

گفت‌وگویی با دکتر محسن علیشاهیها

معاون پژوهشی و تحصیلات تکمیلی

نادر حیدری



محسن علیشاهیها

طبعاً اولین سؤالی که مطرح می‌شود این است که کارکرد معاونت پژوهشی چیست؟ منتهی در مصاحبه با دکتر ارفعی ایشان توضیحات زیادی در این باره دادند و این تصویر حاصل شد که معاونت پژوهشی پیوندگاهی است برای کنش متقابل بین پژوهشکده‌ها و اعمال سیاست‌های سراسری در سطح تمام پژوهشگاه و هم‌چنین برای کنش متقابل با وزارت علوم. آیا شما چیزی دارید که به این توصیف اضافه کنید؟

تقریباً چیزی که گفتند کامل است. علی‌الاصول معاونت پژوهشی در پژوهشگاه‌های مختلف شخصیت مستقل حقوقی دارد و به نحوی متصدی پژوهش است. در دانشگاه‌ها معاونت پژوهشی نقش پررنگ‌تری به‌عنوان متصدی پژوهش دارد اما در پژوهشگاه ما به‌خاطر ساختار آن و استقلال پژوهشکده‌ها، تصدی‌گری برعهده‌ی معاونت پژوهشی نیست. صرفاً همان‌طور که دکتر ارفعی گفته است ارتباط و هم‌آهنگی بین پژوهشکده‌های مختلف و بعضی قسمت‌های دیگر و به‌خصوص ارتباط پژوهشگاه با بیرون از پژوهشگاه را تأمین می‌کند.

نمی‌دانم چرا این اسم 'معاونت پژوهشی' به‌نظرم کمی نادرست می‌آید چون وظیفه‌ی این معاونت بیشتر رسیدگی به کارهای اداری و اجرایی است تا مثلاً سیاست‌گذاری پژوهش، البته دکتر ارفعی گفتند که کارهای اداری هست اما کارهای اداری مربوط به پژوهش است که بخش اداری از عهده‌اش برنمی‌آید. نظر شما چیست؟

درواقع کارهای اداری مرتبط با پژوهش و یا دنباله‌ی پژوهش‌ها یا کارهای تحقیقاتی یا پروژه‌هایی که در چارچوب پژوهشکده‌ها به دلایل مختلف قابل انجام نیست.

دکتر ارفعی در باره‌ی ارزیابی کیفیت کار پژوهشگران هم گفت که بعضی کارهای مقدماتی انجام شده است و باید در معاونت پژوهشی انجام شود.

بله، در دو سال آخر معاونت دکتر ارفعی، از طرف ریاست پژوهشگاه من به‌عنوان مدیرکل نظارت و ارزیابی پژوهشی منصوب شدم که سعی کردم مقدمات

ارزیابی پژوهشکده‌ها و محققان را آماده کنم. در مورد افرادی که می‌خواهند اینجا استخدام شوند نیاز است چند ارزیابی کلی و مقایسه‌هایی انجام شود و سندی آماده شود برای کسانی که می‌خواهند در باره‌ی استخدام افراد یا تمدید پروژه‌ها تصمیم بگیرند. یا وقتی رئیس یکی از پژوهشکده‌ها یا برنامه‌ی پژوهشی عوض می‌شود، ارزیابی صورت بگیرد و نقاط مثبت و منفی برنامه یا رئیس پژوهشکده، تحت‌گزارشی به ریاست پژوهشگاه یا گروه تصمیم‌گیرنده انعکاس یابد. مقدمات این کار در معاونت پژوهشی انجام می‌شود. ولی به هر حال تمام اینها همان‌طور که گفتید اداری است مثلاً پایه‌های اعضای هیئت علمی. اینها کارش برعهده‌ی معاونت پژوهشی است و کمیته‌ی علمی مربوط هم اینجا داریم به اسم «کمیته‌ی علمی» که باید این کار را انجام بدهد. خوب این کارها اداری است ولی بنا به طبیعت آن نمی‌تواند در امور اداری انجام شود.

