



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

تاریخ شفاهی  
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

مجری :  
فرهاد شیرانی

همکاران اصلی :  
مینا حیدری  
سیاوش شیرانی

ناظر :  
حسین غویبی

تابستان ۱۳۸۲

تاریخ شفاهی  
پژوهشگاه اطلاعات و  
مدارک علمی ایران

مجری:

فرهاد شیرانی

همکاران اصلی:

میناحیدری

سیاوش شیرانی

ناظر:

حسین غریبی

تابستان ۱۳۸۷



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

Iranian Research Institute  
for Scientific Information  
and Documentation  
(IRANDOC)

تعیین

شماره : NO. ۳۳/۱۱۴۷۳  
تاریخ : Date. ۱۳۸۷/۶/۳۰  
پیوست : Ref.

بدینوسیله انجام طرح « مستند سازی سیرتطور تاریخی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران از زبان افراد کلیدی آن (تاریخ شفاهی) » توسط آقای فرهاد شیرانی به عنوان مجری و همکاری خانم مینا حیدری و آقای سیاوش شیرانی با نظارت آقای دکتر حسین غریبی در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران و گزارش علمی آن تایید می گردد.

لازم می داند مراتب قدر دانی و سپاس خود را به تمامی همکاران این طرح تقدیم دارد.

با سپاس

حمید کاظمی

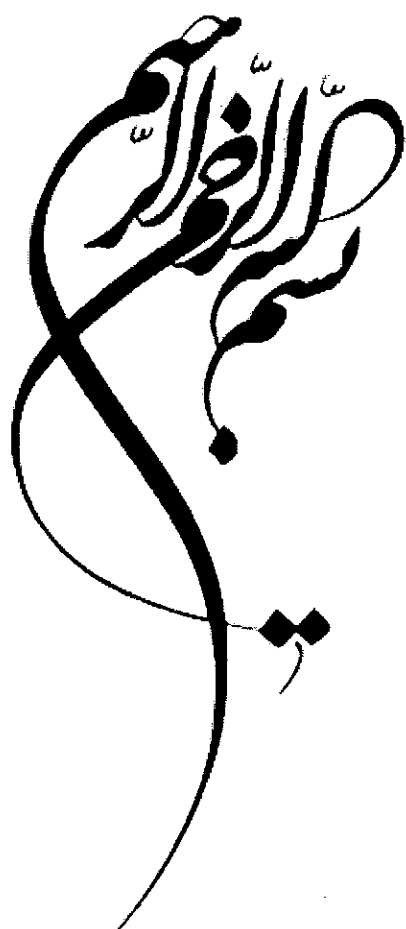
معاون مالی و اداری

تهران - خیابان انقلاب، چهارراه فلسطین - شماره ۱۱۸۸ صندوق پستی: ۱۳۷۱-۱۳۱۸۵  
تلفن: ۶۶۹۵۱۴۳۰ (خط ۱۰) - ۶۶۴۹۴۹۸۰ (خط ۵) دورنگار: ۶۶۴۶۲۲۵۲ تلفن گویا: ۶۶۴۹۴۹۵۴

1188, Enqelab Ave, Tehran, Iran, P.O. Box: 13185 - 1371 Tel: (+9821) 6649 4955 - 6646 2548

Fax: (+9821) 6646 2254 Email: info@irandoc.ac.ir

www.irandoc.ac.ir







## فهرست مطالب

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| ۴   | سپاسگذاری                           |
| ۵   | مقدمه                               |
| ۵   | پژوهشگاه اطلاعات و مدرک علمی ایران  |
| ۶   | فعالیت‌ها و خدمات مشاوره و راهنمایی |
| ۷   | فعالیت‌ها و خدمات کتابخانه‌ای       |
| ۹   | وظایف رسمی                          |
| ۱۱  | ماموریت‌ها                          |
| ۱۴  | دور نمای موفقیت                     |
| ۱۵  | سبز علی قلی بیگلو                   |
| ۲۱  | پرویز شهریاری                       |
| ۳۶  | سیمین بردبار                        |
| ۴۸  | علی تمیزی                           |
| ۵۳  | احمد صباحی تهرانی                   |
| ۵۹  | منیژه علامه                         |
| ۷۸  | حمید کاظمی                          |
| ۸۸  | محمود معتقدی                        |
| ۹۹  | سید حسین میری گرجی                  |
| ۱۱۴ | ملوک السادات حسینی بهشتی            |
| ۱۲۵ | بهزاد دوران                         |
| ۱۳۴ | صادق پور حسن طنابچی                 |
| ۱۵۰ | لیلا مرتضایی                        |
| ۱۶۳ | مهرخ ملکیان                         |
| ۱۷۰ | محمد ابوبی                          |
| ۱۹۲ | علی سینایی                          |
| ۲۰۶ | حسین غریبی                          |
| ۲۴۹ | منصور شیدایی                        |
| ۲۵۷ | سیروس علیدوستی                      |
| ۲۷۷ | فرانیک فرنیان                       |
| ۲۸۲ | امیر پارسی اصفهانی                  |
| ۲۹۹ | فرهاد شیرانی                        |

#### سپاسگزاری

انجام این کار بعد از لطف خداوند متعال، مدیون تلاش و همت بسیاری از مدیران و همکاران پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران است. لازم میدانم از جناب آقای دکتر حسین غریبی ریاست محترم پژوهشگاه که با پشتیبانی جدی از این پروژه امکان اجرای آن را فراهم آوردند و خانم مینا حیدری و آقای سیاوش شیرانی که به عنوان همکاران اصلی نقش بسزایی در انجام گفتگو ها و پیاده سازی برعهده داشته اندوهمچنین از جناب آقای شیدایی مدیر محترم روابط عمومی و امور بین الملل پژوهشگاه و بزرگوانی که وقتشان را برای انجام گفتگو در اختیار ما قرار دادند صمیمانه قدردانی نمایم.

## مقدمه

تاریخ شفاهی به معنای جمع آوری اطلاعات در مورد وقایع تاریخی از طریق اسناد غیر مکتوب است. این رویکرد بر این نکته تأکید دارد که تاریخ تنها اسناد مکتوب و آنچه صاحبان قدرت ابراز می دارند نیست. روش اصلی جمع آوری اطلاعات در رویکرد تاریخ شفاهی مصاحبه با شرکت کنندگان در رویدادهای تاریخی و ضبط این مصاحبه ها است. اطلاعات شفاهی در کنار منابع کتابخانه‌ای و مکتوب از اهمیت خاصی برخوردار است. اطلاعاتی که از این منبع به دست می‌آید به سختی در منابع کتابخانه‌ای یافت می‌شود ولی در تکمیل اطلاعات گردآوری شده جایگاه برجسته‌ای دارند استفاده از وسایل دیداری و شنیداری برای گردآوری منابع شفاهی شیوه‌ای جدیدی است که دستاورد پیشرفت فناوری اطلاعات می‌باشد لیکن در گذشته تاریخی ایران نقل اقوال شفاهی و ثبت آنها متداول و مرسوم بوده است که ثبت و نگارش همین اقوال شفاهی تاریخ مکتوب را به وجود آورده‌اند، گرچه آنچه امروزه متداول و مرسوم است را نمی‌توان به گذشته تعمیم داد. در تاریخ شفاهی به حوادث قبل از وقوع، چگونگی شکل‌گیری، زمینه‌ها، ماهیت موضوع، عوامل تأثیرگذار در موضوع، وقوع حادثه (با تسامح در زمان، مکان و تسلسل تاریخی آن) پی آمدهای آنی و بلندمدت موضوع پرداخته می‌شود. و از سوی دیگر اسناد در کنار این مسایل به لحظه وقوع، کمیت و کیفیت حادثه، افراد حاضر در صحنه، پیگیری‌های صورت گرفته و اقدامات انجام شده، عکس‌العمل نهادهای ذیربط را با ترتیب تاریخی روشن می‌نماید. در برخی موارد هم که برخی حوادث از یاد شاهدان رفته یا کمرنگ شده است اسناد به تکمیل این «از یاد رفته‌ها» می‌پردازند.<sup>۱</sup>

## پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

پیشنهاد ایجاد یک مرکز ملی مدارک در ایران ابتدا توسط دبیرسازمان پیمان مرکزی سنتو<sup>۲</sup> دکتر مروین اسمیت<sup>۳</sup> مطرح شد. در پاییز ۱۳۴۶ (دسامبر ۱۹۶۷) دکتر جان هاروی<sup>۴</sup> بورسیه فولبرایت<sup>۵</sup> در دانشگاه تهران براساس درخواست مروین اسمیت طرحی جهت ایجاد مرکز اسناد ایران و مرکز آماده‌سازی کتاب تهران به دکتر مجید رهنما وزیر وقت علوم و آموزش عالی ارائه داد. با موافقت وی و تصویب سازمان برنامه و بودجه از آغاز مهرماه ۱۳۴۷ دو مرکز فوق رسماً افتتاح و آغاز به کار کردند.

در اردیبهشت سال ۱۳۴۸ پس از تاسیس موسسه تحقیقات و برنامه‌ریزی علمی و آموزشی مرکز اسناد ایران به عنوان یکی از مراکز چهارگانه موسسه فوق فعالیت خود را آغاز کرد. این مرکز در سال ۱۳۵۰ به مرکز مدارک علمی ایران تغییر نام یافت.

در سال ۱۳۵۸ موسسه تحقیقات و برنامه‌ریزی علمی و آموزشی با کلیه واحدهای تابعه آن در وزارت فرهنگ و آموزش عالی ادغام شد. در سال ۱۳۶۱ موسسه فوق منحل گردید و مرکز مدارک علمی ایران تحت پوشش حوزه معاونت پژوهشی وزارت فرهنگ و آموزش عالی قرار گرفت. در نیمه دوم سال ۱۳۷۰ اساسنامه جدید مرکز به تصویب شورای گسترش آموزش عالی و به امضاء وزیر فرهنگ و آموزش عالی رسید. مطابق اساسنامه مرکز مدارک علمی ایران به مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران تغییر نام یافت و به عنوان پژوهشکده شناخته شد.

<sup>۱</sup> منبع: کتابخانه تخصصی اسلام و ایران. رحیم نیکبخت

<sup>۲</sup> (CENTO: Central Treaty Organization)

<sup>۳</sup> Mervin Smith

<sup>۴</sup> John Harvey

<sup>۵</sup> Full Bright Scholar

این مرکز ابتدا در ساختمانی واقع در خیابان فردوسی جنب فروشگاه فردوسی شروع به کار کرد و در بهمن ماه سال ۱۳۴۷ به ساختمانی واقع در خیابان مدیری، خیابان کریم‌خان زند انتقال یافت. از اردیبهشت ماه سال ۱۳۴۹ نیز به محل کنونی، ساختمان فجر (رستم گیو سابق) واقع در خیابان انقلاب، نبش خیابان فلسطین نقل مکان کرد.

ماده ۱ - هدف

به منظور گسترش فعالیت‌های تحقیقاتی اطلاع رسانی، گردآوری و اشاعه اطلاعات و مدارک علمی به منظور رفع نیازهای کشور در این زمینه و ضرورت ایجاد شبکه اطلاعات علمی کشور، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران که در این اساسنامه به اختصار مرکز نامیده می‌شود در سطح پژوهشکده زیر نظر وزارت فرهنگ و آموزش عالی مطابق این اساسنامه، فعالیت می‌کند.

ماده ۲ - وظایف

الف: تحقیق و مطالعه در نحوه تهیه اطلاعات و مدارک علمی تولید شده داخل و خارج کشور مورد نیاز برنامه‌های علمی و پژوهشی کشور

ب: تحقیق و بررسی روشهای سازماندهی و طبقه بندی اطلاعات و مدارک علمی به منظور تشکیل بانکهای اطلاعاتی و مراکز مدارک علمی در کشور

ج: تحقیق و مطالعه پیرامون چگونگی اشاعه اطلاعات و مدارک علمی از طریق خدمات کتابخانه‌ای و بکارگیری تکنولوژی مناسب

د: تحقیق و بررسی در مورد فعالیت کتابخانه‌های تخصصی و مراکز مدارک اطلاعات علمی کشور برای دست یابی به راههای مناسب بهبود فعالیت‌های آنها

ه: تحقیق و بررسی در مورد فراهم نمودن امکانات مناسب مبادله اطلاعات و مدارک علمی با دیگر کشورها و استفاده از شبکه اطلاعات منطقه‌ای و بین‌المللی

و: گردآوری، تجزیه و تحلیل و سازماندهی اطلاعات علمی به منظور تشکیل بانکهای اطلاعاتی

ز: برگزاری دوره‌های تخصصی عالی و کوتاه مدت در چهارچوب ضوابط ومقررات آموزش عالی

ح: گسترش اطلاعات علمی از طریق ایجاد شبکه اطلاع رسانی علمی کشور

ط: انتشار نشریات در زمینه اطلاع رسانی

ی: جمع‌آوری مدارک علمی کشور شامل پایان نامه‌ها، انتشارات دولتی و مستندات طرحهای تحقیقاتی

ک: هماهنگی در گردآوری، تجزیه و تحلیل و سازماندهی و تقویت اطلاعات و مدارک علمی مراکز اطلاعاتی و کتابخانه‌های تخصصی کشور.

### فعالیت‌ها و خدمات مشاوره و راهنمایی

مرکز مدارک علمی ایران از ابتدای تاسیس چه مستقیم و چه غیرمستقیم تجربه و تخصص‌های خود را در راه تاسیس، بازسازی، و اجرای بهتر فعالیت‌های اطلاع‌رسانی در اختیار سایر مراکز اسناد و مدارک و کتابخانه‌های تخصصی ایرانی قرار داده است. این مراکز تعداد زیادی کارآموز و بازدیدکننده از مراکز اسناد و کتابخانه‌های مختلف داشته که از این طریق تجربه‌های مرکز به سایر مراکز انتقال یافته است.

از همکاری‌های مرکز در زمینه‌های تاسیس، بازسازی، نوسازی، انتقال تجربه‌ها، و اجرای بهتر فعالیت‌های اطلاع‌رسانی موارد زیر را می‌توان ذکر کرد:

- برنامه‌ریزی برای تاسیس، و بازسازی مرکز توسعه صادرات ایران، مرکز اسناد فرهنگی آسیا، مرکز اطلاعات تکنولوگ، سازمان انرژی اتمی ایران، و سازمان حفاظت محیط‌زیست.

- همکاری مستمر برای سازمان دادن بخش اطلاعات دفتر طرح‌های انقلاب در نخست‌وزیری.

- همکاری با کتابخانه ملی برای آشنایی کارکنان کتابخانه در کار سازمان دادن اسناد.

- همکاری با صدا و سیما مرکز استان گیلان در تهیه یک برنامه پی در پی تلویزیونی در معرفی کتاب و کتابخانه.  
- همکاری با شورای عالی فرهنگ و هنر در تدوین سیاست فرهنگی ایران، بخش کتابخانه‌ها و مراکز اسناد  
- همکاری با جهاد دانشگاهی اصفهان  
- همکاری با وزارت ارشاد اسلامی و تبادل نظر مقدماتی در راه تشکیل یک مرکز اسناد در وزارت نیرو.  
- برنامه‌ریزی و ارائه پیشنهاد برای تاسیس یا بازسازی مراکز اسناد و کتابخانه‌های تخصصی توسط همکاران مرکز که تعدادی به صورت مدون به چاپ رسیده (در قسمت انتشارات محدود مرکز با اطلاعات کامل کتابشناختی و معرفی آمده است).

### فعالیت‌ها و خدمات کتابخانه‌ای

هدف از ایجاد کتابخانه مرکز مدارک علمی، تهیه مجموعه ارزنده‌ای از مدارک علوم و علوم اجتماعی، آموزش و پرورش، و کتابداری و اطلاع‌رسانی بود که پاسخگوی اکثر نیازهای پژوهندگان باشد. تاکید کتابخانه بر مجلات علمی و فنی بود و جمع عناوین نشریات فارسی ولاتین تا آخر شهریور سال ۱۳۵۴ در حدود ۴۰۰۰ عنوان بود و تعداد کل کتاب‌ها در حدود ۱۸۰۰ جلد. خدمات کتابخانه شامل موارد زیر بود:

- تهیه مقاله‌نامه‌های موضوعی بر حسب درخواست  
این مقاله‌نامه‌ها بر حسب درخواست پژوهندگان در یک زمینه اختصاصی تهیه می‌شد. این خدمت فقط برای محققانی که خصلت جدی تحقیق آنها برای مرکز معلوم بود و تهیه مقاله‌نامه در کتابخانه‌های سازمان‌های خودشان امکان نداشت انجام می‌گرفت.

- تهیه فتوکپی بر حسب درخواست  
برای تهیه مدارک مورد نیاز پژوهشگران با استفاده از برنامه امانت بین کتابخانه‌ها و همکاری مراکز بزرگ خارجی مرکز مدارک علمی فتوکپی مدارک را در اختیار پژوهندگان قرار می‌داد. در سال ۱۳۵۳ تعداد ۱۸۰۸۹ صفحه فتوکپی از منابع مرکز، ۵۴۱۰ صفحه فتوکپی از منابع کتابخانه‌های داخلی، و ۲۴۹۴ صفحه فتوکپی از خارج از کشور تهیه شد.  
- مبادله مدارک

به منظور گسترش مجموعه کتابخانه و در دسترس قرار دادن انتشارات ارزنده موسسات علمی و آموزشی جهان جهت دانش‌پژوهان کشور مرکز مدارک علمی با تعدادی از سازمان‌های خارجی که تعدادشان به ۱۱۰ می‌رسید قرار مبادله گذاشته بود که سالیانه حدود ۱۴۰ عنوان مجله به طور منظم و تعداد کثیری نشریات دیگر از آنها دریافت می‌کرد و ۱۹ عنوان از انتشارات مرکز و برخی سازمان‌هایی که در زمینه کتابشناسی فعالیت داشتند به طور مرتب برای این سازمان‌ها ارسال می‌شد. تعداد محدودی از سازمان‌ها هم انتشارات خود را رایگان برای مرکز ارسال می‌کردند. مرکز مدارک علمی هم تعدادی از انتشارات خود را برای سازمان‌هایی که امکان پرداخت نداشتند، خصوصا در هند و پاکستان، رایگان می‌فرستاد.

- امانت بین کتابخانه‌ها

یکی از قدیمی‌ترین طرح‌های مرکز مدارک علمی طرح امانت بین کتابخانه‌ها بود که در سال ۱۳۴۸ با همکاری ۱۶ مرکز اسناد و کتابخانه اختصاصی شروع شد و به تدریج گسترش یافت به طوری که در آخر شهریور ماه سال ۱۳۵۴ تعداد کتابخانه‌هایی که با طرح همکاری داشتند به ۶۰ کتابخانه رسید. امانت بین کتابخانه‌ها بیشتر از طریق تهیه فتوکپی انجام می‌گرفت. این طرح به منظور ایجاد همکاری و استفاده از منابع در سطح ملی، جلوگیری از دوباره‌کاری، تقویت زیربنای ملی اطلاعات علمی بر اساس توصیه‌های برنامه یونسکو اجرا شد. مرکز اسناد و مدارک علمی ایران برای تسهیل در کار امانت بین کتابخانه‌ها طرح تهیه فهرست مشترک نشریه‌های ادواری موجود در کتابخانه‌های ایران را تدوین و اجرا کرد.  
- پاسخگویی مرجع



- خدمات سمعی و بصری

مرکز مدارک علمی فعالیت‌های مختصری در زمینه سمعی و بصری داشت. تعدادی فیلم، اسلاید، و فیلم استریپ در زمینه کارهای کتابداری و دکومانتاسیون و همچنین فیلم‌های علمی و فیلم استریپ‌های علمی در مرکز موجود بود. وضعیت کنونی:

در نیمه دوم سال ۱۳۷۰ پس از تصویب اساسنامه جدید مرکز توسط شورای گسترش آموزش عالی وظایف جدیدی برای کتابخانه نیز در مرکز تصویب شد. حدود این وظایف شامل موارد زیر بود:

۱- ارائه خدمات کتابخانه‌ای به مراجعین در زمینه‌های مختلف از جمله کتاب، نشریات ادواری، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های دولتی، مقالات سمینارها، روزنامه‌ها، مواد دیداری و شنیداری.

۲- ارائه خدمات بانکهای اطلاعاتی به صورت **On-Line**، بانکهای اطلاعاتی داخلی و **CD-ROM**.

۳- تولید مواد دیداری و شنیداری.

۴- برنامه‌ریزی و نظارت بر خدمات امانت بین کتابخانه‌ها در کشور.

۵- ارائه خدمات امانت بین کتابخانه‌ها به مراجعین.

۶- برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم برای انطباق وضعیت و خدمات کتابخانه با آخرین استانداردهای موجود در این زمینه.

۷- پیش‌بینی ترتیبات و تسهیلات لازم برای استفاده هر چه بهتر نیازمندان به منابع موجود در کتابخانه.

۸- تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی و کار آموزشی کوتاه مدت برای آشنا ساختن عملی دانشجویان رشته‌های مرتبط با نحوه کار کتابخانه.

۹- تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی و کارآموزی کوتاه مدت برای آشنا ساختن عملی مراجعین و پژوهشگران با نحوه استفاده از منابع کتابخانه.

۱۰- شناسایی نیازهای اطلاعاتی مراجعه‌کنندگان و پیشنهاد تهیه آنها.

۱۱- همکاری با گروه‌های پژوهشی مرکز اطلاعات و مدارک علمی برای اجرای آزمایش روش‌ها و استانداردهای جدید در زمینه امور کتابخانه.

۱۲- انجام سایر وظایف ارجاعی از طرف ریاست مرکز در زمینه امور کتابخانه.

از اواسط سال ۱۳۷۳ مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران طرحی به نام آیین‌نامه طرح تعمیم خدمات کتابخانه‌های تخصصی به افراد غیر عضو تهیه و برای اظهار نظر به تعدادی از کتابخانه‌های دانشگاهی و تخصصی ارسال داشت. هدف‌های این طرح ایجاد سهولت در استفاده متقاضیان و علاقه‌مندان از منابع موجود در کتابخانه‌های تخصصی کشور، پیشگیری از محدود ماندن سرمایه‌های ملی در شعاع خدمات تک تک کتابخانه‌ها، آزمایش طرح، و اصلاح معایب آن برای تدوین طرح نهایی اعلام شده بود.

از فعالیت‌های فعلی کتابخانه می‌توان کاوش در بانک‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی (فارسی و غیر فارسی)، اجرای طرح امانت بین کتابخانه‌ای، خدمات تحویل مدرک از کتابخانه‌های استرالیا، انگلستان، و مراکز داخلی، و ارتباط مستمر با کتابخانه انگلستان (**BL**) و خدمات فتوکپی و امانت را نام برد.

نظام رده‌بندی کتابخانه نظام کنگره امریکا است و به صورت قفسه باز اداره می‌شود. استفاده‌کنندگان مجموعه کتابخانه استادان، پژوهشگران، کارکنان مرکز، و دانشجویان دانشگاه‌ها هستند.

کتابخانه در حال حاضر دارای ۷۰۰۰ جلد کتاب و ۳۵۰۰ عنوان نشریه است. تعداد استفاده‌کنندگان در روز ۲۵۰ نفر است. تعداد کارکنان کتابخانه در حال حاضر ۱۷ نفر و در مقاطع تحصیلی: ۳ نفر کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲ نفر کارشناس کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱ نفر فوق دیپلم کتابداری، یک نفر کارشناسی ارشد، ۲ نفر کارشناسی، ۴ نفر دیپلم، ۲ نفر زیر دیپلم و ۲ نفر بی‌سواد است.

## وظایف رسمی

- (۱) پژوهش در روشهای تهیه اطلاعات و مدارک علمی تولید شده داخل و خارج کشور
- (۲) پژوهش در روشهای سازماندهی و رده‌بندی اطلاعات و مدارک علمی
- (۳) پژوهش درباره بازیابی و اشاعه اطلاعات و مدارک علمی
- (۴) پژوهش در فعالیت کتابخانه‌های تخصصی و مراکز اطلاعات و مدارک علمی کشور برای دستیابی به راههای مناسب بهبود فعالیت‌های آنها
- (۵) پژوهش درباره شیوه‌های مبادله اطلاعات و مدارک علمی با دیگر کشورها
- (۶) گردآوری، سازماندهی و نگهداری اطلاعات و مدارک علمی
- (۷) برگزاری دوره‌های تخصصی عالی و دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در چهارچوب ضوابط و مقررات آموزش عالی
- (۸) اشاعه اطلاعات علمی از طریق ایجاد شبکه اطلاع‌رسانی و یا بهره‌برداری از شبکه‌های موجود
- (۹) انتشار منابع آموزشی و اطلاعاتی در حوزه فعالیت‌های مرکز
- (۱۰) طراحی، ایجاد و استقرار پایگاه‌های اطلاعات علمی
- (۱۱) هماهنگی در گردآوری، پردازش، تحلیل، سازماندهی و اشاعه اطلاعات و مدارک علمی مراکز اطلاعات و ک (۱۲)
- برقراری و توسعه ارتباط و مشارکت علمی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در حوزه اطلاع‌رسانی
- (۱۳) مطالعه و برنامه‌ریزی برای اجرای پروژه نظام اطلاع‌رسانی تمدن اسلامی در هزاره سوم و همکاری مراکز اطلاع‌رسانی مشابه در کشورهای اسلامی
- ( طراحی و پیاده‌سازی الگوها و استانداردهای اطلاع‌رسانی
- (۱-۱) تدوین یا ترجمه اصطلاحنامه‌های تخصصی در رشته‌های گوناگون
- (۲-۱) طراحی و ارائه الگو انواع مراکز اطلاع‌رسانی
- (۳-۱) استاندارد سازی روش‌های جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی اطلاعات
- (۲) ارتباط علمی (بین‌المللی - منطقه‌ای - ملی - بخشی)
- (۱-۲) ایجاد تشکیل صنفی و علمی از کارکنان، کارشناسان، اعضای هیأت علمی و در حوزه اطلاع‌رسانی
- (۲-۲) توسعه ارتباط علمی با کشورهای منطقه در زمینه اطلاع‌رسانی
- (۳-۲) انتشار نشریات علمی در زمینه اطلاع‌رسانی
- (۴-۲) ترجمه اطلاعات علمی مرکز به زبان انگلیسی و قرارداد آن در شبکه‌های اطلاعات جهان
- (۵-۲) ایفای نقشهای منطقه‌ای و بین‌المللی اطلاع‌رسانی تابخانه‌های تخصصی کشور
- (۶-۲) ارتباط با سازمانهای بین‌المللی اطلاع‌رسانی

### ۳) نیازسنجی اطلاعات

- ۱-۳) شناخت روشهای نیازسنجی و کاربرد آن در حوزه سنجش نیازهای اطلاعات علمی و فنی
- ۲-۳) طراحی فرایندهای نیازسنجی اطلاعات و اجرای آن در حوزه اطلاعات علمی و فنی
- ۳-۳) شناخت نیازهای اطلاعاتی، رفتار اطلاع‌یابی کاربران (افراد - سازمانها) و بررسی میزان اثر بخشی
- ۴) شناسایی و تعیین اولویتهای پژوهشی اطلاع‌رسانی در کشور
- ۱-۴) شناسایی حوزه های پژوهشی در اطلاع‌رسانی و انتشار آنها
- ۲-۴) تعیین اولویتهای تحقیقاتی از طریق نیازسنجی اطلاعات
- ۵) برنامه‌ریزی برای توسعه اطلاع‌رسانی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- ۱-۵) ارائه خدمات مشاوره وزیر علوم، تحقیقات و فناوری در حوزه اطلاع‌رسانی
- ۲-۵) هدایت فعالیتهای وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در حوزه اطلاع‌رسانی
- ۳-۵) ایجاد هماهنگی در وظایف کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تحت پوشش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- ۱-۶) طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی در حوزه اطلاع‌رسانی کشور
- ۲-۶) آموزش مدیران و کارشناسان کتابخانه‌ها
- ۳-۶) برگزاری هم‌اندیشی‌های دوره‌ای رؤسای کتابخانه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- ۴-۶) آموزش کارکنان مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران به منظور روزآمد کردن توان تخصصی آنان با توجه به فناوری اطلاعات در جهان
- ۷) طراحی، استقرار، نگهداری و پشتیبانی نظام ملی اطلاع‌رسانی (در حوزه علمی و فنی)
- ۱-۷) ایفای نقش مؤثر بر فرایند طراحی، استقرار و نگهداری نظام ملی اطلاع‌رسانی به ویژه در حوزه اطلاعات علمی و فنی
- ۲-۷) طراحی و ایجاد کتابخانه علوم ایران
- ۳-۷) تدوین پیش‌نویس قوانین و مقررات مورد نیاز و ارائه به مراجع ذیربط برای ایجاد و استفاده از فرصتها
- ۴-۷) پژوهش در نظام اطلاع‌رسانی کشور
- ۸) توسعه سواد اطلاعاتی
- ۱-۸) افزایش سواد اطلاعاتی دانشجویان، کارشناسان و اعضای هیأت علمی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
- ۶) توسعه منابع انسانی در حوزه اطلاع‌رسانی کشور
- ۲-۸) ارائه راهکارهای مناسب جهت افزایش سواد اطلاعاتی دانشجویان، کارشناسان و اساتید دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی

۹) ارائه خدمات مشاوره علمی در حوزه اطلاع‌رسانی

۱۰) خدمات اطلاع‌رسانی

۱-۱۰) جمع‌آوری پایگاه‌های اطلاعات علمی خارجی و ارائه اطلاعات آنها به کاربران

۲-۱۰) ایجاد تسهیلات و امکانات برای کاربران ویژه (معلولین جسمی و حرکتی)

۱۱) اشتراک منابع

۱-۱۱) طراحی و ایجاد استقرار یک مرکز تحویل مدرک

۲-۱۱) مدیریت و هماهنگی اشتراک منابع

۳-۱۱) ارائه خدمات تحویل مدرک از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی جهانی مانند کتابخانه بریتانیا، استرالیا و ...

۴-۱۱) ایجاد نظام‌های اشتراک منابع (انسانی، فیزیکی، مالی و ...) در امور کتابخانه‌ای در کشور

۱۲) توسعه علم اطلاع‌رسانی از طرق گوناگون از جمله

۱-۱۲) توسعه علم اطلاع‌رسانی در کشور از طریق انتشار منابع علمی روزآمد در این زمینه

۲-۱۲) برگزاری هم‌اندیشی علمی در زمینه اطلاع‌رسانی

۳-۱۲) راه‌اندازی نهضت ترجمه منابع علمی اطلاع‌رسانی در کشور

۱۳) ترجمه ماشینی

#### ماموریت‌ها

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران فعالیت خود را در سال ۱۳۴۷ با عنوان مرکز اسناد و مدارک علمی ایران آغاز کرده و از سال ۱۳۷۰ به عنوان پژوهشکده وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای توسعه علم و خدمات اطلاع‌رسانی از طریق پژوهش، آموزش و خدمات فعالیت می‌نماید.

تشکیل این مرکز با هدف پاسخ به نیازها و حل مسایل

۱) نیاز به اطلاعات علمی و فنی

۲) کسب اعتبار علمی

۳) رشد و توسعه علمی و فنی

۴) ارتباطات علمی

۵) گسترش مرزهای دانش در حوزه اطلاع‌رسانی

(۶) حفظ سابقه علمی

در سطح وزارتی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی می‌باشد

و از طریق موارد زیر برای تشخیص و پاسخ به نیازها یا حل مسایل بالا می‌کوشد:

(۱) پشتیبانی و تقویت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از جنبه‌های فنی و مدیریتی

(۲) فراهم‌آوری زمینه همکاری بین کتابخانه‌ها و هماهنگ سازی فعالیت‌های مربوط به آن

(۳) گردآوری و سازماندهی منابع اطلاعات علمی و فنی شامل پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکترای فارغ‌التحصیلان ایرانی داخل و خارج کشور، گزارشهای دولتی و...

(۴) حفاظت و دسترس پذیر کردن منابع گردآوری شده

(۵) مدیریت مرکز با استفاده از روشهای علمی متناسب با شرایط کشور

(۶) معرفی توان علمی ایران ایرانیان (در حد منابع گردآوری شده)

(۷) توسعه منابع انسانی در حوزه اطلاع‌رسانی

(۸) هماهنگی با برنامه‌های ملی توسعه

(۹) تحلیل اطلاعات گردآوری شده

(۱۰) تدوین و اعمال استانداردهای فنی و تخصصی در مرکز

(۱۱) نیاز شناسی و نیاز سنجی اطلاعات

(۱۲) گسترش ارتباطات علمی - حرفه‌ای

در برخورد و ارتباط متقابل با مخاطبین کلیدی خود، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران موارد زیر را همواره مد نظر دارد:

(۱) آرایه اطلاعات صحیح در زمان و مکان خواسته شده و با کیفیت مطلوب به نیازمندان

(۲) فراهم‌آوری زمینه‌های حقوقی و قانونی مناسب برای سهولت در آرایه خدمات اطلاع‌رسانی

(۳) دریافت و توجه به دیدگاههای مخاطبین کلیدی

(۴) افزایش سواد اطلاعاتی مخاطبین کلیدی

(۵) ایجاد ارتباط بین مخاطبین با سایر سازمانها و افراد در جهت نیازهای اطلاعاتی مخاطبین

(۶) طراحی و اجرای طرحهای اشتراک منابع در سطح کشور

(۷) اجرای استانداردهای مناسب برای ارائه خدمات اطلاع رسانی

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران با وجوه منحصر بفرد یا متمایز زیر مأموریت و اهداف خود را دنبال می کند:

(۱) سی سال سابقه فعالیت در زمینه اطلاع رسانی

(۲) داشتن نیروی انسانی مجرب در حوزه های اطلاع رسانی

(۳) تنها پژوهشکده اطلاع رسانی در ایران

(۴) تنها تولید کننده پایگاههای اطلاعات علمی پایان نامه های کارشناسی ارشد و دکترای فارغ التحصیلان ایرانی داخل و خارج کشور، گزارشهای دولتی، چکیده تازه های تحقیق، راهنمای سمینارهای ایرانی، فهرست مشترک نشریات ادواری، چکیده مقالات علمی و فنی با پوشش ملی

(۵) نگهداری مجموعه پایان نامه های کارشناسی ارشد و دکترای فارغ التحصیلان ایرانی داخل و خارج کشور، گزارشهای دولتی و

خلاصه یا مجموعه مقالات همایش داخل کشور

(۶) کانون اصلی و رسمی فعالیتهای اطلاع رسانی علمی در وزارت علوم و تحقیقات و فناوری

(۷) پایه گذار و مجری طرحهای اشتراک منابع اطلاعات

(۸) کانون ملی فدراسیون بین المللی سند پردازی ( FID )

(۹) کانون ملی شبکه منطقه ای مبادله اطلاعات و تجربیات در علوم و تکنولوژی در آسیا و اقیانوسیه (ASTINFO)

(۱۰) کانون ملی (UNISIST)

(۱۱) پایه گذار نمایه سازی و چکیده نویسی در ایران

(۱۲) معرفی و آموزش روش های نوین سازماندهی اطلاعات به مراکز اسناد و اطلاعات کشور

(۱۳) تدوین اصطلاحنامه های فارسی در رشته های علوم پایه

(۱۴) طراحی اولین وب سایت با امکانات جستجوی فارسی

### دورنمای موفقیت

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران فعالیت خود را در سال ۱۳۴۷ در زمینه اطلاع‌رسانی و کتابداری آغاز کرده و از سال ۱۳۷۰ به عنوان پژوهشکده زیر نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری فعالیت می‌نماید. مأموریت اصلی مرکز توسعه علم و خدمات اطلاع‌رسانی از طریق پژوهش، آموزش و خدمات است.

