

مصاحبه‌شونده: مهندس عباس مظفر

مصاحبه‌کننده: محمد میرزایی

تاریخ مصاحبه: ۸۴/۳/۲۸

دانشکده: مهندسی صنایع

سال ورود: ۱۳۵۵

سوابق علمی و اجرایی خودتان را بگویید

بسم ... الرحمن الرحیم . بنده از نظر علمی درجه علمی ام مربی هست، مدرک کارشناسی رشته مهندسی صنایع و از نظر اجرایی بیشتر سابقه اجرایی ام به بعد از انقلاب و پیروزی انقلاب در سال ۵۷ برمی گردد. با شکوفایی انقلاب به خیل عظیم مردم پیوستم و بیشتر نقش اجرایی خودم را در شهرستان شروع کردم. قبل از پیروزی انقلاب سال ۵۷ بیشتر در فعالیت ها به عنوان ستوان دو خدمت سربازی ام را شروع کردم منتهی به صورت طرح آموزشی در دانشگاه خدمتم را ادامه می دادم و با شروع انقلاب در شهرستان بجنورد در مسائل امنیتی شهر شرکت داشتم تا به پیروزی انقلاب منجر شد و در شورای شهر بودم سپس در جهاد سازندگی بودم . سال ۵۸ مسوولیت جهاد سازندگی به عهده اینجانب گذاشته شد و خاطرات بسیار شیرینی در این ایام جهاد سازندگی دارم . سال ۵۹ به عنوان نماینده مردم شهرستان بجنود در مجلس شورای اسلامی وارد شدم و مدت چهار سال به عنوان نماینده مردم خدمت کردم. بعد از دوره اول مجلس به عنوان معاون مالی و اداری دانشگاه صنعتی شریف مشغول کار شدم و این مدت حدود پانزده ماه طول کشید ، سپس با حفظ سمت بنده مدتی هم به عنوان معاون حقوقی و امور مجلس وزارت سپاه وقت مشغول شدم و این مدت هم حدود سیزده ماه بود بعد برای ادامه تحصیل به انگلیس رفتم ولی منصرف شدم و برگشتم و بعد مجددا در بنیاد تعاون سپاه مدتی معاون اداری و مالی شدم و مجددا معاون اداری و مالی دانشگاه صنعتی شریف شدم این مدت نسبتا طولانی بود از سال ۶۷ بود تا سال ۷۳ . بعد معاون اداری و مالی دانشگاه تهران شدم از سال ۷۳ تا اواسط ۷۶ . سپس رفتم معاون اداری و مالی بنیاد مستضعفان شدم و مدتی هم قبل از آن مشاور و مسوول بودجه سپاه بودم و اولین بودجه سپاه را بنده تنظیم کردم و تبادل شد و مدت کمی هم به عنوان معاون سیستم ها و روشهای سازمان اداری و استخدامی بودم . مجددا

آدم معاون اداری و مالی دانشگاه صنعتی شریف شدم. مدت دو سال شد از سال ۸۰ تا ۸۳. مدتی هم به عنوان رئیس سازمان اداری مجلس شورای اسلامی انجام وظیفه کردم. از سال ۵۶ به عنوان دستیار وارد دانشگاه شدم و تا الان در خدمت دانشگاه هستم و درسهایی هم که معمولاً می‌دهم، سیستمهای دستمزد، گزارش نویسی فنی، اقسام مهندسی، ارزیابی کار و زمان، اقسام مدیریت بوده است.