شما قبل از این‌که معاون پژوهشی بشوید، اشکالی در کار معاونت پژوهشی مشاهده کرده بودید؟

ببینید اگر از کار معاونت پژوهشی بخواهید انتقادی بکنید حتماً باید سابقه‌ی آن را بدانیم و بدانیم در چه راستایی کار می‌کنند. قبل از این‌که معاونت

پژوهشی در حدود سال ۸۲ تأسیس بشود قائم مقام داشتیم و تقریباً تمام کارهایی را که الان معاونت پژوهشی انجام می‌دهد برعهده داشت.

قائم مقام چه کسی بود، خود دکتر ارفعی؟

همه در شورا می‌گویند که باید سیاست داشته باشیم، این را محتوا بدهد و با توجه به مصوبات شورای پژوهشگاه طرحی تدوین کند که بگوید سیاست ما این است و باید به این صورت پیاده شود. یکی از مشکلاتی که در پژوهشگاه هست ثبت و مستندکردن حرف‌ها و تصمیمات است. قوانین زیادی داریم ولی بسیاری از این قانون‌ها در ذهن افراد است. یعنی با هر کس که صحبت کنید به قانون‌های زیادی اشاره می‌کند مثلاً می‌گویند پژوهشگاه محقق محور است، می‌پرسید این یعنی چه و هر کسی چیزی می‌گوید یا وقتی با بعضی از مدیران صحبت می‌کنید می‌گویند برای ده سال آینده برنامه داریم و قرار است فلان و بهمان کار را بکنیم ولی اگر بگویید یک سند نشان بدهید که بتوان به آن استناد کرد چیز مکتوبی وجود ندارد. علی‌الاصول از جمله‌ی کارهای معاونت پژوهشی این است که کار ثبت و مستندکردن را انجام بدهد. منفعل بودن به این معنی است. به نظر من این یکی از ضعف‌های معاونت پژوهشی است که الان هم دارد و یکی از کارهای عقب‌افتاده‌ی معاونت پژوهشی است منتهی قبلاً آن قدر کارها زیاد بود که فرصت پرداختن به این کار پیش نمی‌آمد. یکی از کارهایی که ما اخیراً شروع کردیم این بود که کلیه‌ی قوانینی را که از سال ۶۸ تا ۸۸ تصویب شده بود و علی‌الاصول کارهای پژوهشگاه بر اساس آنها انجام می‌شد به صورت کتابچه‌ای در آوریم. البته این در امتداد کاری است که دکتر ارفعی شروع کرده بود. برای بعضی از این قوانین سند اولیه‌اش را اصلاً نداریم و رقتیم و با افراد صحبت کردیم که آقا شما مثلاً در فلان شورا چه تصمیمی گرفتید؟ پاسخ‌ها طبیعتاً شفاهی بود.

جلسات شورا ضبط نمی‌شود؟

الان چند دوره هست که ضبط می‌شود.

پس یکی از کارهایی که شما فکر می‌کنید در پژوهشگاه می‌خواهید انجام دهید همین پیش‌برد مستندکردن تصمیمات است؟

بله، دقیقاً. با افراد که صحبت می‌کنی ایده‌های خیلی خوبی دارند و در باره‌ی این ایده‌ها بحث زیادی هم شده و ساعت‌ها هم با استدلال برایت حرف می‌زنند. ولی روی کاغذ چیزی نیست. حالا اگر کسی بیاید و بگوید که اینها در این ۲۰ سال چه تصمیماتی گرفتند، زیاد چیز مکتوبی وجود ندارد. البته در بعضی موارد نظرات و بعضی مدارک ریاست پژوهشگاه راه‌گشاست.