مرکز به ایرانی آباد در سایه رشد و توسعه توانمندیهای علمی و فنی ایرانیان امید داشته و در تحقق این امید تمام توان خود را بکار می‌بندد تا پاسخگوی نیازهای اطلاعات علمی و فنی دانشجویان و پژوهشگران ایرانی بوده، میراث علمی ایران و ایرانیان را نگاهداری و حفاظت نماید و موجبات حضور و اعتبار علمی ایران و ایرانیان در صحنه علمی جهانی را فراهم آورد. مرکز خواهان پیشرفت ایران در تمام زمینه‌های علمی است و در این راه، خود نیز سعی در گسترش مرزهای دانش در حوزه دانش در حوزه اطلاع‌رسانی دارد.

مرکز علاوه بر رعایت احترام، عدالت و قوانین و مقررات در برخورد با مخاطبان داخلی و خارجی توجه ویژه‌ای به توان‌جویان، ایثارگران و هم‌چنین استعدادهای درخشان و اندیشمندان ایرانی در جهان دارد. بهبود کیفیت و بهره‌وری تمام فعالیتهای مرکز بعنوان ارزش اصلی در مدیریت مرکز به شمار می‌رود و در اداره مرکز به ترغیب و تشویق نوآوری اهمیت ویژه‌ای می‌دهد و به شایسته‌سالاری در مرکز و اصول اخلاق کتابداری و اطلاع‌رسانی معتقد و پایبند می‌باشد.

مرکز با تقویت و پشتیبانی کتابخانه‌ها برای تجهیز به دانش فنی و مدیریتی و متحد ساختن آنها از طریق فراهم آوردن زمینه‌های همکاری و هماهنگی، این جامعه را به کانونی پویا، مشتاق، قوی و غنی برای خدمت به پژوهشگران تبدیل می‌کند. با جمع‌آوری، پردازش و تحلیل اطلاعات نتایج تلاش‌های علمی ایرانیان و اشاعه آن، توان علمی ایران و ایرانیان را به جهان نشان خواهد داد و در این راه با پیشتازی در بکار بستن فن‌آوری روز اطلاعات به نقش رسمی خود در نگهداری و حفاظت مدارک علمی و فنی دست می‌یابد، پوشش فراهم‌آوری اطلاعات را توسعه می‌دهد، ارتباط خود را با دیگر مراکز اطلاع‌رسانی تقویت می‌کند، به سازماندهی به شکل استاندارد و بارویکرد تحلیل اطلاعات می‌پردازد و به کانون نسخه‌های رایانه‌ای مدارک علمی و فنی کشور مبدل می‌گردد.

مرکز با نهادینه کردن پژوهش و ارتقاء مرکز به عنوان یک سازمان پژوهشی پیشرو خود را به قطب پژوهشی حوزه اطلاع‌رسانی تبدیل می‌کند و در این شرایط به پژوهش در زمینه‌های مختلف اطلاع‌رسانی از جمله نیازسنجی اطلاعات، اشتراک منابع، استانداردهای اطلاع‌رسانی، نظام اطلاع‌رسانی علمی و فنی و فن‌آوری اطلاعات می‌پردازد و با اشاعه نتایج پژوهش‌های خود به صورگوناگون مانند گزارشهای چاپی و رایانه‌ای در محیط‌های شبکه، ارایه سمینارها و کارگاهها و هم‌چنین کاربست نتایج پژوهش‌ها به دیگر سازمانها نشان خواهد داد که نه تنها مرکزی پژوهش مدار است بلکه به کاربرد نتایج پژوهش و اجرای طرحهای حاصل از آنها اعتقاد راسخ دارد. با این توان پژوهشی مرکز پتانسیل لازم برای آموزش در حوزه اطلاع‌رسانی را بدست خواهد آورد و از آن برای برگزاری دوره‌های تحصیلات تکمیلی در حوزه اطلاع‌رسانی، برگزاری دوره‌های آموزشی منابع انسانی کتابخانه‌ها، افزایش سواد اطلاعاتی پژوهشگران و دانشجویان و ایجاد آزمایشگاه نمونه کتابداری و اطلاع‌رسانی در مرکز استفاده خواهد نمود.

مرکز به مدیریت علمی سازمان خود معتقد بوده و با بهبود مستمر سیستم‌ها و روشها، تأمین فضای مورد نیاز، منابع مالی و انسانی از طریق کاربست روشهای علمی و با توجه به قوانین و مقررات و شایسته‌سالاری، مرکز را به سازمانی پیشرو و نمونه در مدیریت دولتی تبدیل خواهد نمود.

## سبزعلی قلی بیگلو

-جناب آقای قلی بیگلو خیلی ممنون از اینکه دعوت ما رو پذیرفتید، لطفاً به بیوگرافی از خودتون ذکر کنید و اینکه کجا متولد شدید؟ سبزعلی قلی بیگلو هستم. متولد سال ۱۳۱۲ و درحال حاضر ۷۴ ساله‌ام.

-کجا متولد شدید؟ متولد افشاریه قزوین هستم و در تهران زندگی می‌کنم.

-کی به تهران آمدید؟ برای نظام وظیفه به تهران آمدم که مصادف با اصل چهار ترومن بود، حدود ۱۳ یا ۱۴ سال اصل ۴ ترومن طول کشید. من از خدمت سربازی معاف شدم و سربازی نرفتم اون زمان، زمان زاهدی بود. سناتور یارافشار که از دوستان ما بود گفت می‌خواهی نظام وظیفه‌ات رو چیکار کنی؟ گفتم آقای افشار وقتی شما تشریف دارید من چیکار کنم؟ خب نمی‌روم سربازی. سناتور یارافشار نامه نوشت و زاهدی امضا کرد و ظرف ۲۴ ساعت پایان خدمت گرفتم چون نمی‌خواستم از کار بیکار شوم به خاطر همین خدمت نرفتم.

-یعنی شما به خاطر اصل ۴ ترومن از خدمت معاف شدید؟ نه .

-فرمودید اصل ۴ ترومن ۱۳-۱۴ سال بود منظورتون چیه؟ اون زمان آمریکایی‌ها اومدند به عنوان بهداشت ایران و اولین کارشون از بهداشت شروع شد. در این زمینه‌ها کار می‌کردند. اون زمان از من خواستند عضو ساواک بشم و به من گفتند تو آدم هوشیاری هستی به همین خاطر منو دعوت به این کار کردند و من قبول نکردم و به این جهت مورد اذیت واقع شدم و گفتم اگر بیکار شوم حاضر نیستم این کار را بپذیرم. بنابراین کارم رو ترک کردم و سناتور یارافشار که از دوستان پدرم بود گفت باید جایی مشغول به کار شوی و من گفتم حاضر نیستم در ساواک کار کنم. سناتور افشار منو فرستاد پیش دکتر لقمان حتم که ایشون هم سناتور بودند و هنوز یکسال نشده بود که با داماد دکتر که معاون دکتر هم بود مشکل پیدا کردم و از اونجا منو فرستادند بیمارستان رازی و حدود یکسالی هم اونجا بودم و به روز پرفسور زاهدی که رئیس بیمارستان بود به دفتر نگهبانی آمد و گفت حق نداری بعد از ساعت ملاقات کسی را به داخل بیمارستان راه بدی و من چون می‌دیدم که مردم از راه‌های دور می‌آمدند گفتم نمی‌تونم و کلید را به پرفسور زاهدی دادم و کارم رو ترک کردم. بعد از بیمارستان رازی به بیمارستان فارابی رفتم و حدود ۲ سالی در بیمارستان فارابی بودم و یک روز یکی از همکارانم منو صدا زد و گفت سناتور افشار پای تلفن با شما کار دارند و رفتم و جواب دادم و افشار به من گفت بیمارستان رو دوست داری؟ گفتم چی بگم توی این چند ساله ۳ تا بیمارستان عوض کردم.

-بیمارستان فارابی، رازی و لقمان حتم؟ لقمان حتم نه، بیمارستان سینا. در اون زمان لقمان حتم رقت و بیمارستان سینا رو ساخت در واقع لقمان حتم رئیس بیمارستان سینا بود. سناتور افشار به من گفت فردا بیا منزل ما می‌خواهم با شما صحبت کنم. من رفتم و افشار گفت که یک وزارتخانه در حال تاسیس است، برو اونجا مشغول شو و نبینم مشکل درست کنی و در تاریخ ۴۷/۷/۱۵ وارد به وزارت علوم آمدم.

-یعنی وزارت علوم در سال ۴۷ تاسیس شد؟ خیر؛ وزارت علوم در سال ۴۶ تاسیس شده بود ولی فعال نبود و از سال ۴۷ فعالیتش را آغاز کرد.

-زمانی که اومدید از کجا شروع کردید و ساختمان مرکز کجا واقع شده بود؟ خیابان ایرانشهر بودیم. مرکز پشت فروشگاه فردوسی در خیابان فردوسی بود چون ساختمان گنجایش نداشت خدمات کتابداری و مرکز را به پایین میدان



سنایی، خیابان مدیری بردند. اون زمان اینا باهم ادغام بودند و یک سال بعد یعنی در سال ۴۸ مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی کل کشور تاسیس شد و خدمات کتابداری و مرکز زیر نظر موسسه تحقیقات و برنامه‌ریزی کل کشور کار می‌کردند و وقتی این موسسه تاسیس شد بودجه مستقل داشت و بودجه موسسه در اختیار خودش بود.

- شما کار را با مرکز شروع کردید؟ من یکسال در وزارت علوم بودم و در اصل حکم من در وزارت علوم بود و بعد به موسسه تحقیقات آمدم. موسسه تحقیقات همچنان در خیابان ایرانشهر بود و سال ۱۳۵۰ به اینجا آمدم و در حقیقت از تاریخ ۱۵ خرداد ۱۳۵۰ از ایرانشهر به این ساختمان که هم اکنون هستیم آمدم.

- در آن زمان رئیس مرکز چه کسی بود؟ آقای علی سینایی رئیس مرکز بود و خانم تفضلی رئیس مرکز خدمات کتابداری بودند و البته زیر نظر موسسه تحقیقات فعالیت می‌کردند. تا اینکه زمان انقلاب موسسه منحل شد و ما رفتیم زیر نظر وزارت علوم. رئیس مرکز دکتر علی سینایی بود و مرکز زیر نظر دکتر اعتماد اداره می‌شد.

- دکتر اعتماد معاون وزیر بود؟ اعتماد معاون وزیر بود. آن زمان مرکز اسناد و مدارک علمی و خدمات کتابداری جدا بودند و رئیس مرکز علی سینایی بود و وقتی آمدم خیابان مدیری بود و با موسسه تحقیقات ادغام شدند.

- جان هاروی از چه زمانی آمد؟ برای چه کاری آمده بود؟ در سال ۱۳۵۰ کتابخانه تاسیس شد و هاروی برای برنامه‌ریزی کارهای کتابخانه آمد. هاروی یک مرد تنومند آمریکایی بود وقتی کارهای کتابخانه سروسامان داد از مرکز رفت.

- کتابخانه آن زمان چقدر پرسنل داشت؟ حدود ۳۵ نفر پرسنل داشت که خیلی بیشتر از زمان فعلی بود.

- الان چند نفر داره؟ ۷-۸ نفر؛ دقیقاً نمی‌دونم الان زیاد نمی‌رم. زمانی که دکتر اعتماد معاون بودند به همه گفته بود هرچی سبزه‌علی می‌گه یعنی من گفتم. کسی حق نداشت از من ایراد بگیره دکتر اعتماد گفته بود اگر می‌خواهید سوال کنید بپرسید اما حق ندارید ایراد بگیرید.

- مرکز بخش‌های دیگر هم داشت؟ طبقه اول، کتابخانه و چاپخانه.

- طبقه اول چیکار می‌کردند؟ کارمندا طبقه‌ی اول بودند. طبقه‌ی اول کتابخانه و چاپخانه بود. طبقه دوم و سوم هم زیر نظر خدمات کتابداری بود.

- بعد از رفتن آقای سینایی چه کسی به جای ایشون آمد؟ وقتی اکبر اعتماد رفت، سینایی هم رفت و به جای او پروفسور مهران آمد. به جای پروفسور مهران آقای معتمدی آمد. اکبر اعتماد اون زمان رفت و انرژی اتمی را تاسیس کرد و بعد هم احسان نراقی اومد درست قبل از کودتا بود.

- کودتا یعنی چی؟ کودتا همان انقلاب بود. احسان نراقی تقریباً یکسال اینجا بود و کارمندا اذیتش می‌کردند و او قهر کرد و رفت و اون زمان در خیابان شاه عباس زندگی می‌کرد.

- خیابان شاه عباس کجاست؟ ۷ تیر فعلی. کارمندان خدمات یک دسته گل بزرگ خریدند و رفتند او را برگردانند و به مدتی کار کرد و بعد دوباره رفت. زمانی که انقلاب شد می‌خواست از ایران بره که توی فرودگاه دستگیرش کردند چون

همیشه با شاه بود. درست زمان ریاست جمهوری بنی‌صدر بود و چون استاد بنی‌صدر بود دستور داد آزادش کردند و باز می‌خواست از ایران خارج بشه توی فرودگاه دستگیر شد به مدتی در زندان بود و بعد رفت.

-بعد از انقلاب چه کسی آمد اینجا؟ بعد از انقلاب آقای معتمدی حدود ۳ سال اینجا بودند و به عنوان رئیس مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی.

-مرکز اسناد رو چه کسی اداره می‌کرد؟ مرکز اسناد رو آجیل فروش اداره می‌کرد و ایشون دوسال اینجا بودند. آقای آجیل فروش به منشی داشت به نام آقای کمندی که همیشه باهم مشکل داشتند.

-چرا باهم مشکل داشتند؟ اینا همه چیز بهشون می‌اومد جز ریاست. مشکلتشون دقیقاً نمی‌دونم چی بود.

-بعد از آجیل فروش چه کسی اومد؟ بعد از آجیل فروش مهدوی رئیس مرکز شد.

-چه زمانی رئیس مرکز بودند؟ اغلب افرادی که می‌اومدند کوتاه مدت اینجا بودند مثلاً یک یا دوسال. در آن زمان مرکز توسعه خاصی نداشت و البته خراب کردند که آباد نکردند.

-دکتر غریبی چه زمانی اومدند؟ وقتی دکتر معین وزیر علوم شدند آقای دکتر غریبی هم رئیس مرکز شدند. با اومدن دکتر غریبی بود مرکز جدا شد و به صورت مستقل شروع به کار کرد در ابتدا به صورت زیر نظر اداره می‌شد. بعد مرکز بودجه اختصاصی گرفت. آقای دکتر حدود ۱۵ یا ۱۶ است اینجا تشریف دارند و توسعه اینجا در زمان دکتر صورت گرفته است.

-مثلاً چه توسعه‌ای؟ تاسیس بانک اطلاعات، خرید ساختمان، ایجاد پژوهشگاه و پژوهشی در زمان دکتر بوده است.

-شما چند سال است با مرکز کار می‌کنید؟ من یکسال وزارت علوم بودم و بعد از تاسیس مرکز به عنوان کارمند مرکز شروع به کار کردم البته حکم در وزارت علوم بود و با اینجا کار می‌کردم و حقوقم رو از وزارت علوم می‌گرفتم. بعد از اینکه موسسه‌ی تحقیقات تاسیس شد من با مرکز کارم را شروع کردم.

-حقوقتون چقدر بود؟ با حقوق ۴۶۰ تومان استخدام شدم و با حق کشیک شب و پول ناهار حدود ۶۰۰ تومان می‌شد و خیلی راحت زندگی می‌کردیم و من حتی به پدرم هم کمک می‌کردم.

-چند نفر بودید؟ ۵ نفر بودیم و مهدی تازه به دنیا آمده بود.

-از اول اینجا مستقر بودید؟ ۲۸ سال است اینجا مستقر هستیم و ۲۴ ساعته نظارت کردم. در این ۲۸ سال مرخصی خیلی کم می‌گرفتم مثلاً ده یا پانزده روز می‌رفتم و برمی‌گشتم. معمولاً کسی جای من بود. البته زمانی که پدرم زنده بود گاهی به قزوین می‌رفتم و گاهی هم به برادرم در مشهد سر می‌زدم. من وقتی بازنشسته شدم ۴۴۵ روز مرخصی طلب داشتم.

-چه سالی بازنشسته شدید؟ سال ۷۶ بازنشسته شدم و در این ده سال هم با پژوهشگاه همکاری می‌کنم.

-مهم‌ترین کارهای مرکز از نظر شما؟ اول باید بگم که دکتر غریبی بی‌همتاست و در آینده هم مثل دکتر نخواهد آمد. دکتر مردم‌دار است، من خیلی زود با دکتر رفیق شدم. به نظر من بهترین کار ایشان ایجاد بانک اطلاعاتی بود. دکتر قبل از اینکه به اینجا تشریف بیاوردند یکی دوبار در وزارت علوم دیده بودم و او در شیراز درس خوانده بود، اول در دانشگاه تربیت مدرس بود و بعد خدا قسمت کرد که ما در خدمت ایشان مشغول به کار شدم.

-بهترین خاطره‌ای که از مرکز دارید؟ اینکه لطف کردند و منو اینجا نگه داشتند بهترین خاطره برای من است من بازنشسته شدم و کجا دیگه می‌تونم کار کنم.

-شما حق آب و گل دارید آقای سبزعلی. خیلی‌ها به این موضوع توجه ندارند من ۷۴ ساله هستم و کجا به من کار می‌دهند و من هم نمی‌توانم جای دیگر کار کنم.

-بدترین خاطره شما؟ بدترین خاطره نداشتم و هیچ وقت ناراحت نبودم و من نوه یه آدم تبعیدی بودم که در اینجا مشغول به کار شدم.

-پدربزرگ شما تبعید شده بودند؟ بله پدربزرگم تبعیدرضا شاه بود.

-به کجا؟ اولش تبعید شده بود به رضائیه در ارومیه. اونجا هم کردها رو دور خودش جمع کرده بود و شلوغ کرده بود و رضا شاه گفته بود این که شلوغ می‌کرد همین‌جا بود دیگه برای چی تبعیدش کردید و به اونا گفته بود این آدم بدی نیست چون یه مدت با دیکتاتوری زندگی کرده نمی‌خواهد تن به این چیزا بده. من خودم حکومت را با دیکتاتوری تحویل گرفتم درک می‌کنم اونم یه مدت اونجا آزاد بوده و برای خودش حکومت می‌کرده و به این آسانی زیر بار نمی‌ره و دوباره دستور داد از ارومیه تبعید کنند به جای دیگه که ده باشه و با آدم‌های سرشناس رفت و آمد نداشته باشه اونوقت تبعید شد به افشاریه قزوین. اون زمان پدر سناتور یارافشار که سردار کل ایران بود با پدربزرگ من دوست بود و رفت و آمد داشتیم و یارافشار به دیدن پدر من می‌اومد و اون زمان آقا در بزن نیست و این حرفا نبود. اونا می‌اومدند قزوین و یارآباد هم زمین داشتند و حتماً به پدر من سر می‌زدند و می‌اومدند ۲-۳ روز یا یک هفته می‌موندند و می‌گفتند ناهار همیشه باید توی باغ باشه و یه باغی داشتیم اندازه پارک دانشجو و دیوار و اینا داشت و الان زمین رو بی‌آبی خراب کرده رفته ولی اون زمان مثل بهشت بود.

-الان شما چند نفر هستند؟ ۶ نفر. بچه‌ها هم رفتند. یکی سرهنگ است، یکی رئیس شعبه در بانک ملی، یکی هم در خدمت شماس است و یکی هم بیکار است.

-پسر شما اینجا است؟ بله، مهدی در کتابخانه است.

-اولین وزیر علوم چه کسی بود؟ آقای مجید رهنما بود.

-احسان نراقی کی بود؟ احسان نراقی خیلی مرد خوبی بود درست مثل دکتر مردم‌دار و محترم بود. نزدیک انقلاب بود که احسان نراقی اومد و ساختمان مرکز در خیابان ایرانشهر بود و با کازرونی کار می‌کرد.

-کازرونی کی بود؟ معاون وزیر علوم (مجید رهنما) بود. یکی دیگه از معاون‌های رهنما هم دکتر فریاد بود. کازرونی از وزارت نفت آمده بود و خیلی مرد باسوادی بود. از شرکت نفت برای برنامه‌ریزی امور وزارت علوم آمده بود.

- شما در پژوهشگاه با افراد مختلفی برخورد دارید قضاوت مردم در مورد پژوهشگاه چیست؟ قضاوت مردم متفاوت است. مثلاً بعضی از افراد روزهای تعطیل مراجعه می‌کنند مثلاً روز ۵ شنبه و وقتی می‌گوییم تعطیل است ناراحت می‌شوند. سال‌هاست که مرکز روزهای ۵ شنبه تعطیل است و به زمانی کتابخانه ۵ شنبه‌ها و شب‌ها باز بود اما صورت خوشی نداشت و جوانان بیکار شب‌ها وارد کتابخانه می‌شدند.

- با کدوم یک از همکاران دوست یا آشنا بودید؟ من با همه دوست هستم و با کسی تعارف ندارم و هدف این بود که اگر روزی اینجا نبودم همه دعا کنند و نفرین نکنند.

- ساختمان مرکز در ابتدا متعلق به کجا بود؟ ساختمان قبلاً برای مرکز تحقیقات بود از همان اول که ساخته شده بود موسسه‌ی تحقیقات در سال ۱۳۵۰ مرکز تحقیقات را اجاره کرده بود و مرکز ماهی ۶۰ تومان اجاره می‌داد و طبقه هفتم رو اجاره نکرده بودند. ساختمان مال شخصی به اسم رستم گیو بود که بعداً مرکز طبقه هفتم رو هم اجاره کرد و اجاره بها شد ماهی ۷۰ تومان. رستم رفت و شکایت کرد و اجاره کردند ۱۵۰ تومان اما بعد انقلاب شد و رستم از ایران رفت.

- رستم کی از ایران رفت؟ وقتی بانک عمران را آتش زدند. همون نبشی که پارچه فروش‌ها هستند بانک عمران بود. بانک عمران نزدیک اینجا بود و می‌خواستند ساختمان را آتش بزنند و من گفتم حداقل وسایل را آتش بزنید به ساختمان کاری نداشته باشید که همین کار را کردند. رستم در محل آموزشی کنونی زندگی می‌کرد و دفترش هم همینجا بود. رئیس دفتر رستم مردی به اسم آقای امانت بود که بعداً پسرش مهندس امانت میدان شهید که همان میدان آزادی کنونی است را ساخت البته می‌خواستند میدان را خراب کنند اما بعداً فقط تغییر نام دادند. وقتی بانک را آتش زدند رستم منو خواست بالا و پرسید چه خبر؟ من گفتم آقا می‌خواستند بیان ساختمان را آتش بزنند من نگذاشتم و درحالیکه روی صندلی نشسته بود ۵ تیر روی پایش بود گفت خدا به شما عمر باقی دهد و به من ۵۰۰ تومان انعام داد و من قبول نمی‌کردم. مستخدم رستم به من گفت بگیر رستم اینقدر خسیس است که بی‌خود پول به کسی نمی‌دهد. رستم یک سناتور زرتشتی بود و سال ۵۷ گفت من برای مدت کوتاهی از ایران می‌رم آمد و خداحافظی کرد و همه بچه‌ها گفتند که دیگه هیچ وقت بر نمی‌گرده. بعدها جمهوری اسلامی گفت همه کسانی که حقوق بی‌خودی گرفتند پول‌ها رو به حساب دولت بریزند و برگردند، رستم از انگستان خواست به ایران بیاد و گفتند اگر بیایی تو رو می‌کشند به همین خاطر به هندوستان رفت و در همان جا هم فوت کرد.

- این ساختمان را دکتر غریبی از کجا خرید؟ از بنیاد مستضعفان و جانبازان. اموال گیو رو بنیاد مستضعفان تصاحب کرد و ۳-۴ سالی همینطور بود. اینا به بنیاد اجاره نمی‌دادند و اونا می‌گفتند همون ۱۵۰ تومان رو بدید. اینا می‌گفتند ما بودجه نداریم حتی ۲-۳ دفعه اومدند اداره رو خالی کنند و گفتند شما باید برید از اینجا. دکتر رو خدا عمر بده خیلی برای اینجا زحمت کشیده هرکس ندونه من که می‌دونم. خلاصه دکتر اینجا رو خرید و خود بنیادی‌ها رو بیرون کردیم چون اونا در قسمت آموزش مستقر بودند.

- از اون زمان خاطره‌ای ندارید حالا قبل یا بعد از انقلاب؟ از وقتی مهدوی رفته دکتر اومده و کسی دیگه که نیومده ما جز خوبی از دکتر چیزی ندیدیم.

- از زمان آقای سینایی چیزی به خاطر تون نمیاد؟ آقای سینایی حزب توده بود.

-چیکار می‌کردند؟ اینا قسم خورده شاه بودند و اینا رو گذاشته بودند جاهای حساس که به نفع شاه کار کنند و به کسی دیگه خدمت نکنند. آقای دکتر احمدی هم که معاون دکتر اعتماد بود اونم رئیس حزب توده در ایران بود. من می‌دونستم سینایی حزب توده است. یکی از اقوام ما بود که اون زمان اینو انداختن زندان و به مدتی پیداش نشد و پدرش یه روز گفت از اکبر خبری نیست و بابام گفت تو ارتشی هستی و هرکجا بری جواب رد بهت می‌دهند یه روز صبر کن من پیام تهران و یه نامه بنویسم و تو هم بیا تهران چون ساکن مشهد بود. گفت تو بیا تا باهم بریم. پسر عموم هم با سناتور شادمان باجناق بود و پدرم اینا رفتند خونه‌ی سناتور شادمان و ایشون هم گفته بود که این موضوع دولتی و شما برید و به مرور زمان اینو پیدا می‌کنم و بالاخره پیگیری کردند و دیدند زنده است و کشته نشده در زندان فلک افلاک خرم‌آباد بود. پدرش چند دفعه رفته بود و بهش نگفته بودند و خیلی خوشحال شدند که این کشته نشده اما خب یکسال و خرده‌ای طول کشید که از زندان آزادش کردند و اینا قسم خورده شاه شدند. افرادی که قسم خورده‌ی شاه بودند زیاد بودند سینایی، احمدی و خیلی‌های دیگه بودند. یکی از اینا رو بردند گذاشتند تو روزنامه کیهان که کسی چیزی بر علیه شاه ننویسه. احسان نراقی هم جبهه ملی بود و طرفدار دکتر مصدق بود. اونا جبهه ملی بودند و حزب توده نبودند.

-آقای آذرنگ رو یادتونه؟ خیلی وقته ندیدمش دیگه. اما یادمه. اینا هرکدوم به مسلکی داشتند دکتر علیرضا حکمت حزب توده بود.

-علی رضا حکمت کی بود؟ اینجا بود دیگه؛ دکتر بود.

-رئیس مرکز بود؟ کارمند اینجا بود. وقتی حزب توده در ایران شکست خورد اینا فرار کردند و رفتند شوروی و بعد هم اونجا درس خواندند و دکترا گرفتند.

- برای آخر گفتگو اگر چیزی می‌خواهید اضافه کنید بفرمایید. نه. من از تاریخ چیزهای زیادی یادمه اما دیگه به درد شما نمی‌خوره. خسته نباشید.

-ممنون از اینکه وقت گذاشتید و در این گفتگو شرکت کردید.

## پرویز شهریاری

-جناب آقای شهریاری خیلی ممنون از اینکه دعوت ما رو پذیرفتید، لطفاً به بیوگرافی از خودتون ذکر بفرمایید و اینکه کجا متولد شدید؟ چی شد که خلاصه پا به پژوهشگاه گذاشتید؟

به نام خدا، من، پرویز شهریاری متولد سال ۱۳۴۲ در شهر آبادان هستم. دیپلم رشته تجربی بود و در سال ۶۷ در رشته‌ی پژوهشگری علوم اجتماعی، دانشگاه تهران مشغول به تحصیل شدم. دوره‌ی فوق لیسانسم را از سال ۷۳ تا ۷۷ در رشته‌ی جامعه‌شناسی دانشگاه شیراز گذراندم. الان هم که به تازگی مشغول دوره‌ی دکترای علوم ارتباطات دانشگاه علامه طباطبائی هستم. اکثر ایام زندگی در واقع دوران جوانی‌ام معطوف به زمان پیش از انقلاب است که در شهر آبادان و یا اهواز بودم. بعد از جنگ تحمیلی هم که راهی شهرهای مختلفی از جمله شیراز شدیم. برای تحصیل هم سال ۶۷ به تهران آمدم و از آن پس دیگر در تهران ماندگار شدیم. یک دختر دارم که فکر می‌کنم تمام زندگیمه؛ ریحانه خانم شهریاری الان هم ده سالشه و امیدوارم که در زندگی همیشه موفق باشه.

-خیلی متشکر، بالاخره چی شد که پاتون به پژوهشگاه باز شد؟ در ایام دانشجویی دانشگاه تهران، چون علاقه‌مند به کارهای پژوهشی بودم با بخش تحقیقات جهاد دانشگاهی همکاری می‌کردم. یعنی تقریباً تنها فعالیت رسمی و مشخص تو دوران دانشجویی فعالیت‌هایی بود که تو طرح‌های پژوهشی جهاد دانشگاهی انجام داده بودم. در راستای همین طرح‌ها بود که یک با مرکز آشنا شدم. یکبار یکی از دوستانم با من تماس گرفت و گفت گروه علوم انسانی معاونت پژوهشی وزارت علوم یک کارشناس جامعه‌شناسی می‌خواد که ویژگی اساسی‌اش این باید باشه که بتونه با محافل دانشگاهی ارتباط برقرار کنه. دوستان جهاد ما رو به این مجموعه معرفی کردند، ما یک مصاحبه‌ای کردیم و مورد نظرشون واقع شد. اون موقع هم آقای دکتر صادق آئینه‌وند رئیس گروه علوم انسانی بودند و به اصطلاح مورد توجه ایشون هم قرار گرفتیم. سپس من مشغول به کار شدم. بلافاصله بعد از شروع به کار در همچین جایی که در طبقه‌ی ششم همین ساختمان واقع شده بود یک سمیناری مطرح شد که این سمینار مجری اصلی‌اش سازمان ملل بود، در واقع یونسکو در کشورهای آسیای میانه مبادلات علمی و فرهنگی‌اش رو می‌خواست به بحث بذاره و وزارت علوم مسئول کمیته‌ی علمی این کنفرانس بین‌المللی بود. طبیعتاً معاون پژوهشی هم دبیر این کمیته‌ی علمی بود. تو این مجموعه، آقای دکتر اظهري که اون موقع معاون پژوهشی بودند، درخواست کردند که من تو اون کمیته‌ی علمی کارهای اجرایی‌اش رو انجام بدم. این کار سبب آشنایی ما و در واقع چرخش کار به یک سمت دیگه‌ای شد که به‌هرحال کار ما رو اونجا شامل می‌شد. تو این فاصله آقای دکتر غریبی هم تقریباً یک یا دو ماهی بود که به مجموعه‌ی مرکز اطلاعات آمده بودند و به سبب آشنایی‌شون با دکتر اظهري توی این کمیته‌ی علمی مسئولیتی رو پذیرفته بودند. این جزء اولین برخوردهای ماست که به سال ۷۱ برمی‌گردد. مدتی گذشت، این سمینار هم برگزار شد ما هم کم و کان اونجا کار می‌کردیم، یک بار آقای دکتر غریبی ظاهراً به سفارش یکی از دوستان به سراغ ما آمدند و دعوت به کار کردند. گفتند که ما تازه اومدیم اینجا و اینجا هم پتانسیل کار داره. شما هم اگر مایل هستید با ما همکاری کنید. بعد از مدتی به‌هرحال گفتگو کردیم و من در دفتر ایشون به‌عنوان مسئول دفتر مشغول به کار شدم. شروع کار ما مصادف شد با اولین سمینار نقش تحقیق و توسعه، معذرت می‌خوام نقش اطلاع رسانی در تحقیق و توسعه که با مشارکت پژوهشگاه صنعت نفت برگزار شد. به هرحال یک درگیری خیلی کاری و اساسی ایجاد کرد که در واقع یک مقداری خمیره‌ی کار اجرایی ما اونجا هم شکل گرفت و باعث شد که این رابطه‌ی ما با دکتر غریبی و با مجموعه‌ی مرکز در واقع مستحکم‌تر بشه. این شکل آشنایی من با مجموعه‌ی مرکز اطلاعات بود.

-پس درحقیقت ابتدا با مسئول دفتر رئیس مرکز شروع کردید؟ بله، همینطوره.

-چه سالی؟ سال ۷۲ احتمالاً اردیبهشت ۷۲ بود.

-یعنی رسماً سال ۷۲ شما وارد مرکز شدید؟ بله، بله.

-اونوقت سال ۷۲ مرکز بودجه‌ی مستقل داشت؟ نه اون موقع هنوز ما بودجه مستقل نداشتیم البته مدتی گذشت زمانش رو خیلی دقیق یاد نمی‌یاد ولی اون موقع ما یک اداره‌ی کل زیرنظر معاونت پژوهشی بودیم و عملاً خیلی از کارهامون از طرف اون‌ها حمایت می‌شد. بعد از مدتی مرکز برای اولین بار صاحب استقلال مالی شد که فکر می‌کنم شروعش با ۶ میلیون تومان بود دقیق یادم نیست. با یک بودجه‌ی این چنینی بودجه‌ی مرکز شکل گرفت. اون زمان بودجه‌ی پرسنلی هنوز به عهده‌ی ما نبود ظاهراً وزارتخانه حقوق پرسنل را می‌داد که آرام آرام به این سمت آمد و استقلال اداری هم زمانی به ما داده شد که ما تونستیم احکام بچه‌ها رو خودمون دیگه بزنیم. بحث حقوق و مزایا هم دیگه آرام آرام شکل گرفت و مرکز خودش حقوق کارکنانش رو پرداخت می‌کرد.

-درحقیقت بودجه‌ی مستقل مرکز حدوداً سال ۷۲ شکل گرفت؟ بله ۷۲؛ احتمالاً اواخر ۷۲ شکل گرفت.

-چالش‌هایی هم برای اینکه بودجه مستقل مرکز شکل بگیره داشتید؟ یا شما درگیر اون چالش‌ها بودید؟ نه، طبیعتاً درگیر نبودم ولی خوب به هر حال می‌دونستم آقای دکتر غربی به سبب ارتباط‌هایی که با مجموعه‌ی وزارت علوم داره خب تلاش خیلی زیادی می‌کنه که این اتفاق بیافته اما اینکه دقیقاً شامل چه مباحثی بود اون یادم نمی‌یاد.

-شما بالاخره از سال ۷۲ مستقیم با رئیس پژوهشگاه، پژوهشگاه فعلی درگیر بودید؟ اون زمان اسمش مرکز اطلاعات و مدارک علمی بود؟ مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.