سال ۱۳۵۱ دوره هفتم در رشته مهندسی صنایع وارد دانشگاه شدم. آن زمان امکانات فیزیکی دانشگاه خیلی کم بود، ساختمانهای موجود مثل مهندسی شیمی، فیزیک یا عمران، تربیت بدنی، کامپیوتر و امثال آنها نبود و به نسبت کم بود و بنا هم نبود که اضافه شود چون قرار بود که به دانشگاه صنعتی اصفهان منتقل شود و با پیروزی انقلاب منتفی شد. اساتید از همان ابتدا با کیفیت بالا پذیرش می‌شدند و این کیفیت و سنت باعث شد که دانشگاه در این جهت باقی بماند و تا کنون هم ادامه داشته است البته شرایط جامعه هم یک مقدار به موضوع کمک می‌کند. در ارتباط با خاطرات از اساتید باید بگویم که ما با اساتید جدی مواجه بودیم در سالهای دانشجویی مثل مهندس نیایش در گرافیک، مهندس معین زاده و سایر اساتید که در گرافیک بودند یا در دانشکده های ریاضی اساتید خوبی داشتیم، در مرکز محاسبات اساتید خوبی بودند، و یا دانشکده و یا مکانیک و یا متالورژی اساتید معمولاً جدی بودند سطح نمره ها پایین بود ولی کیفیت بالا بود. سطح نمرات قبل از انقلاب یک مقدار پایین تر از بعد از انقلاب بود و این هیچ وقت به معنای پایین بودن کیفیت نبود و چنان که مطلع هستید دانشگاههای مطرح دنیا معدل های پایین دانشگاه صنعتی شریف را نسبت به دانشگاههای دیگر که دارای معدل بالا هستند ترجیح می‌دهند و اعتقاد بنده این هست که بهتر است این فضا ادامه داشته باشد. این سنت خوب بودن دانشگاه سنت خوبی است، حالا اگر یک مقداری نیاز به اصلاحات باشد ولی در کلیت قضیه بهتر است این روند ادامه پیدا کند. باید بگویم که کادر اساتید کیفی بوده، کادر اجرایی شاید به قوت و دقت کادر اساتید جذب نشده است. آن اهمیت که در جذب کادر اساتید بخرج می‌رود در جذب کادر اجرایی داده نشده است و از آن جهت دانشگاه همیشه رنج می‌کشیده، هر چند که عزیزان در اداره زحمت می‌کشند ولی می‌بایستی کادر کارشناسی بیشتری استفاده می‌شد.

دانشگاه مدیریت خیلی جدی بود. مدیریت باعث شد که ما الان از نظر جذب دانشجویان خوب هنوز رتبه یک را داشته باشیم، پایه گذاری اش توسط مردم دکتر مجتهدی بوده که در کار خودش جدی بود، کشور ایران را

واقعا دوست می داشت و دوست داشت دانشجویان با کیفیت بالای علمی را تربیت کند. رابطه بازی در نحوه نگرش آنها نبود و فقط براساس ضابطه سعی می کردند که کادر دانشگاه را تعیین کنند و اداره کنند، سایر رؤسای دانشگاه خوب بودند به خصوص آقای دکتر امین که در اصل باید بگوییم که با تسلطی که در مسائل مدیریتی داشتند سازکار داخل دانشگاه را خوب طراحی کردند و خوب به اجرا گذاشتند. با شخصیتی که داشتند، دانشگاه و هیات علمی و اداری را خوب به کار می گرفتند و باعث رشد هم می شدند. سایر روسا هم خوب بودند و در بین آنها به نظر من ایشان معدل بالاتری نسبت به بقیه دارد. سایر روسا هم جدی بودند مثل آقای دکتر نصر، دکتر ضرغامی که جدی بودند، دانشجویان خیلی درجه یکی داشتیم بخصوص در دانشکده های برق و مکانیک که خاطرات خیلی خوبی از دقت آنها و جدیت آنها دارم، مثل آقای منصوری، مثل حسینی و شاه حسینی، حسین معصوم یا بهزاد مسعودی در دانشکده عمران دانشجویان خیلی خوبی بودند، از جهت سیاسی خوب بودند و این دانشگاه از جهت علمی و سیاسی جزو بهترین دانشگاههای ایران محسوب می شد. از نظر فرهنگی هم نسبت به خیلی از دانشگاهها بهتر بود. از آنجا که رژیم گذشته با برنامه های خاص می خواست در دانشگاه انحرافات را زیاد کند و این دانشگاه از جمله از دانشگاههایی بود که در مقابل رژیم مقابله کردند. انواع فعالیت های سیاسی در دانشگاه زیاد بود، چپ و راست و نیروهای اسلامی خیلی فعال بودند و در دوران دانشجویی دو ترم بنده در فعالیت های سیاسی حذف شد و ده روز زندان افتادم و آزاد شدم. تب و تاب اعتصابات در دانشگاه به شدت زیاد بود، معمولا یا از رستوران شروع می شد یا از ابن سینا و ما مرتب شاهد شیشه شکستن و صندلی هوا شدن ها بودیم. معمولا به بهانه های ساده ای مثل غذا، یا به بهانه ای دیگر. معمولا کانون های اعتراض از آنجا شکل می گرفت و راه می افتاد و به دلایل سیاسی، خیلی جدی علیه نظام بود.