کلاً کسی در این کشور با نوشتن میانه ندارد مثلاً در سازمانی دستگاهی هست که با آن خیلی کارها می‌کنند، حالا اگر این آدم‌هایی که با آن دستگاہ کار می‌کنند بروند هیچ کس دیگر نمی‌تواند کارهای آنها را تکرار کند چون هیچ کس زحمت این را قبول نکرده که جزئیات کار را به تفصیل بنویسد مثلاً اول باید فلان تلمبه را روشن کنی، خلاء باید به این حد برسد بعد آن دگمه را باید بزنی و غیره... خوب قاعدتاً اینجا هم باید این‌طور باشد!

بله در پژوهشگاه هم این مشکل هست به عنوان مثال چیزی که زیاد به آن استناد می‌شود، ساختار علمی پژوهشگاه‌ها می‌باشد اما سندی از آن به طور مکتوب وجود ندارد. البته در اسناد سال ۷۹ یا ۸۰ جایی نوشته شده است

خیر، دکتر سیاوش شهشهانی قائم مقام بودند. گسترش پژوهشگاه باعث شد که دیگر یک نفر نتواند تمام این کارها را به تنهایی انجام دهد و وجود معاونت که البته در نمودار سازمانی هم بود لازم به نظر می‌رسید. در اول کار تصور همین بود که معاونت باید چند کار ساده انجام بدهد بعد پژوهشگاه در سال‌های ۷۴ و ۸۲ و ۸۳ رشد جهشی داشت و تعداد پژوهشکده‌ها و محققان زیاد شد و بعد هم دوره‌های دکتری اضافه شد. در پژوهشگاه همیشه ساختن ساختارها به‌کندی پیش می‌رود. معاونت پژوهشی وقتی تأسیس شد فقط اسمش معاونت بود یعنی یک حکمی داشت بدون دفتر، بدون منشی و بدون جا. کلی طول کشید که منشی استخدام شد جا برایش آماده شد... همین جایی که می‌بینید کلی طول کشید. به هر حال وقتی معاونت پژوهشی حکم می‌گیرد به تبع انتظاراتی پیش می‌آید. مثلاً من محقق وقتی تازه از خارج برگشته بودم انتظار داشتم کار استخدامیم درست انجام شود پایه‌هایم را به درستی و به موقع دریافت کنم، حقوقم به موقع پرداخت شود و ... خلاصه بخشی باشد که مدافع من باشد چون محقق خیلی چیزها را نمی‌تواند مستقیماً از معاونت مالی-اداری بخواهد. معاونت پژوهشی می‌تواند ببیند که حق و حقوق این محقق چیست و مطالبه کند. در واقع یکی از کارهای اصلی معاونت پژوهشی دفاع از حق و حقوق محققان است نه به این معنی که کسی می‌خواهد حق‌کشی کند ولی ساختار پژوهشگاه به نوعی است که به محقق می‌گویند باید تحقیقش را انجام بدهد و معاونت پژوهشی غصه‌ی کارهای دیگرش را بخورد، استخدام، حقوق ... خوب من انتظار داشتم این کارها را انجام بدهند. از آن طرف معاونت پژوهشی به اسم وجود داشت ولی امکاناتش نبود لذا چیزی که در آن سال‌ها به چشم می‌خورد کندی کار در معاونت پژوهشی بود و کسی هم مقصر نبود یعنی امکاناتی که لازم بود تا کارها انجام شود وجود نداشت. نمی‌خواهم بگویم که کم‌کاری از شخص خاصی بود و چیزی که بیشتر به چشم می‌آمد منفعل بودن معاونت پژوهشی و کندی کار در آن بود.

منفعل بودن را درست نمی‌فهمم، به نظرم می‌آید همان کندی باشد.

