانطور که گفتم، اوایل انقلاب کمتر درس می‌خواندم. پس از انقلاب که شروع به درس خواندن کردم، دکتر مدرس یزدی در دانشکده صنایع خیلی برایم زحمت کشید.

- این دانشگاه از شروع تأسیس تا الان، مرهون زحماتی است که در دوره‌های مختلف کشیده شده، با فراز و نشیب‌های مختلف، محدود به زمان خاصی نیست. چه رویه‌های مثبتی در دوره‌های مختلف دیدید که در دانشگاه تأثیر داشته است؟ در طرح توسعه دانشگاه شما توسعه را در چه می‌بینید؟ دانشگاه چطور توسعه پیدا کرده‌است؟ کجاها مشکل دارد؟ چطور توسعه پیدا می‌کرد، بهتر بود؟



روشی که بعضی از مدیران داشتند در نزدیک شدن به دانشجویان، خیلی موفق بود. نمونه‌اش خود دکتر سهراب‌پور بود که زحمت زیادی کشید. در برخی از مقاطع هم دانشگاه کاملاً جدا از دانشجویان بوده‌است و به آن‌ها اجازهٔ چندان فعالیتی نداده‌است. این به این معنا نیست که دانشجوی چیزی به ذهنش نمی‌آید. به آن معناست که به ذهنش می‌آید، ولی مجال بیانش را ندارد. شریف شاید مخزن بزرگی از افرادی است که بالقوه نویسنده، شاعر، نمایشنامه‌نویس، موسیقی‌دان، نقاش و از این نوع هستند. در چنین شرایطی تنها چیزی که لازم است این است؛ باید فضا را طوری طراحی کنیم که اینها بروز پیدا کند. معتقدم اگر اجازه بدهیم این استعدادها بروز پیدا کند نویسنده‌های آیندهٔ کشور بیشتر از این دانشگاه خواهند بود تا دانشکده ادبیات. فقط موضوع این است که بعضی وقت‌ها، نمی‌توانیم و بعضی وقت‌ها نمی‌خواهیم، چنین اتفاقی رخ دهد. اشکالی که به نظر می‌آید، این است که بعضی وقت‌ها به بعضی از گروه‌ها خیلی بال و پر داده می‌شود و این هم خیلی مسئله است. آن‌ها می‌توانند رقبای خودشان را از میدان به درکنند و هم در جریان امور دانشگاه اخلال ایجاد کنند. مثلاً یک دوره‌ای که عضو شورای فرهنگی بودم اظهار نظری کردم. جلسه محرمانه بود. اما یکی از گروه‌ها علیه من بیانیه داد. پس معلوم است آن‌ها به همه‌چیز دسترسی دارند و این اشکال است. خوب من از آن به بعد، اظهار نظر نکردم ولی به آن معنا نیست که مسائل را درک نمی‌کنم. درک می‌کنم ولی چیزی نمی‌گویم. افرادی مثل من خیلی هستند.

• در مورد توسعه دانشگاه چطور؟

در بحث توسعهٔ دانشگاه، به‌نظرم کارهایی مانند پردیس کیش و یا پردیس بین‌الملل تهران و این‌ها هیچ کدامش به نفع این دانشگاه نیست. این دانشگاه اگر بخواهد کار اساسی کند می‌تواند یکی مانند خودش را در بخش خصوصی راه بیندازد. در کیش خیلی زحمت می‌کشند ولی شاید اگر می‌توانستیم با شورای انقلاب فرهنگی یا وزارت علوم صحبت می‌کردیم به آنها می‌گفتیم که پتانسیلی بزرگ در استادان اینجا وجود دارد. حال با استفاده از این پتانسیل می‌توانند دانشگاه دیگری مانند دانشگاه شریف تأسیس کنند و اداره کنند. اگر این دانشگاه جدید خصوصی باشد، آنقدر در گردباد حوادث سیاسی این کشور بالا و پایین نمی‌شود. حتی اگر اسمش دانشگاه هم نباشد، یک مدرسه باشد، یک



دانشکده باشد، ولی کاملاً فنی و کاملاً غیر سیاسی. اگر در بخش غیرسیاسی باشد، معلوم می‌شود که چه استقبالی هم از داخل، هم از خارج، خواهد شد. چقدر از کشورهای دیگر به اینجا خواهند آمد.

