



دکتر سید جمال الدین هاشمیان

مرکز تحقیقات
آب و انرژی

۱۳۴۷

سال ورود

سید جمال الدین هاشمیان

سال ۱۳۴۷ وارد دانشگاه صنعتی آریامهر شدم و بهمن ۱۳۵۱ فارغ التحصیل شدم. یک ترم منحلی به دلیل حمله پلیس به دانشگاه داشتیم و به این علت چهار سال و نیم درسم طول کشید. بعد از آن به سربازی رفتم و پس از سربازی در دانشگاه استخدام شدم. فکر می‌کنم این یک اشتباهی بود که کردم...

● لطفاً بیوگرافی و هم‌چنین سوابق علمی و اجرایی خود را بیان کنید.

سال ۱۳۴۷ وارد دانشگاه صنعتی آریامهر شدم و بهمن ۱۳۵۱ فارغ التحصیل شدم. یک ترم منحلی به دلیل حمله پلیس به دانشگاه داشتیم و به این علت چهار سال و نیم درسم طول کشید. بعد از آن به سربازی رفتم و پس از سربازی در دانشگاه استخدام شدم. فکر می‌کنم این یک اشتباهی بود که کردم و با ليسانس به استخدام دانشگاه درآمدم، بهتر بود که وارد صنعت می‌شدم و آن‌جا فکر می‌کنم می‌توانستم مؤثرتر واقع شوم. چند سالی در مرکز تحقیقات آب و انرژی کار کردم که انقلاب شد، طبعاً با بروز انقلاب از یک بعد دانشگاه دچار یک سری مشکل شد، مثلاً بحث تعطیلی‌های انقلاب فرهنگی بود. ولی در آن سال‌ها با توجه به این‌که ما در زمینه شیرین کردن آب‌های شور کارهایی می‌کردیم و هم‌چنین با مسائل بی‌آبی در جنوب

مصاحبه کننده:

مهندس محمد میرزایی

تاریخ مصاحبه: ۸۴/۳/۲۱





سید جمال الدین باشمیان

کشور آشنا بودیم و ادعای اثرگذاری در این زمینه را داشتیم و در عین حال با پیروزی انقلاب شرکت‌های خارجی هم ایران را ترک کردند، فرصتی ایجاد شد تا ما بتوانیم در عرصه عمل در زمینه طراحی، نگهداری، راهبری و آموزش نیروهای بهره‌بردار دستگاه‌های آب‌شیرین‌کن فعال بشویم. سازمان‌هایی که در آن زمان از دستگاه‌های آب‌شیرین‌کن استفاده می‌کردند یکی نیروی هوایی بود که دستگاه‌هایش اسرائیلی بود و دیگری هم نیروی دریایی که دستگاه‌های آب‌شیرین‌کن آن‌ها آلمانی بود. با پیروزی انقلاب یک عده به سرعت از ایران رفتند و بعضی دیگر به تدریج ایران را ترک کردند، از این رو یک خلاء بزرگی در زمینه تخصصی آب‌شیرین‌کن ایجاد شد. از طرفی چون نظام انقلاب دنبال حل مشکل مردم بود و توقع مردم ایجاد می‌کرد که در مناطق کم‌آب بنادر و جزایر و سواحل جنوب برای مردم آب شیرین تأمین بشود- در حالی که شرکت‌های خارجی هم کشور را ترک کرده بودند- از این رو مدتی در مرکز تحقیقات آب و انرژی مشغول به کار شدم و به ارائه خدمات فنی در زمینه شیرین کردن آب‌های شور پرداختم. دستگاه‌هایی برای پروژه‌های بزرگ مانند صنایع فولاد بود که در بندرعباس تهیه شده بود و چون صنایع فولاد از بندرعباس به مبارکه در اصفهان تغییر مکان پیدا کرده بود، این آب‌شیرین‌کن‌ها در بندرعباس بلااستفاده مانده بود. ما آن زمان تحت سرپرستی آقای دکتر محمد امین‌زاده تقبل کرده بودیم که این دستگاه‌ها را به نقاط کم‌آب ببریم و در آن‌جا نصب کنیم؛ مثلاً ۲ عدد از دستگاه‌ها را بردیم بندر چابهار نصب کردیم چون احتمال این بود که تنگه هرمز به خاطر مسائل جنگ مسدود شود، ما می‌بایست برای تأمین مایحتاج‌مان از بندر چابهار استفاده می‌کردیم و آن‌جا آب نبود لذا در آن‌جا ۲ دستگاه نصب کردیم. ۲ دستگاه آب‌شیرین‌کن متعلق به صنایع فولاد را در جزیره ابوموسی نصب کردیم که مردم خلیج فارس را آب بدهیم؛ ۲ دستگاه را در بندر گناوه نصب کردیم که برای جمعیت رو به رشد ناشی از مهاجران جنگ تحمیلی آب تأمین کنیم، ۲ دستگاه آب‌شیرین‌کن را هم به نیروگاه بندرعباس بردیم چون آب‌شیرین‌کن این نیروگاه فرسوده شده بود و ممکن بود نبود آب وقفه در کار این نیروگاه به وجود بیاورد. یک مدت هم به مدیریت دانشگاه برای آماده کردن دانشگاه جهت بازگشایی و شروع فعالیت‌های آموزشی بعد از انقلاب فرهنگی کمک کردیم. خب در آن سال‌ها عده‌ای از اساتید دانشگاه به واسطه شرایط انقلاب کشور را ترک کرده بودند و یا احياناً معدودی از این افراد کنار گذاشته شده بودند؛ فضا خالی شده بود و ناگزیر ما که در آن زمان در اصل مربی لیسانس بودیم چاره‌ای نداشتیم و فضای خالی را بر حسب ضرورت‌های انقلاب پر کردیم، تا زمانی که احساس شد با مدرک لیسانس در دانشگاه نمی‌توان کار کرد و آمدم از مدیریت وقت دانشگاه اجازه بگیریم که به بخش صنعت برویم؛ ایشان توصیه کرد دانشگاه را ترک نکنم. آقای دکتر صالحی آن زمان رئیس دانشگاه بودند و با توصیه ایشان رفتم فرم بورسیه را پر کردم، بعد از مدتی پذیرفته شدم و برای ادامه تحصیل به انگلستان رفتم؛ چهار سال و نیم طول کشید که در زمینه عمران و محیط زیست مدرک فوق لیسانس و دکتری را اخذ کردم و به ایران بازگشتم. به محض برگشت تکلیف