نه از کندی بیشتر است. ببینید معاونت پژوهشی علی‌الاصول وقتی می‌گویند که مدافع محقق و پژوهش است به این معنی نیست که امر و نهی کند که چه کسی و در چه موقعیتی باید تحقیقات انجام دهد. ولی می‌تواند راه‌کارهای تحقیقاتی را پیش‌بینی کند و در صورت لزوم امکانات لازم را فراهم آورد. مثلاً می‌تواند شورای فعال تشکیل دهد و با رایزنی با افراد بدانند چه نکاتی در شورا مطرح شود که به باز شدن مسیر تحقیقات کمک کند. مثلاً یکی از کارهایی که جایش در معاونت پژوهشی است تنظیم و تدوین سیاست‌های کلان پژوهشگاه است. هر پژوهشکده برای خودش می‌تواند سیاست‌گذاری کند، معاونت پژوهشی وظیفه دارد این سیاست‌ها را هم‌آهنگ کند. منفعل بودن به این معنی است که هیچ وقت معاونت پژوهشی پیش‌قدم نشد این حرفی که

لاریجانی که تمام پژوهشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و دانشگاه‌ها گزارش کاری‌شان را داده‌اند الا پژوهشگاه. بعد آن وقت باید ظرف دو روز همه اطلاعات جمع‌آوری شود. در این زمینه‌ها که ما مدعی هستیم که می‌خواهیم در تراز جهانی باشیم خوب چنین چیزی خیلی بد است این چیز خیلی ساده‌ای است.

نقطه ضعف دیگر به نظر من این است که همیشه می‌گوییم پژوهشگاه دانش‌های بنیادی محقق محور است. محقق محور بودن یعنی چی؟ و به فرض این‌که معنی‌ش را هم فهمیدی چه کسی متصدی اجرایی کردن این است که به محقق اهمیت داده شود. خوب قطعاً قسمت مالی-اداری سعی می‌کند تا آنجایی که امکانش هست کارهای مالی را انجام دهد ولی محققان باید احساس کنند که یک نفر که حرف آنها را می‌فهمد و هم‌زمان‌شان است کارهای آنها را پی‌گیری می‌کند و مراقب‌شان است. این هم فکر می‌کنم بر عهده‌ی معاونت پژوهشی است که باید کارهایشان را انجام دهد. یعنی کارهای روزمره‌ی محققان را انجام بدهد که محققان با خیال راحت به تحقیقاتشان بپردازند.

اساس نامه‌ی پژوهشگاه را که به انگلیسی ترجمه می‌کردم همان اول کار همین مفهوم محقق محور بودن مطرح شده بود ولی در بقیه‌ی متن هیچ‌جا چیزی ندیدم که این محقق محوری را تعریف کند جز این‌که شکل‌گیری هسته‌های پژوهشی و پژوهشگاه‌ها باید بر اساس پژوهشگران موجود باشد. بعد هم در گفت‌وگو با دکتر ارفعی این نکته مطرح شد که از نظر اداری این فلسفه حاکم نیست که چه کارهایی باید انجام شود که چرخ پژوهش روغن کاری شود بلکه فقط حرف این است که مقررات چیست و اجرا شود.

نکته همین است و اینجاست که معاونت پژوهشی نقش پیدا می‌کند. ما نمی‌خواهیم مقررات را دور بزیم، مقررات بعضی‌هاش اصلاً کشوری هستند و خیلی محترم. ولی در بعضی مقررات جای تعبیر باز است و خیلی فرق می‌کند که تعبیر این باشد که باید جلوی شخص را بگیری یا این‌که امکان انجام کار را روان‌تر کنی. نمونه‌اش هم زیاد است و وارد جزئیات نمی‌خواهم بشوم چون بعضی مواقع به افراد هم برمی‌خورد ولی نمونه‌هایی هست که کار خیلی ساده‌ای است و به تعبیر متفاوت با یک تلفن قابل حل است اما جلوی آن گرفته می‌شود. این محقق محور بودن به نظر من یعنی این‌که وقتی محقق می‌آید در پژوهشگاه هیچ دغدغه‌ای نباید داشته باشد الا کار علمی. نباید نگران این باشد که آن کار اداری انجام نشد، حقوقش پرداخت نشد، اگر سفر خارج از کشور می‌رود به موقع چک سفرش را می‌دهند یا نمی‌دهند و غیره...