- در پنجاهمین سال که در این مقطع، دانشگاه چه کار باید بکند که نکرده، چه جهشی، چه اتفاقی؟ مراسم که تمام می‌شود اما بالاخره نیم‌قرن گذرانیدیم و داریم وارد نیم‌قرن دوم می‌شویم از این رو چه کاری باید انجام دهیم؟ جهتمانی چیست؟ یا چه کارهایی روی زمین مانده که می‌توانیم سامانشان دهیم؟ چه تحولی باید رخ دهد؟ از آنجا که شما در بحث‌های مدیریت استراتژیک و کلان هستید این پرسش مطرح می‌شود.

اگر مسئول این دانشگاه بودم اول از همه دانشکده‌ای درست می‌کردم برای اینکه همه مراکزی که اکنون در کنار ما کار می‌کنند، مانند مرکز معارف، مرکز زبان، مرکز گرافیک، مرکز کارگاه‌ها در آن جمع شوند. در حال حاضر مراکز در این دانشگاه خیلی بی‌یاور و مظلوم هستند. تقریباً هیچ‌کسی در این مراکز نمی‌تواند ارتقاء پیدا کند. شاید یک نفر یا ۲ نفر در ۱۰ سال اخیر توانستند رشد کنند. در حالی که نیروهای خیلی خوبی هستند. بعید می‌دانم یک دانشجو بگوید؛ چون من سر کلاس زبان انگلیسی هستم، اگر استادم حرفی زد آن را نمی‌پذیرم و سر درس ترمودینامیک می‌پذیرم. دانشجو به هر ۲ توجه دارد. به اکثر استادان معارف، مرکز زبان، گرافیک و جاهایی از این قبیل به‌نوعی فهمانده‌ایم که جایگاهی در این دانشگاه ندارند. این بدترین کاری است که می‌توان کرد و این اتفاق در سال‌های اخیر از سوی معاونت آموزشی دانشگاه رخ داد. من اگر بودم به جای این‌همه توسعه، یک دانشکده درست می‌کردم که مسئولش، عضو شورای دانشگاه باشد. حرف‌های این‌ها را بزند با این‌ها، کار انجام دهد. دوم اینکه تا اندازه‌ای به میان‌رشته‌ای‌ها می‌پرداختم. صرف اینکه رشته‌ای بحث‌هایی دارد که بخشی از آن مربوط به حوزه مهندسی و بخش دیگری غیرمهندسی است آن را رد نمی‌کردم. این‌ها رشته‌هایی است که در آینده نقطه قوت و فرصت‌های ما به‌شمار می‌رود. مانند سیاست‌گذاری انرژی، سیاست‌گذاری عمومی و اقتصاد سیاسی. این‌ها بحث‌هایی است که اتفاقاً در این دانشگاه باید دانشجویان یاد بگیرند. ما این‌ها را نمی‌گذاریم و بچه‌ها بعداً می‌روند این رشته‌ها را می‌خوانند. سوم اینکه با روحانیت و با مدارس اسلامی هم ارتباط نزدیک‌تر برقرار می‌کردم. حوزه علمیه درست نمی‌کردم ولی



کاری می‌کردم که مثلاً یک نفر می‌توانست از آنجا بیاید و اینجا حرف بزند. دانشجویان ما می‌توانستند بروند قم و یک روز مدرسه فیضیه را ببینند که چطور است. در ادامه ایجاد چنین رابطه‌ای اتفاقی که رخ می‌داد این بود که ما به آن‌ها بعضی از مدل‌ها و روش‌های کار را یاد می‌دادیم و آن‌ها به ما برخی مسائل اخلاقی را یاد می‌دادند؛ اخلاق عملی و حرفه‌ای را. من اگر امکان داشتم، این دانشگاه را از حالت جزیره‌ای بیرون می‌آوردم. مدیریت این دانشگاه جزیره‌ای است. یعنی شما اگر در معاونت پژوهشی هستید، انگار به دیگر بخش‌های دانشگاه نیازی ندارید. زیرا خودتان پروژه پژوهشی دارید و خودتان پول دارید. ساختمان می‌سازید. همین‌طور در معاونت آموزشی و غیره. هر سازمان مانند بدن انسان یک ارگانیزم زنده است که باید در هر لحظه با یکدیگر کار کنند. اگر در این دانشگاه مسئولیتی داشتم هر روز در روزهای غیرتعطیل جلسه هیئت رئیسه را برقرار می‌کردم. هر هفته، شورای سرپرستان دانشگاه و هر ماه شورای دانشگاه، جلسه می‌گذاشتم. ما از کارهای یکدیگر اطلاع نداریم. آخرین کاری که می‌کردم آن بود که بخش امور بین‌المللی این دانشگاه را ارتقاء می‌دادم. یک معاونت درست می‌کردم که امور بین‌المللی و روابط عمومی در آنجا جمع باشند. ما به لحاظ ارتباط با دانشگاه‌های جهان فقیریم.