درحقیقت نگاه اصلی در اداره‌ی پژوهشگاه یا اداره‌ی مرکز چی بود؟ پژوهشگاه دنبال چی می‌گشت اون اول چیکار می‌خواست بکنه؟ و چطوری شما اون اتفاقاتی رو که به هر حال درحوزه‌ی ریاست می‌افتاد رو به بقیه بخش‌ها منتقل می‌کردید؟ زمانی که ما شروع کردیم و با ورود دکتر غربی مصادف شد کتابخانه‌ی مرکز ما که قسمت سرچ و اطلاعات باشه یک پارتیشن شیشه‌ای داشت که خیلی از پایان‌نامه‌ها اونجا دپو شده بود به این عنوان که ما دیگه نیازی به این پایان‌نامه‌ها و نگهداریش نداریم و اینها یک جوری باید از سیستم خارج بشه. یعنی شما در بدو ورودتون به کتابخانه مواجه می‌شدید با یک مجموعه‌ی عظیمی از پایان‌نامه‌هایی که روی هم دیگه بدون هیچ نظامی تلبار شده بود و به این نتیجه رسیده بودند که لزومی به سازماندهی اینها و نگهداری‌اش وجود نداره و باید آرام آرام از وظایف مجموعه حذف بشه. آقای دکتر غربی با توجه به تجاربی که از انگلیس داشت تعریف می‌کردند اون ایامی که در انگلیس درس می‌خوندند خیلی علاقه‌مند بودند که کتابخانه‌های آنجا را از لحاظ ساماندهی اطلاعات ببینند و روی این جریان وقت زیادی رو گذرونده بودند. با این دیدگاه این فعالیت شروع شد. در واقع اصلاح خیلی از مجموعه مدارک دیگر مثل گزارش‌های دولتی مثلاً گزارش سمینارها، تقویم‌شون و گزارش‌های علمی فنی پایان‌نامه‌های این مجموعه دوباره شروع شد و رونق گرفت. وظایف اصلی این کار انرژی و فعالیت زیادی هم به مجموعه تزریق می‌کرد چون قبل از اون اکثر همکاران قدیمی ما معتقد بودند که دچار یک رکود شدند و اساساً فعالیت‌ها محدود شده بود که با این کار فعالیت‌ها مجدداً آغاز شد و از آن پس سازمان جان تازه‌ای گرفت. من حتی یادمه اون ایام بسیاری از دوستان طلب‌هایی جهت انجام کارهاشون داشتند که ما چون محل پرداخت خیلی مشخص به خاطر مشکلات بودجه نداشتیم مجبور بودیم مطالبات را آرام آرام توی چیزی به نام اضافه کار ریز کنیم. همونطور که شما فرمودید اوایل چون این استقلال صورت گرفت ما خیلی صاحب یک نظام اداری مشخص که کارگزینی وجود داشته باشه، امور اداری و مالی مشخصی وجود داشته باشه نبودیم تقریباً اصلاً چنین سازماندهی وجود نداشت. حتی اوایل هم که شکل گرفت مثلاً

ماکزیمم یک حسابدار داشتید، یک کسی که کار اداری می‌کرد، همه در سطح همین شکلی که عرض می‌کنم وجود داشت. در واقع آدم‌ها با ویژگی‌های مشخص بودند که حجم زیادی از کارها رو انجام می‌دادند نه انبوهی از آدم‌ها با یک تقسیم کار. این فعالیت‌ها به هرحال شروع شد و گسترش پیدا کرد. نقطه عطف دیگری که اتفاق افتاد این بود که چون در گذشته مدارک به شیوه سنتی و دستی شکل می‌گرفت از خروجی این مدارک کتاب یا گزارش تهیه می‌شد، خروجی‌های این مجموعه اطلاعات ساماندهی می‌شد اما بحث ما، توجه بیشتر به کامپیوتر، دیتابیس، بانک‌های اطلاعاتی بود و آرام آرام بحث اینترنت و شبکه باعث شد که فعالیت‌های مرکز به سرعت مضاعفی بگیرد و ما شاهد اتفاقات خیلی بزرگی بعدها بودیم به این شکل که بسیاری از محصولات مرکز روی شبکه‌ی اینترنت عرضه می‌شد و این موضوع خودش مبلغ و مقوم سازمان برای گرفتن امتیازات بعدی بود.

-اینترنت کی به پژوهشگاه آمد؟ شما کی از اینترنت در مرکز استفاده کردید؟ من فکر می‌کنم سال ۱۳۷۳ بود که اینترنت به پژوهشگاه آمد و این امر مصادف بود با رفتن من برای فوق لیسانس. وقتی که شنیدم دیتابیس ما روی اینترنت رفت من شیراز بودم یادمه اون موقع خبر رو که شنیدم یک نامه‌ی تبریک به آقای دکتر غریبی فرستادم. حالا مبنی بر پاچه‌خواری نبود، خوشحال بودیم که این اتفاق افتاد و من طی اون نامه به دکتر غریبی و بچه‌ها این موفقیت مرکز رو تبریک گفتم.

-یعنی ۷۳ زمانی بود که دیتابیس‌ها روی اینترنت رفت؟ یا اینترنت به پژوهشگاه اومد؟ خب، طبیعتاً اینها لازم و ملزوم هم بودند. اونوقت دسترسی ما به اینترنت احتمالاً با تاخیر بیشتری همراه بود. حالا تا چه حد یادم نیست ولی من قطعاً می‌دونم که سال ۷۷ که از دانشگاه شیراز برگشتم کاملاً دیگه توی همه اتاق‌ها اینترنت داشتیم. سال ۷۷ که من برگشتم قطعاً دیگه توی اتاق‌ها این سرویس ارائه می‌شد حالا قبل از این تاریخ را من اطلاع ندارم. نه معذرت می‌خوام قبل از اون هم بود. چون تو جریان برنامه‌ی نشست اسنی‌فو هم ما از نت استفاده می‌کردیم چون یادم هست آقای مهندس نقشینه که مسئول قسمت تماس با مهمانان خارجی بودند دقیقاً از طریق ایمیل این کارها رو انجام می‌دادند این نشون می‌ده که احتمالاً ما از سال ۷۵ به بعد دیگه اینترنت داشتیم که بچه‌ها استفاده می‌کردند.

-جریان نشست اسنی‌فو چی بود؟ یکی از فعالیت‌های خارجی مرکز عضویت توی سازمان‌هایی بود که اصولاً توی دنیا متولی بحث‌های اطلاع رسانی بودند. از جمله این سازمان اسنی‌فو بود که حالا مخفف چی بود یادم نمی‌یاد. شبکه‌ای است برای گسترش فعالیت‌های اطلاع رسانی در حوزه‌ی آسیا و اقیانوسیه که در واقع یکی از زیر مجموعه‌ی یونسکو و طبیعتاً سازمان ملل بود. اون موقع فکر می‌کنم مقررش توی تایلند بود یا بانکوک بود. احتمالاً دکتر غریبی در سفری که قبل از اون داشت پیشنهاد کرده بود که نشست بعدی در ایران - تهران برگزار بشه و اون دوستان هم پذیرفته بودند و این کار آغاز شد. دقیقاً مصادف بود با جریان تحصیل من، و من ماموریت بودم. تابستان‌ها که بنده کلاس نبودم برمی‌گشتم به مرکز و کار می‌کردم. به هرحال این از تجارب خوب مرکز بود هم یکی از تجربیات خوب شخصی من بود چون الان که بهش برمی‌گردم نگاه می‌کنم می‌بینم که جز با یک انرژی جوانی و یک انگیزه‌های حالا غیرمتعارف امروزی شاید نمی‌شد اون حجم کار رو یکی دو نفر سازماندهی کنند. کار خیلی قشنگ و شکیل انجام شد و عرض می‌کنم برمی‌گردم بهش می‌بینم که نکات قشنگی داشت که شاید حاصل همون انگیزه‌های اولیه بود این نشست به هرحال به خوبی با نزدیک به بیست و خرده‌ای مهمان خارجی و طبیعتاً چندصد نفر مهمان داخلی در مرکز همایش‌های صدا و سیما برگزار شد و منجر به این شد که تقدیری هم از جناب مسئولین سازمان یونسکو به خاطر برگزاری خوب این مجموعه از مرکز ما بشه. این کار معرف فعالیت‌ها و قابلیت‌های سازمان ما بود. یک نکته‌ی جالب هم این بود که به هرحال ما در بیرون از سازمان به جهت پیشینه‌ای که داشتیم به ایران‌داک شناخته می‌شدیم و اینها تصویر خیلی بزرگتری شاید از ما داشتند بعد که ما سرور رو به مجموعه‌ی مهمانان خارجی مون نشون دادیم که دقیقاً



۳-۲ تا کامپیوتر یک گوشه‌ی اتاقی بسیار خالی روی یک میز بسیار ساده قرار داشت من یادمه به دکتر غریبی می‌گفتند همین‌ها؟ تقریباً همه دوربین‌ها را در آوردند و همه از اون اتاق عکس گرفتند که این همه فعالیت با اون حجم دیتا و شکل سازماندهی که به زبان فارسی اتفاق می‌افتاد مثلاً با یک همچین سخت افزار کوچکی دانه هندل و حمایت می‌شه. در مقایسه با مجموعه‌های بزرگ مثلاً کامپیوتری که شما می‌بینید که حالا مین‌فریم‌های خیلی پیشرفته یا سرورهای خیلی بزرگ و اتاق‌های خیلی شیک دارند خب قابل مقایسه نبود و این هم نکته‌ی جالبی بود که اون موقع اتفاق افتاد.

-اون زمان پژوهشگاه چند نفر نیروی انسانی داشت؟ باید برگردیم به آمار چون من دقیقاً حضور ذهن ندارم. اون زمان که ما اضافه کاری‌ها رو پرداخت می‌کردیم فکر می‌کنم مجموعاً با بچه‌های قدیمی حتی قراردادی ۳۰ نفر بیشتر نبودیم.

-بچه‌های قدیمی یعنی چی؟ بچه‌های قدیمی کیا بودند؟ یک عده از دوستان که رسمی بودند و پیشینه‌ی خیلی زیادی داشتند حتی بعضی‌هاشون از بدو تاسیس مرکز مشغول به کار شده بودند. مثلاً خانوم مرتضایی، آقای معتقدی، آقای آقابخش. اینها از مجموعه‌ی همکارانی بودند که بسیار قدیمی در مجموعه‌ی ما بودند هم سابقه‌ی کار زیادی داشتند. حتی با نیروهای جوونی مثل ماها که هنوز به شکل قراردادی کار می‌کردیم با مجموعه حدود ۳۰ نفر بودیم. مجموعه‌ی کامپیوتر هم که من تا اونجا که یادمه بعد اون مجموعه که آقای جراح اینها که رفته بودند فقط آقای پارسی بود و بعدها یکی دو تا نیروی دیگه جذب شدند یعنی همون موقع هم که این بازدید صورت گرفت من فکر نمی‌کنم بیش از دو سه نفر مجموعه‌ی در واقع سخت افزار نرم افزار شبکه‌ی ما رو حمایت می‌کردند.

-آقای جراح نقش‌شون چی بود می‌فرمایید آقای جراح رفته بودند؟ دوران آقای مهندس آجیل‌فروش همکار بخش کامپیوتر بودند.

-یعنی قبل از دوره‌ی آقای دکتر غریبی؟ بله دقیقاً بعد از آقای آجیل‌فروش و آقای مهدوی، اینها دوستانی بودند که همراه آقای مهندس پارسی بحث‌های ذخیره‌ی اطلاعات رو توی فضاهای دیجیتالی جدید آغاز کرده بودند ولی با ورود آقای دکتر دیگه این دوستان نبودند فقط نامی ازشون بود که گاه یک ارجاعی به کارهاشون داده می‌شد و تنها بازمانده اون ایام آقای مهندس پارسی بودند.

-شنیدم آقای جراح معاون مرکز بودند؟ یعنی معاون آقای آجیل‌فروش؟ یادم نمی‌یاد چون گرچه ما دوران مدیریت آقای مهندس آجیل‌فروش هم یک مراجعاتی به مرکز داشتیم ولی من تو جریان سمت ایشان نبودم و نیستم.

-خب معمولاً ارتباط پرسنلی و مدیران با دفتر آقای دکتر شما چطوری تنظیم می‌کردید و چطوری برنامه رو مدیریت می‌کردید؟ البته یک نکته‌ی جالبی که اینجا وجود داشت، ورود آقای دکتر غریبی مصادف با یک اتفاق توی ترکیب و به اصطلاح ویژگی‌های نیروی انسانی شد بعد از مدت کوتاهی آقای دکتر غریبی بعد از استقلال مالی که این امکان رو پیدا کرد که بتونه خودش نیرو جذب کنه و ایشان شروع به جذب نیرو کردند. به هر حال آقای دکتر غریبی از جهت جذب نیرو صاحب یک اعتقاداتی بودند که ما تجلی‌اش رو توی جذب نیروهای متخصص اما مذهبی و انقلابی می‌دیدیم حتی این از نظر ظاهر هم خودش رو نشون می‌داد. اگر خانم‌ها جذب می‌شدند نوعاً محجبه بودند و اگر آقایون جذب می‌شدند ظاهر به هر حال مذهبی داشتند. درعین حال که بر توانمندی‌های کاریشان تاکید می‌شد روی اون بحث هم تکیه می‌شد. این امر دو تا فضا رو ایجاد می‌کرد دوستان قدیمی‌تر ما که حالا از نسل‌های قدیمی‌تر هم بودند شاید به شکل نسل‌های جدید و به رنگ اون‌ها نبودند. دو گروه توی سازمان ما ایجاد شد خود به خود من متعلق

به گروه دوم بودم. برقراری ارتباط هم بین این دو گروه (گروه قدیم و جدید) با آقای دکتر غریبی خیلی سخت بود. آقای دکتر غریبی اساساً آدمی نبود که خیلی اهل حاجب، دفتر، وقت‌گیرهای قبلی و این چیزها باشه همین روحیه هم در ما به شدت وجود داشت و اینها به هم دیگر کمک می‌کرد که ما محدودیتی از این جهت نداشته باشیم. یعنی اساساً دیدن آقای دکتر غریبی و طرح موضوعات چه کاری و چه شخصی یا هیچ مانعی روبرو نبود ولی از اون طرف من مشکلاتی داشتم چون آقای دکتر غریبی توی این زمینه نظم پذیر نبود. گاهی وقت‌ها در رابطه با این دیدارها دچار مشکل می‌شدیم ولی باز هم اینها هیچ کدوم مانع از دیدار آقای دکتر غریبی با همکاران نبود چون همکاران یاد گرفته بودند که ایشون رو می‌تونن ساعت‌ها بدون اینکه وقت بگیرند در پارکینگ، پله‌ها، آسانسور یا هر جایی که دوست دارند ببنند و حتی تماس‌های شخصی بگیرند. این رابطه‌ی ایشون مشکلی برای ارتباط دوستان برقرار نمی‌کرد.

-مصادق این گروه جدید که گفتید توی پژوهشگاه چه کسانی بودند؟ اسامی‌شون رو می‌تونم بگم مثلاً خانم سیدزوار که ایشون توی دفتر با ما همکاری می‌کردند، خانم عقابایی که توی دبیرخونه و تایپ همکاری می‌کردند. خدمتتون عرض کنم که خانم رضایی‌فر که بعدها اومدند، آقای دکتر علیدوستی، آقای شیرانی، آقای ..... اسم شریفشون یادم رفته که یک مدت مسئول کتابخانه شدند، قبل از دوران شما.

-آقای علیدوستی قبل از دوران من بودند. نه خیر، ایشون نه، قبل از ایشون یا بعد یا قبل از ایشون که توی روزنامه‌ی ابرار هم کار می‌کردند.

-آقای امیریان هاشمی؟ آقای امیریان هاشمی ایشون تشریف آوردند.

-روش خاصی برای جذب این آدم‌ها وجود داشت؟ نه، محور و تکیه‌ی اصلی تشخیص خود آقای دکتر غریبی بود ممکن بود دیگران پیشنهاد بدهند و یا کسی را برای انجام یک مسئولیتی کاندید کنند ولی رای نهایی، انتخاب نهایی و حتی مصاحبه توسط خود آقای دکتر غریبی انجام می‌شد و این دوستان جذب می‌شدند. حتی بحث‌های مالی هم توسط ایشون انجام می‌شد که مثلاً با چه میزان دستمزد با چه شرایط کاری ایشون باید وارد مجموعه بشه.

-خب به این ترتیب آقای دکتر باید وقت زیادی را برای کارهایشون می‌داشتند؟ خب بله، وقت زیادی می‌داشتند چون انگیزه هم داشتند. ایشون می‌خواستند مجموعه رو شکل بدن یک تصویری توی ذهنشون از جهت فعالیت‌ها داشتند و خیلی وقت‌ها خودشون اقدام شاید به گزینش و جذب نیرو هم می‌کردند.

-مثلاً روزی چند ساعت؟ حجم کار ما به خاطر انرژی که آقای دکتر غریبی داشت خیلی زیاد بود. یادمه اون ایام من هنوز دانشجوی بودم یعنی سال آخر دانشگاه بودم. ما منزلمون حوالی میدان رسالت بود و منزل آقای دکتر غریبی شهرک غرب بود که من با سرویس تقریباً ساعت ۶ به اداره می‌آمدم. آقای دکتر غریبی هم ۷ به ما ملحق می‌شدند. ساعت ۱۰،۳۰ الی ۱۱ شب هم با ماشین آقای دکتر غریبی ما می‌رفتیم شهرک غرب و تو راه گفتگوها رو انجام می‌دادیم و از اونجا دوباره آژانس سوار می‌شدم و می‌رفتم میدان رسالت. شاید سال‌ها کار ما با آقای دکتر غریبی به همین شکل بود. بحث پنجشنبه و جمعه هم خیلی مطرح نبود. خیلی وقت‌ها ما ۵ شنبه‌ها هم ما هردو اینجا بودیم. سازمان تعطیل بود ولی هر دو می‌آمدم و کار رو شروع می‌کردیم. البته بعدها دیگه دوستانی آمدند و عملاً بسیاری از کارها مخصوصاً بخش‌های تخصصی از دوش من یک به‌عنوان همراه اولیه کم شد. ما بیشتر قسمت‌های اداری و ارتباط‌های دفتر رو به عهده گرفتیم و بقیه دوستان وارد بخش‌های تخصصی‌تر مثل سازمان‌دهی اطلاعات یا برنامه‌ریزی شدند.

-به این ترتیب چقدر روی تصمیم آقای دکتر تاثیر داشتید؟ البته این سواالتون حالا یک کم به شیطنتهای من برمیگردد ولی واقعیت امر اینه که من بدون شک و تعارف فکر می‌کنم اگر انشاءالله قضاوتی هم صورت بگیره از افتخارات من توی مجموعه این بوده که اگر هم تاثیری بوده این تاثیر کاملاً مثبت بوده و هیچ وقت من دنبال کانالیزه کردن اطلاعات نبودم. حتی بعضی وقتها اگر مثلاً به اصطلاح حمایت‌های پرسنلی لازم بوده حتی گاهی وقتها بیش از آقای دکتر غریبی چانه‌زنی کردم ولی این رو قبول دارم که از بیرون یک تصور متفاوت با چیزی که خودم می‌گم شاید وجود داشته باشه. من آدم خیلی اهل کار و به شدت پرتلاشی بودم و رابطه‌های مخصوصاً دوستانه کمتر برقرار می‌کردم. اوایل شاید این احساس وجود داشت ولی به مرور که دوستان صاحب تجربه‌ای توی این برخوردها شدند متوجه شدند که من اساساً اهل کانالیزه کردن نبودم اگر هم تاثیری بود تاثیرات مثبت بوده به اعتقاد خودم و به نفع بچه‌ها بوده است.

-یعنی مانع از جذب شدن کسی به سازمان شدید؟ فکر نمی‌کنم، نه هرگز. گاهی حتی خودم نیرو آوردم و پیشنهاد کردم .

-اگر آقای دکتر نمی‌پذیرفتند؟ هیچ مشکلی نداشت. اتفاقاً من همیشه وقتی نیرو معرفی می‌کردم انتخاب نهایی رو در زمینه‌ی قابلیت‌های انجام کار رو به آقای دکتر حواله می‌کردم به این جهت که اگر فردا ایشون نیروی ناکارآمدی بود من معرف کارآمدی نبوده باشم. من معرف یک آدم و کاندید برای یک کار بودم. بعضی از نیروهایی که من معرفی کردم ماندند. الان هم جزء بچه‌های خوب، کاری و قدیمی سازمان شدند .

-مثلاً ؟ از جمله آقای نوروزی و خانم رضوانفر. اینها جزء نیروهایی بودند که در واقع معرفشون من بودم. یعنی نیروهایی هم وجود داشت که من آوردم ولی خودم پیگیر رفتنشون از سازمان بودم که متأسفانه دیگران حمایت کردند و موندند که در نهایتاً اسمشون را نخواهم گفت .

-به این ترتیب این تیم جدیدی که شکل گرفت با حضور آقای دکتر غریبی تقابلی هم با تیم قدیمی داشتند؟ قدرت سیاسی - اداری جمهوری اسلامی که توی مدیریت‌هاش متجلی می‌شه قدرت بالایی است به هر حال بسیاری از اهرم‌های فشار و اهرم‌های کنترل را در دست دارد. وقتی آقای دکتر غریبی به مدیریت اینجا را برعهده می‌گیرند و نیروی خودشون رو می‌آورند، از اونجا که اینها خب صاحب یک قدرتی هستند و اعمال نظری هم طبیعتاً می‌کنند من معتقد بودم که بخش قدیمی ما در واقع به گوشه یا کنار کشیده شده بود. اصلاً چالشی نداشت نه در نحوه‌ی مدیریت و نه در نحوه‌ی جهت‌های تخصصی سازمان عملاً نیروهای جدید پُرانرژی، پُرانگیزه و صاحب برنامه‌های جدید بودند. عملاً اونها بودند که ایده‌هاشون تو سازمان شکل می‌گرفت و پیگیری می‌شد. دوستان قدیمی‌تر بیشتر همراهی می‌کردند و کمتر پیگیری وجود داشت. ولی طبیعتاً این تقابل و این دوگانگی رو آدم توی برخوردها حس می‌کرد. شاید هم یک علتش اینه که نیروهای جدید به خاطر اینکه به نسل جدیدتری متعلق بودند با خودشون ایده و تکنولوژی آورده بودند که شاید قدیمی‌ها فاقد آن بودند یعنی اگر قدیمی‌ها تو مباحث نظری سازماندهی اطلاعات تجاربی داشتند اما در همان چارچوب و ابزار گذشته این اطلاعات می‌توانست به سازمان کمک کنند. نیروهای جدید نوعاً با خودشون ابزارهای جدیدی هم به عنوان تجاربشون می‌آوردند که پذیرفته‌تر بود هم به خاطر شرایط جامعه هم به خاطر شرایط مرکز. من فکر می‌کنم در واقع بیشتر دوستان قدیمی گوشه‌نشینی کردند و عملاً داخل نشدند به همین دو دلیلی که عرض کردم هم خب قدرت سیاسی اداری نسل جدید هم به جهت اینکه مجهز به مهارتهایی بود که نسل قدیم اونا رو نداشت.

- مهارت‌هایی داشتند؟ یا آنکه نسل قدیم را تو کار قبول نداشت؟ خب شما وقتی کسی رو قبول ندارید به علت اینکه فکر می‌کنید مهارت لازم رو نداره اما اگر می‌گید بله من قبول دارم که تو بخش مدیریت‌ها اساساً نسل قدیم رو ما نمی‌پذیرفتیم. ممکن بود اون‌ها رو توی بحث‌های فنی به عنوان صاحب نظر و مشاور قبول کنیم، اما توی بحث‌های مدیریتی نه دوستان مشارکت داده نمی‌شدند .

-بیشترین چالش شما با آقای دکتر غریبی سر چه چیزی بود؟ اولین مورد نظم بود. من معتقد بودم که آقای دکتر غریبی بیش از اندازه تو مباحث مدیریت دفتر ببخشید بی‌نظمه .

-بی‌نظم یا کم نظم؟ کم نظم. بله اینطوری صحیح‌تره و به انصاف نزدیک‌تریم. دوماً فکر می‌کنم که کمی هم خود رای بودند یعنی یک مدیریت بسیار متمرکز داشتند درعین‌حالی که مشاوره می‌گرفتند ولی الزامی به رعایت یا عمل به نتایج مشاوره نداشتند. بزرگترین چالش ما شاید همین بود.

-و شما سعی می‌کردید که تغییر ایجاد کنید؟ طبیعتاً به اندازه‌ی توان و درک خودم سعی می‌کردم که این کار رو انجام بدم خیلی وقت‌ها این نقش رو بازی می‌کردم البته خب طبیعتاً رئیس یک سازمان می‌خواهد که رئیس دفترش برای او اخباری بره که خودش توی مجرای معمولی نمی‌تونه بهش دسترسی پیدا کنه. من این نقش رو مثل هر رئیس دفتری بازی می‌کردم ولی اعتقادم اینه که برای نفع سازمان بود و اساساً مسائل شخصی رو هیچ وقت انتقال ندادم ولی این نقش را در سازمان داشتم .

-یعنی خبرچینی می‌کردید؟ نه خیر، کاتالیزور بودم. این طوری بهتره کاتالیزور به‌هرحال توی واکنش شرکت می‌کنه اما خودش حل نمی‌شه. مواردی بود که مدیران از هم گله‌مند بودند و یا از آقای دکتر گله می‌کردند که مستقیم نمی‌تونست منعکس بشه من اسباب این ارتباط بودم و به اصطلاح گره‌گشایی می‌کردم. من فکر نمی‌کنم زمانی من به عنوان مسئول دفتر عاملی برای نرسیدن اطلاعات و اخبار یا سبب عدم تماس مدیران با آقای دکتر غریبی بوده باشم. البته منو به عنوان آدمی می‌شناختند که توی دفتر اعمال قدرت و نظارت می‌کنه. خیلی از دوستان معتقد بودند اینطوری هست و بعضی دوستان هم شاید دوست داشتند که خیلی کارها رو انجام بدند ولی منو مانع می‌دونستند و فکر می‌کردند حذف من موجب گره‌گشایی برای کارشون یا ایده‌هاشون خواهد شد. ولی در مجموع من خودم به این نقش اعتقاد ندارم مخصوصاً تو مسائل شخصی یعنی اگر کسی مسئله‌ای شخصی‌ای داشته من مانع طرح و انجامش بوده باشم.

-هیچ وقت راجع به تمرکزگرایی آقای دکتر باهاشون صحبت کردید؟ این مساله یکی از بحث‌های اساسی و جدی ما بوده. من اصطلاحی برای آقای دکتر غریبی دارم بهشون می‌گم «مستبد مهربان». به‌هرحال این کلمه یک چیزایی توش نهفته است که اگر یک کم بهش دقت بشه متوجه خواهید شد منش رفتاری، اداری، اجرایی و استبداد رای شما ممکنه رای ده تا متخصص و دکتر رو تحت پوشش قرار بده. شما مشاوره می‌گیری ولی به‌هرحال رای، رای شماست. نظر، نظر شماست. اما خب مهربان بودند و ما رو به چوب نمی‌بستند .

-یعنی با پنبه سر می‌بردند؟ نه اینطوری نمی‌تونم بگم. اعتقاد من اینه که منش ایشون این بود که اگر دیدگاهی رو درست می‌دونستند قاطعانه آن را اعمال می‌کردند. ایشون شورا تشکیل می‌داد اما خیلی اعتقاد نداشت و تو خیلی از زمینه‌ها فکر می‌کرد که نظرش کاملاً درسته انجام می‌داد. اما درعین‌حال من می‌گم مهربان به جهت این که خب وقتی شما صفت استبداد رو به کسی می‌دید انتظار دارید که کمی با خشونت، دورویی و ریا همه‌ی این‌ها هم همراه باشه. من شخصاً معتقدم این‌طوری نبود یعنی لاقل توی کارهای رابطه‌های شخصی ما اینطوری نبود. آقای دکتر

غریبی خیلی وقت‌ها بسیار دلسوزتر از خیلی از دوستان دیگه نسبت به وضعیت شخصی آدم‌ها و نیروهاشون بودند. خیلی وقت‌ها مسائل شخصی و خانوادگی دوستان رو حل می‌کردند که اساساً شما تو مدیریت‌ها سراغ ندارید. ایشون حتی برای ازدواج من هم پیش قدم بودند چه تو بحث شروعش به‌عنوان ریش سفید و چه بحث‌هایی که بعداً اتفاق می‌افتاد حتی اگر اختلافاتی ایجاد می‌شد. در اختلافات خانوادگی در واقع مشاور و میانجی بودند. البته برای خیلی از دوستان دیگه سراغ دارم که این اتفاق افتاد، به‌رحال این صفتی که ما برای آقای دکتر غریبی نقل کردیم حاوی این تناقض و پارادوکس هست.

-بیشترین تاثیر روی آقای دکتر در سازمان چه کسی داشته؟ از نگاه بیرونی، سازمان را دو قسمت می‌کنم یک بخش‌هایی بخش‌های عمومی و بخش‌های تخصصی. تو بخش‌های عمومی خیلی‌ها فکر می‌کردند که من موثرم یعنی اگر برم سفارشی در مورد کسی بکنم، ایشون نظر مثبت می‌ده خب واقعیتش هم اینه که خیلی جاها همینطوری بود ولی نه به صورت مطلق. به صورت مطلقش رو من نمی‌پذیرم ولی خیلی جاها اینطوری بود که تو جاهای عمومی این در اصطلاح شنوایی از طریق آقای دکتر وجود داشته اما در زمینه‌های تخصصی من معتقدم که آرام آرام با ورود نیروهای جدیدی مثل آقای دکتر علیدوستی، حضرتعالی و نقش پررنگ‌تر آقای پارسی ما تاثیرگذاری‌های مدیریتی و تخصصی‌مون به سمت این دوستان می‌ره و چون طبیعتاً حوزه تخصصی من این نبود و نمی‌تونستم خیلی هم اعمال نظری بکنم ولی این دوستان به جهت حوزه تخصصی‌شون و تجاربی که داشتند، بیشتر تو تصمیمات تاثیرگذار بودند.

-مرکز اخیراً به پژوهشگاه تبدیل شده؟ بله. فکر می‌کنم ابلاغیه پژوهشگاه متعلق به سال ۸۲ - ۸۳ باشه که آقای دکتر توفیقی وزیر وقت بودند. ابلاغ شورای گسترش متعلق به اون زمانه. ولی سال ۷۱-۷۲ ما مصوبه شورای گسترش و پژوهشگاه شدن یعنی ارتقای فعالیت‌هامون و استقلال‌مون در سطح یک پژوهشگاه متعلق به سال ۷۲ هست که شورای گسترش اون موقع به امضای آقای دکتر ریاضی ابلاغ شد اما فکر می‌کنم که ابلاغ پژوهشگاه متعلق به ۸۳ یا ۸۴ بوده باشه.

-و قبل از پژوهشگاه؟ ما یک مرکز مستقل بودیم که در سطح یک پژوهشگاه کار می‌کردیم قبل از پژوهشگاه می‌فرمایید یا بعد؟

-بله قبل از پژوهشگاه. قبل از پژوهشگاه ما یک مرکز به نام مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران بودیم و یکی از ادارات کل معاونت پژوهشی.

-یعنی هم‌زمان با استقلال در حقیقت بحث پژوهشگاه مطرح شد؟ بله، یعنی هم‌زمان با این مصوبه شورای گسترش که آمد ما در سطح پژوهشگاه مطرح شدیم چون حتی یادم هست تا قبل از اون وزارتخونه به ما می‌گفت شما حق نوشتن لفظ ایران رو برای عنوان سازمان ندارید. شما مرکز اطلاعات و مدارک علمی هستید به خاطر اینکه زیر گروه یک اداره کل معاونت مثلاً پژوهشی یا یک جای دیگه هستید اما از وقتی شورای گسترش این امکان رو به ما داد که در سطح یک پژوهشگاه فعالیت کنیم عنوان ایران هم طبیعتاً ضمیمه شد و شدیم مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران توی پرانتز پژوهشگاه که سال‌ها بعد ما به عنوان پژوهشگاه ارتقا پیدا کردیم.

-خب شما کی دفتر رو ترک کردید؟ من سال ۷۳ برای جریان اشتغال به تحصیل فوق لیسانس ۷۳ تا ۷۷ دفتر ترک کردم در واقع مامور بودم. خدمتون عرض کنم که ولی فاصله‌های تابستون رو دوباره به کار برمی‌گشتم و در دفتر کار می‌کردم. بعد از اینکه فوق لیسانس رو گرفتم تلاشم روی این بحث گذاشتم که بتونم عضو هیات علمی مرکز بشم و

در سال ۷۹ موفق به این کار شدم ولی آقای دکتر غریبی این تغییر وضعیت استخدامی من رو به این مشروط کردند که کماکان در دفتر همکاری کنم تا اینکه یک فرد مناسب شرایط دفتر پیدا بشه و من کاملاً بتونم برم توی گروه. تقریباً من دو سالی هم نتونستم علی‌رغم اینکه عضو هیات علمی بودم به طور جدی به کارهای پژوهشی بپردازم و عملاً از سال ۸۲ بود که نتونستم از کار ارجاعی و دفتر بیرون بیام و در گروه مستقر بشم و کار هیات علمی‌ام رو انجام بدم.

-در گروه مسئولیتتون چی بود؟ به عنوان عضو هیات علمی در گروه مشغول به کار شدم چون آقای دکتر دوران مدیر پژوهشی تحلیل اطلاعات بودند و از ۷۹ که شروع کردم در واقع ۷۹/۱۰/۲۰ تاریخ تغییر وضعیت منه تا دو سه سالی همین وضعیت وجود داشت. سال ۸۲ من بعد از رفتن آقای دکتر دوران من مدیر گروه شدم تا الان که یعنی تا ۱۰ مهر امسال که به جهت اشتغال به تحصیل دیگه نمی‌تونم مدیر گروه باشم.

-خب توی این مدت در گروه چه کارهایی انجام دادید؟ گروه از اون جایی که برخلاف گروه‌های دیگه خیلی شرح وظیفه‌ی روشنی نداشت، مدیریت قبلی هم که جناب آقای دکتر دوران به جهت اشتغال به تحصیل، عملاً نتونستند خیلی بهش بپردازند ما ابعاد کار برامون روشن نبود. اساساً خود گروه‌های پژوهشی شاید وظایفشون به خاطر دوگانگی سازمان‌ها که بخش عمده‌ایش اجرا بود و قسمت جدیدی هم بهش داد شده بود که این کار پژوهشی رو انجام بده این مشکل وجود داشت. در ضمن حجم نیروی انسانی بخش دوم که پژوهش باشه به قدری نبود که تولید انبوه رو ایجاد کنه که حالا بتونه یا خودش رو تثبیت کنه یا بخش دوم رو که اجرایی باشه بخواد تحت الشعاع خودش قرار بده. گروه ما هم همچنین به سبب همین موضوع یعنی مدیریت آقای دکتر دوران و من که مشغول کارهای دفتر بودم توی گروه خیلی اتفاقات مهمی رو تجربه نکرد. در حد یک‌سری مطالعاتی که بتونیم یک شرح وضعیتی برای مجموعه‌ی فناوری اطلاعات فراهم کنیم و بعد خلاصه شد به فعالیت‌های پژوهشی من با خانم خسروی که عضو قدیمی‌تر گروه تحلیل اطلاعات بودند. ما توی گروه به عنوان مستقل چند تا کار تحلیلی داشتیم و بعضی از تحلیل‌ها در واقع روان‌شناختی است که خانم خسروی تو حوزه کارش و کاوشگرها و جستجوهای اطلاعات انجام داد.

-یعنی در واقع گروه با یک رئیس و یک مرئوس؟ بله، همین‌طور ما همیشه مشکل جذب نیرو داشتیم.

-چرا؟ چون به عنوان مدیر یک گروه این امکان را رسماً و عملاً در اختیار نداشتیم که به جذب نیرو بپردازیم. عرض کردم کماکان حتی با بزرگ شدن سازمان به دویست و خرده‌ای نفر باز هم جذب نیرو توسط آقای دکتر غریبی مخصوصاً قسمت هیات علمی و بخش علمی به ایشون خلاصه می‌شد. خب به هر حال این بخش هماهنگی رو هم سخت می‌کرد ما از یک طرف جاذبه‌های لازم رو در سازمانمون برای جذب نیروهای خیلی متخصص با مدارج دکتری نداشته و نداریم. از طرف دیگه هم در سطح فوق لیسانس هم اگر می‌خواستیم نیرو جذب کنیم اختیار کامل نه در استخدام و نه در حقوق و مزایا نه در شرایط کاری نه در حتی شرح وظیفه در اختیار مدیر گروه نبود و به اصطلاح اگه هم مدیر گروه کسی رو پیشنهاد می‌کرد و وارد سیستم می‌شد قدرت حمایتش رو نداشت. چون اینها همه با هم همخوان نبودند شما حتی مدت‌ها می‌گذشت نمی‌تونستید عقد قرارداد کنید، نمی‌تونستید پرداخت حقوق کنید. همه‌ی این مشکلات وجود داشت عملاً مدیر گروه‌ها ترجیح می‌دادند که جذب نیروی انسانی برای گروه توسط خودشون صورت بگیره چون از اون طرف حمایت‌های لازم رو شاید نمی‌دیدند.