خوب چه سیاست‌هایی فکر می‌کنند پیش خواهید گرفت که چنین بشود؟

الحمدالله فکر می‌کنم در این یکی دو سال اخیر برخی مسائل در روند حل شدن قرار گرفته است ولی خوب کار و زمان می‌برد.

یک بخش فرهنگ‌سازی است. بخش دیگرش مکانیزه کردن سیستم است تا این اصطکاک‌ها کم شود. منتهی ببینید وقتی مکانیزه کنیم یعنی کامپیوتری می‌شود و کامپیوتر هم باید برایش برنامه نوشت و باید حواست باشد که برنامه به نفع محقق نوشته شود، نه این‌که کارش را مشکل‌تر کند.

یکی از کارهایی که در معاونت پژوهشی (همان‌طور که گفتیم در ادامه‌ی

ساختار علمی پژوهشگاه به تصویب رسید. ولی این ساختار چیست؟ هیچ سندی وجود ندارد. البته ریاست پژوهشگاه که تقریباً در تمام جلسات حضور داشته‌اند تصویر روشن و بعضاً مکتوباتی در این مورد دارند ولی به هر حال این یکی از ضعف‌های پژوهشگاه است و رفع آن بخشی از کارهایی است که می‌خواهیم به انجام برسانیم. معاونت پژوهشی اگر منفعل نباشد باید برود ببینید مشکلات کار محققان چیست نه این‌که محقق برود به مشکل بر بخورد و بعد معاونت پژوهشی بیاید مشکل را حل کند. باید مشکلات را پیش‌بینی کند و راه‌کارهایش را تهیه کند. این چیزی است که همواره ریاست پژوهشگاه طی جلسات مختلف یادآور می‌شوند و پی‌گیر آن هستند. تاکنون در خیلی از موارد ریاست پژوهشگاه شخصاً پرچم‌دار آن بوده‌اند ولی با بزرگ شدن طبیعی پژوهشگاه هرچند که انسان بخواد ولی امکان رسیدگی به تمام آن به صورت فردی میسر نیست. امیدوارم تفاوت‌کندی و منفعل بودن را مشخص کرده باشم.

بله، خیلی خوب! دکتر ارفعی می‌گفت کتابچه‌ای با کمک خانم نیری تهیه کرده بود که یک سری کارهای روزمره و جزئیات آنها را شرح داده است.

بله، من تأکید می‌کنم کاری که ما می‌کنیم در ادامه‌ی کارهای دکتر ارفعی است. از صفر شروع نمی‌کنیم، یعنی دکتر ارفعی از صفر شروع کرد و کار را رساند تا ۱۰ و وظیفه‌ی ما این است که از ۱۰ برسانیم تا ۱۵، ۲۰ یعنی ما در امتداد کار ایشان حرکت می‌کنیم. الان هم ضعف‌هایی وجود دارد قبلاً هم ضعف‌هایی بوده ولی این خیلی مهم است که توجه شود که کار از صفر شروع شد.

خوب پرسش اصلی ما همین است که شما چه برنامه‌ای برای معاونت پژوهشی دارید یعنی چه ضعف‌هایی را می‌بینید که می‌خواهید اصلاح کنید و شما هم به این مشکل مستند کردن تصمیمات اشاره کردید و منفعل بودن معاونت. غیر از اینها هم چیز دیگری هم به ذهن تان می‌رسد؟