سید جمال الدین هاشمیان

کردند که معاونت دانشجویی دانشگاه را بپذیرم؛ تا قبل از آن این حوزه به صورت مدیریت، تحت نظر معاونت آموزشی اداره می‌شد و از شروع کار من، به صورت معاونت مستقل در آمد و این معاونت به من سپرده شد. در آن زمان کار سخت بود، جنگ تمام شده بود، کسانی که به جبهه رفته بودند بازگشته بودند و می‌خواستند به تحصیل ادامه بدهند. وضعیت خیلی خاصی بر دانشگاه حکم‌فرما بود و هم‌زمان با برگشت این عزیزان یک سری کمبودها در دانشگاه خودش را نشان می‌داد مثل خوابگاه‌های متأهلی و مشکلات متفرقه‌ای از جمله مشکل اتمام تحصیل که برای بعضی‌ها بعد از وقفه طولانی ناشی از دوران مشارکت در جبهه، حالا تحصیل مشکل شده بود. ۳ سال به عنوان معاون دانشجویی این وظیفه را بر عهده گرفتم و بعد از آن به عنوان رئیس مرکز تحقیقات آب و انرژی خدمت کردم تا حالا که به دوران بازنشستگی نزدیک شده‌ام و باید کم‌کم جایم را به نیروهای جوان و فعال بدهم.

● در مورد امکانات فیزیکی دانشگاه و هم‌چنین وضعیت اساتید در قبل از انقلاب بگویید.

سال‌های قبل از انقلاب میزان حقوق دریافتی پرسنل دانشگاه و هم‌چنین اساتید در مقایسه با هزینه‌های روزمره زندگی رقم مناسبی بود. از طرفی تجهیزات آزمایشگاهی و تحقیقاتی شریف در آن زمان نسبت به سایر دانشگاه‌ها بهتر بود، به عبارتی امکان تحقیق در این‌جا از نظر تجهیزات و لوازم مورد نیاز فراهم بود. اساتید حضور خیلی خوبی داشتند، بدون این‌که کسی بخواهد آن‌ها را کنترل بکند، تقریباً تمام اساتید حضور داشتند و چون دانشگاه، دانشگاه نوپایی بود اساتید آن قبل از انقلاب در بیرون دانشگاه مشغله مدیریتی و یا سیاسی نداشتند، در نتیجه تمام وقت و بضاعت خودشان را صرف دانشگاه می‌کردند؛ به عبارتی استاد یا سر کلاس بود یا در آزمایشگاه تحقیق می‌کرد و یا آماده پاسخ‌گویی به سؤالات دانشجویان بود. همین مسأله باعث رشد دانشگاه شد به طوری که در مدت زمان کوتاهی خودش را نشان داد و در داخل کشور دانشگاه شاخصی شد؛ بروز این ویژگی موجب توجه دانش‌آموزان به دانشگاه شد. زمان خود من که دوره سوم دانشگاه بود کنکور مجزا در دانشگاه وجود داشت، یعنی یک شخص برای هر دانشگاهی کنکور مستقل می‌داد و اگر کسی در این دانشگاه قبول می‌شد بالطبع در سایر دانشگاه‌ها هم قبول می‌شد؛ یک بررسی برای انتخاب وجود داشت که باید تصمیم می‌گرفت حالا که چند جا قبول شده کجا ثبت‌نام کند. مدت زمان زیادی طول نکشید، وقتی اولین گروه فارغ‌التحصیلان این دانشگاه وارد بازار کار شدند به خوبی در جامعه شناخته شدند. فارغ‌التحصیلان این دانشگاه به صورت محسوس از سایر دانشگاه‌ها برتری داشتند و این باعث شد که همه در انتخاب اول این‌جا را مورد توجه قرار دهند و به عبارتی مزیت تجهیزات و استاد، همراه شد با مزیت دانشجو. دانشگاه در آن زمان هر چه که اراده می‌کرد خریداری می‌شد و در اختیارش گذاشته می‌شد؛ از نظر تجهیزاتی برتری داشتیم، از نظر کامپیوتر برتری داشتیم، از نظر کتابخانه برتری داشتیم، در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها مجلات بیشتری