-حمایت‌های لازم از طرف پژوهشگاه اتفاق نمی‌افتاد یا از طریق سیستم‌هایی که بایستی این کار رو انجام می‌دادند یا مثلاً بخش‌هایی که مسئولیت انجام چنین فعالیت‌هایی رو داشتند؟ من فکر می‌کنم این برمی‌گشت به ساختاری که

آقای دکتر غریبی توی سازمان ایجاد کرده بودند. این ساختار هماهنگ نبود و همراهی نمی‌کرد. چون شرح وظیفه تعریف نشده بود نسبت افراد و شرح قوانین روشن نبود. یک مشکلی هم که داشتیم این بود که چون سازمان مستقل شده بود و قبل از اون همه‌ی کارهای تخصصی مربوط به استخدام، کارگزینی و حتی مالی توسط وزارتخانه انجام می‌شد. سازمان ما توان تخصصی و تجربه‌ای تخصصی لازم رو نداشت تا خود سازمان این کار روتین رو بتونه انجام بده. ما مدتها مجبور می‌شدیم گاهی وقت‌ها از افراد با تجربه و بازنشسته یا غیر بازنشسته‌ی وزارتخانه که تو حوزه که می‌خواستیم مثلاً کارگزینی که نیاز داریم، بعد از ظهرها دعوت به کار بکنیم کارشناس جدیدمون رو کنارش بنشینیم که یا پرونده‌های موجود بررسی بشن و یا اینکه تجربه به ایشون منتقل بشه. این فضا وجود نداشت و من فکر می‌کنم که به طور جدی هم آقای دکتر غریبی به دنبال گسترش نیروی انسانی بخش پژوهش نبودند.

- چرا؟ وقتی پژوهشگاه در واقع پژوهشکده به سمت این می‌رود که پژوهشگاه بشود طبیعتاً نیروی انسانی‌اش در بخش پژوهش تعیین کننده است؟ همینطور.

- این دو مطلب پارادوکس دارند؟ بله من خب فکر می‌کنم که آقای دکتر غریبی با توجه به تجربه‌ی نیروهایی که جذب کرده بودند تو حوزه‌ی پژوهش احساس می‌کردند که (ببخشید آقای دکتر غریبی) توان مدیریت نیروهای متخصص توی حجم بالا را ندارند. چون نیروهای متخصص می‌دونید یک تفاوت‌هایی با نیروهای حوزه‌ی مثلاً ستادی و اجرایی دارند. نیروهای اجرایی متخصص نسبتاً کارهاشون مشخصه شرح وظیفه تقریباً معلومه، سطوح ارتقاء و معلومه، تابع قوانین کشوری ولی در مورد نیروهای متخصص این چنین نیست چون از نیروهای متخصص به سبب تخصصشون دعوت به کار می‌کنید، به سبب فکرافزایی‌شون و تولید فکرشون دعوتشون می‌کنید. این تولید فکر قابل پیش‌بینی نیست ولی شما یک نیروی کارشناس رو که می‌آورید تو حوزه‌ی اجرایی ارزش می‌خواید مثلاً سندی رو تولید کنه، نامه‌ای رو شماره کنه، نامه‌ای رو تهیه کنه روال کار مشخصه. اما نیروهای متخصص این چنین نیستند قرار فکرشون اونجا بیاد ورود فکرهای جدید مدیریت خاص خودش رو می‌خواد شما با وضعیت‌های یکسان مواجه نیستید. من احساسم اینه که آقای دکتر غریبی به مرور که آمد جلو خستگی هم بی‌تاثیر نیست دیگه همه‌ی اینها باعث شد این اتفاق بیافته که حالا علتش که چیست خیلی متنوعه. چون من الان حرف تحلیلی نمی‌زنم به هرحال ببینید ما فراز و نشیب‌های خیلی زیادی داشتیم آقای دکتر غریبی میزان حمایت‌هایی که از وزارتخانه و از مجموعه‌ی مدیریت کل کشور گرفته متفاوت. ما یک زمانی این فرصت رو پیدا کردیم که آقای هاشمی رفسنجانی رو ببینیم که رئیس جمهور وقت بودند شخصاً کارهای ما رو ایشون ببینند. معاون اول اجرایشون رو که آقای دکتر ... آقای دکتر...

-میرزاده؟

احسنت، میرزاده. ایشون شخصاً بیان اینجا و علاوه بر بودجه ما رو در زمینه‌های اقتصادی هم حمایت کنند. خب دوره‌های حمایتی ما متفاوت و به هرحال اینها تاثیر می‌گذاره روی انگیزه‌های ایشون، روی توان ایشون و برنامه‌هایی که می‌خواستند پیاده کنند. من معتقدم که مدیریت نیروی انسانی متخصص مخصوصاً توی حوزه‌ی پژوهشگاه با توجه به اینکه ما تجربه‌اش رو نداشتیم و قسمت جدیدی بود که به سازمان ملحق شده بود و خودش خیلی تنش‌های دیگری ایجاد کرد از جمله تفاوت‌های دستمزدی بین گروه جدیدی که اعضاء هیات علمی یا متخصص تلقی می‌شدند و نیروهای اجرایی سابق طبیعتاً نشان و جایگاهی هم که داشتند که خودش مسائلی رو در سازمان ایجاد کرد من فکر می‌کنم آقای دکتر غریبی توی این مسئله شاید چندان نتوانستند حتی اگر میل باطنی‌شون بود موفق بشن .

بعضی چیزها رو می‌گم توی پرانتز که بعداً جرمم سبک شه .

-اشاره کردید به گفتگو با جناب آقای هاشمی رفسنجانی شما توی این گفتگو شرکت داشتید؟

نه خوشبختانه یا متأسفانه، حالا خوشبختانه که شاید دردم بیشتر می‌شد که بعضی از فرصت‌ها رو ما از دست دادیم. ولی متأسفانه نه اون موقع یادم هست که به هر حال وجود سرکار خانوم بهشتی که در واقع به اصطلاح عامل اساسی شکل‌گیری این ارتباط، هماهنگی و حمایت بود موجب شده یک دیداری اتفاق بیافته که سرکار خانوم بهشتی با آقای دکتر غریبی و آقای علیدوستی تونستند در این دیدار شرکت کنند. آقای پارسی رو شک دارم. نمی‌دونم آقای علیدوستی رو سؤال کردم و اونجا این گفتگوها صورت بگیره و در واقع حمایت‌های بعدی اتفاق بیافتد.

-بعد اون گفتگو حمایت‌های خوبی اتفاق افتاد؟

حمایت‌های خوبی در زمان خودش صورت گرفت. یک اختصاص بودجه‌ی چند میلیونی بود که در جا و محل خودش خیلی ارزشمند بود. پیامد خوبی که برای ما داشت شناخته شدن مرکز بود توسط ایشون و به اصطلاح حمایت‌های بعدی آقای میرزاده و شناخت ایشون به عنوان معاون اجرایی این آثار رو داشت. طبیعتاً ما مطرح شدیم خود همین موضوع حمایت‌های بعدی وزارتخانه، ستاد ما رو هم به دنبال خودش داشت و طبیعتاً بی‌تاثیر نبود.

- خب اشاره کردید به اینکه در حقیقت در یک مقطع زمانی این احساس به وجود آمد که جذب اعضای هیات علمی در پژوهشگاه تا حدی می‌تونه چالش برانگیز باشه از طرفی در هر صورت پژوهشگاه به لحاظ قانونی باید شکل قانونی داشته باشه به نظر شما پژوهشگاه این شکل قانونی رو پیدا کرده؟

نه نکرده چون اساسنامه نداره.

-یعنی چی اساسنامه نداره؟

بعد از اینکه شورای گسترش کلیت مساله مثلاً بحث صنایع و یا بحث فنی شما رو باهاش موافقت کرد مصوبه‌ی شورای گسترش موافقت نامه‌ی اصولی می‌شد. پیرو اون باید اساسنامه‌ای شکل می‌گرفت که به دقت وظایف ما از جمله ساختار مدیریت این پژوهشگاه روشن می‌شد و اون موقع بود که مشروعیت پیدا می‌کرد، بسیاری از نهادهایی که باید شکل می‌گرفت و فعالیت‌هایی که تحت لوای اون در واقع مقبولیت خودش رو پیدا می‌کرد متأسفانه این تکه‌ی دوم شکل نگرفت یعنی اساسنامه به اصطلاح دچار یک مشکل شد، شاید هم مشکل این بود که مدیریت‌های جدید فکر می‌کردند که پژوهشگاه شدن ما ناشی از ارتباط محض بوده یعنی ارتباطات فردی آقای دکتر غریبی با مجموعه‌ی وزارتخونه. توجیه این دوستان در ارتقاء ما به سطح پژوهشگاه باعث این تصور شد که ما توان لازم رو برای انجام این کار نداریم. یا اینکه در کشور سازمان‌هایی وجود داره که می‌شه از ادغام اون‌ها مجموعه‌ای رو ایجاد کرد که لزومی نباشه که پژوهشگاه ما بتونه مستقل به این شکلش مطرح بشه. این مسائل باعث شد که به نظر من اساسنامه کنار گذاشته بشه. عرض می‌کردم، همین‌جور که به جلو آمدیم دکتر به جهت خستگی قطعاً انرژی سال‌های اولشون رو نداشتند هم از جهت حمایت‌های بیرونی و هم از جهت حمایت‌های داخلی، سبک حمایت از ایشون تغییر کرده بود یعنی من فکر می‌کنم میزان همراهی‌هایی که با آقای دکتر غریبی در اوایل مدیریت و برنامه‌های مرکز می‌شد همچنان که به سال‌های جدیدتر می‌آمدیم کاهش پیدا کرد. حتی از طرف دوستان و کسانی که از طرف خود ایشون جذب شده بودند. می‌بینید که یک مدیر نمی‌تونه بدون حمایت‌های سیاسی بیرون و حمایت‌های تخصصی داخل، بخواد برنامه‌هاش رو پیش ببره حالا اگر نگیم عدم حمایت بعدها کم‌کم به مقاومت و احياناً کارشکنی وعدم همراهی هم منجر شد.



-چرا؟ حمایت‌های بیرون یا درون سازمان کاهش پیدا کرد؟

تغییر مدیریت‌ها خارج از سازمان یک امر طبیعی است. وقتی شما شبکه‌ای از ارتباط دارید که این شبکه‌ی ارتباطی تغییر پیدا می‌کند، به سبب انتخابات، به سبب تغییر یک وزیر یا مسئولین دیگه یا به سبب تغییرات اداری دیگه دور از انتظار نیست که تفاوت‌ها ایجاد بشه. برای مثال، ما برای حمایت‌های مالی‌مون در سازمان برنامه و بودجه خب کسانی رو داشتیم که جدا از اینکه به وزارتخانه‌ی ما متعلق بودند دوستان بسیار قدیمی قبل از مدیریت آقای دکتر در اینجا بودند مثلاً آقای دکتر صدیقی. آقای دکتر صدیقی معاون فرهنگی، علمی و اجتماعی سازمان مدیریت بودند که طبیعتاً دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها بودجه‌شون زیر نظر اون معاونت مدیریت و کنترل می‌شد خب وجود یک همچین فردی خیلی کار رو تسهیل می‌کرد. تغییر ایشون هم به همین مراتب می‌توانست موقعیت ما رو تحت الشعاع قرار بده. بحث داخل سازمان هم طبیعتاً سازمان‌ها آرام آرام جمع‌های غیررسمی‌شون بسته به موقعیت آدم‌ها شکل می‌گیره. این جمع‌های غیررسمی هم قدرت ویژه‌ی خودشون رو پیدا می‌کنند بدون تعارف الزاماً نمی‌شه گفت که این جمع غیررسمی منافعشون یا دیدگاه‌هاشون همراه با مدیریت اصلی مرکز باشه یعنی ما وقتی که هیات علمی‌ها رو جذب می‌کنیم گروه‌های پژوهشی رو تشکیل می‌دهیم و اینها کم‌کم صاحب منافع و دیدگاه‌هایی می‌شن که گاهی وقت‌ها می‌تونه در مقابل دیدگاه‌های مدیریت شماره یک سازمان یا حتی بخش‌های اجرایی قرار بگیره. بحث برنامه‌ریزی استراتژیک توی سازمان ما اتفاق افتاد به نظرم یک دوره‌ای کار خیلی خوبی صورت گرفت که از برکات آقای دکتر غربی بود. توجه ایشون به این برنامه و وجود افرادی مثل آقای دکتر امیدوار، آقای دکتر علیدوستی باعث شد بحث برنامه‌ریزی استراتژیک شکل بگیره من فکر می‌کنم که برنامه‌ریزی استراتژیک توی سازمان ما تبعات خیلی زیادی داشت. حالا جدا از بحث‌های کلاسیکی که در موردش مطرح بود یکی از ویژگی‌های این طرح این بود که توانست جمعی از دوستان رو دور هم جمع کنه و اونها رو صاحب یک ادبیات جدید بکنه و به اونها این قدرت رو داد که کارهایی که تا حالا قدرت انجامش رو نداشتند بتونن انجام بدن.

-برنامه‌ریزی استراتژیک چه زمانی توی سازمان اتفاق افتاد؟

سالش رو ... فکر می‌کنم ۷۳ به بعد بود متأسفانه باید برگردم به اسناد ببینم.

73. ترتیب این برنامه این بود که شما افرادی رو از سازمان انتخاب می‌کردید که نوعاً هم مسئولیت اجرایی داشتند و هم ممکن بود که متخصص باشند. برای مثال مدیریت‌ها کلاً در این مجموعه قرار داشتند، به اضافه‌ی نیروهایی که ممکن بود مسئولیت اجرایی نداشته باشند اما در سازمان موثر بودند. مثلاً من یادم هست توی اون مجموعه ما مدیرانی که داشتیم در کنارشون آقای آقابخشی و خانم مرتضایی رو هم دعوت می‌کردیم.

به طور کلی کیا حضور داشتند؟

اسامی این افراد؟

-اونایی که یادتون میاد.

آقای مهندس پارسی، آقای دکتر علیدوستی، آقای دوران، خانوم مرتضایی، آقای آقابخشی، آقای دکتر غربی، آقای امیدوار، آقای فرهاد شیرانی، آقای ... من بودم، خانوم بهشتی خیلی دیگه از دوستان که دیگه حالا بقیه رو یادم نیست. البته اسامی‌شون می‌شه در آورد چون ابتدای این گزارش وجود داره. این دوستان در جلسات مفصل شرکت

می‌کردند فکر می‌کنم به ماه‌ها کشید حالا دقیقش تاریخش رو یادم نیست و یک برنامه استراتژیک خیلی خوب طراحی شد. عرض کردم حسنش این بود که مجموعه‌ی قدیم و جدید صاحب یک ادبیات شدند و توی این ماجرا می‌تونستند مفاهیمه کنند. به طور عینی و علمی طبق یک روش علمی ما مسائل و مشکلات سازمان رو تونستیم یک جا ببینیم حتی موجب همراهی دوستان شد. علاوه بر اینکه گفتگو می‌شد که ما دچار چه مشکلی هستیم یا چه اولویت استراتژیکی توی سازمان مطرحه قابل قبول برای دوستان بود عطف خیلی خوبی بود و یک مهارت رو هم به دوستان داد. یک نگاه کلانتری را هم داد اما متأسفانه اشکال برنامه‌ریزی استراتژیک این بود که استمرار نداشت. چون نمی‌تونیم بگیم که سه سال پیش ما در یک روشی که حالا یادش بخیر روش برایسون بود، آقای امیدوار می‌گفتند ما اولویت‌ها سازمان یا تهدیدهاش رو در می‌آوریم خواه ناخواه سازمان زنده است حرکت می‌کند به سمت رفع تهدیدها. عمل به اولویت‌ها و این فهرست رو شما دائم در تغییر می‌بینید. علی‌رغم اینکه نامش حضور داشت و بسیار فواید جنبی دیگه‌ای هم برای آقای دکتر غریبی ایجاد کرد اما فلسفه‌ی وجودیش زیر سوال رفت.

برای دکتر غریبی یا سازمان؟

هم سازمان و هم دکتر غریبی. وقتی که توی سازمان کار می‌کنید در چانه‌زنی برای سازمانتون اینطور نیست که بگید شخص شما منتفع نمی‌شید. غیرممکنه تا وقتی که متعلق به سازمان هستید از منافع سازمان هم بهره‌منداید. حالا می‌تونه منفعت سازمان پرستیز باشه، یعنی الزاماً منفعت مادی نیست یعنی اگر دکتر غریبی می‌آمدند برنامه‌ی مثلاً استراتژیک رو برای مسئولین می‌دادند موجب ارتقاء سازمان می‌شد. قطعاً موجب تقویت موقعیت آقای دکتر غریبی هم به عنوان یک مدیری که برنامه‌ی استراتژیک کرده شخص آقای دکتر غریبی هم می‌شد. در رزومه‌ی ایشان این موضوع می‌آمد قطعاً ایشان منتفع می‌شدند. همچنان که ما هم ممکنه منتفع شده باشیم. برنامه‌ریزی استراتژیک علاوه بر این منافع که عرض کردم داشت، اما در نقطه‌ی ضعف ما هم به اعتقاد من تلقی می‌شد. اون همراهی‌ها و هم‌فکری‌ها دیگه نبود و در اون طرف هم تبدیل شد به یک نکته‌ی نمایش برای بیرون از سازمان که می‌تونست امتیازات خوبی برای ما جذب کنه و عملاً همین اتفاق براش افتاد ولی ارزش واقعی خودش رو تو سازمان دیگه از دست داد. چون ادامه پیدا نکرد و تصحیح نشد. فهرست اولویت‌ها جابه‌جا نشد و مسائل این چنینی را ایجاد کرد من فکر می‌کنم اگر بخوایم برگردیم به دوران رکود مرکز می‌تونیم از اونجا به عنوان یک نقطه نام ببریم.

-ولی چرا برنامه‌ریزی استراتژیک موجب کاهش حمایت داخلی از آقای دکتر شد؟ یکی اینکه ادامه پیدا نکرد، این ادامه پیدا نکردن این تلقی را ایجاد کرد که پس اساساً نقش و انگیزه‌ی اون کار صرفاً نمایش بوده به این معنی که قرار بود چیزی به نام برنامه‌ریزی انجام بشه و حالا انجام شده و پرونده‌ی آن بسته شده است.

-یعنی اجرا هم نشد؟ چرا قسمت‌هایی‌اش که به اصطلاح بعضی از اقدام‌هاش انجام شد یا خواست که دوستان وقتی که فعالیت‌هاشون رو تنظیم می‌کنند همپای برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهاد بدهند و کارهاشون رو در اون شکل سازماندهی کنند. اما به طور جدی مورد توجه قرار گرفت یا شاید فکر می‌کنم یک مقدار گزینشی هم مثلاً بهش نگاه شد بعضی قسمت‌هاش پررنگ شد. بعضی جاهاش بهش توجه نشد و مورد بی‌مهری قرار گرفت. شاید هم امکان توجه بهش وجود نداشته؟

از چه جهت؟ مثلاً امکاناتی که سازمان در اختیار داشته یا امکاناتی که رئیس سازمان در اختیار داشته برخی از اون محورهای اون برنامه نمی‌تونسته پاسخ بده. من الان تو مقام تحلیل خود مرکز نیستم ولی من فکر می‌کنم به طور کلی مجموعه‌ی موقعیت‌هایی که سازمان ما داشت. بعد از مدیریت آقای دکتر غریبی تقریباً بی‌نظیره برای اینکه یک

سازمانی از این فرصت‌ها بتونه استفاده کنه حالا اگر بخواید بعضی‌هاش رو مرور می‌کنیم این بی‌نظیری شامل اینه که شما ببینید آقای دکتر غریبی وقتی که وارد سازمان می‌شن کسی که ایشون رو پیشنهاد می‌کنه آقای دکتر اظهري دوست صمیمی ایشون است. معاون پژوهشی وزارت علوم، دوست صمیمی و همراه قدیمی آقای دکتر معین در جریانات ابتدای انقلاب در شیراز با آقای دکتر غریبی است. می‌خوام بگم طبیعتاً همه‌ی سازمان ما هم به تبع از این شرایط بهره‌مند می‌شدند. همینطور که به جلو می‌رویم حمایت‌هایی که آقای دکتر صدیقی از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی از ما کرد و وجود خانم بهشتی در مرکز بسیار موثر بود.

-خانم بهشتی؟ خانم بهشتی. فرزند ارشد شهید دکتر بهشتی هستند حمایت‌های سیاسی‌ای که ایشون در بقاء اینجا و حمایت‌هایی که در سطح مدیریت‌های کلان از سازمان ما صورت گرفت جای تامل داره. در کنار این شما شاهد این هستید که آقای دکتر غریبی با مجموعه‌ی وزرای دیگه هم ارتباط داره مثلاً وزارت کشور و از حمایت‌های اینها هم به شکل سیاسی‌اش و جانبی‌اش بهره‌مند می‌شه. مدت زیادی آقای دکتر غریبی دبیر هیات امناء بودند این امتیاز بسیار بزرگیه که نزدیک به ۶-۷ سال ما دبیرخانه‌ی هیات امناء بودیم. هیات امناء مجموعه ایست که مثل مجلس، قدرت قانونگذاری در نظارت و کنترل بر پژوهشگاه‌ها رو داره ما نزدیک به ۱۰ پژوهشگاه بودیم آرام‌آرام به جهت استقلال اونها از جهت هیات امنایی جدا شدند به ۸ پژوهشگاه کاهش پیدا کردند در همین اواخر که فروردین امسال از مرکز ما جدا شدند و دبیرخانه‌ی آنها به بخش پژوهش برنامه‌ریزی رفت. من فکر می‌کنم ماکزیمم حمایت‌هایی ممکنه که یک سازمان می‌تونست داشته باشه برای ارتقاء خودش ما داشتیم. اما طبیعتاً درکنارش یک مشکلات دیگه‌ای هم وجود داشت که از جمله من فکر می‌کنم عدم ایجاد یک ارتباط مستمر و البته به صورت برد برد با سازمان‌های مشابه خودمون بود. برای مثال ما نتونستیم ارتباط خوبی با کتابخانه‌ی ملی برقرار کنیم. ما یک ارتباط خوب و مستمر نتونستیم با کتابخانه منطقه‌ی علوم تکنولوژی شیراز برقرار کنیم. وقتی می‌گم ارتباط یعنی یک ارتباط تنگاتنگ کاری که یک جوری منافعی رو هم عرض کردم به شکل بردبرد مثلاً شامل می‌شدند. اوایل ورود آقای دکتر غریبی این اتفاق افتاد اونم شاید ناخواسته بود به خاطر اینکه دکتر غریبی وقتی که وارد این مجموعه شدند مصادف با اون سمینار تحقیق و توسعه بود و مرکز ما هم درگیر سازماندهی‌اش بود و عملاً بار مالی و مدیریتی‌اش هم به عهده‌ی ما بود. جز اون مورد ما، تماس مستقیمی با این جامعه نتونستیم برقرار کنیم همه‌ی اینها باعث شد که ما یک تغییراتی توی میزان رشدمون به سمت جلو داشته باشیم.

-علی‌رغم این اتفاقاتی که افتاد بالاخره آقای دکتر غریبی الان فکر می‌کنم شاید نزدیک ۱۵ یا ۱۶ سال باشه که اداره‌ی امور پژوهشگاه، پژوهشکده و مرکز عهده‌دار هستند. ؟ به اعتقاد من آقای دکتر غریبی حمایت‌های بیرونی رو داشت علی‌رغم اینکه آمدند وزاری در وزارت علوم، که از جهت شاید خط سیاسی با دیدگاه کلی آقای دکتر غریبی موافق نبوده مثلاً ما دوره‌ی آقای هاشمی گلپایگانی رو داریم که تشریف آوردند ایشون باز هم مدیريتشون باقی موند و دوران اخیر هم آقای زاهدی اما به علت به اعتقاد من قسمتیش شبکه‌ی ارتباطی است که آقای دکتر غریبی داشتند و اینکه اساساً دکتر غریبی علی‌رغم اینکه دیدگاه خاص خودشون رو داشتند ولی هیچ وقت دیدگاه سیاسی‌شون رو توی سازمان نیاوردند. یعنی سازمان رو به عنوان یک سنگر سیاسی قرار ندادند و هرجا موضع گرفتند، به‌عنوان یک سازمان، فعالیت‌هاش و وظایفش بهش نگاه کردند. این باعث شد که به اعتقاد من حساسیت‌های روی ایشون کاهش پیدا بکنه. پس این مقوم بیرونی‌اش بود. از جهت داخلی هم من فکر می‌کنم حتی اگر تعدادی از دوستان هم مثلاً به این دیدگاه رسیده باشند که باید تغییراتی آقای دکتر غریبی توی رفتار مدیریتی خودش بده، اما ترس از آینده نگرانی از اینکه چه کسی خواهد آمد؟ یافته‌ها و داشته‌های فعلی ما در مدیریت بعدی با چه ضمانتی باقی خواهد موند باعث شد که به اعتقاد من عملاً حرکت قوی و جدی در مخالفت با ایشون صورت نگیره. یعنی اینکه درعین حال که، حالا اینها رو به جهت در واقع ثبت در تاریخ می‌گم به هر حال آقای دکتر غریبی ویژگی‌هایی داره در مدیریت که این ویژگی‌ها قابل

اغماض نیست. یعنی نمی‌شه به راحتی از کنارش گذشت. انگیزه‌هایی که وجود داره انرژی‌ای که به خرج دادند، بعضاً دیدگاه‌هایی که دارند بعضاً به اصطلاح اون گستردگی اطلاعاتی که توی این حوزه داشتند، همه‌ی اینها باعث می‌شه که نقاط قوتش از چشم دوستان و حتی افراد بیرونی پوشیده نمونه و همین‌ها باعث حمایت می‌شد. البته بدین معنی نبود که دوستان ما اینجا منفعت خاص داشته باشند که بخوان مخالفت کنند. نوعاً مخالفت‌ها مخالفت در جهت ارتقاء سازمان بوده یعنی منافع این‌چنینی و منافع شخصی‌ای نبوده که درگیری رو به آستانه‌ی خیلی بالایی برسونه و موجب حذف یکی از طرفین بشه در یک محیط دوستانه انتقادات، حتی نقدهای جدی و بسیار اساسی ممکنه در مجموعه وجود داشته باشه.

-خب در حقیقت با توجه به صحبت شما الان پژوهشگاه اساسنامه نداره. بدون اساسنامه چه جوری وظایفش رو انجام داده؟ حالا چطوری کار می‌کنه؟ بر اساس اساسنامه‌ی قبلی به اضافه‌ی ظاهراً اختیاراتی که از گذشته به آقای دکتر غریبی داده شده بود. ما شورای عالی نداریم به فرض قسمتی از این اختیارات به آقای دکتر غریبی به استناد این که تعدادی از این فعالیت‌ها داره در اینجا انجام می‌شه داده شد.

-این فعالیت‌ها الان به اندازه‌ی کافی هست؟ عرض کردم به اعتقاد من ما الان در دوران رکود خودمون هستیم. یعنی دوران رکود و دورانی که شاهد این نیستیم که هر دفعه یک ایده، تحول و یک خروجی خیلی مناسب و چشم‌گیری در بازار این ماجرا اتفاق بیافته در واقع کسانی دیگه جلوه‌های بیشتر و روشن‌تری پیدا کردند.

- و راه‌حل شما برای برون رفت؟ من مدیریت نخوندم و شما رو به آقای شیرانی، آقای علیدوستی، آقای امیدوار و آقای دکتر ابویی به این دوستان ارجاع می‌دم. البته پیشنهاد من خاصه و صرفاً تخصصی نیست.

-خیلی متشکر. اگر مطلب خاصی به نظرتون می‌رسه بفرمایید. بله. عرض می‌کنم خدمتون خوشحالم که اینقدر سنم می‌رسه که امروز بتونم به عنوان تاریخ مرکز در جمع شما حضور داشته باشم و من حس می‌کنم دو تا نکته رو باید در پایان گفت علی‌رغم همه انتقادات و بحث‌هایی که به مجموعه مدیریت مرکز داشتیم اینها هیچ کدوم از رابطه‌های شخصی ما با مدیریت کم نکرده و نمی‌کنه. من فکر می‌کنم باز هم اگر نگاهی به گذشته و مشکلات فعلی کنیم بازهم بتونیم همون جمع گرم گذشته رو به دست بیاریم دوباره و هیچ اتفاقی هم به عنوان نکته منفی نخواهد افتاد و نکته دوم هم اینکه که گرچه من بیشتر تجربه‌های کاری‌ام در مرکز اتفاق افتاده اما ما از نوادر سازمان‌هایی هستیم که مدیریت‌های میانی‌اش باهم دوست هستند و ذره‌ای در کارهایی که می‌کنن دنبال منافع شخصی خیلی خاص و سودجویانه نیستند و اگر دوستان بتونن به خلوت مدیران وارد بشن می‌بینن که در اوج انتقاد به هم در بعضی از زمینه‌ها در خلوت دوستانی بسیار صمیمی و خانوادگی هستند که به اعتقاد من جز به سلامت نفس امکانپذیر نیست و توی سازمان‌ها دیگه می‌بینید مدیریت‌های برای بقای خودشون لازمه که دیگری رو حذف کنن و یا تضعیف کنند و یا فعالیت‌های اونا رو نادیده بگیرند و خوشبختانه ما توی سازمانمون این رفتارها رو نمی‌بینیم. این رابطه هم بین پرسنل ما وجود داره و هم بین مدیران ما داشته .

در مورد شخص خودم هم باید بگم که من توی مرکز مدارک علمی ایران پیر شدم و اگر عکس‌های آن زمان من رو ببینید متوجه می‌شید. اما اصلاً ناراضی نیستم و خیلی هم خوشحالم و مطمئنم یه روز فرزندان من به این بودنم در اینجا افتخار می‌کنن و امیدوارم بتونم در راه اهداف سازمان خدمت کنم و یک روز هم از همین جا تشییع جنازه بشم.

-انشالله سلامت باشید. متشکرم.

## سیمین بردبار

- با تشکر از این که وقتتان را در اختیاری ما قرار دادید. لطفاً خودتون را معرفی بفرمایید و بگید کجا متولد شدید؟ کجا درس خوندید و چطوری وارد مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران شدید؟ من سیمین بردبار، متولد بابل هستم، ۶ ماهه بودم که من را به تهران منتقل کردند، در تهران زندگی کردم و دوره‌های دبستان و دبیرستان را طبق معمول گذراندم.

- تهران بودید؟ بله عرض کردم خدمتتان. از ۶ ماهگی که آمدم تا حالا تهران هستم. دوره‌ی لیسانس را در دانشگاه دماوند بودم که لیسانس ادبیات و زبان انگلیسی را از آنجا گرفتم و دوره‌ی فوق لیسانس کتابداری را در دانشگاه تهران دانشکده علوم تربیتی گذراندم.

- چه سالی فارغ التحصیل شدید؟ درست قبل از تعطیلی دانشگاه‌ها. درست مصادف با انقلاب فرهنگی من فارغ التحصیل شدم.

- انقلاب فرهنگی چه سالی بود؟ شاید سال ۵۹ بود. تاریخی ذکر نکنم بهتر است چون درست خاطر می‌نویسم.

- چی شد که به مرکز تشریف آوردید؟ خیلی تصادفی. لیسانسم زبان انگلیسی بود و خیلی به کار کردن علاقمند بودم و دنبال کار می‌رفتم. یکی از دوستانم که در بانک سپه کار می‌کرد من را به مسئولین بانک معرفی کرد. رفتم آنجا و مصاحبه کردم و قبول شدم. حدود ۲ سال و نیم در بانک سپه کار کردم. دوستانم گفتند که دانشگاه تهران اطلاعیه داده برای دوره فوق لیسانس رشته کتابداری و اطلاع رسانی. واقعیتش را بخواهید من هیچ اطلاعی از کتابداری نداشتم دوستان گفتند امتحان بدهیم و ما هم شرکت کردیم و قبول شدیم. بعد از این اتفاق دیگر رشته تحصیلی‌ام عوض شده بود و زیاد به کار بانک نمی‌خورد چون با لیسانس زبان قسمت اعتبارات خارجی بانک کار می‌کردم و از تخصص‌ام در این زمینه استفاده می‌کردم اما وقتی کتابداری قبول شدم دیگر ربطی به کار بانک نداشت. تصادفاً با اطلاعیه مرکز در روزنامه برخورد کردم. برای مرکز کارمند می‌خواستند. با عده‌ای از دوستان اسم نوشتیم و امتحان کتبی دادیم. فکر می‌کنم حدود ۳۰ نفر بودیم که در امتحان کتبی قبول شدیم که بعد از مصاحبه ۸ نفر را قبول کردند، ۴ نفر برای مرکز خدمات کتابداری و ۴ نفر برای مرکز اطلاعات و مدارک علمی. این مراکز مثل برادران دوقلو بودند، یکی در زمینه کتابداری کار می‌کرد و دیگری اطلاع رسانی. ۴ نفری که برای مرکز اطلاعات انتخاب شدند من و آقایان آقابخشی، معتقدی و قربان اعلی بودیم.

- اون زمان فوق لیسانس گرفته بودید؟ نه، دانشجوی سال اول کارشناسی ارشد بودم. اون زمان کارشناسی ارشد شبانه بود و کلاس‌های ما عصر تشکیل می‌شد و صبح‌ها سرکار می‌رفتیم و عصرها درس می‌خواندیم. آن زمان دانشکده علوم تربیتی میدان تاج سابق بود.

- کجا می‌شه الان؟ برزگراه چمران کجاست! نزدیک میدان توحید. کلاس‌های ما آن زمان آنجا برگزار می‌شد.

- اساتید شما چه کسانی بودند؟ آقای سینایی که رئیس مرکز بودند و دکتر دانشی که از اعضای هیات علمی مرکز بودند و نمایه‌سازی تدریس می‌کردند. با خانم پوری سلطانی درس فهرست نویسی داشتیم که مرکز خدمات کتابداری بودند، خانم سعیدی، قزل‌ایاق، حقیقی و عده‌ای دیگر که با وجود ارادتی که به همگی اساتید داریم اما در حال حاضر اسامی‌شان یاد نمی‌آید.

- کی با شما مصاحبه کرد؟

اعضای هیات علمی مرکز. آقای سینایی، آقای آذرنگ و دیگر اعضای هیات علمی.

- خاطره‌ای از اون جلسه ندارید؟ تو اون جلسه چی گذشت؟

نه، فکر نمی‌کنم چیز خاصی بوده که در ذهنم مانده باشد.

- اولین کاری که در مرکز شروع کردید چی بود؟

4 نفری که به مرکز آمدیم به بخش‌های مختلف فرستاده شدیم. من، آقای معتقدی و آقای قربان‌اوغلی به بخش تهیه مدرک رفتیم و آقای آقابخشی به بخش نمایه‌سازی رفتند. سرپرست ما آن زمان در بخش تهیه مدرک خانم علامه بودند و این گونه کار را شروع کردیم.

- چه کاری بهتون ارجاع دادند؟

برگه‌های مشخصات کتاب‌ها را برای برگه‌دان‌ها الفبایی و تنظیم می‌کردم که یک کار خیلی ساده و ابتدایی بود.

- همکاران شما در اون بخش وقتی شما رفتید؟

آقای طنابچی قبل از ما بودند و آقای طلایی که بروجردی بودند و ایشان هم بعد از انقلاب به بروجرد منتقل شدند. کسی دیگری یادم نمی‌آید. احتمالاً همین‌ها بودند که ما هم اضافه شدیم.

- هدف اصلی تهیه مدرک چی بود؟ اصلاً برای چی این کار رو می‌کردند؟

جمع آوری مدارک اعم از کتاب، نشریه و غیره تهیه آنها از داخل و خارج و آماده سازی آنها برای کتابخانه‌های مرکز. البته فهرست‌نویسی کتاب‌ها با مرکز خدمات کتابداری بود.