یکی از مشکلاتی که به نظر من در پژوهشگاه وجود دارد این است که اگر چیزی تصویب شود مشخص نیست چه کسی باید این را پی‌گیری کند فرضاً تصمیم می‌گیرند پژوهشگاه‌ی جدیدی باید ایجاد شود ولی سال‌ها می‌گذرد و کسی پی‌گیری نمی‌کند، متصدی پیگیری‌ش کیست؟ معاونت پژوهشی؟ معاونت مالی-اداری؟ حالا یک قسمتیش قطعاً بر عهده‌ی معاونت پژوهشی است... بخشی که علمی است. این پیگیری خیلی ضعیف است، حالا شاید این را هم بتوان برد تحت همان مشکل منفعل بودن ولی به نظر من ضعف پی‌گیری در پژوهشگاه واقعاً نمود دارد.

مثلاً تصمیم گرفتیم هر سال یک بروشور در باره‌ی عملکرد پژوهشگاه منتشر کنیم. در شورای علمی تصویب شد ولی چه بخشی مسئول پی‌گیری این است؟ اصلاً چه کسی باید انجام دهد؟ حالا اگر هم بگوییم معلوم است که این را باید بخش اطلاع‌رسانی انجام دهد هنوز لازم است که یک نفر از بخش دیگری این را پیگیری کند. بعضی مواقع ضررهای جدی هم می‌خوریم مثلاً اتفاق افتاده است که فرمی آمده از یکی از قسمت‌های وزارت علوم، در مورد عملکرد پژوهشگاه که باید پر شود. اصلاً نمی‌دانیم متصدی این کار کیست و چه کسی باید پیگیری کند. و آخر کار به اینجا نامه نوشته‌اند یا تلفن زده‌اند به دکتر

تا به من برسد و تا این که جواب داده شود چه قدر طول می کشد.

خوب برای همین مصاحبه که ۲، ۳ ماه طول کشید تا وقت داده شد!

خوب این برای من ملاک است. ببینید تا قبل از عید این متوسط که نامه ای بیاید و برود چیزی حدود یک ماه بود خوب چیزهایی بوده که یک روزه انجام می شده و چیزهایی بوده که به قول شما ۳ ماه طول کشیده است. برای من مهم است که این بشود ۲ تا ۳ روز. بزرگ شدن پژوهشگاه و در هم بودن کارها باعث شده بود انجام کارهای خیلی عادی هم بی جهت طول بکشد و این هم یکی از دلایلی بود که کارها را به دو بخش تقسیم کردیم تا این زمان را کمتر کنیم. دانشجویی یا محقق باید بداند وقتی نامه اش می آید چند روز باید منتظر بماند تا جوابش را بگیرد. یکی از کارهایی که اینجا آغاز کردیم همین بوده که بازدهی معاونت را زیاد کنیم و حالا در این راستا قدم برمی داریم. این تقسیم کار هم به همین منظور بوده الان خانم نفیسه نیری مدیر اجرایی و مسئول کارهای بخش پژوهشی است. خانم پروانه کیان فر مسئول بخش تحصیلات تکمیلی و دانشجویی است و خانم مهناز افخمی کارهای فنی و رئیس دفتر پژوهشی را در راستای مکانیزه کردن امور انجام می دهند.

خانم کیان فر و خانم نیری که با دکتر ارفعی هم بودند؟

بله اینها بودند خانم افخمی به درخواست من از پژوهشکده ی فیزیک به معاونت پژوهشی منتقل شدند و این به جهت تقسیماتی است که صورت گرفت.

بسیار ممنون از وقتی که به ما دادید.