سید جمال الدین باشمیان

در اختیار این دانشگاه بود، در مقایسه با دانشگاه تهران اساتیدش حقوق بیشتری دریافت می‌کردند، از این رو چون ابزار تحقیق هم در این‌جا فراهم بود بهترین‌ها تلاش داشتند وارد این‌جا بشوند. پس ما برتری تجهیزاتی و استادی داشتیم و علاوه بر آن بعد از مدت کوتاهی برتری دانشجویی هم پیدا کردیم. بعد از یک سالی با یکسان‌سازی شرایط استخدامی و قوانین اجرایی در دانشگاه‌های کشور همه چیز تغییر کرد؛ برنامه آموزشی یکسان شد، حقوق و گزینش استاد یکسان شد و اعتبارات تا حدودی تعدیل شد و ما دیگر برتری اعتباری نسبت به سایرین نداشتیم ولی همان فضای تحقیق که از اول در دانشگاه حکم‌فرما شده بود تا مدت‌ها باعث شد که ما برتری در گزینش دانشجو را حفظ کنیم. الآن نمی‌توانیم بگوییم اعتبار ما نسبت به سایر دانشگاه‌ها برتری دارد ولی از نظر تجهیزاتی هم نمی‌توانیم بگوییم ما بودجه بیشتری نسبت به سایرین داریم اما توجه بیشتر به امر آموزش باعث شده است که ما روز به روز مزیت در امر گزینش دانشجو را نه تنها حفظ بلکه بهبود ببخشیم، حالا به نقطه‌ای رسیده‌ایم که بهترین‌های کشور در این دانشگاه ثبت‌نام می‌کنند. مشکل ما الآن نسبت به سال‌های قبل، به طور شاخص آفت کمبود حضور استاد است، مشخصه‌ای که اعتقاد داریم در ابتدا باعث برتری این دانشگاه شد حضور و توجه استاد بود که در دیگر دانشگاه‌ها به این اندازه نبود. الآن ما به لحاظ حضور استاد گرفتار آن آفت عمومی در سراسر کشور شده‌ایم، مسؤول این مسأله هم در درجه اول خود دولت است یعنی دولت امکان عدم حضور ما را بیشتر فراهم می‌کند، عزیزانی که در دانشگاه حضور کمی دارند عمدتاً در سازمان‌های دولتی مشغله دوم و سوم دارند. اگر چنانچه ما بخواهیم این مشکل بزرگ را در دانشگاه حل کنیم و به اعضای هیأت علمی جهت حضور در دانشگاه فشار بیاوریم، باید کاری کنیم که عضو هیأت علمی نتواند بدون کسب اجازه از دانشگاه در مؤسسات دولتی مشغول به کار شود.

● لطفاً خاطره‌ای از خودتان بفرمایید.

روزی که دانشگاه قبول شدم عده‌ای آمدند به پدرم که کاسی جزیی در قزوین بود تبریک بگویند. ابتدا برای پدرم مهم نبود و تصورش این بود که اتفاق جدیدی نیفتاده است، من همیشه شاگرد ممتازی بوده‌ام و حالا هم مثل بقیه مواقع است ولی بعضی از افراد شاخص که مراجعه کردند و تبریک گفتند و به نوعی گفتند که پسر زحمات شما را هدر نداده است و بیان کردند که چقدر تلاش کرده‌اند که فرزندانشان در دانشگاه قبول شوند ولی نشده‌اند، پدرم متوجه شد گویا این بار این موفقیت با موفقیت‌های قبلی فرق می‌کند؛ این مسأله باعث یک فشار روانی سنگینی شد و باعث شد که مریض شود چون حس کرد من وظیفه‌ام را انجام داده‌ام و قبول شده‌ام، حالا نوبت اوست که شرایط تحصیل را برای من فراهم کند. شهریه‌ی دانشگاه در آن زمان، سالی ۲۰۰۰ تومان بود که مبلغ زیادی به شمار می‌آمد و چون می‌دید که امکان فراهم کردن وسایل برایش غیر ممکن است به شدت گرفتار افسردگی شد که این افسردگی موجب نوعی بیماری شده بود. چون من کنار پدرم



