

مصاحبه‌شونده: مهندس عباس مظفر

مصاحبه‌کننده: محمد میرزایی

تاریخ مصاحبه: ۸۴/۳/۲۸

دانشکده: مهندسی مکانیک

سال ورود: ۱۳۵۵

### سوابق علمی و اجرایی خودتان را بگویید

بسم ... الرحمن الرحيم . 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 و در سال ۵۷ و شکوفایی انقلاب به خیل عظیم مردم پیوستم و بیشتر نقش اجرایی خودم را در شهرستان شروع کردم، در قبل از پیروزی انقلاب در 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 شکوفایی انقلاب در شهرستان رودبار در مسائل امنیتی شهر شرکت داشتم تا به پیروزی انقلاب منجر شد و در شورای شهر بودم سپس در جهاد سازندگی بودم و در سال ۵۸ شرکت داشتم و مسوولیت جهاد سازندگی به عهده اینجانب گذاشته شد و خاطرات بسیار شیرینی در این ایام جهاد سازندگی دارم و در سال ۵۹ به عنوان نماینده مردم شهرستان بجنود در مجلس شورای اسلامی وارد شدم و مدت چهار سال به عنوان نماینده مردم خدمت داشتم بعد از دوران 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 که حالت تداخل نسبی هم بین این دو مقطع بود بعد برای ادامه تحصیل به انگلیس رفته‌ام و منصرف شدم و برگشتم و بعد مجددا در بنیاد تعاون سپاه مدتی معاون اداری و مالی بودم 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. بعد 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 اخذ شدم . مجدداً آمدم معاون تدری و مالی دانشگاه صنعتی شریف شدم و مدت دو سال شد از سال ۸۰ تا ۸۳. الان هم به عنوان رئیس سازمان اداری مجلس شورای اسلامی انجام وظیفه می کنم و در مورد سمت آموزشی 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 .

از نظر اینکه چه سالی وارد دانشگاه شدم همانطور که گفتم 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 هم از همان ابتدا با کیفیت بالا پذیرش می شدند 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 می کند. 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 همچنان که مطلع هستید دانشگاههای مطرح دنیا معدل های پایین دانشگاه صنعتی شریف را نسبت به دانشگاههای دیگر که دارای معدل بالا هستند ترجیه می دهند و اعتقاد بنده این هست که بهتر است این فضا بعد از انقلاب هم باشد، بعضی از عزیزان میگویند لازم نیست ، ولی این سنت خوب بودن دانشگاه سنت خوبی است و در جمع بهتر است باشد، 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 در جذب نبوده است، آن اهمیت را که در جذب کادر اساتید داده میشده در جذب کادر اجرایی داده نشده است و از آن جهت دانشگاه همیشه در اذیت بوده و رنج میکشیدند هرچند که عزیزان زحمت میکشند در اداره ولی میبایستی کادر کارشناسی بیشتری استفاده میشد.

مدیریت دانشگاه قبل از دانشگاه مدیریت خیلی جدی بود مدیریت باعث 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 میداشت و دوست داشت دانشجویان با کیفیت بالای علمی را پایه گذاری کند و رابطه بازی در نحوه نگرش آنها نبود و فقط براساس ضابطه سعی می کردند که کادر دانشگاه را تعیین کنند و اداره بکنند، سایر رؤسای دانشگاه خوب بودند به خصوص آقای دکتر امین که در اصل باید بگویم که با تسلطی که در مسائل مدیریتی داشتند ساز کار داخل دانشگاه را خوب طراحی کردند و خوب به اجرا گذاشتند با شخصیتی که داشتند، دانشگاه و هیات علمی و اداری را همه را خوب به کار می گرفتند و باعث رشد هم می شدند و سایر رؤسا هم خوب بودند و در آنها ایشان به نظر من معدل بالاتری نسبت به بقیه دارد، البته سایر رؤسا هم جدی بودند مثل آقای دکتر نصر، دکتر زرباف 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 شاهحسینی، حسین معصوم یا بهزاد مسعودی در دانشکده عمران دانشجویان خیلی خوبی بودند و از جهت سیاسی خوب بودند و این دانشگاه از جهت علمی و سیاسی جز بهترین دانشگاههای ایران محسوب می شد، از نظر فرهنگی هم نسبت به خیلی از دانشگاهها خیلی خوب بود تر آنجا که رژیم گذشته با برنامه های خاص می خواست در دانشگاه انحرافات را زیاد کند و 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 و از تب و تاب اعتصابات در دانشگاه به شدت زیاد بود، معمولا یا از رستوران شروع میشد یا از ابن سینا و ما مرتب شاهد شیشه شکستن و صندلی هوا شدن ها بودیم و معمولا به بهانه های ساده ای مثل غذا، یا به بهانه ای دیگر و معمولا کانون های اعتراض از آنجا شکل می گرفت و راه می افتاد و به دلایل سیاسی و علیه نظام که خیلی جدی بود.