- تا چه مدت بخش تهیه مدرک تشریف داشتید؟

تا قبل از رفتن به کتابخانه‌ها، حدود ۱۳-۱۴ سال.

- وقتی به مرکز تشریف آوردید رئیس مرکز آقای علی سینایی بودند؟

بله.

- چند سال طول کشید تا تشریف بردید کتابخونه؟

حدود ۱۳-۱۴ سال تهیه مدرک بودم و تقریباً از این ۱۳ سال ۱۰ سال را سرپرست تهیه مدرک بودم. وقتی شروع به کار کردم خانم علامه رئیس تهیه مدرک بودند بعد که انقلاب شد، خانم علامه به آمریکا رفتند و خانم مرتضایی

سرپرست شدند. ایشان هم بعد از مدت کوتاهی مرخصی گرفتند و طبق معمول قرعه مسئولیت به نام من افتاد و این بخش را به من سپردند تا وقتی که آقای آجیل فروش تشریف آوردند بعد ایشان من را به کتابخانه فرستادند.

- پس زمانی ریاست آقای سینایی و دوره انقلاب زمان آقای آذرنگ و مهدوی شما در تهیه مدرک بودید؟ خب چیکار می کردید این مدت؟ هنوز هم مدارک رو الفبایی می کردید؟

خیر، به تدریج مسئولیت های مختلف داشتم تا رسید به سرپرستی بخش. دوره خوب و در عین حال عجیبی بود. زمان شروع انقلاب کم کم کار مرکز تعطیل شد و همکاران در مرکز حوادث بودند. نزدیکی ما به دانشگاه تهران باعث شد کارها تلق و لقی شود. همکاران هم سرشان درد می کرد برای شرکت در تظاهرات و در خیابان ها پخش بودند تا اینکه انقلاب پیروز شد و مسائل حاشیه ای انقلاب پیش آمد. در همه جا کارها متوقف بود و سیاست این شد که همه چیز باید تغییر کند. یکی دو سال به این صورت بود و بعد جنگ شروع شد و کمبود بودجه ارزی باعث شد کار اصلی بخش تهیه مدرک که تهیه کتاب و مجلات از خارج و داخل بود تقریباً متوقف شود. قبل از انقلاب حدود ۴۰۰۰-۵۰۰۰ عنوان نشریه از خارج برای کتابخانه می گرفتیم و تعداد زیادی کتاب که باید آماده سازی می کردیم و برای کتابخانه می فرستادیم. کار خیلی زیاد و سخت بود. یک اتاق با ۲-۳ عدد میز بزرگ کار برای مجلات داشتیم و فقط در روز چندگونی پر از کتاب یا مجله از خارج می آمد و یک نفر فقط مسئول این بود که این مجموعه را از پاکت خارج و الفبایی کند. خیلی حجم کار زیاد بود و یک نفر مسئول این بود که فقط عناوین نشریات را وارد کاردکس کند. قبل از انقلاب بخش تهیه مدرک بودجه زیادی داشت اما بعد از انقلاب و با شروع جنگ و کمبود بودجه ارزی، کار ما تقریباً خوابید و بیشتر به کارهای جنبی و عقب افتاده می رسیدیم. بعد هم کم کم همکاران را وارد کار چکیده نویسی، نمایه سازی، ترجمه و غیره کردند. دوره ۸ ساله ی جنگ دوره رکود کار بود و خب به طبیعتاً بقیه قسمت ها هم دچار رکود شدند.

- شما چطور در آن زمان هم رئیس بودید هم کارمند؟

چون کار کم بود و یک مقدار هم به خاطر خصلت خاص من که فکر می کردم کارها را خودم دقیق تر انجام می دهم، مثلاً کار نشریات سفارشی را خودم انجام می دادم و پیگیری می کردم. آن زمان از طرف سازمان های خارجی نشریات رایگان و مبادله ای هم برای ما زیاد می آمد که بعد به مرور قطع شد. البته کارمند هم کم شده بود و دیگر استخدام نبود.

آقای طلایی به بروجرد منتقل شدند و آقای قربان اوغلی هم که با دانشجویان خط امام بودند و زمانی که سفارتخونه آمریکا را گرفتند ایشان هم از مرکز رفتند و با جریانات انقلاب همراه شدند و بعد هم مثل بقیه ی خط امامی ها هرکدام جایی پستی گرفتند. فکر کنم ایشان به وزارت خارجه رفتند. به این صورت دو نیرو کم شدند. من ماندم، آقای معتقدی و آقای طنابچی.

درست مثل شعب بانک بعضی بانک ها که یک نفر هم رئیس است هم کارمند و هم مستخدم. من هم همانطور شده بودم.

- شما تنها خانم اون بخش بودید و خانم ها هم ....

بله، اگر اشتباه نکنم.

- با این وصف که شما در کانون حوادث بودید خاطره خاصی از زمان انقلاب دارید؟

حوادث تلخ و شیرین خیلی بود و همه‌اش خاطره است، مخصوصاً که ما در مرکز حوادث بودیم و همه حوادث و تظاهرات یا از دانشگاه تهران شروع می‌شد یا به دانشگاه ختم می‌شد و به طور کلی همیشه تظاهرات در دانشگاه به اوج می‌رسید. همکاران دنبال این مسائل بودند و اکثراً می‌آمدند کارت می‌زدند و می‌رفتند هر کدام دنبال تظاهرات یا تماشای تظاهرات. خیلی وقت‌ها پشت پنجره می‌ایستادیم و تظاهرات را تماشا می‌کردیم. گاهی ارتشی‌ها یک طرف می‌ایستادند و تظاهرکننده‌ها در مقابل آنها و ما پشت پنجره‌ها سرهامون رو می‌زدیدیم که وقتی تیراندازی می‌شد به ما برخورد نکنند. روزهای آخر بود که تظاهرکننده‌ها می‌آومدند کنار در ساختمان و شروع می‌کردند به شعار دادن و به ما هم می‌گفتند که به آنها بپیوندیم و خب خیلی از همکاران بیرون از مرکز بودند بقیه هم شروع می‌کردند قاب عکس شاه و فرح و مقامات را از پنجره‌ها بیرون می‌انداختند و تظاهرکنندگان کف می‌زدند، هلهله می‌کردند و عکس‌ها را آتش می‌زدند. از این جور خاطره‌های شیرین فراوان بوده و البته خاطرات تلخ هم بود. بعضی از تظاهرکننده‌ها به مرکز پناهنده می‌شدند و نیروهای ارتشی به داخل مرکز حمله می‌کردند و آنها را می‌گرفتند. روزهای انقلاب همه‌اش خاطره بود.

- وقتی انقلاب شد دستگاه‌های اجرایی دستخوش تغییرات و تحولات شدند؟

بله، تغییر بسیار رخ داد و باعث شد کارهای مرکز خیلی عقب بیفتد. مرکز قبل از انقلاب در کارهای خودش خیلی موفق، شاخص و نمونه بود. کارهای مرکز در حوزه اطلاع رسانی شروع شد و چکیده نویسی و نمایه‌سازی تازه پا گرفته بود. زمانی که کسی با چکیده نویسی و نمایه‌سازی آشنا نبود، مرکز این کارها را شروع کرده بود و خیلی هم خوب و منظم پیش می‌رفت. همه استاد بودند و واقعاً فضای خوبی داشت و خیلی منظم بود. سیستم طوری ریخته شده بود که با نظم پیش می‌رفت. من خیلی چیزها در آن چندسال قبل از انقلاب که پیش کسوت‌ها اینجا بودند یاد گرفتم. حجم زیادی کار در سیستم بود که خیلی برای یادگیری خوب بود. اما بعد از انقلاب متأسفانه به خاطر بدبینی و سوء تفاهم، شروع کردند به قلع و قمع نیروهایی که حیث بود از مرکز بروند. نیروهای خوب ما اغلب یا رانده شدند و یا خودشان جو را طوری می‌دیدند که به این نتیجه رسیدند که باید بروند و رفتند، یا به صورت بازخریدی یا اصلاً بدون اطلاع گذاشتند و رفتند. تقریباً مرکز از خیلی از نیروهای متخصص‌اش خالی شد.

- شاخص‌ترین‌ها رو که رفتند می‌تونید نام ببرید؟

آقای دانشی و سینایی بودند، خانم علامه، خانم اعتمادی و خانم دکتر حریری که بازنشسته شدند. آقای آذرنگ که اوایل انقلاب مدیریت مرکز را داشتند اما بعداً به علی ایشان هم از دور خارج شدند. خیلی از نیروهای خوبی که بعداً در سازمان‌های دیگر به کار گرفته شدند، مثل خانم دکتر حریری، آقای آذرنگ و آقای سینایی که به نحوی هرکدام در سازمان‌های دیگر به عنوان مشاور یا استاد مشغول شدند، خود مرکز متأسفانه نیروهایش را از دست داد و ضعیف شد.

- بعد این تغییر و تحولات که اتفاق افتاد بعد از انقلاب مسئولیت اداره مرکز رو چه کسی به عهده گرفت؟

دقیقاً یادم نیست. تقدم و تأخر حوادث را خوب به‌خاطر ندارم.

- مرکز به صورت شورایی اداره شد اون زمان؟



بله، زمانی شورایی تشکیل شد که از اعضای آن فقط خانم نعمت‌زاده را به یاد دارم و فکر کنم ۳ نفر بودند و احتمالاً قبل از اینکه آقای آذرنگ رئیس مرکز شوند عضو شورا بودند. اگر اشتباه نکنم چون دیدند در کارهای شورایی زیاد موفق نیستند شورا کارش ادامه پیدا نکرد. فکر کنم بعد از شورا بود که آقای آذرنگ رئیس مرکز شدند.

- آقای آذرنگ رو کی منصوب کرد؟

فکر کنم دکتر مکنون. مرکز جزء موسسه‌ی تحقیقات علمی و آموزشی کشور بود، موسسه‌ای که زیر نظر وزارت علوم بود و دکتر نراقی ریاست موسسه را داشتند. احسان نراقی بعد از پیروزی انقلاب از نیروهایی بودند که مورد غصب قرار گرفتند. بعد فکر کنم دکتر مکنون به جای آقای نراقی آمدند و ایشان بودند که روسای مراکز موسسه را انتخاب می‌کردند.

- درباره‌ی آقای آذرنگ شنیدم بچه‌ها ایشان رو انتخاب کردند و کسی ایشان رو منصوب نکرد؟

بله ایشان را بچه‌ها انتخاب کردند، اما دقیقاً یادم نیست. آقای آذرنگ مدیر خیلی خوبی بودند و به هر حال هر جا که هستند امیدوارم موفق باشند. فکر کنم همکاران ایشان را انتخاب کردند، ولی به هر حال روسای مرکز را دکتر مکنون می‌بایست تایید می‌کردند.

- یادتون میاد اون زمان چه اتفاقاتی رخ داد و آقای آذرنگ چه کاری رو شروع کردند؟

بله، مرکز داشت حرکت می‌کرد و کارهایش را شروع کرده بود. به یاد دارم آقای آذرنگ آدم خیلی خوش فکری بودند و تصمیماتی برای مرکز داشتند. البته جزئیات خیلی به خاطرم نیست چون دوره ریاست ایشان خیلی کوتاه بود.

- با آقای آذرنگ مواجهه حضوری داشتید برای انجام کارها؟

بله، ایشان قبلاً عضو هیات علمی بودند و بعد هم که رئیس شدند مدام با بچه‌ها گفت‌وگو داشتند و به یاد دارم اولین کار ترجمه‌ام را زمان آقای آذرنگ انجام دادم. ایشان پیشنهاد دادند که بچه‌ها کار ترجمه متون کتابداری را انجام بدهند. من تا آن زمان کار ترجمه نکرده بودم و فکر کنم به خاطر تشویق ایشان بود که من ترجمه را شروع کردم. به خودم در این زمینه اطمینان نداشتم و چند صفحه‌ای را که ترجمه کرده بودم بردم و به ایشان دادم و خواستم نظر بدهند که من ادامه بدهم یا نه و ایشان با تمام گرفتاری‌هایی که داشتند با دقت و حوصله زیاد متن را خواندند و با عبارات خیلی دلگرم کننده‌ای به من بگرداندند و من به کارم ادامه دادم. آقای آذرنگ خودشان قلم خوبی دارند و کار ترجمه‌شان عالی بود و تایید ایشان به من شهادت داد. بعد هم با ایشان تماس کاری داشتیم و صمیمانه با هم گفتگو می‌کردیم.

- نمی‌دونید چی شد که ایشان از مرکز رفتند؟

نه، متأسفانه دقیقاً نمی‌دانم اما نخواستند که ایشان باشند.

- کلاً از مرکز رفتند؟

بله، رفتند.

- و بعد کی جانشین ایشون شد؟

فکر کنم آقای بیهقی آمدند که ایشان هم مدت زیادی نماندند و دلیلش را هم نمی‌دونم که خودشان نخواستند یا علت دیگری داشت و بعد آقای مهدوی آمدند و دوره آقای مهدوی تقریباً طولانی بود.

- توی اون دوره چه اتفاقات خاصی رو یادتون میاد؟ بالاخره مرکز تونست سازمانش رو پیدا کنه و کارهاش رو شروع کنه؟

کارها در حال رکود بود و به کندی پیش می‌رفت. فکر می‌کنم این حالت توی همه سازمان‌ها و مراکز بود. جز سازمان‌هایی که در ارتباط با مسائل جنگ بودند، بقیه قسمت‌ها همین مشکل را داشتند. مرکز دوره رکود خود را می‌گذراند.

- تقابلی بین بچه‌های قدیم و جدید وجود نداشت؟

تقابلی نداشتیم. همکاران قدیم اغلب رفته بودند، حالا یا به صورت بازنشستگی، بازخريد، و یا به صورت انتقال و البته اخراج نداشتیم و بعد به تدریج نیرو کم شد و اجازه استخدام هم نداشتیم. قسمت‌های مختلف با همان نیروهای کم گاهی بیکاری هم داشتند.

- توی دوره‌ی آقای مهدوی حدوداً چند نفر پرسنل داشتید؟

اجازه بدهید عدد نگویم چون دقیقاً نمی‌دانم.

- مثلاً یادتون نمیاد اون زمان در کتابخونه چند نفر بودید؟ یا چند نفر در نمایه‌سازی بودند؟

چون در سایر قسمت‌ها عملاً کار نکرده بودم و حضور نداشتم دقیقاً نمی‌دانم. همکاران را می‌شناختم اما باید اسم ببرم و بگویم چه کسانی بودند و همکارن خودمان را هم عرض کردم که ۳-۴ نفر بودیم و نیروها از نصف کمتر شده بود.

- وقتی آقای مهدوی اومدند کار تهیه مدرک رو انجام می‌دادید و کار گزارش‌های دولتی، گزارش خارجی متوقف شده بود؟

نه، هر سال انتخاب کتاب‌های خارجی را انجام می‌دادیم و کارهای درخواست را همین طور و ارتباطمان را با خارج داشتیم و کار انتخاب و گردش کاتالوگ‌ها بین اعضای هیات علمی و کارشناسان انجام می‌شد و یعنی کاری که می‌باید انجام می‌دادیم انجام می‌شد، حتی لیست کتاب‌ها و نشریات درخواستی به خارج هم فرستاده می‌شد و بعد در مرحله بانکی متأسفانه پرداخت پروفورم‌ها انجام نمی‌شد و کار متوقف می‌شد.

- وقتی پرداخت نمی‌شد دوباره سال بعد این کارها رو انجام می‌دادید؟

بله؛ ما به این فکر نبودیم که سال بعد بودجه ارزی تصویب نمی‌شود یا بودجه نداریم و به این امید بودیم که یا بشه و شاید سال بعد انجام شود و باید کارمان را می‌کردیم و نمی‌توانستیم کارمان را متوقف کنیم به این دلیل که بودجه تصویب نمی‌شود و یا بودجه نداریم. البته مجلات تعدادش خیلی کم شده بود و از چند هزار تا به ۱۰۰ عنوان رسیده بود.

- به خاطر همون مشکل ارزی؟

بله، مسائل جنگ باعث شده بود و ارزی نبود که بخواهند اختصاص بدهند به کتاب و نشریات. حداقل بودجه ارزی را داشتیم و حداقل امکانات را.

- و بعد آقای مهدوی تشریف بردند؟

بله، اگر اشتباه نکنم بعد از جنگ بود که آقای مهدوی رفتند.

- و به جای ایشان آقای آجیل فروش تشریف آوردند؟ گفت وگویی اولتون رو با آقای آجیل فروش به خاطر دارید؟  
نه، متأسفانه.

- پس چی شد که شما رو فرستادند کتابخونه؟

اولین گفت‌وگو را به‌خاطر ندارم. اما خب ایشان به عنوان رئیس مرکز آمدند و جلسه‌ای با همه‌ی همکاران داشتند و فکر می‌کنم اثر خیلی خوبی روی همکاران داشتند. چون ایشان سخت‌گیری‌ها و تنگ‌نظری‌هایی که در قبل بود را نداشتند و قول یک محیط باز را دادند و تقریباً همینطور هم شد. بعد از انقلاب به خیلی‌ها تهمت زدند و حرف‌های نادرستی در مورد بعضی‌ها زدند که واقعاً اینطور نبود. بعضی از همکاران به خاطر فرصت طلبی و به خاطر اینکه خودشان را نشان بدهند و خوش خدمتی کنند باعث شدند خیلی‌ها در حاشیه قرار بگیرند. بعضی افراد واقعاً مورد بی‌مهری قرار گرفتند و اذیت شدند.

آقای آجیل فروش گفتند من با این مسائل کاری ندارم و اینجا یک محیط علمی است و کار می‌خواهیم و این نوید خوبی بود و احساس خوبی را در همکاران ایجاد کرد ولی ایشان دوره کوتاهی بودند. حدود یکسال و یا یکسال و اندی. من و آقای آقابخشی را انتخاب کردند برای اعزام به سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی و گذراندن یک دوره جستجوی اطلاعات و این زمانی بود که کم‌کم کامپیوتر داشت پاش به مرکز باز می‌شد و کارها به سمت ماشینی شدن می‌رفت. آقای آجیل فروش از سازمان پژوهش‌ها آمده بودند.

- دکتر معتمدی ایشان رو آوردند؟

بله فکر می‌کنم. البته دقیقاً یادم نیست هنوز اون موقع پستی در سازمان داشتند یا نه. بانک اطلاعاتی سازمان شروع به فعالیت کرده بود و از طریق تلکس جستجوی اطلاعات از بانک‌های خارجی صورت می‌گرفت.

- در سازمان پژوهش‌ها؟

بله، یک کادر قوی در قسمت ماشینی داشتند و کار را شروع کرده بودند. آقای آجیل فروش به علت آشنایی که با سازمان داشتند می دانستند چه کاری دارد آنجا انجام می شود. من و آقای آقابخشی یک دوره یک ماهه را برای آشنایی با چگونگی جستجوی اطلاعات گذرانیدیم و از طریق تلکس با بانک های خارجی ارتباط برقرار می کردیم و اطلاعات می گرفتیم. بعد هم که به مرکز برگشتیم از بین من و آقای آقابخشی، قرعه به نام من افتاد که من را به کتابخانه فرستادند که بخش بانک های اطلاعاتی را راه اندازی کنم.

- اون زمان مسئول کتابخونه کی بود؟

آقایی بودند که در رشته تربیت بدنی فوق لیسانس داشتند و اسمشان را به خاطر نمی آورم و رفتن من به کتابخانه مصادف شد با رفتن ایشان. اسمشان را به یاد نمی آورم. بعد فکر می کنم آقای حاتمی یا خانم صمیمی آمدند و ایشان فوق لیسانس کتابداری داری بودند و رئیس کتابخانه شدند.

- کجا رفتند؟

نمی دانم کجا رفتند. فکر می کنم دوره خانم صمیمی خیلی کوتاه بود و به سال نرسید و من هم کتابخانه نبودم که تقدم و تأخر روسا را بدانم که به چه صورت بود و چه کسانی آمدند. ولی فکر می کنم در دوره همین آقای حاتمی یا حاتمی بود که من هم رفتم کتابخانه و خلاصه دوره ریاست ها کوتاه بود و زود عوض می شدند و بعد شما تشریف آوردید؟

-نه من بعد از آقای دکتر علی دوستی آمدم.

بله، درست است. دوره ای هم آقای دکتر علی دوستی بودند و بعد شما تشریف آوردید.

-بله و بعد آقای امیریان هاشمی و آقای قاسمی تشریف آوردند و بعد دوباره شما؟ شما برای چی رفتید کتابخونه؟

من رفتم تا بخش بانک های اطلاعاتی را راه اندازی کنم، هم بانک اطلاعاتی و هم بانک اطلاعات فهرست مشترک آقای تمیزی.

- اولین بانک اطلاعاتی مرکز چی بود؟

اولین بانک اطلاعاتی ماشینی فهرست مشترک بود. آن موقع آقایان جراح و باقری مسئول این بخش کامپیوتر بودند و روی سی دی اس آی سیس کار می کردند .

- کامپیوترتون چی بود؟

از آن گازوئیلی ها بود. سیستمش یادم نیست، شاید ۲۵۸.

- هارد دیسک داشت؟

هارد داشت اما خیلی قدیمی بود .

- اولین برخوردتون با دکتر چه زمانی بود؟

فکر کنم در جلسه معارفه‌شان بود. در جلسه‌ی تودیع آقای آجیل‌فروش، دکتر غریبی به عنوان رئیس جدید مرکز معرفی شدند و بعد به اتفاق آقای آجیل‌فروش از قسمت‌های مختلف مرکز بازدید کردند و در ضمن این بازدید من هم به دکتر معرفی شدم.

- احساس همکاران بعد از اومدن آقای دکتر غریبی با توجه به اینکه شناختی روی ایشان نداشتند چی بود؟

همیشه تغییر مدیریت‌ها با یک‌سری نگرانی همراه است.

چون همکاران با رئیس وقت آشنا شده‌اند و شناخت پیدا کرده‌اند و بالعکس. ولی تغییر مدیریت که

اتفاق می‌افتد و شخص جدیدی می‌آید، همکاران از فکر و ایده‌ها و هدف‌های اطلاعاتی ندارند و طبیعتاً نگرانی همیشه هست و البته یک سری کنجکاوی همراه با نگرانی.

- وقتی دکتر کار رو شروع کردند کارها به چه صورت پیش می‌رفت؟ کارها متوقف شد؟ سرعت گرفت و بالاخره چی شد؟

خوشبختانه کارها پیش می‌رفت. حالا من دیگر از بخش تهیه مدرک خبر ندارم. بخش تهیه مدرک بعد از آمدن آقای آجیل‌فروش کم‌کم شروع به فعالیت کرد ولی من از تهیه مدرک خارج شده بودم و در جزئیات کارشان نیستم. ولی به هرحال مرکز شروع به کار کرده بود بعد از دوره‌ای رکود مثل این بود که از خواب بیدار شده باشد. طبیعتاً شخصی که وارد می‌شود برای مدیریت سازمانی اول سعی می‌کند بداند که بخش‌ها چیکار می‌کنند و حتماً یک دوره‌ای دوره‌شناسی دکتر غریبی با مرکز بوده که تصمیم بگیرند چیکار کنند. به گذشته که نگاه می‌کنم می‌بینم حرکت‌ها و فعالیت‌ها گسترش پیدا کرده و توسعه رخ داده است.

- اواخر دوره آقای آجیل‌فروش یا دوره‌ی دکتر غریبی؟

فکر می‌کنم با آمدن آقای آجیل‌فروش فعالیت مرکز شروع شد ولی دوره ایشان بسیار کوتاه بود و دوره آقای دکتر بود که فعالیت‌ها شتاب می‌گرفت.

- یعنی ارتباطات ما با خارج توسعه پیدا کرد؟

به نسبت قبل، بله.

- یعنی دوره‌ای شروع شد که ما بتونیم اطلاعات بگیریم؟

بله. بیشتر سی‌دی‌ها را آن زمان در داخل کشور می‌فروختند و مرکز می‌خرید. ولی برای ارتباط با خارج مشکل داشتیم، به خاطر تحریم‌های مالی و مسائلی که بود باز هم برای خرید مستقیم از خارج مشکل داشتیم. خریده‌ها بیشتر به صورت ریالی و از داخل کشور بود.

- و بعد این سی‌دی‌ها رو به کی سرویس می‌دادید و به چه دردی می‌خورد؟

سی‌دی‌ها مراجعین مختلفی داشت که اکثراً دانشجو بودند و کمتر اساتید، پژوهشگران و کارشناسان سازمان‌ها. همیشه بیشترین حجم مراجعین را دانشجوها داشتند.

- مراجعه مستقیم می‌کردند به شما؟

بله آن زمان مخصوصاً مراجعه مستقیم بیشتر بود. حالا ممکن است تعدادی از درخواست‌ها از کارها از طریق مکاتبات پستی و یا ایمیل فرستاده شود و جواب دریافت شود، اما دوره‌ای که آقای آجیل‌فروش تشریف آورده بودند، تازه پای کامپیوتر به سازمان‌ها باز شده بود و خیلی از موسسات اصلاً کامپیوتر نداشتند و پایگاه‌های اطلاعاتی شناخته نشده بود، مخصوصاً بانک‌های ماشینی و اغلب سی‌دی‌ها را هم نمی‌شناختند. مرکز همیشه مراجعین خاص خودش را داشت، مرکز را می‌شناختند و می‌آمدند که با خدمات جدید آشنا شوند و از این خدمات استفاده کنند کافی ایست که یک سرویسی بین خود دانشجوها معرفی شود و طبیعتاً مراجع کننده‌ی آن افزایش پیدا می‌کند.

- و همچنان خودتون یک نفر بودید؟

نه، طبیعتاً به تدریج زیاد شدیم و اولین همکارم فکر کنم خانم فلاح بودند و بعد خانم‌های دیگر از جمله خانم مژگان موسوی که الان آمریکا هستند و از همکاران خیلی خوب ما بودند به تدریج به جمع ما اضافه شدند و مراجعین ما هم زیاد شدند و ما دیگر جوابگو نبودیم.

- شما یادتون میاد زمانی که آقای علیدوستی اومدند اوضاع و احوال کتابخانه چه طوری بود؟

یعنی زمان ایشان چطوری بود یا با آمدن ایشان چه تغییری کرد؟

- بله.

چیز زیادی به خاطرم نمی‌آید. ما از قسمت کتابخانه جدا بودیم و من همیشه سرم خیلی به کار مشغول می‌شد و در جریان مسائل کارمندی و جریاناتی که می‌گذشت بین دیگران نبودم زمانی که ایشان تشریف داشتند مشکلی نبود و مساله خاصی پیش نیامد ما کار خودمان را می‌کردیم و گاهی از ایشان راهنمایی می‌گرفتیم.

چیز خاصی به ذهنم نمی‌رسد و فقط می‌دانم دوران سرپرستی ایشان همکاران خیلی راضی بودند.

- از چی راضی بودند؟

از مدیریت ایشان. دکتر علیدوستی مدیر بسیار خوبی هستند.

- چی شد دوباره شما رئیس شدید؟

از بد حادثه، فکر می‌کنم کمبود آدم! دیگر کسی نبود که مسئولیت را به گردنش بیندازند.

- برای چه مدت این مسئولیت با شما بود؟

فکر کنم ۴ سال و با بازنشستگی‌ام خاتمه پیدا کرد.

- چند ساله بازنشسته شدید؟

فکر کنم سال ۸۳ بود.

- خب خیلی متشکر از اینکه زحمت کشیدید و قبول زحمت کردید و اگر نکته خاصی به نظرتون می‌رسه اشاره بفرمایید.

نه نکته خاصی نیست. زحمت کشیدید.

- ممنون از این فرصتی که در اختیار ما قرار دادید.

## علی تمیزی

- جناب آقای تمیزی لطفاً خودتون را برای خوانندگان ما معرفی کنید.

علی تمیزی، کارشناس مرکز اطلاعات و مدارک علمی هستم که کارم را در این مرکز که حالا پژوهشگاه شده از تاریخ ۴۸/۲/۲۰ آغاز کردم و در آن تاریخ کارهای زیادی بود اما من به دنبال یک کار فرهنگی بودم که از بین چندین شغل بالاخره تصمیم گرفتم و در مرکز مدارک علمی ایران مشغول به کار شدم. پروژه‌ای که به من پیشنهاد کردند و قرار بود من روی آن کار کنم به نظرم خوب رسید و پی بردم که خیلی خوب می‌تواند در خدمت پژوهشگران باشد بنابراین این کار را پذیرفتم و کارم را در مرکز آغاز کردم. در آن زمان کار پروژه این بود که باید جمع‌آوری می‌کردیم نام و دوره‌های مجلات ادواری و نشریه‌های موجود در کتابخانه‌های ایران را که آقای دکتر جان هاروی آمریکایی که سال‌ها در شرکت نفت کار می‌کرد و دوره‌ی خدمتشون در شرکت نفت تموم شد جذب مرکز شدند و در آن زمان رئیس مرکز جناب آقای علی سینایی بود چون خارجی‌ها نمی‌توانستند رئیس باشند آقای سینایی به عنوان رئیس مرکز برگزیده شده بودند.

- آن زمان مرکز مستقل کار می‌کرد؟

مرکز آن زمان مستقل نبود و مستقیماً زیر نظر وزارت علوم بود. بعد از مدتی موسسه تحقیقات و برنامه‌ریزی علمی و آموزشی کشور به وجود آمد و دو تا مرکز وجود داشت. مرکز مدارک علمی ایران و مرکز خدمات علمی که این دو در داخل اون موسسه زیر نظر وزارت علوم بودند.

- معمولاً چه کسانی موسسه را سرپرستی می‌کردند؟

گویا معاونت پژوهشی وزیر علوم موسسه را اداره می‌کردند البته زیر نظر وزیر علوم. افرادی مثل آقای سینایی، پرفسور مهران، احسان نراقی....

- شما کار را به آقای سینایی شروع کردید؟

من کار را در غالب یک طرح زیر نظر آقای دکتر حسین دانشی که معاون آقای سینایی بود شروع کردم.

- پیشنهاد طرح با دکتر دانشی بود؟

خیر؛ پیشنهاد طرح با دکتر هاروی بود.

- دکتر هاروی اینجا چیکار می‌کردند؟

کار دکتر هاروی سرپرستی کارها و طرح‌ها بود. هر کار تکنیکال در تهران و شهرستان برای مرکز پیش می‌آمد دکتر هاروی آن را سرپرستی می‌کرد. دکتر هاروی مرکز را به دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور معرفی می‌کرد و مراکز دانشگاهی و علمی کشور کارشان را بر اساس الگوی مرکز انجام می‌دادند.

- آقای هاروی از چه زمانی به مرکز آمد؟

از زمان تاسیس مرکز به اینجا آمد و حدود ۵ یا ۶ سال هم در مرکز مشغول بود و حدود ۲ سال قبل از اینکه انقلاب شود از ایران رفت. ایشون در تمام جلسات شرکت می‌کردند و تمام کارهای مرکز به کمک ایشون سازماندهی می‌شد و همیشه وضعیت و پیشرفت کارها را زیر نظر داشتند.

- هاروی به صورت دائمی در پژوهشگاه بود؟

بله؛ به صورت دائمی درست مثل همه کارمندان در مرکز بود.

- رابطه‌ی هاروی با پرسنل چطور بود؟

رابطه‌ی خوبی با پرسنل داشت.

- زبان فارسی می‌دونست؟

زبان فارسی را خیلی کم می‌دانست. اما افرادی که در مرکز بودند مشکل زبان نداشتند و حتی در مصاحبه‌ها اول خود هاروی مصاحبه می‌کرد و من خودم برای مصاحبه اولین بار با هاروی صحبت کردم و این اولین برخورد من با



- هاروی بود. البته بیشتر استخدام‌ها زیر نظر هاروی صورت می‌گرفت. ممکن بود که شخصی به عنوان معرف فردی را به مرکز معرفی می‌کرد اما گفتگوی تخصصی با هاروی بود.
- به شما نگفتند که چرا می‌خواهید کار کتابداری و اطلاع رسانی انجام دهید؟
- رشته‌ی من زبان و ادبیات انگلیسی بود ولی من علاقمند به کتابداری بودم و دیدم که وسعت زیادی داره و خیلی به پژوهشگران کمک می‌کنه بنابراین به این رشته علاقمند شدم.
- ورود شما به مرکز با یک پروژه خاص هم زمان بود و یا در غالب استخدام بود؟
- مربوط به همان پروژه فهرست مشترک نشریه‌های ادواری موجود در کتابخانه‌های ایران بود که نیرو جذب می‌کردند و من هم جزء کسانی بودم که مشغول به کار شدم.
- هدف این پروژه چی بود؟
- هدف پروژه جلوگیری از خروج ارز زیاد از کشور بود. ما باید می‌دیدیم که یک عنوان مجله در کدام کتابخانه‌های ایران هست و یا اصلاً برای آن کتابخانه این مجله تخصصی نیاز است یا نه؟ البته این طرح در ارتباط با مجلات گران قیمت و تخصصی بود که از خارج وارد ایران می‌شد و با این کار سیستم امانت مجلات را بین کتابخانه‌هایی که از نظر جغرافیایی بهم نزدیک بودند فعال کردیم. تا دیگر کتابخانه‌ها هم بتوانند از منابع ارزشمند کتابخانه‌های دیگر استفاده کنند.
- در ابتدا کار را با چند کتابخانه آغاز کردید؟
- در ابتدا ۸ کتابخانه بود و ما سه نفر بودیم.
- مدیر پروژه چه کسی بود؟
- خانم مینا اشرف مدیر اجرایی پروژه بودند و معرفی‌نامه صادر می‌کردند و می‌رفتیم به کتابخانه‌ها و با رئیس کتابخانه صحبت می‌کردیم و هدف از طرح را برایشان توضیح می‌دادیم و سعی می‌کردیم همکاری آنها را جلب کنیم.
- وظیفه‌ی کتابخانه‌ها در مقابل این طرح چی بود؟
- کتابخانه‌ها باید بایگانی و سیستم اطلاعاتی مجلات کتابخانه را در اختیار ما قرار می‌دادند و اگر سیستم بایگانی نداشتند ما براشون ایجاد می‌کردیم و مشخص می‌شد که چه مجله‌ای از چه سالی در این کتابخانه بوده و چه دوره‌هایی از این مجله ناقص است و روند کار به این شکل بود.
- نتیجه این کار چه بود؟
- سال ۱۳۵۰ توانستیم مجموعه‌ای از این اطلاعات را در زمینه علوم و علوم اجتماعی در یک مجموعه گردآوری کنیم و به چاپ برسانیم. آن زمان حدود ۷۰۰ یا ۸۰۰ عنوان مجله را سروسامان دادیم و نتیجه‌ی این کار این بود که در نهایت به صورت یک مجموعه چاپی درآمد و متعاقب آن برنامه مجموعه دیگر در زمینه علوم درآوردیم که ۳۰۰۰ عنوان مجله در یک مجموعه منتشر شد.
- در آن زمان کار مجلات لاتین که وارد کشور می‌شد به صورت متمرکز انجام نمی‌گرفت و هر کتابخانه‌ای سیستم سفارش داشت و کتابخانه‌ها دقت نمی‌کردند اگر مجله‌ای در ایران هست دیگر سفارش ندهند مگر اینکه واقعاً نیاز داشته باشند.
- چرا مرکز در آن زمان تعداد زیادی مجله می‌خرید؟
- مرکز در آن زمان می‌خواست در زمینه علوم و علوم اجتماعی سرویس دهد و البته این سنگ بسیار بزرگی بود. در این زمینه تعدادی مجله پایه بود و تعداد متعددی کاربرد داشت که خریداری و نگهداری می‌کردند.
- یعنی شما از اول کارتان را با یک پروژه آغاز کردید و با همان پروژه بازنشسته شدید؟

بله. از یک پروژه شروع کردم و تا زمان بازنشستگی هم ادامه دادم. البته زمان کوتاهی هم روی پایان‌نامه‌ها کار کردیم. در زمان ریاست آقای مهدوی یکی؛ دو طرح دیگر اضافه شد. مثلاً فهرستی از فیلم و اسلایدهای علمی موجود در کشور تهیه کردیم و مجموعه‌ای شامل فیلم و اسلایدها چاپ شد.