سید جمال الدین هاشمیان

در مغازه کمک می‌کردم، تغییر وضعیت او را حس می‌کردم ولی دلیلی برای آن نمی‌دیدم، نمی‌دانستم چرا مریض است تا این که یکی از دوستانم مراجعه کرد و گفت که بهتر است به جای فکر کردن به دانشگاه مراجعه کنیم؛ به هر حال همه کسانی که در دانشگاه شرکت می‌کنند افرادی با وضع مالی خوب نیستند، ممکن است یک راه‌حلی پیدا شود. ولی تا قبل از این که این کار را انجام دهیم یک گشایشی به لحاظ روانی در پدرم ایجاد شد و آن تصمیم به فروش مغازه بود که این گشایش را در پدرم ایجاد کرد، بعد از این که به این نتیجه رسید که با فروختن مغازه می‌تواند کمک من کند بیماری پدرم برطرف شد و کاملاً وضعیت پدرم عادی شد. با من این موضوع را در میان گذاشت و من در جوابش گفتم لازم نمی‌بینم که بلافاصله بعد از دبیرستان به دانشگاه بروم، می‌توانم بعد از دبیرستان بروم جایی استخدام شوم و حقوقم را پس‌انداز کنم، بعد که شرایط مالی تغییر کرد وارد دانشگاه بشوم. ولی با توجه به توصیه عزیزی که گفته بود بهتر است به دانشگاه مراجعه کنیم با هم به دانشگاه شریف آمدم؛ در اتاقی که هم‌اکنون معاونت مالی و اداری مستقر است و یا در اتاقی طبقه‌ی پایین آن که الآن مدیر امور اداری در آن‌جا مستقر است (درست به خاطر ندارم) بزرگواری به نام تیمور لکستانی برای ثبت‌نام دانشجویان نشست. با هم وارد شدیم، پدرم در زندگی از هیچ کس تقاضای غیرمنطقی نکرده بود، بنابراین برایش سخت بود که به آقای لکستانی - که بعدها فهمیدم اسم کوچکش تیمور است - بگوید که آمده‌ام پسرم را ثبت‌نام بکنم ولی در عین حال پولی هم با خودم نیاورده‌ام. در آن زمان شهریه دانشگاه آریامهر سالی ۲ هزار تومان بود. آقای لکستانی به خوبی موضوع را تشخیص داد، بدون صحبت پدرم و با سؤال از این که آیا فرزند اولتان هست در اصل پدرم را به حرف آورد و با بزرگواری‌ای که در طول عمرم به جرأت می‌توانم بگویم مشابه آن را ندیده‌ام گفت مشکلی نیست، شهریه‌اش را به او وام می‌دهیم و بعد از فارغ‌التحصیلی به تدریج از خودش می‌گیریم. بزرگواری مهندس لکستانی بزرگ‌ترین خاطره طول عمر من است، چنین بزرگواری را تا کنون تجربه نکرده‌ام. ایشان هنوز در قید حیات هستند، خداوند طول عمرشان بدهد و انشاءالله خداوند به ما هم توفیق بدهد مشابه امثال آقای لکستانی در کارهایمان اقدام بکنیم.

● آیا شما در کارهای فوق‌برنامه، ورزشی و هنری شرکت می‌کردید؟

در آن زمان هدف رژیم شاه توسعه و گسترش سازمان‌ها بود و می‌خواست کارخانه‌های زیادی احداث شوند؛ به طبع آن بایستی نیروهای تربیت می‌شدند که آمادگی کار در اداره آن سازمان‌ها را در آینده پیدا بکنند. حال یک جامعه‌ای که می‌خواهد توسعه پیدا بکند طبیعی است که باید در نحوه زندگی اشخاص هم تغییراتی اتفاق بیفتد، بنابراین سرمایه‌گذاری بسیار زیادی در زمینه‌های مختلف هنری و ورزشی انجام شد؛ به ویژه برای فعالیت‌های ورزشی خاص و جدید، سرمایه‌گذاری‌های بیشتری صورت گرفت. به عنوان یک مثال خوب، در آن سال‌ها ورزش اسکی و تنیس محدود بود، احیاناً باید سرمایه‌گذاری