اگر بخواهم بهترین خاطره ام را قبل از انقلاب بگویم، هفته همبستگی سال هزار و سیصد و پنجاه و هفت بود. در هفته همبستگی اساتیدی با گرایشات مختلف محور قضیه بودند از چپ آقای اسلامی و.. در آن شرکت داشتند. نقش خاصی دکتر ترابی در چپ داشت، برای اینکه حاصل زحمات نیروهای انقلاب را منحرف نکنند و در جهت چپ آمریکایی سوق بدهد. آن طرف نیروهای مذهبی مثل دکتر حداد عادل که باعث دعوت از بزرگانی از شهید مطهری می شد بودند. در هفته همبستگی علی رغم شیطنت ها این جلسه در تالار ورزش با انبوه از دانشجویان تشکیل شد و بعد از سخنرانی شهید مطهری دانشجویان در دسته هایی راه افتادند و عکسهای

شاه و فرح و ولیعهد را آوردند و جلوی ابن سینا آتش زدند. دانشگاه نقش مثبتی در پیروزی انقلاب داشت و بعد از پیروزی انقلاب هم شاهد فداکاری بچه‌ها در جبهه بودیم و در صنایع دفاع در اقلام دفاعی و موشک و هواپیما، صنایع شیمیایی و غیره سنگ تمام گذاشتند. یکی از آنها جهاد دانشگاه شریف بود که در تمام جهات با یک شخصیت مستقل و در کنار دانشگاه یکی از بهترین سوابق خدمتی را داشت.

همانطور که گفته شد نقش دانشگاه در فعالیت‌های انقلابی نقش بسیار مثبت بود و دانشگاه وجه اسلامی داشت و علی‌رغم تلاش زیاد برای ایجاد انحرافات ولی دانشجویان درک بالایی داشتند. البته یک سنتی که در دانشگاه شریف بود که رژیم شاه هم در این قضیه سهم داشت ورودی دانشگاه بود که زیاد فیلتر نکرد و در یک رقابت آزاد دانشگاه آمدند و چون بچه‌های با کیفیت بالا و از کوچه بازار می‌آمدند لذا طبیعی بود که فرهنگ مردم هم در دانشگاه غالب باشد.

در رابطه با ورزش من رشته ورزشی ام والیبال بود و در فعالیت‌های ورزشی به صورت تیمی در بعضی از شهرستانها و کارخانه‌ها شرکت می‌کردیم و خاطرات خوبی را دارم. از نظر هنری هنرمند نیستم و ای کاش بودیم.