اگر هم بخواهم بهترین خاطره ام را قبل از انقلاب بگویم، هفته همبستگی سال هزار و سیصد و پنجاه و هفت بود در هفته همبستگی اساتیدی که با گرایشات مختلف در محور قضیه بودند از چپ آقای مادی و اسلامی که در آن شرکت داشتند و نقش خاصی که دکتر ترابی در چپ داشت و در جهت اینکه نیروهای انقلاب را حاصل

زحماتشان را منحرف بکند و در جهت چپ آمریکایی سوق بدهد و آن طرف نیروهای مذهبی مثل دکتر حداد عادل که باعث دعوت از بزرگانی از شهید مطهری میشد و در هفته همبستگی که علی رقم 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 و دانشگاه نقش مثبتی در پیروزی انقلاب داشت و بعد از پیروزی انقلاب هم شاهد فداکاری بچه ها در جبهه در صنایع دفاع در اقلام دفاعی و موشک و هواپیما، صنایع شیمیایی و غیره سنگ تمام گذاشتند یکی از آنها هم 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 فعالیت های انقلابی نقش بسیار مثبت را داشت و وجه اسلامی داشت و علی رقم تلاش زیاد برای انحرافات ولی دانشجویها با درک بالایی که داشتند. البته یک سستی که دانشگاه شریف در کیفیتش بود که رژیم شاه هم در این قضیه در سهم خودش بر این قضیه صحه گذاشت و دانشگاه می دماقتش هم شد و ورودی دانشگاه را زیاد فیلتر نکرد و در یک رقابت آزاد آمدند دانشگاه و چون بچه های با کیفیت بالا و از کوچه بازار می آمدند لذا طبیعی است که فرهنگ مردم هم در دانشگاه غالب بود و در آن شرایط خاص غالب بود.

از فعالیت های ورزشی و فوق برنامه خودم هم در رابطه با ورزش من رشته ورزشی ام والیبال بود و در فعالیت های ورزشی به صورت تیمی در بعضی از شهرستانها و کارخانه ها شرکت می کردیم 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 می دانم چون دانشگاه در موقع ایجادش جامعه یک دانشگاه کیفی را طلب می کرده است و دانشگاه تهران که در دموکراسی خفه کننده خودش گرفتار شده بود، آن موقع انگیزه های لازم را برای پیش برد نداشت و احساس میشد یک دانشگاه با کیفیت در سطح دانشگاههای بزرگ دنیا ایجاد میشد و اگر بخواهیم نام ببریم دانشگاههایی مثل MIT و هاروارد بیشتر روی زبانها هست و ایران هم خواسته ابراز وجودی بکند به همین دلیل روی آن انگیزه می خواستند که یک کارهایی بکنند و نگران هم بودند از ایجادش به خاطر موجودیتش ولی در هر حال به ایجاد چنین دانشگاهی تن داده است در اداره کردنش سازوکار زنده ای داشته است و این

باعث شده که آدمهای فهمیده ای مثل دکتر امین بیابند و سازوکار خیلی خوبی طراحی و اجرا کنند و سنت های خیلی خوبی مثل شورای دانشگاه و سوراهاى دانشکدهها و انتخاب از داخل دانشگاه برای اداره دانشگاه که مثل بقیه دانشگاهها نیست و این سنت خیلی سنت خوبی است و نبایستی این را مدیریت تهدید کند و سنت این که نمره را در دست و پا نریخته اند و با یک سختی توانسته این کیفیت را حفظ بکنند که کسی که سواد خیلی خوب داشت نمره خیلی خوبی هم بگیرد و این به نظر من نقطه قوتی است و خطری که هیچ موقع دانشگاه از نظر کمی مهم نبوده و الان هم نمی تواند مهم باشد الان آن چیزی که خطر است و دانشگاه را تهدید جدی میکند شاید الان این است که دانشگاه خودش را مقایسه بکند با سایر دانشگاههای ایران، باید کیفیت خود را درست بکند یعنی تن دادن به یک سری دانشگاهها با کیفیت کم خیلی صدمه به دانشگاه می زند و در این چند سال زیاد اتفاق افتاده و اینها کیفیت دانشگاه را تهدید کرده است و آن چیزی که یک مقدراری 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 و برویم و جاهایی دانشگاه بزنیم وظیفه ما نیست، چند گونه گی استعدادها در دانشگاه خیلی صدمه است و ورودی های مختلف باید در یک فضای طبیعی و نرمال این استعدادها داخل دانشگاه بیابند که آن توزیع نرمال حفظ شود و گرنه این چندگانگی مایه سردرگمی اساتید و دانشجویان میشود و ورود ناخالصی ها داخل دانشگاه مثل بعضی دوره های مقطعی زیاد شود باعث افول دانشگاه میشود و 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 عزتمدی 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 امنا هیات امنایی بکند که به اعتقاد من دانشگاه هیات امنا ندارد و سازوکارش هم غلط است و حالا 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 امنا باید بدهد، هیات امنا 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 دلخواهی