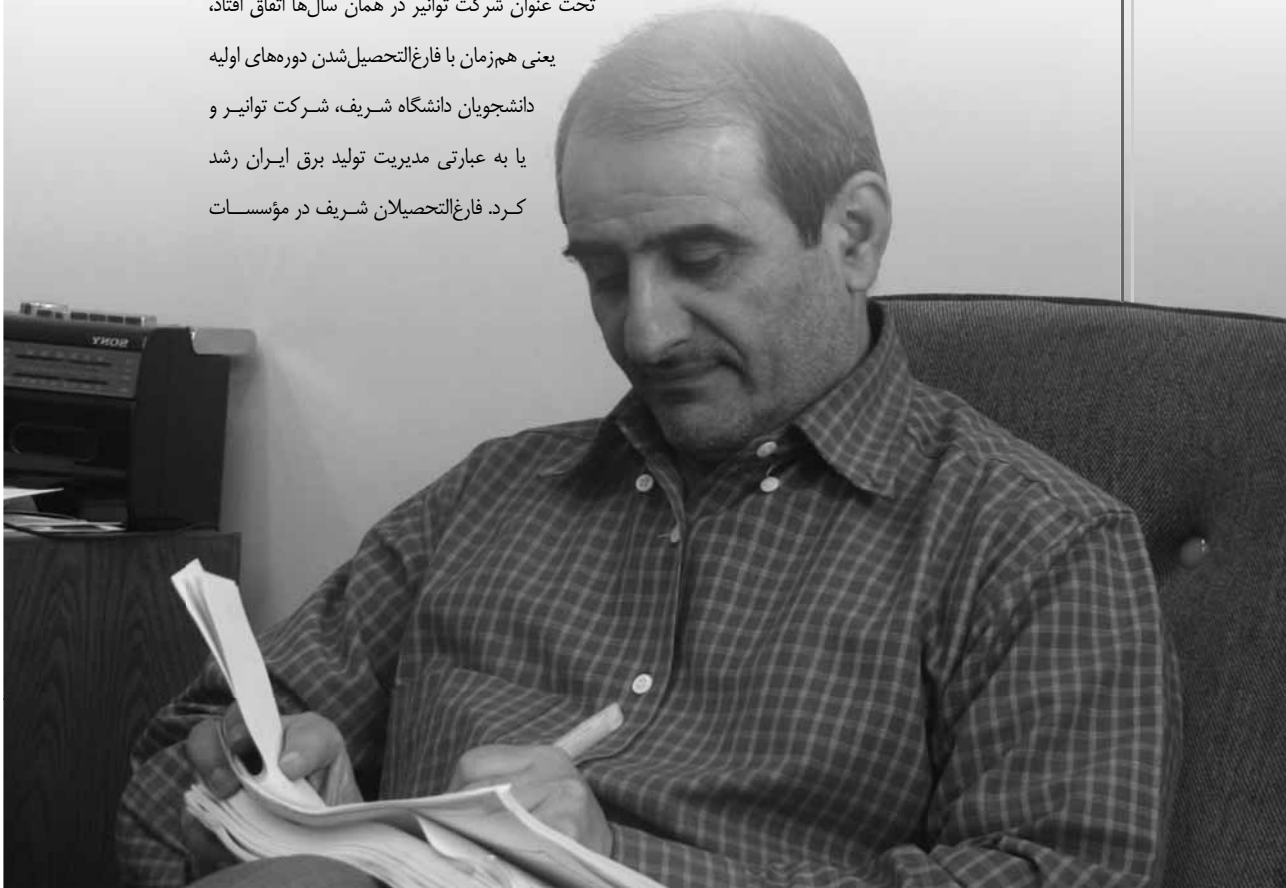


سید جمال الدین هاشمیان

زیادی می‌شد که این ورزش‌ها فعال شوند و حتی لازم می‌شد برای انجام این ورزش‌ها ادوات ورزشی خریداری شود. شرایط آن زمان ایجاب می‌کرد سرمایه‌گذاری زیادی برای این گونه فعالیت‌ها صورت گیرد و احیاناً برای این که بچه‌ها علاقه خوبی نشان بدهند، لباس‌های ورزشی گوناگونی به آن‌ها هدیه می‌شد و حتی لباس آن‌ها هم ضرورت توسعه بود. یعنی یک فعالیت جدیدی می‌خواست شروع بشود، به ناچار باید این هزینه‌ها برایش می‌شد، به عبارتی سرانه فوق برنامه‌ای که در آن زمان می‌پرداختند قابل مقایسه با زمان حال نیست. شور و نشاط ناشی از فعالیت‌های ورزشی و فوق برنامه در پیشرفت دانشگاه و آماده شدن دانشجو برای رشد علمی مؤثر بود؛ امروزه علی‌رغم تلاش‌های فراوان، آن شور و نشاط سال‌های قبل دیده نمی‌شود؛ من هم در آن سال‌ها در فعالیت‌های ورزشی شرکت می‌کردم.

● تأثیر دانشگاه شریف را در نظام مدیریتی، آموزشی، صنعتی و سیاسی کشور چگونه می‌بینید؟

خب کارخانه‌های بزرگی که در همان سال‌ها تأسیس شده بودند عملاً نیازمند جذب این دانش‌آموختگان بودند و برای فارغ‌التحصیلان دانشگاه شریف، سرمایه‌گذاری خوبی در همه زمینه‌ها صورت گرفته بود. مدرن شدن سازمان برق کشور تحت عنوان شرکت توانیر در همان سال‌ها اتفاق افتاد، یعنی هم‌زمان با فارغ‌التحصیل شدن دوره‌های اولیه دانشجویان دانشگاه شریف، شرکت توانیر و یا به عبارتی مدیریت تولید برق ایران رشد کرد. فارغ‌التحصیلان شریف در مؤسسات





سید جمال الدین هاشمیان

پیشرفته‌ای مانند صنایع فولاد، صنعت برق و دیگر سازمان‌ها جذب شدند و چون خوب آموزش دیده بودند، در آن‌جا رشد خوبی کردند و به سرعت مدیریت‌های این سازمان‌ها دست فارغ‌التحصیلان شریف افتاد؛ در بخش خصوصی هم به همین ترتیب کیفیت فارغ‌التحصیلان شریف به سرعت شناخته شد و صنعت هم در جذب نیرو این‌ها را مورد توجه قرار داد.