در زمینه عوامل ماندگاری دانشگاه و پیشتازی آن از جهت علمی تنها عامل همین رعایت ضوابط و اصول و پافشاری بر آنها می‌دانم چون دانشگاه در موقع ایجادش جامعه یک دانشگاه کیفی را طلب می‌کرده است و دانشگاه تهران که در دموکراسی خفه کننده خودش گرفتار شده بود، آن موقع انگیزه‌های لازم را برای پیش برد نداشت. احساس می‌شد یک دانشگاه با کیفیت در سطح دانشگاه‌های بزرگ دنیا ایجاد شود اگر بخواهیم نام ببریم دانشگاه‌هایی مثل MIT و هاروارد که بیشتر روی زبانها هست و ایران هم خواسته ابراز وجودی کند به همین دلیل و انگیزه می‌خواستند که یک کارهایی بکنند و نگران هم بودند از ایجادش. در هر حال به ایجاد چنین دانشگاهی تن داده اند که در اداره کردنش سازوکار زنده‌ای داشته است و این باعث شده که آدم‌های فهمیده‌ای مثل دکتر امین بیابند و سازوکار خیلی خوبی طراحی و اجرا کنند و سنت‌های خیلی خوبی مثل شورای دانشگاه و شوراهای دانشکده‌ها و انتخاب از داخل دانشگاه برای اداره دانشگاه بگذارند که مثل بقیه دانشگاهها نیست و این سنت خیلی خوبی است و نبایستی مدیریت این را تهدید کند. سنت این که نمره را در دست و پانریخته‌اند و با سختی توانسته‌اند این کیفیت را حفظ کنند. کسی که سواد خیلی خوب داشت

نمره خیلی خوبی هم بگیرد و این به نظر من نقطه قوتی است. الان آن چیزی که خطر است و دانشگاه را تهدید جدی میکند شاید این است که دانشگاه خودش را با سایر دانشگاه های ایران مقایسه کند، و به یک سری شرایط دانشگاه های با کیفیت کم تن بدهد، خیلی صدمه به دانشگاه می زند، در این چند سال مواردی اتفاق افتاده و این ها کیفیت دانشگاه را تهدید کرده است. آن چیزی که یک مقداری مقاومت داخلی در برابرش نیست نیازهای افراد است که افراد برای تامین زندگی یک مقدار اعتبار دانشگاه را به میان آورده اند و این کار خطرناک است و نباید این کار انجام شود، ما هیچ مسوولیتی نداریم، برویم و جاهایی دانشگاه بزنیم وظیفه ما نیست. چند گونه گی استعدادها در دانشگاه خیلی صدمه است. ورودی های مختلف باید در یک فضای طبیعی و نرمال داخل دانشگاه بیایند که آن توزیع نرمال حفظ شود و گرنه این چندگانگی مایه سردرگمی اساتید و دانشجویان می شود. ورود ناخالصی ها داخل دانشگاه مثل بعضی دوره های مقطعی اگر زیاد شود باعث افول دانشگاه میشود، چیزی که ما در این چند سال شاهد آن بودیم و خطر هم هست. البته جاهای زیادی هست که دانشگاه میتواند با حفظ کیفیت زندگی خیلی عزت مندی را برای اساتید و کارمندانش فراهم کند و نحوه اداره کردن دانشگاه را هم در موردش نظر دارم و طرح هم دادم و الان آن چیزی که تحت عنوان استقلال دانشگاه به تصویب رسیده نیم بند است و خطرات جدی دانشگاه را تهدید میکند مگر اینکه خودش را پیدا کند، هیات امنای هیات امنایی بکند که به اعتقاد من دانشگاه هیات امنای ندارد و سازوکارش هم غلط است. ارکانش ارکان جدی نیست برای اداره شدن یک سازمان با کیفیت بالا نیست بایستی اینها دیده شود و جدی شود و از یک طرف مدیریت بایستی آزادی عمل داشته باشد در یک چهارچوب و خط مشی نه اینکه همینطور مثل حالا و این خط مشی را هیات امنای باید بدهد. هیات امنای به آن معنی وقت نمی گذارد و ذهنش هم متمرکز دانشگاه نیست. مقام تطبیق هم باشد که وقتی خرج می شود اطمینان حاصل شود که خیلی هم دل بخواهی نیست و ضابطه ای هم هست و از آن طرف بازرس قانونی و داخلی باید دانشگاه داشته باشد که به هیات امنای گزارش دهد که از نظر نظر شکلی و محتوایی واقعا درست هست یا نه و هیات امنای یک تصمیم مقتضی بتواند بگیرد. اینها در یک سازوکار فعلی شل است و حیطة مدیریتی با حیطة های خط دهی و نظارتی و کنترلی تداخل دارد و اینها بایستی از هم خارج شده و انشاا... کار بهتری شود و به نظر من جای کار دارد و دانشگاه شریف از دانشگاههای نمونه ای هست که باید خودش برای خودش فکر بکند و الگو شود چون زمینه قبلی اش را داشته است و خودش را بیشتر