- آخرین فهرست مشترک در چه سالی چاپ شد؟

۱۳۵۶ آخرین فهرست مشترک چاپ شد.

- چرا بعد از سال ۱۳۵۶ دیگر فهرست مشترک چاپ نشد؟

بعد از سال ۵۶ دیگر به این شکل چاپ نشد. مجموعه‌های چاپ شده بیشتر در رابطه با آخرین سفارش‌ها بود که در زمان آقای دکتر مکنون معاون وزارتخانه بودند چاپ شد و ایشان گفتند «در حال حاضر نیاز مملکت به این است که ببینیم چه کتابخانه‌ای باید چه مجله‌ای را سفارش دهد».

به علت کمبود بودجه‌ی ارزی یکی دو تا مجموعه از آخرین دوره مجلات چاپ شد و از سال ۵۷ تا ۶۲ این دو تا مجموعه را چاپ کردیم که الان هم در مرکز هست.

- ورود کامپیوتر چه تأثیری روی روند کار شما داشت؟

کامپیوتر کارها را برعکس کرد و ما مجموعه‌هایی که هر ۲ یا ۳ سال یکبار چاپ می‌کردیم از ما گرفت. چرا که ما مدتی مشکلات نرم افزار و سخت افزار داشتیم و فرهنگ استفاده از PC نبود. در زمان آقای مهدوی از ما خواستند که مجموعه‌های دستی را به صورت کامپیوتری در بیاوریم. من برنامه‌ای تهیه کردم و فرمی را ایجاد کردم که کتابخانه‌ها اطلاعات مربوط به مجلات را براساس فرم تکمیل می‌کردند من جوابگوی سوالات کتابخانه‌ها بودم و در سال ۶۷ حدود ۱۶ هزار عنوان مجله را برای ۲۶۰ کتابخانه سروسامان دادیم.

کار کامپیوتری این پروژه قرار بود توسط سازمان سنجش صورت بگیرد که انجام شد اما عملاً موفق نبود. کارهای ما به مرحله پانچ رسید و به طور کلی انتظارات ما برآورده نشد.

این بود که با رفتن آقای مهدوی کار کامپیوتری به دوره آقای آجیل فروش رسید و با آمدن آقایان جراح که سه برادر بودند. حمید جراح معاون آقای آجیل فروش بود و ۲ برادر دیگر روی کارهای خدمات فنی مربوط به کامپیوتر فعالیت می‌کردند و حدود ۱۶ هزار عنوان از کامپیوتر لیست گرفتیم آن زمان سیستم آنلاین نبود و سیستم آفلاین بود. تاحدودی هم توانستند سیستم را راه اندازی کنند. و امکان سرچ فراهم شد و بعد هم جناب آقای مهندس پارسی آمدند و توانستند کار رو ادامه بدهند و تا حالا ادامه پیدا کرده و در این ۷، ۸ سال نمی‌دانم به کجا رسیده. پایگاه اطلاعات فهرست مشترک نشریات ادواری در پژوهشگاه هست این نتیجه همان کارهایی است که انجام دادیم. که به صورت یک دیتابیس خیلی کند و خرنده پیش می‌رود و البته اگر کامپیوتر نبود می‌توانستیم مجموعه‌های خوبی را با همان شیوه دستی و سنتی چاپ کنیم اما ورود کامپیوتر در کار ما شکاف ایجاد کرد.

- چرا این اتفاق نیفتاد؟

کار مجله‌ها کار سنگینی است. رام کردن جنگل نشریات کار بسیار دشواری است. برخی معتقد بودند که ISSN مجلات می‌تواند ما را نجات دهد و این کار در دنیا صورت می‌گرفت اما در ایران تازه شروع شده بود و خیلی خوب عمل نمی‌کرد. به هر حال ما خوب نتوانستیم از قضیه‌ی کامپیوتر به خاطر ناهماهنگی خوب استفاده کنیم. ورود نرم افزارهای متعدد اجازه نداد کار یکنواخت انجام شود و به هر حال مشکلاتی هست در این زمینه که باید پیگیری شود. این روزها کتابخانه‌های متعدد نرم افزارهای گوناگون دارند که باهم هماهنگ و همخوان نیستند. یک سیستم باید به وجود می‌آمد و مرکز می‌توانست این کار را انجام دهد و برای کتابخانه‌ها نرم افزار خاصی تهیه کند تا فعالیت‌ها در قالب یک طرح جامع انجام شود و مشکلات کتابخانه‌ها در زمینه اطلاع رسانی برطرف شود.

- شنیدم به شما لقب پدر فهرست مشترک ایران را دادند؟

این لقب با کمی اغراق به من داده شده است اما ما گرد و خاک کتابخانه‌ها را خورده‌ایم و گاهی مسئول نظافت عمومی کتابخانه تا ما را می‌دید می‌رفت و وسایل کارش رو می‌آورد شاید ساعت کارشان بهم می‌خورد اما در حقیقت می‌خواستند ما را از کتابخانه خارج کنند. تاریکی کتابخانه‌ها یکی از معضلات اساسی کار ما بود. بیشتر کار در انبارها بود و گرد و خاک کتاب هم معروف است که کشنده است.

- قبل از شما کسی در این زمینه کار کرده بود؟

قبل از من آقای پرویز عازم در این زمینه کار کرده بود و خانم مینا اشرف بخشی از پایان‌نامه‌اش در مورد همین مسأله بود.

- برخورد روسای مرکز در مورد این طرح چگونه بود؟

به نظر می‌رسید این طرح به صورت مستمر در مرکز اجرا بشود، چون همیشه اولین کاری که بازدید کننده‌های خارجی می‌دیدند طرح فهرست مشترک بود و هنوز هم باید ادامه پیدا می‌کرد.

- در حال حاضر نشر الکترونیکی به نظر شما جایگزین فهرست مشترک شده است؟

این امکان از نظر اقتصاد اطلاع رسانی صرف نمی‌کند و در مرکز این بستر فراهم شده است اما همیشه در اختیار نیست.

در حالیکه اگر سیستم «بج» بود و فهرست مجلات را بر روی سی‌دی داشتیم و با برنامه‌ای می‌کردیم کار خیلی بهتر بود. در حال حاضر چنین چیزی نیست و از بستر الکترونیکی مرکز استفاده می‌شود.

ایجاد چنین وضعیتی باعث می‌شد کتابخانه‌ها به صورت خودکار همکاری کنند اما عملاً اینطور نشد و نشان داد باید برنامه دیگری در نظر گرفت و برای همکاری بیشتر کتابخانه‌ها و تبدیل سیستم سنتی به مدرن اطلاعات کتابخانه‌ها توسط سی‌دی گردآوری شود و نتیجه این کار به صورت چاپی در دسترس عموم قرار می‌گرفت و من مجموعه‌ای از فهرست مشترک ایجاد کردم که خیلی حجیم بود و در سال ۶۸ فهرست مادر برای چاپ آماده بود که به علت کمبود کاغذ متأسفانه چاپ نشد.

وقتی تاریخچه کشورهای دیگر در این زمینه بررسی می‌کنیم می‌بینیم که با کتابخانه‌های بزرگ شروع شده است و اسمش را فهرست مادر گذاشته‌اند و بعداً کتابخانه‌های دیگر با دادن اطلاعات به این لیست اضافه می‌شدند.

- به نظر شما طرح فهرست مشترک نشریات ادواری هنوز می‌تواند کاربرد داشته باشد؟

ما باید ببینیم اگر کتابخانه‌های بزرگ مانند کتابخانه کنگره، بریتیش لایبرری اگر هنوز از فهرست مشترک استفاده می‌کنند بیانگر این است که ما هنوز به فهرست مشترک نیاز داریم.

- امروزه پایگاه‌های اطلاعات ژورنال با اطلاعات کامل رقیب فهرست مشترک هستند؟

این شیوه خیلی گران تمام می‌شود و البته ظاهراً فقط چکیده مقالات را در اختیار خواننده می‌گذارند.

- نخیر اغلب به صورت کامل هم در اختیار پژوهشگران قرار می‌دهند.

اگر اخیراً به این صورت است من در جریان نبودم چون مدتی است از این مسائل کمی منشعب شده‌ام.

- بعد از انقلاب یک نیروی جدیدی وارد مرکز شد، رابطه این نیروها با افراد قدیمی چگونه بود؟

همکاری بین آنها برقرار بود و اصلاً مشکلی نداشتند و اغلب از تجربیات قدیمی‌ها استفاده می‌کردند.

- ارزیابی شما نسبت به فعالیت‌های پژوهشگاه چگونه است؟

روند خوب را طی می‌کند. این دوره، دوره اطلاع رسانی است از سال ۸۰ شروع شده است و همه چیز متحول شده است و بالطبع روی مرکز هم اثر داشته است و کارهای خوبی مثل مقالات علمی و پایان‌نامه‌ها در زمینه بانک‌ها و سمینارهای علمی فعال بود الان باید به ۳۰ هزار مجله می‌رسیدیم و حتی با خارج داد و ستد علمی داشته باشیم.

- بهترین خاطره شما از مرکز؟

من به مرکز علاقمند بودم و فکر می‌کردم جای من اینجا است و امکانات نسبتاً خوبی داشت و با پرسنل اینجا راحت بودم و به طور کلی اینجا رو دوست داشتم.

- در آخر اگر نکته خاصی مدنظر دارید بفرمایید.

من دلم می‌خواست طرحی که سال‌ها روش کار کردم و خیلی زحمت کشیدم نتیجه بهتری می‌داد و امیدوارم زحمات ۳۰ ساله‌ی من و دوستانم از بین نرود، اگر بخواهیم حساب کنیم این کار ۴۰ ساله شده است و اگر ادامه پیدا می‌کرد نه تنها مجلات خارجی بلکه مجلات خودمان را هم سروسامان می‌دادیم؛ زیرا مجلات تاریخ ماست تاریخ ایران است و در کتابخانه ملی و کتابخانه مجلس دوره‌های زیادی از مجلات وجود دارند اگر از اینها کاتالوگ تهیه می‌کردند خدمت بزرگی به تاریخ مطبوعات ایران صورت می‌گرفت. مدت زیادی ایست که ما مجله و روزنامه داریم. اوایل یکی دو مجموعه تحت عنوان فهرست مجلات ایران آماده و چاپ شد اما این کار اساسی نبود ما به یک برنامه‌ریزی جامع و مانع نیاز داریم گاهی نیاز است اطلاعات وجین شود و در بانک اطلاعات وجین امر بسیار مهمی است وقتی در یک زمینه ۲۰ مقاله داریم چه لزومی دارد که همه این مقالات نگهداری شود شاید اصلاً برخی از این مقالات ارزش علمی چندانی هم نداشته باشند بنابراین باید به این امر توجه کافی شود.

- در پایان اگر مطلبی باقی مانده بفرمایید.

- متشکرم از لطف شما که من را برای این گفتگو دعوت کردید و برای شما و همکارانتان آرزوی موفقیت می‌کنم.

## سید مهدی سمائی

- جناب دکتر سمائی خیلی ممنون از اینکه محبت کردید و گفتگوی ما رو پذیرفتید. لطفاً به بیوگرافی از خودتون بگید که کجا متولد شدید، کجا درس خوندید و در چه مقطعی و کی وارد مرکز شدید؟  
من سیدمهدی سمائی، متولد شهسوار هستم. دوران تحصیلم را در تهران گذروندم در مدرسه مجدزاده صهبا که وابسته به گروه فرهنگی هدف بود و به ارتباطاتی با هم داشتند، مدرسه‌ی ما در تقاطع جمهوری و ۳۰ متری همین پایین نزدیک میدان انقلاب بود تا کلاس چهارم اینجا بودم و بعد به اقتضای شغل پدرم ۱ سال زابل بودیم و ۲ سال زاهدان و چندسالی در جنوب خراسان بودم و بعد برای ادامه تحصیل به خارج از کشور رفتم و چند سالی هم خارج از کشور بودم.

- کدوم کشور؟

فرانسه بودم.

- در چه مقطعی؟

برای مقطع دیپلم به لیسانس. اونجا تلاطم بعد از انقلاب بود و مسائل عاطفی باعث شد که من برگردم. در سال ۶۶ لیسانس زبان و ادبیات فرانسه از دانشگاه تهران گرفتم و حدود یکسال و نیم در وزارت راه مترجم بودم و بعد فوق لیسانس قبول شدم و فوق لیسانس زبان‌شناسی را از دانشگاه تهران گرفتم و سال ۷۰ فارغ التحصیل شدم. دقیقاً بهمن سال ۷۰ با مرکز اسناد و مدارک علمی ایران آشنا شدم و اوادم اینجا و کارم رو ادامه دادم تا سال ۷۲. اون زمان آقای آجیل‌فروش رئیس مرکز بودند تا اینکه سال ۷۲ در گروه زبان شناسی دانشگاه تهران دانشجوی دکترا شدم و سال ۷۷ فارغ التحصیل شدم و استادیار پژوهشگاه فعلی هستم «پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران».

- زمانی که تشریف آوردید مرکز مدارک علمی ایران اوضاع و احوال مرکز چطوری بود؟

آدم وقتی به گذشته نگاه می‌کنه باید ببینه از کجا شروع می‌شه و آدم یادش می‌ره که رو دوش بقیه ایستاده و نونش رو با آتش دل دیگران پخته و چون اونا نیستند به ذره غیبت هم می‌کنه و حالا ما داریم در مورد اون زمان صحبت می‌کنیم و به سری نارسایی‌هایی بود و بی‌انصافی‌ها اگر گردن شخصی بیندازیم. حالا زمان تغییر کرده و اون زمان واقعیتش رو بخوایم صوری قضاوت کنیم خیلی بهم ریخته بود. خیلی اوضاع بد بود و با امروز قابل مقایسه نبود. امروز ما اینجا می‌نشینیم و طرح‌هایی رو کار می‌کنیم که ۱۵ سال پیش برامون رویا بود و امکاناتی داریم که شاید تصورش رو هم نمی‌کردیم که روزی اینها رو داشته باشیم و از نظر امکانات پژوهشگاه چه از نظر نوع کار و چه از نظر مالی که حالا هم چنگی به دل نمی‌زنه اما اون زمان خیلی بدتر بود با حقوق ۱۷-۱۸ هزار تومان برای اعضای هیات علمی اوضاع مرکز اون دوران فاجعه بود.

- یعنی در حقیقت اوضاع فیزیکی این مجموعه رو بخواهید تشریح کنید چقدر فضای فیزیکی در اختیار پژوهشگاه بود؟ همکاران شما کیا بودند؟

من در طبقه اول بودم و به چیزی حدود ۸ یا ۱۰ تا اتاق عوض کردم و بعد فضا اون زمان به صورتی بود که ۳ نفر در یک اتاق بودیم و بعد ۲ نفر و به مرور فضا هم بهتر شد. امکاناتی که الان در اتاق‌هاست و چینش وسایلی که در اتاق‌هاست نوع وسایل و تجهیزات الکترونیکی که هست اصلاً با گذشته قابل قیاس نیست. اون زمان رایانه‌ای در کار نبود و درسته اون زمان هیچ وقت هیچ‌جا رایانه نبود اما خب به نسبت حالا که می‌سنجیم جاهایی هست که حالا نمی‌خوام اسم ببرم ولی خب امکانات رایانه‌ای ما همیشه بهترین بوده چه برای کسی که در رایانه مهارت داره و چه کسی که مهارت نداره و امکانات که در اتاق‌هاست خیلی بهتر شده فکر کنم به مکانیسمی هست در پژوهشگاه ما که در نوع خودش نمونه است. مثل اینکه به ماشینی خیلی خوب کار نمی‌کنه اما به عضوی باشه که خیلی خوب کار کنه شاید هیچ تناسبی با اجزاش نداشته باشه مثلاً کاربراتورش چه می‌دونم درحد ماشین بنز

- باشه و چرخش ژبان باشه. پژوهشگاه ما به قیاس با خیلی از مراکز و نهادهای فرهنگی همون کاربراتور ماشین بنزه، ناشکری نشه من چنین احساسی دارم.
- اولین اتاقی که تشریف بردید کدوم طبقه بود؟
- طبقه اول بود که با آقای عطرفی و خانم محمودیان هم اتاق بودیم.
- آقای عطرفی؟
- بله ایشون از اینجا تشریف بردند و الان هیات علمی دانشگاه علامه هستند.
- اینجا هیات علمی بودند؟
- نه خیر هیات علمی نبودند و بعداً هیات علمی دانشگاه علامه شدند. من فکر می‌کنم الان دکترایشون رو گرفتند.
- گروه ادبیات فارسی دانشگاه علامه هستند.
- و بعد از اون اتاق؟
- بعد از اون اتاق تو همون طبقه دور چرخیدیم و به شوخی می‌گفتیم ما رو دور می‌چرخونن و همین‌طور اومدیم بالا و می‌گفتیم از همون بالا می‌خوان ما رو پرت کنن پایین.
- فعلاً کدوم طبقه رسیدید؟
- طبقه سوم اتاق ۳۰۱.
- هم اتاقی الان شما؟
- آقای مهندس رجبی هست.
- اولین مواجهه شما با آقای آجیل‌فروش کی بود؟
- اولین مواجهه‌ام زمانی بود که به دنبال مطالبات مالی‌ام بودم و من سال ۷۰ اومدم اینجا اون زمان زن داشتم و بچه‌ام به دنیا اومده بود که کار می‌کردم و به من حقوقی نمی‌دادند. ۲ - ۳ ماه کار کردم، حقوقی ندادند و حالا بشمرم و برم بالا. خلاصه ما هی اعتراض کردیم و گفتیم بریم پیش آقای آجیل‌فروش و بقیه گفتند نه نرو، عصبانی می‌شه و خود آقای آجیل‌فروش عصبانی نمی‌شد و بقیه گفتند بده، حقوق بگیر و بعضی وقت‌ها می‌گفتند بده هیات علمی اصلاً حرف حقوق بزنه و خلاصه بدون یک قرون حقوق ۱۰ ماه طول کشید و ۱۰ ماه بدون حقوق زندگی کردیم و آقای آجیل‌فروش اونم در این ارتباط می‌دیدم. خلاصه ۱۰ ماه بود که ما حقوق نگرفته بودیم.
- و بعد از ۱۰ ماه چی شد؟
- در طول ۱۰ ماه همش من می‌رفتم و نامه می‌نوشتم و دستور می‌دادند اما کی بود که اجرا کنه و بعد از ۱۰ ماه خلاصه طی یکسری فعل و انفعالات یه چک ۱۸ هزار تومانی به دادند و گفتند این حقوقت.
- برای ۱۰ ماه؟
- برای ۱۰ ماه ۱۸ هزار تومان دادند و اون زمان حقوق من ۱۸ هزار تومان بود.
- پس چرا ۱۸ هزار تومان؟
- دادند دیگه، ما هم اعتراض کردیم ۳ نفر بودیم. خانم بهشتی و خانم جواندل هم بودند و اونا هم چیزی حدود من حقوق نگرفته بودند و ما هم قهر کردیم و من چک رو گذاشتم و گفتم تا حالا هرکاری کردیم بقیه‌اش رو هم می‌گذرونیم و گفتند وایستا. در عرض نیم ساعت بعد یک چک ۱۸۰ هزار تومانی به من دادند.
- معمولاً وقتی پیش آقای آجیل‌فروش می‌رفتید چی می‌گفتند به شما وقتی می‌گفتید حقوق منو ندادید و دیر شده؟
- مستقیم نمی‌رفتم، نامه می‌دادم و ایشون هم دستور می‌دادند پرداخت شود و البته ایشون هم می‌دونست نمی‌دن.
- معاون ایشون کی بود؟
- معاون نداشت. می‌گم خیلی اوضاع بهم ریخته بود.

- چطوری من دوست دارم بدونم بهم ریخته یعنی چی؟ کتابخونش چطوری بود؟ بخش اداری‌اش چطوری بود و بخش مدیریتش چطور بود؟ اوضاع و احوال غذاش چطوری بود و آدماش چطور بودند؟ من چون کمی منزوی هستم و سرم به کار خودم بود زیاد از اوضاع اداری سر در نمی‌آوردم و کار خودم رو می‌کردم و همون ابتدا که اومدم به تزاروس به من دادند و گفتند رو همین تزاروس کار کن. تزاروس آموزش و پرورش و تعلیم و تربیت بود که آقای عطرفی ترجمه کرده بودند که دادند به من ویرایش بکنم در هنگام ویرایش کار به درازا کشید و من فکر می‌کردم ۶ - ۷ ماه و نهایتاً یکساله تمومش کنم اما ۳ سال طول کشید و بعدها من این تزاروس رو آماده کردم و خیلی هم روش کار کردم و چند بار هم پرینت گرفتم ازش و هرگز چاپ نشد. تا همین پارسال نگهش داشته بودم خیلی هم تزاروس خوبی بود و خودم مراجعه می‌کردم مشکلات شخصی منو حل می‌کرد و بعد هم تو همین اسباب کشی‌ها ریختمش دور.

- چرا چاپ نشد؟

نمی‌دونم چرا این اتفاق افتاد و چاپ نشد.

- هیچ وقت نشنیده بودم که شما روی تزاروس کار کردید.

۳ سال کار کردم.

- جزء اولین تزاروس‌ها باید بوده باشه؟

بله جزء اولین تزاروس‌ها بود و خیلی هم جالب شد. من خیلی روش کار کردم دقیقاً ۳ سال. اون زمان جزء اولین سال‌هایی بود که اومده بودم و اون موقع آدم انرژی بیشتری داره و خیلی خوب روش کار کردم. درسته ۳ سال کار کردم و به نتیجه‌ی خاصی نرسید اما زحمتم به هدر نرفت چون روش تجربه کسب کردم. با اینکه انداختمش دور اما راضی‌ام چون از نظر علمی و کاری برای من تجربه خوبی بود.

- شما بیشتر درگیر تزاروس بودید؟

۳ سال فقط درگیر تزاروس بودم و هیچ کار دیگه‌ای نمی‌کردم. آقای عطرفی که از اینجا منتقل شدند پیگیری می‌کردند و می‌گفتند چی شد تزاروس چاپ شد؟ من وعده چاپ می‌دادم. بعد هم نفهمیدم چی شد که دیگر این کار چاپ نشد این موضوع مصادف شد با زمانی که آقای دکتر به جای آقای آجیل‌فروش تشریف آوردند البته یاد آقای آجیل‌فروش به خیر باشه من با ایشان برخورد نداشتم، فقط از طریق نامه بوده و به هر حال چون هرکسی به اندازه خودش زحمتهایی کشیده و آقای آجیل‌فروش هم برای مرکز زحماتی کشیده بودند.

- چی شد که آقای دکتر اومدند؟

من نمی‌دونم از خودشون پیرسید. ایشان که اومدند اوایل اینجا این ریختی نبود و مثل زمان آقای آجیل‌فروش بود و اینطور نبود که بگم آقای دکتر اومدند معجزه کردند. اوضاع اینجا بد نبود ولی من خیلی ناراحت بودم و به جور خاصی آدم حس می‌کرد خیلی غریبه و در واقع همیشه احساس می‌کردم اینجا سرخ پوستم یا سیاه پوستم به هر حال فکر می‌کردم رنگین پوستم البته چندسالی هست که این احساس دیگه در من وجود نداره.

- در مقابل کی این احساس رو داشتید؟

احساس می‌کردم اینجا به شدت تبعیض هست و خب آدم مقصر اصلی رو هم دکتر می‌دونه، خب دکتر رئیس اینجاست ولی الان چنین احساسی ندارم وقتی پا می‌ذارم تو پژوهشگاه خودمون صبح‌ها ریلکس می‌شم و حس می‌کنم تو خونه خودم هستم.

- فکر می‌کنید چه اتفاقی افتاده؟

اولین چیزی که اتفاق افتاد گذشت زمان بود که تفکر آدم‌ها و امکانات را عوض کرد. وضع کشور تغییر کرده وقتی در سطح گسترده آدم نگاه می‌کنه می‌بینه سطح مملکت هم عوض شده اینجا نباید حرف‌های سیاسی بزنم به طور کلی من همیشه عادت دارم مثبت فکر کنم و به نظرم همه چیز بهتر شده و اوضاع کلی مملکت هم روی کار ما اثر گذاشته. یه سری تغییرات ساختاری در پژوهشگاه از نظر اهداف رخ داده و حتی از نظر اسمی هم که در

نظر بگیریم اول مرکز اسناد بود و بعد شد مرکز اسناد و مدارک علمی ایران و در سال‌های اخیر شده پژوهشگاه اسناد و مدارک علمی ایران. به وضوح می‌بینیم که از طرف سنت به سمت مدرنیسم رفتیم. هم از نظر اسمش هم از نظر اسناد و مدارک علمی ایران هم از نظر اینکه پژوهشگاه شدیم. اگر بخواهیم از لحاظ فردی و کارمندی هم در نظر بگیریم اوضاع خیلی بهتر شده، من یادم می‌آید همکاران سابق بیشتر رشته‌هاشون تو علوم مختلف بوده اما الان افراد متخصص داریم و فکر می‌کنم اون زمان آیتم‌های درسی رشته کتابداری و نوع کارهاشون با کسانی که الان کتابداری می‌خونن کمی متفاوت بوده و کتابدارانی که قدیم اینجا بودند با کتابدارانی که الان اینجا هستند نوع معلوماتشون و درسی که خوندن با قبلی‌ها فرق می‌کنه. حالا اگر بحث تجهیزات و امکانات رو بذاریم کنار چه از نظر سیستم ماشینی و کامپیوتری پژوهشگاه ما پیشرفته است. حتی اینا رو هم در نظر نگیریم نوع افراد متخصص و کاری که در پژوهشگاه ما داره انجام می‌شه مصداق پیدا می‌کنه که از طرف سنت به سمت مدرنیسم رفتیم و حالا من کار خودم رو دارم در نظر می‌گیرم و به کار خودم بخوام نگاه بکنم مثلاً من رو تزاروس کار کرده بودم اما الان می‌بینم دارم روی هوش مصنوعی کار می‌کنم خب تا بستری فراهم نشده باشه و این کار جز استراتژی‌های سازمان ما نباشه مصداق پیدا نمی‌کنه در واقع پژوهشگاه ما از طرف سنت به سمت مدرنیسم رفته.

- برای اینکه از این مسیر عبور کنیم و از طرف سنت به سمت مدرنیسم وقتی دکتر تشریف آوردند اینجا

بیشتر سنت حاکم بوده و چه زمان طول کشید تا بستر فراهم بشه تا به اون سمت حرکت کرد؟  
من فکر می‌کنم ۴-۵ سال بعد از ورود آقای دکتر غربی بود ۵ تا ۷ سال کم‌کم این تغییرات شروع شد و رایانه‌ها هم به این صورت نبود و خود ابزار برای پیشرفت کار بسیار موثره و محیطی رو فراهم می‌کنه که خود ما به این فکر بیافتیم که می‌تونیم کارهایی بکنیم.

- رایانه چند ساله عمومی شده؟  
من فکر نمی‌کنم بیشتر از ده سال نباشه که به این شدت گسترش پیدا کرده و پژوهشگاه ما هم در این ده سال اخیر بوده که به سمت مدرنیسم رفته.

- و این احساس که دیگه رنگ پوست روی کار شما اثر نداره کی از ایجاد شد؟  
۴-۵ ساله.

- قبلش چرا اینجوری بودید؟  
من الان حس می‌کنم سفیدپوستم.  
- دلیلش رو نمی‌دونید چی بود؟  
نه نمی‌دونم ولی به هر حال اوضاع مملکت هم بی‌تاثیر نیست روی این نگرش‌ها اما علتش رو نمی‌دونم.  
- سفیدپوست‌ها کیا بودند؟

من نمی‌دونم؛ من آدم محافظه کاری هستم و مهم اینه که الان خودم رو جزء سفیدپوست‌ها احساس می‌کنم.  
- خب عرضم به حضورتون بعد از اینکه کار تزاروس رو انجام دادید و فرجام خوبی نداشت کار بعدی‌تون چی بود؟

من کارهای دیگه هم انجام می‌دادم حالا کارهای اصلی‌ام رو بگم؟  
- بله.

در واقع وقتی روی رساله‌ام کار می‌کردم می‌خواستم یه ماشینی بسازم به اسم دستورسنج که بدون توسل به معنی تشخیص می‌ده که متون فارسی دستوری هست یا نه. اون کار درحد نظری باقی موند و برنامه‌نویسی نشد درعین حال طرح کوچیکی نبود و من تو رساله‌ام اینو انجام دادم و دو تا طرح دیگه که متعاقب اون به نتیجه رسید و نرم افزارش هم آماده است یکی همین واژه‌شکن دستور فارسی است. نرم افزاری که می‌تونه کلمات فارسی رو شناسایی کنه ویژگی دستوری‌شون رو بده، بعد اینا رو تکه‌تکه کنه، اجزاشون رو شناسایی کنه، مقوله دستوریش جدا کنه و بگه دستوری هست یا نیست. اگر ما بهش اجزا بدیم و دستوری نباشه غیردستوری بودن رو تشخیص



بده و در واقع بیاد تجزیه بکنه و چیزهایی که احتمال داره باشه اونا رو هم تشخیص بده و این بستری که در پژوهشگاه فراهم شده و اجازه داده که من این کار رو بکنم و با اطمینان می‌گم این اولین نرم افزار صرفی هست که در دنیا خیلی مظلومانه ساخته شده و به این صورت هم روش تبلیغی نشده ولی به هرحال در پژوهشگاه ما ساخته شده و پژوهشگاه اسناد و مدارک علمی ایران اومده نرم افزاری ساخته و بهش هویت داده.

- کاربرد این نرم افزار چی هست؟

این نرم افزار یک ویرایشگره و به کار کسانی میاد که دارن واژه سازی می‌کنن و واژه‌سازها با نحو کلمات و اجزا داخلی کلمات سرو کار دارند، مترجم‌ها، خارجی‌ها، کسانی که می‌خوان زبان فارسی یاد بگیرند و کودکان ما که می‌خوان صرف زبان رو یاد بگیرند و اینا بخشی از کاربردهای این نرم‌افزار.

- چه مدت این کار طول کشید؟

۴ سال و نیم طول کشید در همین پژوهشگاه خودمون.

- تیم خاصی داشتید؟

بله، آقای دکتر علاء الدین طباطبایی کارشناس ادبیات فارسی ایشون مشاور ما در زمینه‌ی دستوری بودند و آقای مهندس مهرداد نوروزی برنامه نویسان بودند که چون یک برنامه نویسی معمولی نبودند خیلی در این زمینه موثر بودند. خانم یزدانی هم در این کار حضور داشتند که ایشون با من کار می‌کردند و خب بقیه نیروها اجرایی بودند. نرم افزار بعدی که ما کار کردیم عدد شکن فارسی نام دارد که این کار هم بسیار موفق بود و اکنون آماده برای ارائه در بازار است. ما می‌خواهیم مترجم ماشینی درست کنیم روی این پژوهش‌های محدود اول کار می‌کنیم و این پژوهش‌های محدود رو بهم وصل می‌کنیم و بعد می‌تونیم یه مترجم ماشینی یا متن خوان فارسی بسازیم که اینها در حوزه هوش مصنوعی است. این نرم افزار رو به نام عددشکن فارسی درست کردیم. یعنی میاد گروه اعداد زبان فارسی رو مثلاً عدد ۵ میلیارد و ۴۵۶ میلیون و ۷۶۷ هزار و ۷۷۸ و این یک قاعده و قانونی داره و ما اومدیم اینو به رایانه دادیم و این نرم افزار میاد اعداد دستوری رو از اعداد غیردستوری جدا می‌کنه و بعد به صورت عدد می‌ده یعنی ما به صورت حروف می‌دیم و به صورت عدد هم می‌ده و اگر غلط هم باشه اخطار می‌ده و این هم در واقع همون ویرایشگره که به صورت خود به خود در ترجمه ماشینی گروه اسمی زبان فارسی می‌تونه باشه و این بخش عمده نحو فارسی است و این گروه از اعداد بخش مهمی از گروه اسمی است که به صورت موفق انجام شده.

- طرح دومتون چقدر طول کشید؟

روی این طرح من خیلی وقت گذاشته بودم یه مقدار تو رساله‌ی دکترام کار کرده بودم و منتها عملاً وقتی من این طرح رو دادم یه چیزی حدود یکسال طول کشید که ما به صورت برنامه نویسی این رو آماده‌اش بکنیم و این قابل عرضه به بازاره.

- اشاره کردید که اوضاع احوال پژوهشگاه رو چطوری ارزیابی می‌کنید ولی یه مقدار دقیق‌تر شاید بتونید وضعیت موجود رو نسبت به ۱۰ سال گذشته یا ۱۵ سال گذشته برای ما شرح بدید.

من احساس می‌کنم سازماندهی بهتر شده و گروه‌ها تفکیک شدند و وظایف گروه‌ها روشن‌تر شده.

- الان چند تا گروه دارید؟

دقیقاً من نمی‌دونم. من عضو گروه اصطلاح شناسی هستم و با خانم بهشتی و آقای مهندس رجبی با هم همکار هستیم و البته من روی هوش مصنوعی کار می‌کنم. آقای مهندس رجبی و خانم بهشتی روی تزاروس کار می‌کنند. گروه‌هایی تشکیل شده و تقسیم‌بندی بهتر شده و من احساس می‌کنم تاکتیک پژوهشگاه بهتر شده از نظر کسانی که کار می‌کنند.

- پژوهشگاه یه کار رو انجام داده به صورت تیمی روی برنامه‌ریزی استراتژیک شما در این طرح حضور

داشتید؟

نه من نبودم.

- برنامه‌ریزی استراتژیک اثری روی کار پژوهشگاه داشت؟ چون شما در اون کار حضور نداشتید به این دلیل عرض می‌کنم می‌خوام بینم تاثیری در روند کار پژوهشگاه حس کردید؟  
به این صورت نمی‌تونم جواب بدم، فقط احساسی است که آدم داره و حس می‌کنه یه سری ایده‌ها داره محقق می‌شه و پژوهشگاه یه هدف غایی داره و منظمه و نظم انضباطی درش هست. چه از نظر گروه‌ها و چه از نظر اداری اوضاع خیلی بهتر شده است.
- خیلی ممنون از اینکه زحمت کشیدید و در این گفت‌وگو شرکت کردید و اگر مطلب خاصی به نظرتون میاد بفرمایید.  
براتون آرزوی موفقیت می‌کنم برای تک‌تک همکاران از قدیمی‌ها گرفته تا جدیدی‌ها و کسانی که جدید میان. یکی از معایب ما اینه که وقتی در این مملکت کسی می‌ره جایی کار می‌کنه و تجربه کار رو کسب می‌کنه عوض می‌کنن و اینقدر تو این فدراسیون فوتبال ما رئیس فدراسیون عوض کردند که خلاصه فیفا دخالت کرد و تا وقتی کسی میاد ۶ ماه بعد می‌ره اصلاً مسئولیت رو حس نمی‌کنه و هر تغییر و تحولی یه سری هزینه هم داره و اگر چیزی پیش نیاد و همه چیز سر جاش بمونه بهتر به نتیجه می‌رسیم تا با تغییر و امیدواریم این تغییر به سمت تعالی باشه و افراد کمتر جابه‌جا بشن تا بتونیم به اهداف پژوهشگاه برسیم.
- ممنون و با آرزوی موفقیت برای شما و بقیه همکاراتون.

## احمد صباحی تهرانی

- لطفاً خودتون رو برای ما معرفی کنید.

بنده احمد صباحی تهرانی هستم و حدود ۳۵ است که در مرکز انجام وظیفه می‌کنم و از زمانی که کارم شروع کردم در چاپخانه‌های خصوصی کار می‌کردم و توسط یکی از دوستانم به اداره معرفی شدم. با اینکه بیرون پول بهتری می‌دادند اما ترجیح دادم که با مرکز همکاری کنم و به صورت دائم در چاپخانه مرکز مشغول کار شدم و حدود ۲۲ سال در چاپخانه خدمت کردم و کتاب‌های مختلفی در چاپخانه چاپ می‌شد که عمدتاً کتاب‌های مربوط به کتابداری و اطلاع رسانی بود.