● لطفاً از کادر علمی و اجرایی دانشگاه و یا دوران دانشجویی خودتان اگر خاطره‌ای دارید بفرمایید.

خاطره‌ای که می‌خواهم تعریف کنم مربوط به آقای محمد هاشمی از کارمندان آموزش دانشگاه است. در سال ۱۳۴۷، در روزنامه مطرح شد که دولت به دانشجویان کار می‌دهد که حیثاً کسانی که امکان تأمین مالی خوبی ندارند بتوانند با کار محدود، نیازهای خود را برطرف کنند، البته آن موقع شبیه بعد از انقلاب که شهریه گرفته نمی‌شود و آن‌ها تعهد خدمت دارند نبود. آن زمان شهریه به صورت وام داده می‌شد و بعد از سرکار رفتن، ما می‌بایست ماهانه بخشی از حقوقمان را می‌پرداختیم تا این بدهی شهریه مستهلک شود ولی برای گذران زندگی روزمره عده‌ای کمک هزینه تحصیلی دریافت می‌کردند و عده‌ای هم کار می‌کردند. چون روزنامه نوشته بود دولت به دانشجو کار می‌دهد من مراجعه کردم به اداره آموزش و مطالبه کار کردم گفتند که به ما مربوط نیست؛ گفتم اگر به شما مربوط نیست این مطلب را در روزنامه تکذیب کنید، چون با نوشتن این خبر در روزنامه برای خانواده‌ام این‌گونه متصور می‌شود که امکان کار دارم ولی دارم تنبلی می‌کنم و برای آن‌ها که امکان تأمین مخارج من را در تهران ندارند طبیعی بود که اگر می‌شد من کار بکنم بسیار خوب می‌شد. در سماجت من برای کار، با آقای محمد هاشمی برخورد کردم که در آن زمان کارمند آموزش دانشگاه بودند و ایشان گفتند باشد پیگیری می‌کنیم. نهایتاً پرسیدند اسمت چیست گفتم هاشمیان، گفت خوب هم‌فامیل هستیم؛ آن موقع ایشان را نمی‌شناختم. از آموزش که بیرون آمدم پرسیدم ایشان چه کسی هستند گفتند آقای محمد هاشمی کارمند آموزش. چند وقت دیگر آگهی زدند که به آموزش مراجعه کنم. کاری را در اداره ثبت تهران به من عرضه کردند که به استثنای روزهای تعطیل روزی ۱۰ تومان دست‌مزد داشت اگر چه ما ۳ تا بعد از ظهر در هفته بیشتر آن‌جا کار نمی‌کردیم ولی کل ایام ماه را به غیر از روزهای تعطیل لیست می‌کردند و چیزی در حدود ۲۶۰ تومان در ماه می‌پرداختند، این رقم کافی بود و برای زندگی در آن زمان کفایت می‌کرد. سال ۱۳۴۷ ما خوابگاه زنجان را آماده نکرده بودیم و این خوابگاه در سال ۱۳۴۸ بهره‌برداری شد. در آن زمان ما در خیابان‌های منطقه جنوب دانشگاه اتاق اجاره کرده بودیم، یک اتاق برای ۲ نفر به صورت اشتراکی که چیزی در حدود ۱۰۰ تومان در ماه اجاره خانه می‌شد یعنی سهم اجاره هر نفر ۵۰ تومان می‌شد، بنابراین ۲۶۰ تومان در ماه حتی با پرداخت ۵۰ تومان اجاره خانه برای زندگی یک جوان در تهران کفایت می‌کرد. من ۲ سالی در اداره ثبت کار کردم و این دست‌مزد را گرفتیم که برایم کفایت می‌کرد؛ بعد از آن به عنوان کمک مربی آزمایشگاه در خود دانشکده مشغول شدم



سید جمال الدین باشمیان

و آن‌ها رقمی در حدود ۴۰۰ تومان در ماه پرداخت می‌کردند. به عنوان دانشجوی سال سوم و چهارم در آزمایشگاه‌ها به معلم آزمایشگاه کمک می‌کردیم و دانشگاه رقمی در حدود ۴۰۰ تومان در ماه می‌پرداخت، به عبارتی ارتباط مسؤولین دانشگاه اعم از کادر آموزشی، اداری و مدیریتی با دانشجویان در آن زمان خیلی زیباتر و توأم با محبت و عطوفت بیشتری بود تا نسبت به حالا. آن موقع پرسنل دانشگاه اعم از آموزشی، مدیریتی و کارمندی صددرصد در خدمت دانشگاه بود، فکرش داخل دانشگاه بود و در جهت حل مسائل دانشگاه و دانشجو تلاش می‌کرد، در نتیجه رابطه‌ها، رابطه‌های زیباتری بود و با این سال‌ها متفاوت بود که دانشجو استادش را به زحمت پیدا کند یا کارکنان به دلیل گرفتاری‌های خودشان حال و حوصله خدمت‌رسانی در حد ایده‌آل را نسبت به دانشجو نداشته باشند.