دریابد و در انتظار از بالا نباشد که برایش فکر کند. خودش بتواند در این فضای استقلال طراحی عاقلانه ای بکند و مانعی هم نیست و بایستی اساتید و مدیریت دانشگاه بخواهند و فکر بکنند و به این ارکان و نحوه اداره دانشگاه فکرشان را بیشتر معطوف کنند. اساتید فقط به فکر درسشان نباشند و به فکر این هم باشند که در جامعه زندگی میکنند که این به نظر من یک مقدار بیشتر باید کار شود.

در مورد تاثیر دانشگاه بر نظام مدیریتی کشور این را باید بگویم که این دانشگاه یکی از دانشگاههای بسیار موثر در ارتقای کیفی مدیریتی آموزشی کشور بوده و فارغ التحصیلان این دانشگاه در جای جای کشور حتی در خارج از کشور به وفور دیده میشوند و اثرات بسیار بالایی هم دارند. در حاکمیت بالاست، در صنعت بالاست، در فضای فرهنگی بالاست و خارج کشور هم به همین ترتیب دیده می شود.

در مورد ارتباط با همدوره ای ها، من که از خود دانشگاه و عضو هیات علمی دانشگاه هستم و تدریس میکنم و الحمدا... قطع نشده و در مدیریت ها هم بخصوص بعد از انقلاب به شکل های مختلف بودیم و با همدوره ای ها هم ارتباط خیلی خوبی داشتیم و انشا... خواهیم داشت و تعداد خوبی هم هستند و صمیمت خوبی هم داریم و رفت و آمد های خانوادگی و کاری زیاد داریم.

م.ک: در حدود ده سالی که مسوولیت های دانشگاه را بر عهده داشتید چه تحولاتی را توانستید در دانشگاه ایجاد کنید؟

دانشگاه ما از نظر ساز و کار، سازوکارش نسبت به قبل بدتر شد یعنی قبلا در یک سیستم بازرگانی اداره می شد که به سیستم دولتی تبدیل شد. آن سازوکارهای داخلی در دسترس مدیر و مراحل تصمیم گیری که در دست کننده های کار داخل دانشگاه بود در بروکراسی وحشتناک مجلس و سازمان مدیریت و وزارت فرهنگ و وزارت علوم و امثال اینها افتاد یعنی از نظر سازو کار سخت تر شد در حالیکه پیکره آن به سیستم مالی و اداری دولتی عادت نکرده بود و این مشکلاتی برای دانشگاه ایجاد کرد. تنش های اداره کردن داخلی شدیدتر شد و انتظارها بالا رفت ولی در این طرف نارسایی هایی که ایجاد شد کیفیت بچه های دانشگاه خیلی بیشتر شد و این تناقض را باید بیشتر در بیرون از دانشگاه ببینیم تا در داخل دانشگاه. دلیلش نه این است که از نظر اداره کردن ما خوب شده باشیم، به نظر من اداره کردن خیلی سخت تر شده و نارسایی ها خیلی جدی تر. اینکه چرا دانشجویان بهتر به دانشگاه ما آمدند باید بگویم ضعف سایر دانشگاه ها باعث این مطلب شد. آن پایه گذاری

نسبی خوبی که اینجا شده بود و به برکات آن پایه ریزی خوب، دانش آموز خوب هم برای دور ماندن از فضای سیاسی دانشگاه‌های دیگر که به شدت فعالیت‌های علمی را تحت الشعاع قرار می‌داد جایی مثل دانشگاه شریف را به نسبت بهتر دیدند و در اینجا بیشتر آمدند. در این فضای نسبت به دانشگاه‌های دیگر وضعمان بدتر نشده نه این که از آن موقع در نحوه اداره کردن بهتر شده باشد. این می‌تواند یک تهدید باشد که دانشگاه‌های دیگر با پیدا کردن خودشان می‌توانند ورق را برگردانند. انشا... دانشگاه بتواند با این فضای استقلال که هست واقع بینانه و با کیفیت نحوه اداره کردن خودش را کامل کند که همچنان پیشتاز باشد.