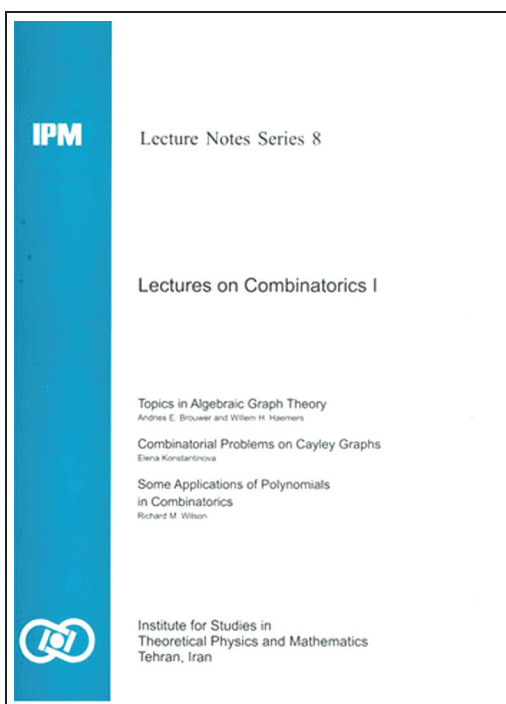
کارهای دکتر ارفعی) در همین راستا و به منظور تسهیل در امور، در حال انجام است توجه به این است که پژوهشگاه بزرگ شده است -- زمانی کل پژوهشگاه ۵ یا ۶ دانشجو داشت در مهر امسال شاید نزدیک به ۶۰ دانشجو در پژوهشکده های مختلف داشته باشیم -- لذا لازم است تقسیم کار کنیم چون معاونت پژوهشی مسئول تحصیلات تکمیلی هم هست، باید این شاخه ها را جدا کنیم. شاید در آینده اصلاً دو معاونت داشته باشیم، معاونت پژوهشی و معاونت تحصیلات تکمیلی، ولی فعلاً چون این دو با هم هستند و به خاطر کارهایی که زیاد شده است، معاونت پژوهشی را از اول فروردین امسال به دو قسمت تقسیم کردیم یکی بخشی که کارهای مربوط به پژوهش را انجام می دهد و بخش دیگر کارهای آموزشی مربوط به دانشجویها را انجام می دهد.

یعنی شما فعلاً نوعی تقسیم داخلی دارید؟

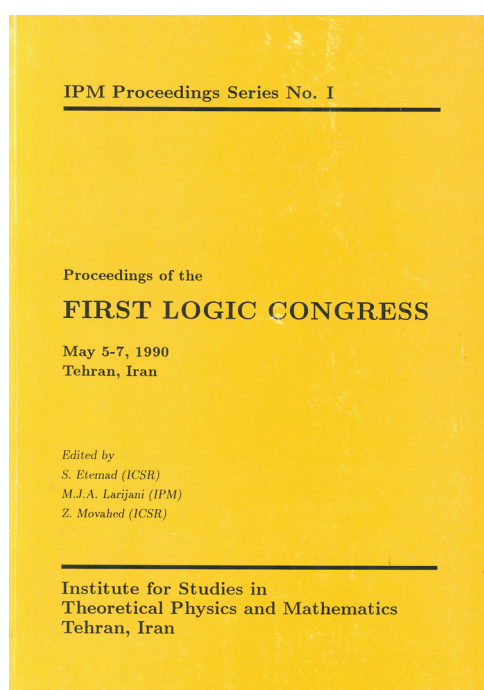
بله، تقسیم داخلی داریم و این باعث شد که نیروی جدید استخدام کنیم و بتوانیم این دو بخش کار را هم زمان جلو ببریم. ببینید معیاری برای من وجود دارد که مستقل از اشخاص است و آن این است که وقتی نامه ای در معاونت پژوهشی می آید تا بیرون برود -- حالا جواب نامه درست باشد یا نه مسئله ی دیگری است -- چه قدر طول می کشد. این برای من ملاک است برای کارآ بودن معاونت پژوهشی.

یعنی نامه که آمد تا مرحله ی نهایی چه قدر طول می کشد؟

مثلاً نامه می آید که آقای حیدری معرفی می شود برای فرضاً مصاحبه این



آخرین کتاب منتشر شده ی آی پی ام تاکنون.



اولین کتاب منتشر شده ی آی پی ام.