● از فعالیت‌های تان در جهاد دانشگاهی شریف بگویید.

با شروع مدیریت جهادی دانشگاه، به ما گفته شد که یا باید کاری را در سازمان‌های دولتی در بیرون دانشگاه پیدا بکنیم و مأمور بشویم و یا این‌که به فعالیت‌های درون دانشگاهی مثل ترجمه و امثال این کارها بپردازیم. ما چون در مرکز تحقیقات آب و انرژی مشغول فعالیت‌های خدمات‌رسانی به صنعت آب‌شیرین‌کن کشور بودیم احتیاجی نبود که برویم و در وزارت نیرو کاری را پیدا کنیم و مدتی در آن‌جا مأمور باشیم. بنابراین با توجه به حضورم در دانشگاه و جوان بودن مجموعه جهاد دانشگاهی که تقریباً می‌شود گفت مجموعه جهاد مجموعه دانشجویان دانشگاه بود و اعضای هیأت علمی در این جمع حضور نداشتند و مدیریت جهادی - که متشکل از یک استاد، یک کارمند و یک دانشجو بود و آن یک استاد هم آقای دکتر انواری رئیس وقت دانشگاه بودند - مجموعه‌ای جوان و کم‌تجربه بود از این رو مدیریت جهاد دانشگاهی حکمی را برای من با عنوان سرپرست دفتر خدمات جهاد دانشگاهی زد که با این حکم مسؤول دفتر ارتباط با صنعت می‌شدم. مدتی را به عنوان مسؤول ارتباط با صنعت در مدیریت جهادی مشغول بودم؛ کار بسیار مشکلی بود. مجموعه‌ای از یک استاد، یک کارمند و یک دانشجو مجموعه‌ای کارآمدی برای مدیریت دانشگاه نبود، زیرا از نظر علمی و فنی بین استاد که عضوی از هیأت علمی است و ۲ نفر دیگر که دانشجو و کارمند بودند اختلاف زیادی وجود داشت. بعدها این مجموعه تبدیل شد به شورای هفت نفره جهاد دانشگاهی متشکل از ۴ استاد، ۲ دانشجو و یک کارمند. در زمان مدیریت جهادی، رئیس دانشگاه خیلی مفهوم نداشت؛ زیرا شورای جهاد دانشگاهی، دانشگاه را اداره می‌کرد؛ اگر چه در هیأت ۳ نفره، یک استاد همان رئیس دانشگاه بود ولی تمام تصمیمات باید در داخل شورا گرفته می‌شد. با تعمیم شورا به ۷ نفر و با ورود یک دانشجو و ۳ استاد دیگر هیأت تا حدود زیادی منطقی شد. اعضای شورا، آقای دکتر انواری رئیس شورا و به عبارتی رئیس دانشگاه، آقای دکتر صالحی، دکتر احسان و دکتر حاجیلو بودند. هیأت ۳ نفره آقای سیدمصطفی مدرس از کارمندان بود و آقای ولی‌الله



سید جمال الدین هاشمیان

گل میرزایی و یک عضو دانشجو به این جمع اضافه شد. از بین ۳ استاد آقای دکتر احسان به عنوان معاون آموزشی شورای جهاد دانشگاهی و آقای دکتر علی اکبر صالحی به عنوان معاون پژوهشی شورا انتخاب شدند. در زمان تصدی دکتر صالحی من کماکان به عنوان سرپرست دفتر خدمات جهاد دانشگاهی و قائم مقام معاون پژوهشی انجام وظیفه می کردم. ولی باز مشکل وجود داشت و مشکل بدین صورت بود که با توجه به تجربه کم عزیزان عضو دانشجویی یک عدم تفاهمی معمولاً بروز می داد، یعنی بعضی وقتها نامه که به عنوان شورای جهاد نوشته شده بود به جای این که دبیر شورا یعنی رئیس دانشگاه باز بکند، اعضای دانشجویی باز می کردند، رویش دستور می دادند به نوعی که بروز مشکل می کرد و این مشکلات من را واداشت که از دکتر انواری خواستم اجازه بدهند من سرپرستی دفتر خدمات را ترک کنم و به مرکز تحقیقات آب و انرژی برگردم. چون از دید من که یک کارمند رسمی دانشگاه بودم دستور گرفتن از یک عضو دانشجویی بدون اطلاع رئیس شورای جهاد دانشگاهی مشکل بود و ترجیح دادم که بروم در مرکز تحقیقات آب و انرژی به کارهای تحقیقات در زمینه شیرین کردن آب های شور بپردازم.