این موقعیتی که دانشگاه الان دارد مرهون زحمات بعد از انقلاب هم بوده، سیاست‌گذاری قبل از انقلاب جای خود دارد و اگر تالاشی‌هایی انجام نمی‌شد دانشگاه موقعیتش را از دست می‌داد و دانشگاه هر روز که می‌گذرد موقعیتش بهتر می‌شود و این نشان می‌دهد که زحمات زیادی در ابعاد مختلف برای دانشگاه کشیده می‌شود. سوالم این است با توجه به این که شما مدت طولانی در مدیریت بودید چه نقاط و چه قله‌هایی را دیدید، سیاست‌هایی که می‌توانست این سیاست‌ها مثبت ارزیابی شود.

بینید سرمایه یک موسسه نرم‌افزارش است، نرم‌افزار یا در سازوکار اداره کردن دانشگاه مطرح می‌شود یا هیات علمی که محوریت دارند با هیات اداری که پشتیبان آنها هستند. انصاف قضیه این است که در آن روند کلی، جامعه به ما رو آورده، نسبت به سایر دانشگاه‌ها بیشتر روی آورده است. یک دلیلش را باید در بیرون بینیم که عده‌ای پشتیبان ما هستند. ما شاهد جذب نیروهای کیفی بیشتری نسبت به قبل از انقلاب در هیات علمی بودیم. یعنی اگر آمار هیات علمی را بینید کیفیت جذب هیات علمی بیشتر هست و چون انگیزه نظام در اداره با فضای استقلال زیاد هست کیفیت درسها هم به نظر من بالاتر رفته است. یا مثلا در قسمت اداری فعالیت‌ها خیلی زیاد شده به خاطر اینکه شرایط عوض شده و اینها همه مثبت هست ولی انتظار ما چیز بالاتری هست در فضای وابستگی زمان شاه واقعا خیلی چیزها متأثر از نظام بود آن موقع ما برای غرب مصرف‌کننده بودیم و لذا درسی هم که می‌دادیم در جهت مونتاز بود. هیچ موقع ما روحیه کارهای تحقیقاتی سطح بالا را نداشتیم ولی بعد از انقلاب همه اینها ایجاد شد و دانشگاه با انگیزه ملی اسلامی که داشته کارهایی کرده که اصلا قابل قیاس با قبل از انقلاب نیست و من از این زاویه نمی‌خواهم قیاس کنم و بسیار هم از این جهات پیشرفت انجام شده است