- اولین رئیس مرکز چه کسی بود؟

روسای متعددی به مرکز آمدند در دوران وزارت آقای دکتر اعتماد، آقای علی سینایی رئیس مرکز بودند و در زمان آقای دکتر نراقی، پرفسور مهران و روسای دیگر به طور کلی کار اینجا خوابیده بود با اینکه اینجا چاپخانه و میکروفیلم داشتیم عمدتاً کار خوابیده بود و میکروفیلم هم هزینه فوق‌العاده زیادی داشت. چاپخانه به خاطر زینک خوابیده بود با ورود دکتر غریبی تغییرات زیادی در امور مرکز ایجاد شد و وضع اداره اول به طور کلی به هم خورده بود.

در طی ۲۰ سالی که من در چاپخانه کار می‌کردم حدود ۴ - ۵ حلقه میکروفیلم گرفته بودیم. آن زمان ما از روزنامه‌هایی مثل رستاخیز و سایر روزنامه‌هایی که تیراژ کمی داشتند میکروفیلم تهیه می‌کردیم و به دوره‌ای هم با دوربین‌ها قدیمی آکفا کار کردیم و بعد دوربین‌های جدید آوردند.

- کار این دوربین‌های آکفا چی بود؟

دوربین آکفا برای تهیه میکروفیلم به کار می‌رفت. بعد مارک زوچل آلمانی تهیه کردند با این دوربین ما به صورت تک‌ورق تک‌ورق فیلم‌برداری می‌کردیم و بعد از اون هم اسکن آمد و از میکروفیلم به اسکن تبدیل شد که من هم درست همون زمان بازنشسته شدم.

- چه سالی؟

سال ۱۳۸۰.

- روزنامه رستاخیز و سایر روزنامه‌ها رو اینجا آرشیو می‌کردید؟

دقیقاً نمی‌دونم کدوم روزنامه‌ها بودند اما یادمه روزنامه‌هایی با صفحات خیلی بلند و بزرگ بودند که با همون دستگاه آکفا میکروفیلم می‌گرفتیم و دقیقاً یادم نیست که اون روزنامه‌ها چی می‌نوشتند اما فایل میکروفیلیمش باید توی کتابخونه موجود باشه. اون زمان کار ما در این حد بود اما با آمدن دکتر غریبی حدود ۴ - ۵ هزار حلقه میکروفیلم گرفتیم و چاپخانه راه افتاد و من از چاپخانه به خاطر وضعیت جسمی و بیماری به بخش میکروفیلم آمدم. در این بخش ما پایان‌نامه‌های دانشجویی را میکروفیلم می‌کردیم و وضعیت مشخصی داشتیم البته این کار با مشکلات زیادی روبرو بود و هزینه بسیار زیادی داشت و بالاخره با پیگیری جناب آقای شیرانی بخش اسکن راه اندازی شد و تا الان فقط حدود ۸۵ هزار جلد پایان‌نامه به غیر از گزارش‌های دولتی و سمینارها اسکن شده است.

- زمانی که شما شروع به کار کردید محل پژوهشگاه کجا بود؟

پژوهشگاه در همین محل کنونی واقع شده بود اما مرکز مدارک علمی، خدمات کتابداری هم زیر مجموعه بودند که زیر نظر معاون وزیر اداره می‌شدند.

- اشاره کردید به دکتر اعتماد ایشون کی بودند؟ و چه زمانی به مرکز آمدند؟

دکتر اعتماد سال ۴۹-۵۰ به مرکز آمدند و ایشون رئیس کل اداره بودند و به عنوان معاون وزیر به اینجا تشریف آوردند. آن زمان مرکز در بیکاری محض به سر می‌برد. دکتر اعتماد معاون وزیر علوم (آقای مجید رهنما) بودند و ایشون اولین معاونی بودند که من در اداره باهاشون برخورد داشتم. حدود سال‌های ۵۱ - ۵۲ آقای اعتماد رفتند

و انرژی اتمی رو پایه‌گذاری کردند و یادمه که اسناد و مدارک انرژی اتمی رو من خودم زیراکس کردم. دکتر اعتماد رئیس موسسه تحقیقات علمی و آموزشی کشور بودند و رئیس مرکز اسناد دکتر علی سینایی بود که حدود ۱۰ - ۱۲ سال اینجا مدیر مرکز بودند.

- بعد دکتر سینایی چه کسی به مرکز آمد؟

بعد از آقای سینایی، آقای بیهقی آمد که حدود یک سال و نیم اینجا بودند و بعد دکتر دانشی آمد از سال ۵۰ تا ۵۸ روسای مرکز مدام تغییر می‌کردند.

- علت این تغییرات چی بود؟

اغلب افرادی که رئیس مرکز می‌شدند سنشون بالا بود و وقتی به حد بازنشستگی می‌رسیدند تغییر می‌کردند و به همین جهت هرکدام زمان‌های کوتاهی در مرکز بودند. قبل از انقلاب آقای احسان نراقی آمد و بعد از او هم آقای دکتری آمدند که من نامشون رو فراموش کردم همین آقای که سرطان رو توی بیمارستان سینا آزمایش می‌کردند، آقای مهدوی و آجیل‌فروش هم یه دوره‌ای رئیس مرکز بودند و بعد دکتر غریبی آمدند. البته هیچ کدوم کار چندانی انجام ندادند. وقتی دکتر غریبی آمدند اینجا مثل یک بیمار درحال احتزار بود که با آمدن ایشان جان تازه‌ای گرفت و شروع به کار کرد و با ارشاد دکتر کارها خیلی خوب پیش می‌رفت و حجم زیادی از کار انجام می‌گرفت.

- آن زمان در چاپخانه چند نفر بودید؟

۱۲ نفر بودیم.

- همکاران شما در چاپخانه چه کسانی بودند؟

آقای علی یگانه، محمد طوقانی، رضا سفرزاده، علی و حسین محیطی، مصطفی هدایی، هادی ستاری، عزتی و شاطر عباسی همین‌ها رو به یاد دارم.

- رئیس چاپخانه چه کسی بود؟

من رئیس چاپخانه بودم.

- کدوم یکی از همکاران شما شاگرد بهتری بود؟

محمد طوقانی.

همزمان با آمدن آقای دکتر بود که من چون بیمار شده بودم تقاضا کردم که منتقل شوم و دکتر گفتن که یه نفر را به جای خودت معرفی کن و من هم آقای طوقانی رو معرفی کردم و آقای طوقانی هم واقعاً برای چاپخانه زحمت کشیدند. می‌دونید چاپخانه یک محیط کاملاً کاری است و به همین جهت پرسنل چاپخانه همه افراد زحمت‌کشی بودند.

- در این ۲۲ سال که رئیس چاپخانه بودید چقدر کتاب چاپ کردید؟

خیلی زیاد بود و میزانش رو دقیق یادم نمیاد. من در آن زمان یک کار انجام نمی‌دادم و هم فیلم‌برداری و هم مونتاژ می‌کردم و همین باعث می‌شد که کار راه بیافتد.

- با همین دوربین‌ها که فرمودید؟

نه دوربین مخصوص مونتاژ و لیتوگرافی داشتیم. دوربینی که داشتیم هنوز هم لیتوگرافی‌ها دارند و ما با همون کار می‌کردیم. البته دستگاه ما سیاه و سفید بود و به هر صورت ما دستگاه رنگی نداشتیم. البته من با همون دستگاه سیاه و سفید چند تا کار رنگی چاپ کردم که زحمت زیادی روش کشیدم و خیلی سخت بود.

- با همین دستگاه‌های سیاه و سفید کار رنگی چاپ کردید؟ مشکلی پیش نمی‌آمد؟ ترام‌های رنگی بهم نمی‌خورد؟

من ۴ رنگ رو با این دستگاه‌ها زدم، روزی که داشتم این کار رو می‌کردم روی رنگ سوم بودیم که دیدم یه بازدیدکننده این ماشین‌ها از انگلیس با مدیر شرکت گستدر آمده و پشت ماشین رو نگاه می‌کردند و وقتی دیدند

رنگیه و گفتند مگه رنگی هم می‌زنه؟ با اینکه دستگاه مال خودشون بود پرسیدند رنگی هم می‌زنه؟ من گفتم ما این کار رو کردیم شده و جوابی که به من داد برای من خیلی مهم بود که چقدر اینا با سیاست کار می‌کنند، گفت پس من برم و بگم قیمت این ماشین‌ها رو گرون‌تر کنن چون کار رنگی هم انجام می‌ده. برداشتش از کار برای من جالب بود، نگفت شما دارید زحمت می‌کشید و فقط به پول فکر می‌کرد. کتابی که اون زمان به این شکل چاپ کردیم هنوز موجوده. توی این کتاب عکس آقای خمینی و دکتر بهشتی و چند تا عکس رنگی بود که به این شکل کار کردیم فکر کنم این کتاب مال پژوهشگاه آب و برق باختران بود.

- اسم کتاب خاطرتون نیست؟

نه اسمش یادم نیست اما کتابخانه کتاب رو داره. اینجا هم خودم باید داشته باشم و بعد بهتون نشون می‌دم. چند تا عکس رنگی هم با این دستگاه‌ها زدیم و بقیه‌اش تکرنگ بود.

به طور کلی باید بگم که هیچ کس به چاپخانه نرسید و تنها دکتر غریبی به وضعیت اینجا سروسامان دادند و حقوقی که الان می‌گیرم اصلاً قابل قیاس با آن زمان نیست.

- شما با چقدر حقوق استخدام شدید؟

۷۵۰ تومان.

- این مبلغ کفاف زندگی شما رو می‌داد؟

بله اون زمان خیلی خوب زندگی می‌کردیم با اینکه اجاره‌نشین بودیم حتی پس‌انداز هم می‌کردیم. اما الان مخارج بالاست و حقوق کفاف زندگی را نمی‌دهد. من بازنشسته شده‌ام و تنها زندگی می‌کنم فقط دلم برای جوان‌ها می‌سوزد که تازه می‌خواهند زندگیشون رو شروع کنند.

- چندسال است بازنشسته شده‌اید؟

۵ سال است که بازنشسته شده‌ام و به علت علاقه به کارم اینجا هستم و من اگر کار نمی‌کردم تا الان نبودم.

- دستگاه‌های چاپخانه آن زمان از چه نوعی بود؟

سه تا دستگاه گستدر انگلیسی داشتیم و یه دستگاه کوچک بود که کار زیادی از دستگاه می‌کشیدیم و روزی ۲۰ هزار برگ A3، A4 را می‌زد. حداکثر سایز A3 بود. در حال حاضر بیشتر روی A4 کار می‌کنند که راحت‌تر و سریع‌تر است.

- این دستگاه‌ها چطوری بود؟

دوتا دستگاه کوچیک داشتیم و یکی بزرگ بود.

- مثل دستگاه کپی؟

تقریباً. این دستگاه دور سیلندر بزرگتری داشت. از نظر صفحه‌بندی بگم نصف A4 رو اضافه‌تر می‌زد و به این خاطر بزرگ بود و A3 می‌زد و اون دوتا هم A4 می‌زد و بزرگ‌تر نمی‌شد.

- تبدیل از A4 به A3 سخت نبود؟

نه، سخت نبود. کافی بود سیلندر می‌چرخید و با پیچی که در خود سیلندر موجود بود می‌چرخوندیم و صفحه بزرگ‌تر رو راحت می‌زد.

- اون زمان حجم کار بیشتر با A3 بود یا A4؟

روی A4 بود.

- کار آماده‌سازی با دستگاه چطور بود؟

کار آماده‌سازی همه دستی بود یعنی کتاب که چاپ می‌شد ۵۰۰ صفحه در تیراژ ۱۰۰۰، با دست یک‌به‌یک ورق‌ها روی هم چیده می‌شد و اول چسب و بعد جلدبرش می‌خورد. بعد دستگاه ترتیب‌کن آمد که کار را کمی راحت‌تر کرد که البته اونم مدتی که خراب شده.

- الان هم کار ترتیب کردن دستی انجام می‌شه؟

- بله، دستی انجام می‌شه.
- دستگاه ترتیب‌کن چیکار می‌کرد؟
- صفحات رو مرتب می‌کرد و کار ۷-۸ نفر انجام می‌داد ولی الان خراب شده. مخارج تعمیر دستگاه به ذره سنگینه و به خاطر مسائل مالی این دستگاه خوابیده چون مکانیک‌ها و قطعه فروش‌ها می‌دونن انحصاری هست مبالغ بیشتری رو تقاضا می‌کنن.
- البته قدمت این دستگاه‌ها هم مهمه چون قدیمیه فکر می‌کنم قطعاًش نیست.
- بله این مساله هم مهمه.
- درحال حاضر چند نفر در چاپخانه هستن؟
- همه نیروهای چاپخانه بازنشسته شدن و ۴ نفر باقی موندن و یکی دو نفر دیگه هم به زودی بازنشسته می‌شوند.
- گفتید امکان چاپ رنگی نداشتید؟ دستگاه‌ها فقط سیاه و سفید بودند؟
- بله؛ امکان چاپ رنگی نبود و دستگاه‌ها فقط تک‌رنگ می‌زدند. روزی کتابی را از بیرون آوردند و تمام صفحاتش رنگی بود و از ما خواستند این کار رو انجام بدیم و گفتیم که زحمت زیادی دارد. چون نشان و پنجه نداشتیم کار خیلی مشکل بود اما خب بالاخره انجام دادیم.
- نشان و پنجه چی بود و چیکار می‌کرد؟
- حساب کنید به کاغذی باید بیاد و به جا به اصطلاح استوپ کنه و به نشان هست که می‌زنه و به سایز مشخص نگه می‌داره و پنجه میاد سرهمون سایز و دقیقاً ورق بعدی هم همین‌طور.
- برای رول‌های کاغذ استفاده می‌شد؟
- نه در شیت استفاده می‌شد. اگر نشان و پنجه‌ها کاملاً میزان می‌شد امکان این بود که بشه ترام رو ترام کار کرد ولی خب این خیلی زحمت داشت و به صاحب کتاب گفته بودم که این کار رو نمی‌شه کامل زد چون عکس‌های زیادی از مناظر داشت و کارهایی که کرده بودند حدود ۱۰-۱۵ ورق عکس‌های رنگی داشت که مال شهدا و متفرقه بود و اینو رنگی چاپ کردیم.
- این همه زحمت می‌کشیدید کیفیت این عکس‌ها خوب بود؟
- بله، بله خوب در می‌آمد.
- دستگاه‌هایی که بیرون این کار را انجام می‌دهند امکانات زیادی دارند اما ما فقط تک‌رنگ تک‌رنگ روی هم می‌زدیم و این کار نیاز به دقت زیادی داشت. زرد، آبی، قرمز، مشکی و این فرم‌های چاپ است و باید ترام‌های ریز روی هم بخورد. مثلاً آبی و سبز باید روی ترام‌های خودش بخورد و این بهترین خاطره‌ی من بود به خاطر انجام این کار پاداش خوبی هم گرفتم.
- به خاطر پاداش یا به خاطر زحمتش؟
- به خاطر زحمتش من مخصوصاً پاداش رو مطرح کردم که بگم اونا هم قدر زحمات ما رو دونستند.
- وقتی دکتر آمدند اوضاع به چه صورت بود؟
- وقتی دکتر آمدند کارها خوابیده بود. مدیران اینجا مدیران کاردان و مدبری نبودند.
- به خاطر انقلاب بود که کارها خوابیده بود؟
- نه؛ ربطی به انقلاب نداشت و فقط مشکل مدیریتی بود. وقتی توی ساختمان می‌رفتی می‌دیدي که همه کارمندا بیکار بودند.
- مگه افراد کار ثابتی نداشتند پس چطور بیکار بودند؟
- منظور من از بیکاری این است که اگر کاری که الان در مرکز داره انجام می‌شه با کار اون موقع مقایسه کنیم من می‌گم اون موقع کاری انجام نمی‌شد. چون با حجم کاری که الان داره می‌شه و بیکاری خیلی مشخص بود خب ما کار می‌کردیم و تنها جایی هم که واقعاً کار می‌کرد چاپخانه بود. چون چاپخانه به محیط کارگری بود و

نمی‌تونستیم پشت میز بنشینیم و کتاب بخونیم یا کتاب بنویسیم. کتاب‌های زیادی به چاپخانه ارجاع می‌شد اینک ما همیشه مشغول به کار بودیم اما بقیه قسمت‌ها این حجم از کار رو انجام نمی‌دادند. آن زمان اغلب مدیران وقت خودشان را به بطالت می‌گذارند و یا کتاب و روزنامه می‌خوانند. اما دکتر غریبی کارایی زیادی دارند و این میزان بازده کار را من در هیچ‌کس دیگر ندیدم. امام راحل فرمودند: وقتی چیزی را نقد می‌کنید و بدی‌هایش را می‌گویید خوبی‌هایش را هم بگویید و من همیشه گفته‌ام که دکتر خیلی برای اینجا زحمت کشیده‌اند.

- زمان آقای مهدوی بود که کار چاپخانه تعطیل شد و یا زمان آقای آجیل‌فروش؟  
زمان مهدوی تعطیل شد چون کاغذ، زینک و فیلم نمی‌دادند.  
- به خاطر اون قضایای جنگ؟  
بله، تقریباً.

- ولی می‌گن آقای مهدوی کتاب‌های زیادی چاپ می‌کردند؟  
بله، چاپ می‌کردند ولی چه جوری؟ کاغذ رو من می‌رفتم از مرکز توسط آقای سنگتراش که مدیر امور مالی بود می‌گرفتم.  
- کدوم مرکز؟  
اداره شماره یک.

- وابسته به وزارت علوم؟  
بله، آقای سنگتراش مدیر امور مالی بودند چون با ایشان من کار کرده بودم به خاطر من کاغذ، فیلم و زینک می‌دادند و همین باعث شد بعد آقای آجیل‌فروش بهش بر بخوره و گفت وقتی من تقاضای کاغذ می‌کنم چرا کاغذ نمی‌دهند؟ چون رئیس مرکز بود ناراحت شد و گفت چرا صبحی رفته و کاغذ بهش دادند.

- آقای آجیل‌فروش گفتند یا آقای مهدوی؟  
نه، آقای آجیل‌فروش گفتند و همین باعث شد به کنتاکتی بین ما پیش بیاد و دیگه درست نبود تو چاپخانه کار کنم و اتفاقاً این برخورد مصادف شد با اومدن آقای دکتر. بعد از این ماجرا من به قسمت میکروفیلم رفتم.  
- اولین برخورد شما با دکتر چه زمانی بود؟  
اولین برخورد من با ایشان زمانی بود که توی بخش تایپ کتاب بودم. چون کپی کتاب رو می‌خواستند روی نگاتیو بگیرند پودر زیادی مصرف می‌شد.  
- پودر چی بود و برای چی مصرف می‌کردید؟

وقتی آقای اسلامی کتاب رو پردازش و ویراستاری می‌کرد و آماده چاپ می‌شد می‌دادند تو دستگاه زیراکس با کاغذهای کالک.

- همون کاغذهای پوستی؟  
بله. اینها زمینه رو سیاه و حروف رو سفید می‌گرفت. شما می‌بینید این سطح وقتی بخواد سیاه بشه خب به هزینه خیلی بالایی می‌شه در ضمن زینکش هم نبود یعنی زینک نگاتیو نبود. ولی پوزیتیو بود و منو خواستند بالا و گفتند این رو چیکار باید بکنیم؟ گفتم پوزیتیو کار کنید و گفتند مگه می‌شه؟ گفتم بله. من خودم رفتم و نمونه‌اش رو از لیتوگرافی بیرون گرفتم و آوردم.

- نمونه پوزیتیو؟  
بله.

- پوزیتیو چی بود؟ برعکس نگاتیو بود؟  
پوزیتیو برعکس کار می‌کرد و نمونه‌اش رو آوردم برای همین ماشین‌های خودمون آوردم و به آقای دکتر نشون دادم. دکتر گفتند چیکار کنیم که این اتفاق نیفته من گفتم بهتر است پوزیتیو کنید و دکتر از من خواست این

کار رو انجام بدم. من رفتم کار رو انجام دادم و کار خیلی سختی بود. مدتی طول کشید و با خوشحالی آمدم به دکتر گفتم که کار انجام شد. دکتر با پرخاش و دلواپسی به من گفت تا حالا کجا بودی؟ فهمیدم که خیلی نگران کار هستند گفتم دنبال کار شما بودم. وقتی کار رو دید خیلی خوشحال شد و از من تشکر کرد. در سال های ۷۰ - ۷۱ نصف بودجه اداره برای فیلم و زینک می‌رفت و با ایجاد این روش هزینه‌ها خیلی کمتر شد. - به خاطر این کار پاداش گرفتید؟

نه، پاداش نگرفتم دکتر به عناوین مختلف به افراد پاداش می‌دهند. بعضی را با تقدیر و برخی را با پاداش مادی و از من تقدیر کردند. این برای من خیلی ارزشمند بود چون پاداش مادی تمام می‌شود و این تقدیر همیشه باقی می‌ماند. البته به من یه پاداش حکمی دادند.

- در زمان انقلاب کار انقلابی چاپ می‌کردید؟  
نه، اوایل انقلاب ۵ بسیجی آمدند به ما گفتند شما کار زیراکس انجام می‌دهید و من گفتم ما کار بی‌امضا انجام نمی‌دهیم و اما خب راهنمایی کردم که کجا این کار رو انجام می‌دهند، بهشون گفتم که برن دانشگاه تهران. اون زمان دانشگاه یه دستگاهی داشت که اعلامیه‌ها بردند اونجا چاپ می‌کردند.  
ما اینجا یه مستخدمی داشتیم که علیه انقلاب اعلامیه چاپ می‌کرد که بعد از مدتی این فرد رو دستگیر کردند و چند ماهی هم زندان بود و بعد رها شد.  
- اینجا کسی بود؟

بله یه آقای کردی بودند به اسم آقای محمودی که توی دانشگاه درس می‌خوند.  
- بسیجی‌ها رو کی به مرکز راهنمایی کرده بوده؟  
نمی‌دونم. اعلامیه‌های قبلی رو فکر کرده بودند اینجا زیراکس شده توی مرکز ما ماشین‌های یوبیکس داشتیم اینها به هوای این دستگاه آمده بودند که من بهشون گفتم ما اینجا یوبیکس نداریم طبقه سوم پیش خانم سلطانی در مرکز خدمات کتابداریه. ولی دانشگاه یه همچنین دستگاهی داره که رفتند و با پیگیری سر نخ رو گیر آوردند.  
البته این بسیجی‌ها زمان شاه دستگیر شدند و من بعدها دیدمشون که آزاد شدند.  
- یعنی اونایی که می‌خواستند اعلامیه چاپ کنند دستگیر شدند؟  
بله، بله. اونا دستگیر شدند البته من دقیقاً نمی‌دونم اونا چی و به چه مقدار چاپ کرده بودند.

- آقای محمودی اینا رو لو دادند؟  
نه. محمودی توی دانشگاه علیه انقلاب اعلامیه تهیه می‌کرد و دقیقاً نمی‌دونم اینها رو شباً زیراکس می‌کرد و یا همکاری داشت. اعلامیه‌ها رو می‌بردند و پخش می‌کردند و اوایل انقلاب به دست بسیجی‌ها افتاده بود و اونا هم تحقیق کرده و به اینجا رسیده بودند و من راهنمایی‌شون کردم و محمودی دستگیر شد.  
- پس این آقا علیه انقلاب فعالیت می‌کرد؟  
بله.

- چی چاپ می‌کردند؟  
از مطلب داخل این اعلامیه‌ها خبری ندارم.

- بعد از اینکه از چاپخانه به بخش میکروفیلم رفتید کار شما چی بود؟  
پایان‌نامه‌ها رو فیلم‌برداری می‌کردیم. یه دستگاه آکفا داشتیم و همون ۲ تا دستگاهی که گفتم مال آکفا بود و بعد اون دستگاه زوچل اوکی ۲۰۰ رو آوردند که عمده‌ی کارهای ما روی اون دستگاه بود. دستگاه ظاهر کردن فیلم هم داشتیم و با پرسور ظاهر می‌کردیم البته هم پرسور رنگی داشتیم هم پرسور سیاه و سفید که مقرون به صرفه بود که با سیاه و سفید بگیریم. بعد دستگاه پرسور سیاه و سفید خراب شد و مخارج تعمیرش زیاد بود ما اون پرسور رنگی رو راه انداختیم و براشون که با اون ظاهر کنند و بقیه کار رو با اون دستگاه انجام دادیم و سیستم اون زمان به صورتی بود که می‌خواستند به مرور حجم رو کاهش بدهند و تهیه میکروفیلم از کتاب‌ها کار



را بسیار آسانتر کرده بود در هر حلقه ۱۲۰۰ فریم جا می‌گرفت که هر فریم یک صفحه بود و با آمدن اسکن کار بسیار راحت‌تر شد.

- یعنی شما از هاردکپی شروع کردید و به دیجیتال رسیدید؟ هاردکپی همون شکل سنتی بود و دیجیتال هم همون شکل جدید بود دیگه؟

بله. ۵ یا ۶ هزار حلقه میکروفیلم گرفتیم و ورق که می‌زدیم یک استارت می‌خورد و یک ورق می‌گرفت و بعد که حلقه تموم می‌شد ظاهرش می‌کردیم.

- همکاران شما در بخش میکروفیلم چه کسانی بودند؟

آقای فیروزی‌فر و آقای اسلامی بودند که رفتند. بعد از اینکه بخش اسکن راه افتاد در دفتری که ۳۰ سال کار کرده بودم کار اسکن رو انجام می‌دادیم.

در بخش اسکن از ۱ تا ۶۰ هزار پایان نامه رو اسکن کردیم و بقیه که ۸۵ هزار شده تا کنون با پشتیبانی جناب آقای شیرانی در حال انجام است.

- اوضاع و احوال مرکز را چگونه می‌بیند؟

اوضاع مرکز این روزها خیلی بهتر شده و همه افراد مشغول به کار هستند. گاهی درهای اتاق‌ها باز است و آدم می‌بیند که همه افراد مشغول کار هستند و این روزها کتابخانه مراجعه‌کننده زیادی داره. آن زمان کتابخانه اصلاً هیچ مراجعه‌کننده‌ای نداشت.

- در آخر نکته‌ای هست که بخواهید ذکر کنید؟

امیدوارم که شما باشید تا این تغییر و تحولات از بین نره. نگرانی من فقط اینه که اگر تغییرات صورت بگیره این دستاوردهای خوبی که داشتیم بهم بخوره. می‌دونم صد در صد بهم خواهد خورد. اگر افراد دیگر بیان و بخوان ادامه بدن کارهای بقیه رو خراب می‌کنند.

- اگر خاطره‌ای از مرکز دارید بفرمایید.

کار ما همش خاطره بود ولی خاطرم هست که زمان پرفسور مهران بود که اینجا یه کتابی آورده بودند که اسناد محرمانه بود که از جای مشخصی ایشون آورده بودند به نام کتاب ۲۰۰۰ ساله پهلوی و گفتند باید چاپ بشه. تمام این کتاب اسناد بود و آقای پرفسور منو خواستند توی ریاست جمهوری و رفتم اونجا. به هرصورت با چه مشکلاتی ما رو بردند به دفتر ایشون و اینها انگار هرکدوم یه دفتر هم اونجا داشتند و دیدم واقعاً چه ریخت و پاش‌هایی هست نه برای ما برای خودشون. رفتم اونجا و گفتم باید این کتاب چاپ بشه و شبانه روز باید کار کنید تا اینو بدیم دست شاه و یه قول معروف خیلی هم آب و تاب می‌داد که ما بترسیم چون گفتم ما تا اونجایی که بشه کار می‌کنیم. دوره‌ی همون آقای سینایی بود و من یه مقدار اسناد رو گرفتم و به آقای سینایی نشون دادم و ایشون گفت خب بزنید چاره‌ای نیست. ما هم شروع کردیم به زدن و شبانه روز اینجا کار می‌کردیم و ایشون هم قول داده بود پول اضافه کار رو وسط کار بده و به اصطلاح برای بچه‌ها سخنرانی کرده بود که من فلان می‌کنم و وعده و وعید داده بود. تا یه شب بچه‌ها گفتند ما پول نگرفتیم و هرشب هم که اینجا بودیم خلاصه کار رو تعطیل کردند و ما ساعت ۸ شب بود زنگ زدیم به خونه پرفسور مهران و گفتیم آقا تعطیل شد و گفت الان ساواک می‌ریزه اونجا. اون زمان اسم ساواک واقعاً مثل زهر بود از زهر هم تلخ‌تر بود و هرکس می‌شنید تغییر رویه می‌داد و خب بعضی‌ها بودند که پای همه چیز می‌ایستادند و خب استثناء هم بودند و همه کسی قادر نبود با اونا طرف بشه و خب ما گفتیم آقای پرفسور این مزد دست ما بود و گفت من نمی‌دونم به هر صورت اگر اینا کار رو تا صبح شروع نکنند همون‌جا باشند و ساواک میاد و می‌برشون و من گفتم آخه اینطوری که نمی‌شه و گفت پاشو بیا بالا و گفتم من جای شما رو بلد نیستم و گفتم ماشین می‌فرستم بیاد دنبالت و آمدند ما رو بردند و استقبال ما یه سگ آمریکایی آمد که نصف شتر بود و منم که واقعاً از سگ خیلی می‌ترسیدم. عین یه مستخدم آمد دست منو گرفت و حالا من می‌ترسیدم و می‌لرزیدم و این هم دست منو گرفته و منو برد طبقه بالا و نشوند

روی یه میل و خودش هم رفت جلوی ما نشست. هی من گفتم برو بیرون شاید بفهمه، گفتم برو من از تو می‌ترسم و اینم زل زده بود به من و نمی‌داشت حرکت کنم، من تکیه می‌خوردم اونم تکیه می‌خورد و حقیقت رو می‌گم نصف شتر بود واقعاً بزرگ بود. بالاخره دیدم آقای پرفسور آمد با لباس اسموکینگ اون موقع و می‌خواست بره شب‌چرانی با شاه. آمد گفت چی شده؟ گفتم شما پول اینا رو ندادید و اینا هم زن و بچه دارند و اولیش خود من دیگه نمی‌کشم هرکاری می‌خواهی بکنی بکن. گفت آخه من نمی‌تونم وسط کار. گفتم خب اینا کار نمی‌کنند. گفت خب برو کار رو شروع کن و صبح خودت بیا نخست وزیری من یه مقدار پول بدم که خلاصه کار کنی و گفتم آقای پرفسور این سگ رو نفرست دنبال من. گفت مگه ترسیدی؟ گفتم والا هرکی باشه می‌میره من که فقط ترسیدم و جای خود داره. گفت نه این بی‌آزاره عین خود آمریکایی‌ها بی‌آزاره. منم گفتم آره اونا خیلی بی‌آزار بودند مملکت ما رو گرفتند. سران مملکت اینطور بودند و خوشبختانه می‌دونستیم چی بودند که بعد رفتند یه مقدار پول دادند و کار شروع شد و این ما رو تهدید کرد به ساواک. البته این کار رو می‌کردند نه اینکه حرف بزنه و بعداً فهمیدم اینا وقتی یه قول‌هایی به اون آقا بزرگ می‌دن دیگه نمی‌تونن زیرش بزنن و این یه خاطره تلخ و شیرین بود.

- فکر کنم کپی اسناد انرژی اتمی هم خیلی براتون جالب بود؟

خب اینا تنها مدارک آقای دکتر اعتماد بود و مدارک خصوصی خودش بود که درس این کار رو خونده بود. اینها رو خواسته بودند که ببرن نشون بدن که بتونن ریاست انرژی اتمی رو بگیرن و مدارکی که داشتند از دکتر و مقاطع تحصیلی‌شون.

- یه چیزی مثل رزومه؟

بله یه چنین چیزی بود که خیلی هم بود و ۳-۴ تا پوشه بود که من زیراکس کردم.

- ایران درس خونده بودند؟

نه آمریکا و انگلیس و خیلی جاها رفته بودند و به هرصورت اونم جالب بود که یه ایرانی به این حد از قدرت علمی برسه و دقیقاً وقتی من اونا رو تهیه کردم و بهش دادم اونا یه حسن‌هایی هم داشتند که کاری که می‌کردیم بی‌اجر نمی‌داشتند و اینم ما رو بی‌اجر نداشت و نه تنها برای من بلکه برای همه. من همیشه همه چیز رو برای همه خواستم نه خودم تنها. اینکه بعد از یک ماه که رفتند میدون ولی‌عصر و یه چاپخونه اونجا راه افتاد و بعد کم‌کم اینا رو بردند اصفهان و اراک و یه چنین جاهایی رو ساختند و دیگه خاطرات آنچنانی ندارم و فقط سر شما رو درد می‌آرم.

و در آخر هم از شما تشکر می‌کنم و اگر چیزی رو جا گذاشتم بذارید رو حساب کهنولت سن و حافظه ناتوانم.

- خیلی لطف کردید. امیدوارم سلامت و شاد باشید

## منیژه علامه

- خانم علامه خیلی ممنون از اینکه قبول زحمت کردید و این فرصت رو در اختیار ما قرار دادید برای شروع فکر می‌کنم اگر بزرگواری بفرمایید و یه بیوگرافی از خودتون ذکر کنید که کجا متولد شدید، کجا درس و توی چه مقطعی درس خوندید و بعد چی شد که به مرکز مدارک علمی ایران تشریف آوردید؟  
به نام خدا

من قبل از هر چیزی از شما اجازه می‌خوام تشکر کنم که بانی خیر شدید و یک همچین پروژه‌ای رو در دست گرفتید من وقتی شنیدم خیلی خوشحال شدم. امیدوارم که همیشه در همه‌ی زمینه‌های خیلی خوب تحقیقاتی کشور واقعاً موثر باشید.

من منیژه علامه هستم، متولد سال ۱۳۲۴ در شهر ساری و تحصیلاتم هم لیسانس انگلیسی و فرانسه از دانشگاه ملی که الان دانشگاه شهید بهشتی نامیده می‌شود و فوق لیسانس کتابداری از دانشگاه تهران و دوره‌های تحقیقاتی رو در زمینه کامپیوتر در آمریکا گذروندم و کار در مرکز رو در حقیقت در ابتدای شروع کار مرکز با اینجا شروع کردم.

- یعنی چه سالی؟

یعنی اسفند ماه ۱۳۴۷.

- اون موقع شما درستون تموم شده بود؟

اون موقع بله، من لیسانسم رو گرفته بودم اما هنوز فوق لیسانس رو شروع نکرده بودم. در وزارت علوم اون زمان قرار بود یه مرکزی به این اسم شروع به کار کنه چون یکی از بستگانم در این وزارتخانه بودند از طریق ایشان باخبر شدم و هم اینکه پدرم در وزارت آموزش و پرورش بودند و اصولاً جزء افراد بسیار محقق توی زمینه‌های آموزشی بودند و دوست داشتند بچه‌هاشون هم مثل خودشون توی این زمینه‌ها فعال باشند به من پیشنهاد کردند به این وزارتخانه مراجعه کنم. من هم پذیرفتم و رفتم. اون موقع آقای علی سینایی و دکتر دانشی مسئول مصاحبه با افرادی که دواطلب شروع به کار در مرکزی که هنوز شروع به کار نکرده، بودند. دفتر مرکز در خیابان ویلا بود. بعد در زمان مصاحبه از من پرسیدند دیپلمت چی هست؟ گفتم: که من ریاضی خوندم. آقای دانشی به من گفتند که ما دنبال کسی می‌گردیم که دیپلمش ادبی باشه. گفتم خیلی بیخشیده معمولاً دنبال کسی می‌گردند که دیپلم ریاضی باشه که فکرش بازه، می‌تونه تو همه‌ی زمینه‌ها متمرثر باشه دلیل نمی‌شه که من ریاضی خوندم از ادبیات بی‌خبر باشم همین جمله و این حرف باعث شد که خیلی خوششون اومد و من رو پذیرفتند و شروع به کار کردم. بعد اون موقع همین رشته‌ی کتابداری به اصطلاح تازه در دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران یعنی حدوداً یک یا دو دوره قبل از من شروع شده بود. این مرکز با حدود ۹ نفر پرسنل شروع به کار کرد. ساختمان مرکز در کوچه پشت فروشگاه فردوسی در خیابان فردوسی واقع شده بود. طبقه‌ای از یک ساختمان رو به اصطلاح اجاره کرده بودند که ما ۹ نفر رفتیم اونجا و نه میزی، نه صندلی کم‌کم همه اینها درست شد و کار رو شروع کردیم.