نیست و ضابطه ای هم هست و از آن طرف بازرس قانونی و داخلی باید دانشگاه داشته باشد که به هیات امین گزارش دهد که از نظر نظر شکلی و محتوایی واقعا درست هست یا نه و هیات امنای یک تصمیم مقتضی بتواند بگیرد و 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 انشا... 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 بالا نباشد که بالا برایش یک فکر بکند و 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 یک ذره فکرشان را بیشتر معطوف بکنند و 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 میشود.

در مورد ارتباط با همدموره 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 مدت بخصوص بعد از انقلاب به شکل های مختلف بودیم و با همدموره ای ها هم ارتباط خیلی خوبی داشتیم و انشا... خواهیم داشت و تعداد خوبی هم هستند و صمیمت خوبی هم داریم و رفت و آمدهای خانوادگی و کاری زیاد داریم.

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

دانشگاه ما از نظر ساز و کار، نسبت به قبل سازوکارش بدتر شد یعنی در یک سیستم بازرگانی اداره میشد و این به سیستم دولتی تبدیل شد و آن سازوکارهای داخلی که در دسترس مدیر و مراحل تصمیم گیری که در دست کننده های کار داخل دانشگاه بود افتاد در دموکراسی و حشتناک مجلس و سازمان مدیریت و وزارت فرهنگ و وزارت علوم و امثال اینها یعنی از نظر سازو کاری سخت تر شد در حالیکه پیکره آن عادت به سیستم مالی و

اداری دولتی 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 ما خوب شده باشیم از نظر اداره کردن، به نظر من اداره کردن خیلی سخت تر شده و نارسایی ها خیلی جدی تر هم شد به ابعاد مختلف، و اینکه چرا دانشجویهای بهتر به دانشگاه آمدند باید بگوییم خرابی بیش از حد سایر دانشگاهها باعث این مطلب شد آن پایه ریزی نسبی خوبی که قبل از انقلاب اینجا شده بود، به برکات آن پایه ریزی خوب دانش آموز خوب هم از آن بی صاحبی ها که در دانشگاههای دیگر و سیاسی بودن دانشگاههای دیگر به شدت فعالیت های علمی را تحت و شعاع قرار میداد بالاخره یک جایی را مثل دانشگاه شریف به نسبت بهتر دیدند و در اینجا بیشتر متمرکز شدند و در این فضای نسبی نسبت به دانشگاههای دیگر وضعمان بدتر نشد نه اینکه از آن موقع به بد نحوه اداره کردن بهتر شده باشد ولی نسبت به آنها، آنها خیلی بدتر شدند و ما در همان حالت نسبی یک جدیت را به خاطر همان پایه ریزی حفظ کردیم و این می تواند یک تهدید شود 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 بکند که آنچنان پیشتاز باشد.

می خواستم یک مقدار بیشتر باز کنید دانشگاه را به صورت وضعیت کلی ترسیم کردید، به هر حال دانشگاه را در هر بعدی نگاه کنید یک نواقصی پیدا می کند مسائل فرهنگی، مسائل علمی، مسائل توسعه همین طور است، شما تقریباً خیلی گسترده ای از اوایل انقلاب در مسوولیت های دانشگاه بودید و این اواخر و طبیعی است این آبرویی که دانشگاه الان دارد مرهون زحمات بعد از انقلاب هم بوده، سیاست گذاری قبل از انقلاب جای خود دارد و اگر تالاشهای انجام نمیشد دانشگاه موقعیتش را از دست می داد و الان دانشگاه هر روز که می گذرد موقعیتش بهتر می شود و این نشان میدهد که زحمات برای دانشگاه کشیده میشود حالا در ابعاد مختلفش. من می خواهم بدانم با توجه به این مسیر مدیریتی که شما بودید چه نقاط، چه قله هایی را دیدید، سیاست هایی که می توانست این سیاست ها مثبت ارزیابی شود.