مثلا در بدست آوردن امکانات انرژی اتمی دانشگاه موثر بوده یا درذرات بنیادی و یا غیره . واقعا بچه ها، هیات علمی، اساتید شب و روز نداشتند و در جای خودش باید ستایش شود. به خاطر همین کانون قرار گرفتن مجموعه استعداد های کشور در یک نقطه ای به نام شریف باعث شده در بعددفاعی و حضور در جبهه اش شهدای خیلی گرانقدر چه از نظر کمی چه از نظر کیفی به این نظام ارزانی داشته است . اینها همه درست است ولی نباید حواسمان روی این فقط باشد که این اقبال ها ، این برتری نسبی ما را مغرور کند که می توانیم این کیفیت را حفظ بکنیم . هیچگاه این طوری نیست و اگر کسی این طوری خیال می کند اشتباه می کند. چون بنده در اداره کردن دانشگاه بودم و گوشت و پوست من اداره کردن دانشگاه را لمس می کند، بیشتر از آنکه ما کیفی کار کنیم، بیرون به ما کمک کرده و این به خاطر همان نسبی بودن هاست و لذا ما نباید این فرصت را از دست بدهیم و ما باید بیاییم و سازوکاری مناسب با یک سازمان مستقل نه خودمختار که بتواند با داشتن یک هویت در یک رقابت سالم بهترین امکانات را کماکان داشته باشد ایجاد کنیم ، منتهی استعدادهایی که در آن چندگونگی نباشد و به کیفیت هم فقط فکر شود و از آن طرف منابعی را هم تحصیل کند منابع شش گانه ای که مطرح است و یکی از آن شهریه است و میتواند کمتر از بیست درصد را شامل شود، اصلش ارتباط با بازار و مردم هست و معمولا بالای چهل درصد را رقم میزند تحت عنوان تحقیق و پژوهش و سرمایه گذاری. از قبل سود تقسیمی حاصل از سرمایه گذاری ها بتواند بخشی از هزینه های دانشگاه را که معمولا ۱۵ تا ۲۰ درصد هست تامین کند. فروش خدمات خاص هست که دانشگاه می تواند بدهد و جاهای دیگر نمی توانند بدهند و این هم حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد را شامل می شود و مقدار کمی هم حدود سه چهار درصد هدایا و کمک ها می تواند باشد و دانشگاه را با بازار و جامعه به معنای درستش ارتباط می دهد و از نظر آموزشی و هم از نظر تربیت دانشجو می تواند خیلی بازدهی بالاتر داشته باشد . در بحث پژوهش ما گرفتار یک تناقض جدی هستیم که باید دقت بکنیم چون مکانیزم بازار در اداره دانشگاه حاکم نیست و چون دانشگاه مجبور هست برای ارتقای گروه و یا رتبه اساتید یک شاخصی پیدا کند و در داخل نمی تواند ، این را در خارج از کشور می گردد . هیات علمی وقتی ارتقای خودش را در گرو آن می بیند طبیعتا پروژه ای تعریف می کند که به درد نیازهای بین المللی می خورد لذا با بودجه بیت المال کشور هم استاد به ارتقای خودش می رسد هم بازار بین الملل از این تحقیقات بهره مند می شود. ولی هیچ تضمینی نیست که به درد بازار ما بخورد و چون شاخص دیگری هم در

داخل کشور دیده نمی شود. افرادی هم که در بعضی از رشته ها توانایی اش را دارند برای اینکه به راحتی زیرویم کشور را دشمن نفهمد صلاح نمی بینند که به بازار بیرون بروند، نمی خواهند به درد بازار آنها بخورد و آنها در مجلات خودشان ثبت کنند، مجبورند اعتباری استادیانشان را خدشه دار بکنند. به همین دلیل می بینیم که این تحقیق به احتمال قوی به درد مردم ما نمی خورد و اگر هم تحقیق به درد بخوری باشد چون در مکانیزم بازار قرار نگرفته در گنجیها و در قفسه ها خاک می خورد. کمتر پژوهشی هست که به درد بازار بخورد. قراردادهای در ارتباط با نیازها هست اتفاقا خوب هست به خصوص در نیازهای دفاعی کشور آنها را شاهد هستیم و خیلی به درد می خورد ولی فعالیت های خدماتی تحت عنوان پژوهشی بهره مند می شوند درحالیکه آن خدمات وقتی که داده می شود می بایست بالاسری دانشگاه درست دیده شود تا نیروهای پشتیبانی بتوانند همپای نیروهای به خدمت ادامه حیات بدهند و گر نه فاصله های طبقاتی از نظر مادی زیاد می شود و اشخاص حق خودشان را در دیگری می بینند و این در داخل دانشگاه می تواند ظن هایی ایجاد کند و ناراحتی ایجاد کند. بایستی مراقب محتوای این مسائل در اداره دانشگاه باشیم که به یک تعادل برسیم.