● **با توجه به تجربیات شما در این چند سال، آیا فکر می کنید حرکت دانشگاه رو به رشد بوده است، در زمینه های مختلف مثل تربیت دانشجو و دیگر مسائل و یا در زمینه های مدیریتی حرکت دانشگاه چگونه بوده است؟**

ما دوران سختی را داشتیم، مدیرانی هستیم که به طبع سن بالایمان نسبت به سایرین مدیر شدیم و سلسله مراتب مدیریتی را طی نکردیم. این خواست ما نبوده اجبار بوده، زمانی که امثال من را به عنوان ریاست دانشکده منصوب کردند، از روی ناچاری این کار را کردند. به محض این که انقلاب شد، نمی توانم بگویم کسانی که کشور را ترک کردند با انقلاب موافق نبودند. در بین اعضای هیأت علمی عده ای قابل ملاحظه ای همسر خارجی داشتند و زندگی برای این ها سخت بود، کمبودهای آن دوره برای این خانم ها به شدت مشکل بود و این ها چاره ای نداشتند به خاطر این که همسرهایشان رفتند و بعد از مدتی خودشان نیز مجبور شدند بروند. بعضی ها چند سال را هم تحمل کردند ولی در نهایت به خاطر همسرها و فرزندان شان مجبور شدند عازم خارج از کشور شوند، بعضی های دیگر یک ارتباطاتی داشتند که نظام رغبتی به حفظ این ها نداشت، بعضی های دیگر شرایط دوران جنگ را نتوانستند تحمل کنند و رفتند، یک عده از ترس این که بچه های شان به سن سربازی نزدیک می شدند و باید به جبهه می رفتند کشور را ترک کردند بدون این که خیلی سبک سنگین بکنند و دیدند اگر امروز نروند فردا دیر است. خب در چنین فضایی زمینه بسیار خالی بود و از ما کمک گرفته شد. در زمینه مدیریت، این به معنای آمادگی ما برای مدیریت نبود، یعنی سلسله مراتب را طی نکردیم، ما برای این زمینه ها آموزش ندیدیم و



سید جمال الدین باشمیان

خودمان هم اصراری به مدیر شدن نداشتیم؛ تکلیف شد و ما پذیرفتیم و در تمام مدت متوجه این موضوع بوده‌ایم که بر اساس اضطرار، یک مدیریت را پذیرفته‌ایم و هر وقت کسی از راه برسد و شایسته‌تر باشد باید تحویلش بدهیم، انگیزه ترک دانشگاه و پیوستن به صنعت به همین دلیل بوده است. عدم موافقت رئیس دانشگاه و توصیه به من برای ادامه تحصیل و برگشتن به کشور هم در این راستا بوده است. او می‌دید در دوران سخت، ما همراه مدیریت دانشگاه بودیم و به ما نه به عنوان افراد با تخصص بسیار بالا بلکه به عنوان افراد مطمئن و معتمد نگاه می‌کرد و حیفش می‌آمد نیروهایی که در دوران اضطراب و سختی همراهش بودند را از دست بدهد و به نیروهای ناشناخته پناه ببرد، به همین علت با استعفای ما مخالفت کردند، گفتند بروید خارج در استان را بخوانید و برگردید. در هر حال ما سلسله مراتب را برای مدیریت‌ها طی نکردیم از این رو می‌توان در مدیریت ما نقص‌های فراوانی مشاهده کرد البته چون متوجه این مسأله بودیم خیلی سعی کردیم که خدای ناکرده منجر به خسارت نشویم، سعی کردیم در کارهای مان با احتیاط و مشورت عمل کنیم. به هر حال نمی‌شود این مسائل را نادیده گرفت و دوران اول انقلاب که مصادف با فشارهای جنگ تحمیلی بود به هیچ وجه شرایط آماده‌سازی و رشد مدیریتی و علمی ما در دانشگاه نبود. ممکن است در آن زمان‌ها کسانی در موقعیت کارهای اجرایی قرار گرفتند و به ناچار آن‌ها بهتر از ما رشد مدیریتی کردند ولی آن‌ها هم نمی‌توانند بگویند خسارت نزدند و بهتر از ما بوده‌اند، عدم آگاهی در مورد مدیریت باعث شده که خسارت‌هایی را وارد کنند و بعضاً چون آدم‌های سالمی هستند مثلاً اظهار می‌کنند که ما از ناچاری مدیر شدیم کل دوران رشد ما دورانی بوده که مدیریت‌مان دوام نداشته است. یکی از بحران‌هایی که در مدیران نسل ما وجود دارد مسأله قرارنگرفتن در چهارچوب نظم سازمانی است یعنی نسل ما آمادگی پذیرش نظم سازمانی را ندارد، چون در نظام بدون سازمان کار کرده و مدیریت کرده بر این اساس توصیه من این است که ما هم‌زمان با آموزش مدیریت که به اعتقاد من برای جوانان فایده دارد باید کارهای زیربنایی را هم انجام دهیم.