بینید سرمایه یک موسسه نرم افزارش است، نرم افزار یا در سازوکار اداره کردن دانشگاه مطرح می شود یا هیات علمی که محوریت دارند با هیات اداری که پشتیبان آنها هستند، ما انصاف قضیه این است که در آن روند

کلی که جامعه به ما رو آورده نسبت به سایر دانشگاهها بیشتر روی آورده و یک دلیلش را باید در بیرون ببینیم که عده ای پشتیبان ما هستند، ما شاهد جذب نیروهای کیفی بیشتری در هیات علمی بودیم نسبت به قبل از انقلاب یعنی اگر آمار هیات علمی را ببینید باز هم 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 فعالیت ها 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 هو در حالت متاثر از نظام آن موقع ما می مصرف کننده برای غرب بودیم و لذا درسی هم که می دادیم در جهت متاثر بود هیچ موقع ما روحیه کارهای تحقیقاتی سطح بالا را نداشتیم ولی بعد از انقلاب همه اینها ایجاد شد و دانشگاه مستقل از استاد و با انگیزه ملی اسلامی که داشت کارهای کرده که اصلا قابل قیاس با قبل از انقلاب نیست و من از این زاویه نمی خواهم قیاس کنم و بسیار هم از این جهات پیشرفت انجام شده است مثلا در بدست آوردن امکانات انرژی اتمی دانشگاه موثر بوده یا در زرات 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 استعدادهای کشور در یک نقطه ای به نام شریف باعث شده چه در بعد جبهه اش که ما شهدای خیلی گرانقدر چه از نظر کمی چه از نظر کیفی به این نظام ارزانی داشته شده ولی اینها همه درست است ولی نباید حواسمان روی این فقط باشد که این اقبال ها این نسبی بودن ها ما مغرور بکند که می توانیم این کیفیت را حفظ بکنیم و 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 بکنیم، 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 بیاوریم 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، منتهی استعدادهایی که در آن در آن چندگونگی نباشد و به کیفیت هم فقط فکر بکند و از آن طرف منابعی را هم که تحصیل می 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 بعد سرمایه گذاری هایی که از قبل سود تقسیمی که حاصل از سرمایه گذاری ها بتواند یک بخشی از هزینه های دانشگاه را که



معمولا ۱۵ تا ۲۰ درصد هست تامین کند، فروش خدمات خاص هست که دانشگاه میتواند بدهد و جاهای دیگر نمی تواند 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 بالاتر بازدهی داشته باشد. در بحث پژوهش ما گرفتار یک تناقض جدی هستیم که باید دقت بکنیم چون مکانیزم بازار در اداره دانشگاه حاکم نیست و از آن طرف چون دانشگاه مجبور هست برای ارتقاها گروه و یا رتبه اساتید یک شاخصی پیدا کند و در داخل نمی تواند و این را در خارج از کشور می گردد و این هیات علمی هم وقتی ارتقای خودش را در گرو آن می بیند طبیعتا پروژه ای که تعریف می کند باید به درد نیازهای بین الملل باشد لذا هم استاد هم استاد به ارتقای خودش میرسد هم بازار بین الملل از این تحقیقات بهره مند میشود و معمولا با بودجه بیت المال کشور. ولی هیچ تضمین نمی دهد که به درد بازار ما بخورد و چون شاخص دیگری هم در داخل کشور دیده نمی شود بعضی از کسانی که توانایی اش را دارند در بعضی از رشته ها یا صلاح نمی بینند که به بازار بیرون بروند برای اینکه دشمت به راحتی زیروم کشور را می فهمد مجبورند که این خسارت اعتباری استادیانشان را خدشه دار نکنند یا اگر هم به درد بخورد می خواهند به درد بازار آنها نخورد و آنها در مجلات خودشان ثبت نکنند باید از این جهت هم برای اینکه این کار تحقیقاتی را ثبت کنند به خصوص در علوم انسانی، ممکن است که کیان آن کشور ها را به هم بریزد و ذهنها را روشن کند و طبیعی است که نمی گذارند که این در مجلات آنها تحت عنوان یک تحقیق ثبت شود 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 ایم می رود و در گنجی ها خاک می خورد و در قفسه ها خاک می خورد، کمتر پژوهشی هست که به درد بازار بخورد آن هم در ارتباط با نیازها هست نه اینکه نباشد همانها اتفاقا خوب هست به خصوص در نیازهای دفاعی کشور آنها را شاهد هستیم و خیلی به درد می خورند ولی چون از آن طرف فعالیت های خدماتی تحت عنوان پژوهش بهره مند بشوند و 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 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 بکند و ناراحتی ایجاد بکند و بایستی مراقب محتوای این مسائل در اداره  
جهاد دانشگاه باشیم که به یک تعادل برسیم .