- یادتون میاد اون ۹ نفر کیا بودند؟

خانم احمدی، خانم زهره علوی، آقای دکتر دانشی، آقای سینایی و یکی دو نفر دیگه که متأسفانه حضور ذهن ندارم که اسمی‌شون رو بگم. بعد گفتند که کی حاضره که رشته کتابداری بخونه چونکه ما می‌خوایم اینجا کارهایی رو انجام بدیم که احتیاج به این هست که تخصص کتابداری داشته باشیم.

- وقتی که اون ۹ نفر بودند آقای هاروی هم بود؟

اون موقع نه نبود. تقریباً ۱ سال بعدش ما به خیابان مدیری، خیابان کریم‌خان که نزدیک بیمارستان تهران بود رفتیم.

- توی اون ۱ سال شما ۶-۷ نفر چیکار می‌کردید؟

ما اونجا خب هم دانشکده می‌رفتیم هم هرکاری که بهمون می‌گفتند انجام می‌دادیم. چون ما هم وارد نبودیم و هم امکانات و وسائل کار نداشتیم اون زمان هنوز جعبه برگه‌دان سفارش نداده بودند. به ما یاد دادند که چطوری با مقوا جعبه بسازیم چه‌جوری اطلاعات رو از همون اندازه خیلی کم و ابتدایی که در مجله و یا در کتاب داشتیم چه‌جوری اطلاعاتش رو روی برگه‌های جداگانه وارد کنیم و در برگه‌دان مقوایی بگذاریم.

- خودشون یعنی چه کسانی؟

آقای دکتر دانشی و آقای سینایی. این کارها رو به ما می‌آموختند و ما این قبیل کارها را انجام می‌دادیم.

- سال ۴۷؟

اسفند ۴۷ من شروع به کار کردم که بعد به اصطلاح ترم اول سال ۴۸ من وارد دانشگاه شدم و در همین رشته‌ی کتابداری مشغول به تحصیل شدم.

- برای ورود به این رشته در آزمون شرکت کردید؟

بله هم آزمون و هم مصاحبه داشت. اون موقع آزمون به این صورت فعلی نبود که به اصطلاح برای همه‌ی رشته‌ها باشه و بعد انتخاب کنند برای خود رشته کتابداری و دانشکده علوم تربیتی و بعد به‌رحال پذیرفته شدیم و از اونجا شروع کردیم. اون زمان یکی از اساتید ما دکتر دانشی بودند.

- آقای دکتر دانشی رشته‌شون چی بود؟

قطعاً مدرک تخصصی کتابداری داشتند ولی تخصص موضوعی دیگرشان را من دقیقاً نمی‌دانم. شاید کشاورزی، گیاه‌شناسی و مانند اینها بود ولی خب می‌دونم که خیلی آدم فعالی بودند. خیلی بچه‌ها رو تشویق می‌کردند و حالت مدیریتشون طوری بود که روی افرادی مثل ما که تازه کار بودیم اثر خوب می‌داشت.

- حدوداً چند سالشون بود؟

نمی‌دونم، خیلی زیاد نبود فکر کنید یه ۱۰-۱۵ سال حداکثر از ما بزرگتر بودند. اولین پروژه‌ای که داشتیم این بود که هرکسی بره یه کتابخانه‌ای رو انتخاب کنه و گزارش اون کتابخانه رو بياره. آقای دکتر دانشی به ما محبت کردند چون هم دانشجو بودیم، هم کارمند مرکز. بعد من دانشکده بهداشت رو انتخاب کردم و گزارش اونجا رو آوردم. اصلاً فکرش رو نمی‌کردم که ایشون سرکلاس بگن ما بهترین گزارشی که داشتیم از خانم منیژه علامه بوده و بعد متوجه شدم که چقدر قشنگ و دقیق همه مطالب رو از وقتی که وارد کتابخانه شدم تا وقتی که با خود کسانی که مراجعه کرده بودند مصاحبه کردم نوشته بودم. خلاصه گزارش کاملی دادم بعد از اون خیلی تشویق کردند و به‌رحال کارهایی که می‌کردیم مورد توجه بود و بعد اومدیم به همون مرکز خیابان مدیری و اون موقع یه آقایی بودند به اسم آقای مظاهری که مسئولیت مرکز خدمات کتابداری را عهده‌دار بودند.

- همه شما برای کارشناسی ارشد رفتید؟ اون ۵ نفر دیگه هم اومدند؟

خانم سیما احمدی و خانم زهره علوی آمدند به‌خاطر اینکه هم دوره شدیم اسامی‌شون درخاطرم هست. البته باز هم در طول مدتی که مرکز کار می‌کرد افراد دیگری را برای اخذ کارشناسی ارشد کتابداری فرستادند. ولی اولین دوره‌ای که از مرکز بود، ما بودیم. به‌رحال خب منم خیلی دوست داشتم کارهایی که می‌کنم مورد قبول واقع بشه. الان می‌فهمم که خیلی بیشتر از آنچه می‌بایست کار می‌کردم. ما یکی دو سالی خیابان مدیری بودیم و بعد سالی که این ساختمان درست شد به این ساختمان در چهار راه فلسطین - انقلاب منتقل شدیم.

- تعدادتون به چند نفر رسیده بود؟

وقتی اومدیم اینجا؟ دیگه زیادتر شده بودیم چون تعدادمون همین‌طور افزایش پیدا می‌کرد تبدیل به دو مرکز شدیم. یکی مرکز خدمات کتابداری و یکی مرکز مدارک علمی. ریاست مرکز خدمات کتابداری با خانم پوری سلطانی بود و قبل از ایشون آقای مظاهری بودند. من حتی می‌خوام بگم خدمتتون یه سال از موقعی که تو خیابون مدیری بودم به علت کنجکاوای شخصی خودم و اینکه می‌خواستم اطلاعات بیشتری داشته باشم چون می‌خواستم کار فهرست‌نویسی رو هم یاد بگیرم درخواست کردم منو به مرکز خدمات کتابداری منتقل کردند و

به هر حال این باعث شد که فهرست‌نویسی را هم یاد بگیرم. ما چون زیاد وارد نبودیم نمی‌دانستیم کار کتابداری زیادتر از حد معمول است. منظورم اینه که همیشه کتاب و مجله هست و کار کتابداری تمومی نداره. فکر می‌کردم این کاری که هر روز به اتاقم وارد می‌شود هوش تا آخر وقت باید تموم بشه و واقعاً شاید یکی دو ساعت بیشتر از معمول کار می‌کردم که حتماً تموم شه و ناراحت بودم از اینکه چرا کارها تموم نمی‌شه تا اینکه یه روزی همین آقای هاروی تو همین ساختمان که بودیم.

- عذر می‌خواهم قبل از اینکه تو این ساختمان بیایی چه کارهایی انجام می‌دادید، چه کارهایی شروع شده بود؟ همه‌ی این کارها بود دیگه اون موقع بودجه بیشتری داشتیم کتاب و نشریه سفارش می‌دادیم همه‌ی کارهای کتاب و نشریات رو خود مرکز انجام می‌داد. فکر کنید الان یه جایی به اسم کتابخانه ملی هست و یه قسمتی هم داره که همه کتاب‌ها و مدارک فهرست‌نویسی می‌شه و بعد اینها میاد توی سیستم کامپیوتری سرچ می‌شه و در دسترس همه‌ی کتابخانه‌ها قرار می‌گیره و می‌تونن ازش استفاده کنند. اون موقع ما تنها جایی بودیم که این کار رو می‌کردیم. خیلی کارها مثل فهرست‌نویسی در مرکز خودمون انجام می‌گرفت و در اصل همه‌ی کارها رو خودمون انجام می‌دادیم. کم‌کم اینها به اون روایی رسید که مرکز خدمات با کتابخانه ملی ادغام شد و به این صورت فعلی در اومد که الان خب خیلی کار وسیعی در سطح کشور انجام می‌ده.

- وقتی که از خیابان مدیری منتقل شدید حدوداً چند نفر بودید؟ اگر بگم آمار رو ممکنه خیلی دقیق نباشه ولی حدوداً بگم خیلی زیاد نبودیم. مثلاً فکر کنید حدود ۲۰ نفر بودیم حالا مثلاً از ۹ نفری که بودیم مثلاً شده بودیم حداکثر ۲۰ نفر.

- اسامی دیگه‌ای از همکاران خیابان مدیری یادتون میاد و همکارانی که اونجا بهتون ملحق شده بودند؟ خانم حریری، خانم اعتمادی، آقای صادقی و آقای حسن احمدی که بعداً فکر کنم رفتند آمریکا. خانم گیتی افشار و خانم مهین دستمالچی بودند. حالا دقیقاً نمی‌گم فقط کسانی که اسمشون یادم میاد دارم می‌گم خدمتتون خانم مجلسی، خانم نازیلا وحید و خانم ژیل و وحیدی بعد همین جوری به تدریج اینجا که اومدیم همکاران ما اضافه شدند. خانم محبوبه جورابچیان بودند تو همین بخش تهیه مدارک که من سرپرستی بخش رو عهده‌دار شده بودم. بعد خانم مرتضایی، خانم ملکیان، خانم اسفندیاری، آقای آذرنگ، آقای مرادی، آقای اسلامی، آقای اسلامی، آقای جواهرکلام، آقای مهاجر، آقای آقابخشی، آقای تمیزی، آقای معتقدی، آقای طلایی، خانم فشکی، خانم قلیچ خانی و افراد دیگری که اکنون به خاطر نمی‌آورم.

- اینها نفراتی بودند که به تدریج اضافه شدند بعد شما ابتدا با تهیه مدرک شروع کردید؟ یعنی همون اول وارد تهیه مدرک شدید؟ و کار رو شروع کردید؟

من ابتدا با نشریات ادواری شروع کردم. ادواری لاتین و فارسی خب من بیشتر به لاتین علاقه داشتم چون مایل بودم همیشه خبرهای جدید در زمینه‌های مختلف علمی، آموزشی را مطالعه کنم. برای همین به نشریات ادواری علاقمند شدم درحقیقت جزء اولین تخصص‌هام نشریات ادواری بود. شما فکر کنید کارت کاردکسی رو که الان نشریات ادواری در آن ثبت می‌شود البته با کمک آقای سینایی یا مثلاً کسانی دیگه که در راس من قرار داشتند مدارکی رو به من معرفی می‌کردند که با مطالعه آنها توانستم کارت کاردکس را تدوین و طرح‌ریزی کنم. تهیه کارت کاردکس هم جزء کارهایی بود که من انجامش دادم و برای ثبت نشریات ادواری در مرکز به کار می‌رود.

- یادتون میاد چه تعداد نشریه به مرکز می‌رسید؟ این اواخر خیلی زیادتر شده بود اوایل خیلی زیاد نبود. مثلاً فکر کنید ۴۰-۵۰ تا بیشتر نبود. خیلی زیاد شده بود ولی بعداً که بودجه کم شد و مصادف با سال‌های انقلاب شد خیلی بودجه کم شده بود و تعدادش خیلی زیاد نبود فکر کنم حدود ۲۵۰-۳۰۰ بود.

- اون زمانی که تعدادش خیلی زیاد بود مثلاً چقدر بود؟ چند هزار تا فکر کنم.

- بعد می‌فرمودید نقل مکان کردید به این ساختمان؟

بله اومدیم اینجا. توی ساختمان مدیری که بودیم آقای هاروی هم بودند. ما خودمون ناهار می‌آوردیم، گرم می‌کردیم و می‌خوردیم ولی بعد کنجکاو شده بودیم که این آدم قد بلند، خارجی که حالا تو این مرکز هست موقع ناهار چی می‌خوره بعد می‌رفتیم یواشکی نگاه می‌کردیم می‌دیدیم که این نشسته و یه جعبه مقوایی جلو شه و یه تکیه‌هایی رو با اشتها می‌خوره اون زمان پیتزا خیلی معمول نبود. دلمون می‌سوخت و می‌گفتیم بیچاره هیچ‌کس رو نداره براش غذا درست کنه هر روز هم آخه همین رو می‌خورد. یعنی همین خاطره رو فقط من از هاروی در خیابان مدیری داشتم.

اینجا که اومدیم یه اتاق جدایی بود همون طبقه اول گوشه راهرو، تمام پر از مدارک بود که می‌بایست من کار کنم. یه روز آقای هاروی اومد و با این قفسه‌ها ور رفت و چند تا کتاب رو نگاه کرد و از من پرسید کارها خوب پیش می‌ره؟ گفتم بله می‌بینید که دارم کار می‌کنم. یه سری تکون داد و از اتاق رفت بیرون. من واقعاً نگران شدم که گفتم حتماً بهش گزارش دادن من خوب کار نمی‌کنم یا کم کارم. اومده که ببینه من چیکار می‌کنم. من هم ناراحت بودم و بعدش رفتم پیش آقای سینایی. گفتم که آقای سینایی من واقعاً خیلی سعی می‌کنم همه این کارهایی که برای من میاد واقعاً انجام بدم شاید بعضی روزها هم یه یکی دو ساعتی هم بیشتر می‌مونم که کارها انجام بشه ولی واقعاً کارها تموم نمی‌شه اینو با یه حالت ناراحت گفتم. من یه دفعه دیدم آقای سینایی شروع کرد به خندیدن گفتم که من چیز خنده‌داری گفتم؟ گفتند که نه تو جزء کارمندهای خیلی خوب ما هستی و ما از تو متشکریم که اینقدر خوب کار می‌کنی ولی خب یه چیزی رو باید بدونی که همون‌جور که آدم هر روز غذا می‌خوره ولی باز گرسنه‌اش می‌شه همون‌جوری مرکز اطلاعات یعنی همش هی اطلاعات وارد می‌شه و بازم تمومی نداره بازم اطلاعات وارد می‌شه و تو اگر هر روز بخوای این کارها رو تموم بکنی ممکن نیست ممکنه مدارک کمتری به دست آدم برسه. آدم همش رو تموم کنه ولی خب گاهی ممکه نتونه بعداً در آینده هم ممکنه خیلی بیشتر از این‌ها بشه. از آن به بعد یه مقداری خیالم راحت شد.

- باز هم روی نشریات کار می‌کردید؟

بله، بعد به‌هرحال روی نشریات کار می‌کردم.

- این اولین برخوردتون با آقای هاروی بود؟

بله، به صورت رو در رو بود.

- هاروی در اینجا چیکار می‌کرد؟

به طور کلی تا اونجایی که من فهمیده بودم توی کشورهای مختلفی که می‌خواستند مرکز اسناد و مدارک تاسیس کنند حالا نمی‌دونم از طرف یکی از این سازمان‌ها یونسکو یا صلیب سرخ می‌اومدند و به هر حال یه برنامه‌ریزی می‌کردند حالت مشاوره داشتند که بهشون می‌گفت چه جوری رفتار کنید و چیکار بکنید بهتره. کارشون حالت نظارت و مشاوره داشت. من به این صورت فهمیده بودم.

- چه مدت مرکز تشریف داشتند؟

ایشون بودند تا موقعی که داشت انقلاب می‌شد بعدش رفتند. دقیقاً نمی‌دونم هنوز انقلاب نشده بود که رفتند.

- رفتارشون با همکاران چطور بود؟ خودشون چطور بودند؟

می‌دونید زیاد ایشون رو نمی‌دیدیم. زیاد به اون صورت تو دید ماها نبودند. بیشتر با آقای سینایی و آقای دانشی کار می‌کردند و ما به اون صورت ارتباطی با ایشون نداشتیم.

- خیالتون راحت شد که آقای دکتر سینایی گفتند همچنان جریان اطلاعات ادامه داره.

بله بعد خانم اعتمادی، خانم پریچهر اعتمادی ایشون رئیس بخش تهیه مدرک بودند. خانم مریم مستوفی هم بودند که با هم کار می‌کردیم خانم اعتمادی خواستند همین نحوه دریافت تهیه مدرک و اینها رو روی کاغذ بیارید و به صورت مکتوب اینها رو گردآوری کنید. از کسانی که اونجا کار می‌کردیم اسم ماها رو هم نوشتند و مدرکی

که تهیه کرده بودند به هر حال با همکاری همه‌مون یه همچین نشریه‌ای رو در حقیقت یه همچین کتابی رو تهیه کردیم به نام روش تهیه مدارک. بعد از ایشون هم من رئیس تهیه مدارک شدم.

- حدود چه سال شما رئیس تهیه مدرک شدید؟ چند سال قبل از انقلاب؟ فکر می‌کنم سال ۵۳ بود.

- همکاران اون بخش کیا بودند؟

آقای طلایی، خانم جوراب‌چیان، خانم مرتضایی، آقای طنابچی بودند و چند نفر دیگه.

- بعد اون بخش چه کاری رو انجام می‌داد؟

پروژه‌هایی که به ما می‌رسید یا محققین خود موسسه پیشنهاد می‌کردند و یا از کسانی که می‌اومدند از کتابخانه استفاده می‌کردند می‌خواستیم که کتاب، نشریه و هر چیزی رو که به نظرشون می‌رسه برای کار تحقیقی‌شون مفیده به ما اطلاع بدن یه فرمی هم براش تهیه کرده بودیم که توی اون فرم اطلاعاتش رو بنویسن و به ما بدن. ما از روی منابع مخصوصی اطلاعاتش را کامل می‌کردیم یعنی کسی که مسئولش بود اطلاعات روی فرم را سرچ می‌کرد و اطلاعات کامل رو کسب می‌کرد و بعد از طریق واسطه‌های فروش یا ناشرین سفارش می‌دادیم و خریداری می‌کردیم. پس از دریافت نسبت به پرداخت وجه و انجام سایر امور مربوطه ثبت و آماده سازی و ارسال به کتابخانه اقدام لازم را به عمل می‌آوردیم.

- کتابخانه مراجعه کننده هم داشت؟ شما به کی سرویس می‌دادید؟

بله، افراد اعم از دانشجویان، کارمندان، افراد متفرقه و اعضای دیگر کتابخانه‌ها از منابع کتابخانه‌ی ما استفاده می‌کردند. من یادمه خودم نشریات دولتی رو برای کتابخانه‌ها و وزارتخانه‌های مختلف لیست کرده بودم تمام نشریاتی که بهمون می‌رسید که تو کتابخانه انباشته شده بود با کمک خانم مسعوده توفیق که ایشون هم تو کتابخانه تو قسمت نشریات دولتی کار می‌کردند سروسامانی به این نشریات دادیم. امانت بین کتابخانه‌ها هم از جمله خدمات کتابخانه‌ی ما بود. مراجعه کننده هم داشتیم و مراجعه‌کننده‌هامون بیشتر کتابخانه‌های وزارتخانه‌ای، کتابخانه‌های دانشگاهی، افراد محقق و دانشجویان بودند. سالی یکی دوبار هم دوره‌های آموزش کتابداری داشتیم که من در این دوره‌ها تدریس می‌کردم. این مرکز با مرکز خدمات کتابداری با هم این دوره‌ها رو برگزار می‌کردند. این دوره‌ها برای کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی و یا وزارتخانه‌ای بود. سالی دوبار این دوره‌ها یکی در مهر یا آبان دوره‌ی دوم در اردیبهشت ماه فکر می‌کنم برگزار می‌شد. بعد عرضم به حضورتون که حتی بنا به درخواست سازمان برنامه باز سالش یادم نیست ولی یادمه که دوره آموزش کتابداری برای آموزش کتابداران آن سازمان گذاشتند که من در آن دوره‌ی آموزشی نیز تدریس می‌کردم و جزوه‌ی نشریات ادواری و مدارک مربوطه رو براشون گردآوری کردم.

- شما توی مرکز به عنوان عضو هیات علمی بودید یا کارشناس؟

اول کارشناس بودم ولی بعد از اینکه از دانشکده‌ی علوم تربیتی فارغ التحصیل شدم و فوق لیسانسم رو گرفتم اون موقع جلسه‌ای ترتیب دادن که در آن کارهایی که انجام دادم اعم از نوشتن مقالات، انجام تحقیقات مختلف، نوشتن کتاب، انجام کارهای آموزشی و مانند آن را به صورت مکتوب در این جلسه ارائه کردم که روسا و اعضا هیات علمی مرکز آن را بررسی کردند و آنگاه همگی مرا واجد شرایط عضویت هیات علمی دانستند و همه به هیات علمی شدن من رای مثبت دادند.

- یعنی شما خودتون تقاضا نکردید برای اینکه بخواید هیات علمی بشید؟

خیر. روال کار برای ورود به هیات علمی بررسی موارد فوق الذکر بود.

- پیشنهاد کردند که شما مدارکتون رو بیارید؟

بله، خودشون براساس کارآیی که از دیده بودند از من خواستند که مدارک مکتوبی ارائه کنم.

- توی اون جلسه کیا حضور داشتند؟

دکتر دانشی و آقای سینایی حتماً بودند. خانم اعتمادی، خانم حریری و سایر اعضای هیئت علمی وقت مرکز که دقیقاً اسامی آنها یادم نیست حضور داشتند.

- بعد که عضو هیات علمی شدید اولین کارتون چی بود؟

رئیس بخش تهیه مدارک شدم و سرپرستی اونجا رو به عهده گرفتم و کار تهیه مدارک رو انجام دادم. نزدیک انقلاب که شد یه مدتی من از بخش تهیه مدارک هم به بخش فهرست‌نویسی و نمایه‌سازی رفتم و سرپرستی اون بخش رو هم داشتم.

- یعنی اولین باری که تشکیل شد شما رئیس شدید؟

نه اولین بار نبود. چون اینجا یه دوره‌ی نمایه‌سازان و کتابداران متخصص شوروی گذاشته بودند که محققین اون کشور (شوروی سابق، روسیه فعلی) به این مرکز اومده بودند و به اصطلاح تجارب خودشون رو طی دوره‌ای در اختیار ما می‌گذاشتند بعد از اون کلاس و بعد از اون دوره من رئیس شدم.

- همکاران اون بخش کیا بودند؟

همکاران اون بخش خانم گیتی افشار، آقای صادقی، خانم اسفندیاری، آقای مساوات، خانم ملکیان، خانم دستمالچی و... بودند. اون موقع که من بودم نمی‌دونم آقای آذرنگ و مهاجر هم بودند یا خیر.

- چه مدت شما سرپرستی بخش نمایه‌سازی رو داشتید؟

کوتاه بود، خیلی طولانی نبود. تقریباً نزدیک به انقلاب بود. بعدش هم یادمه آقای درویش اومدند و رئیس موسسه تحقیقات شدند در زمان ایشون که اوایل انقلاب بود پیشنهاد کردند که یه رای‌گیری بشه تا مرکز به صورت گروهی اداره بشه. فکر کنید که از اعضای هیات علمی یه نفر از کارشناس یه نفر از کارمندهای معمولی یه نفر که در حقیقت مرکز به وسیله اون گروه اداره بشه.

- اداره کننده مرکز بشه؟

بله که اونجا هم باز منو از بین اعضای هیات علمی انتخاب کردند.

- اون همکاران دیگه کی بودند با شما توی اون هیات؟

آقای اسلامیه فکر کنم بودند.

- آقای آقابخشی؟

نه.

- خانم نعمت‌زاده؟

خانم نعمت‌زاده فکر می‌کنم بودند، آقای اسلامیه، من و یه آقای دیگه هم بودند.

- آقای مساوات؟ آقای آذرنگ؟

نه، نه. یادم نیست.

- توی اون گروه چیکار می‌کردید؟

اون گروه با اینکه یه دوره کوتاهی بود مثلاً یکی از کارهایی که کردیم این بود که یه آقایی بودند به اسم آقای اعتمادی‌فر که از کارمندهای جزء بودند اما خیلی آدم خوبی بود سعی می‌کرد که دوره‌های شبانه بره کلاس درس بخونه. مثلاً یادمه پیشنهاد کردم و البته همه هم موافقت کردند که ایشون رو بهشون ترفیع بدیم جزء کارمندهای بالاتر بشن، چون جزء کارمندهای خدمتگذار بودند کارمند شدند و این پیشنهاد من بود شخصاً.

- بعد یادتون میاد که چه کاری به آقای اعتمادی‌فر دادید؟

کارهایی که مثلاً از ابتدا شروع می‌شد مثل کارهایی تو چاپخونه، انتشارات یا کتابخانه و کارهای این طوری که آشنا بشن ولی بعدش زیاد من نبودم که بدونم بعدش چطور شد ولی فقط یه دفعه بعد از اینکه از مرخصی برگشتم اومدم مرکز همکاران رو ببینم گفتند که می‌دونی آقای اعتمادی‌فر الان یه همچین کاری بهشون محول شده و توی مرکز هستند و من خیلی خوشحال شدم و گفتم برم ببینمشون.



- امین اموال بودند؟

توی طبقه اول بغل اتاق آقای غریبی فکر کنم بودند. نمی‌دونم کارشون چی بود و چه جوری بود. من رفتم ایشون رو ببینم و احوالپرسی کنم اون موقع تصادف کرده بودند ولی دقیقاً چون اینجا نبودم نمی‌دونم ولی دیدم که چقدر این مرد نازنینه اصلاً خارج از اینکه به هر حال به پست داره و به کاری داره پشت میز نشسته من قبلاً به موقعی اینجا کار می‌کردم و باهاش همکار بودم اینقدر اونم از دیدن من خوشحال شد و پا شد ایستاد که من خجالت زده شدم و گفتم آقای اعتمادی من اومدم احوالتون رو بپرسم و شما رو ببینم و گفت هر کاری داشته باشید در خدمتم و من گفتم نه من کاری ندارم فقط اومدم ببینمتون.

- آقای اعتمادی فر اول امین اموال مرکز بودند. ایشون تو همین خیابون ولی عصر، چهار راه ولی عصر با اتوبوس تصادف کردند ظاهراً می‌خواستند حرکت بکنند دو تا اتوبوس میان رد بشن و ایشون بین این دو تا اتوبوس موندن و به هر حال جون سالم به در بردند. اما خب دچار شکستگی ناحیه سر و سینه شدند و مدت زیادی در بیمارستان بستری شدند تا اینکه بالاخره الحمدالله از این حادثه به سلامت بیرون اومدند و بعدش هم بازنشسته شدند. خب الحمدالله.

- دیگه چه تصمیمی توی اون شورا گرفتید یادتون میاد؟

من یادمه که ما به مدتی هم می‌خواستیم به مقاله‌نامه یا چیز این جوری در بیاریم حالا نمی‌دونم این کار رو کردند و بالاخره به اتمام رسید. آن زمان با همکاری آقای مساوات، خانم اسفندیاری و آقای معتقدی می‌خواستیم تمام مقالاتی رو که در ارتباط با حضرت آیت الله خمینی (ره)، اومدنشون، صحبت‌هاشون و کارهایی که کرده بودند که در انتشارات مختلف چاپ شده بود اینها رو بیرون بکشیم و به مقاله‌نامه درست بکنیم به مدت خیلی کوتاهی این کار رو کردند ولی اینها همش بیشتر طرح‌های آقای مساوات بود و به اصطلاح اطلاعاتی که ما می‌نوشتیم در مورد اینکه فلان روزنامه، فلان تاریخ، فلان صفحه تا فلان صفحه فلان مقاله ... دیگه نفهمیدم این طرح به کجا رسید و چی شد.

- خب چی شد که اون شورا کارش تعطیل شد و بعد از اون کی مسئولیت مرکز رو پذیرفت؟  
آقای مهدوی، بعد آقای مهدوی به عنوان رئیس مرکز برگزیده شدند.

- آقای آذرنگ رو یا آقای مهدوی رو؟

فکر کنم اولش آقای آذرنگ اومدند ولی من زیاد با ایشون ارتباط نداشتم. مدتی که آقای آذرنگ بودند من زیاد تو مرکز نبودم فکر کنم وضع حمل داشتم. نمی‌دونم ایشون استعفا دادند، چی شد و بعد آقای مهدوی رو انتخاب کردند و آقای مهدوی اومدند. اون زمان که ایشون اومدند یادمه ما اطلاعات وزارتخونه‌ها رو به صورت کتاب نوشتیم که هر وزارتخونه‌ای مدیرش کی هست، مسئولش کی هست، نشانی‌اش کجاست، تلفن‌هاش چی هست، اطلاعات مربوط به وزارتخونه‌ها رو جمع آوری می‌کردیم.

- منتشر شد؟

بله به صورت به کتاب در قطع کوچیکی منتشر شد.

- راهنمای...؟

راهنمای سازمان‌های دولتی ایران.

- در زمان آقای مهدوی؟

بله.

- شما همچنان در بخش نمایه‌سازی کار می‌کردید؟

بله من تو بخش نمایه‌سازی بودم.

- کار بعدی شما بعد از نمایه‌سازی؟

من بعدش دیگه یه مرخصی بدون حقوق گرفتم بعد از وضع حمل آخرم دچار بیماری شدم برای معالجه می‌خواستم به خارج از کشور برم ولی چون سخت می‌شد که مرخصی استعلاجی گرفت مرخصی بدون حقوق گرفتم.

- برای چه مدت؟

به مدت ۲ سال. یعنی ۶ ماه گرفتم تا ۲ سال تمدیدش کردم ولی هنوز معالجه‌ام تموم نشده بود و چون به اینجا دسترسی نداشتم، البته من همیشه آدم منضبطی بودم نامه‌ای برای بازخرید و بازنشستگی یا درخواست تمدید مرخصی یا هر مورد دیگری به وسیله همسر من به مرکز دادم که اینجا اقدام نکنن که گفته بودند که حالا بهشون کاری ندارند شما هم کاری نداشته باشید و ایشون هم چون کارشون آزاده زیاد از کارهای دولتی چیزی نمی‌دونستند اقدامی نکردند تا اون موقع که من برگشتم حکم اخراج برای من را زده بودند.

- چند سال بعد برگشتید؟

حدود ۳-۴ سالی اضافه بر اون ۲ سال.

- مجموعاً ۶ سال طول کشید و باز هم وقتی برگشتید همچنان آقای مهدوی مسئولیت مرکز رو داشتند؟ نه خیر، گفتند که آقای آجیل‌فروش هستند.

- به آقای آجیل‌فروش مراجعه کردید؟

نه، چون گفتند فایده نداره بری مرکز باید بری وزارتخونه چون من حکمی در این باره ندیده بودم و هنوز هم آن حکم اخراج اولیه را ندیدم بعد از اونجا خیلی درخواست کردم نامه نوشتم که می‌خوام برگردم سرکار بعد در این موسسه یه آقایی بودند.

- کدوم موسسه؟

همین اینجا موسسه تحقیقات رئیس موسسه تحقیقات ایشون هم رفته بودند.

- مکنون؟

نه آقای مکنون نبودند بعدشون کی بودند؟

آقای اظهاری یه مدت گویا بودند. یا آقای معتمدی.

آقای دکتر مضطرزاده و به ایشون گفته بودند از طرف وزارتخونه به من گفته بودند با پیک نامه‌ات رو ببر اونجا و باهاشون صحبت کرده بودند و دیگه همش با ارتباط شخصی، نامه و بعد به جایی نرسید تا اینکه از طریق دوستان و همکاری که اینجا بودند شنیدم رئیس مرکز داره عوض می‌شه و دکتر غریبی قراره رئیس مرکز بشن و شنیدم که ایشون خیلی علاقمند هستند و گفتند ایشون در کتابخانه‌ی مرکزی دانشگاه تهران سخنرانی دارند خب منم کاری چیزی نداشتم گفتم می‌رم سخنرانی ایشون رو گوش می‌دم و اگر فرصتی بشه می‌رم با ایشون آشنا بشم و بگم که من عضو هیات علمی مرکز بودم و علاقمند هستم دو مرتبه پیام و کاری رو شروع کنم و تا ایشون رو دیدم و صحبت کردم گفتن بیا مرکز و اونجا صحبت کنیم و حالا ایشون اگر بشنوه این صحبت‌های منو شاید خیلی ناراحت بشه ولی به هر حال یه چیز چون من خیلی آدم رو راستی بودم همیشه می‌گم ان شاءالله که ایشون ناراحت نشن ولی من خودم خیلی ناراحت شدم. تمام مدارکی که داشتم مدارکی که توی دوره‌های کامپیوتر گرفته بودم و واحدهایی که توی دانشگاه گذرونده بودم با خودم برده بودم و باهاشون صحبت کردم و گفتم من خیلی علاقمند هستم که دوباره کارم رو توی مرکز شروع کنم ایشون که نمی‌دونم حالا چون شاید ابتدای کار مدیریتشون بود یا اینکه نمی‌دونم به هر حال گفتند که شما اگر تخصص کامپیوتر دارید و یه مقدار حالا دوره‌های آموزش تو زمینه کتابداری دیده بودید ما حتماً به شما احتیاج داشتیم اما الان نمی‌تونیم ازتون استفاده کنیم من خیلی برام عجیب بود چون که احساس می‌کردم که نه به خودم بلکه به شخصیت تخصصی‌ام برخورد که توی مرکز اطلاعات و مدارک علمی که بیشتر از هر چیزی به کتابدار احتیاج داره و کسی که فنون اطلاعات رو بدوننه قبل از اینکه یه کسی که کامپیوتر بدونه خب دونستن کامپیوتر ارزشمند بود اما من اون تخصص رو هم داشتم.

این رو هم دارم چطور به من اینطوری می‌گن؟ بعد چون دیدن که من خیلی ناراحت شدم گفتن خب حالا اگر می‌خواهی کار بکنی به آقای آقابخشی مراجعه کنی اینجا مدارکی هست که لازم است نمایه‌سازی و ایندکس شود و شما می‌تونید از ایشان به تعداد مدرک بگیرید و بابت هر مدرکی هم به مقداری بهتون پول داده بشه و خیلی تشکر کردم و گفتم چشم من حتماً روی پیشنهاد شما فکر می‌کنم بعد حتماً به شما اطلاع می‌دم بعد گفتم نه این اون چیزی که من می‌خوام نیست. مثلاً فکر نکنید که این کار رو دوست نداشته باشم اما خب این کار رو دوست داشتم اما خب فکر کنید شما کسی که به کار مدیریت خیلی بالا ازش بر میاد بخوان ازش به کار روتین معمولی رو انجام بده فکر می‌کنه تمام اون انرژی و توانایی که داره استفاده نمی‌شه و همون باعث می‌شه آزرده بشه و وقتی آدم از خودش راضی نباشه کارش هم مورد رضایت قرار نمی‌گیره این بود که من تصمیم گرفتم و رفتم موسسه عالی پژوهش در برنامه‌ریزی و توسعه وابسته به سازمان برنامه و بودجه و به مدت رئیس کتابخانه اونجا بودم. به مدت هم سرپرست کتابخانه مرکز تحقیقات مهندسی ژنتیک و تکنولوژی زیستی بودم ولی خب هیچ کدوم از اینها در نهایت طوری نبود که من قراردادی داشته باشم که بتونم سوابقم رو منتقل کنم و در نهایت در به همچین سنی که الان قرار گرفتم فکر کنید به بازنشستگی و به بیمه‌ای داشته باشم که حداقل از نظر اجتماعی تامین باشم خب اون کارها بخصوص کاری که تو مرکز تحقیقات ژنتیک داشتم متأسفانه اون موقع سال ۷۸-۷۹ بود و اون موقع اجازه نداشتند که قرارداد رسمی ببندند و بعد من بتونم سوابقم رو منتقل کنم. اگر درست یادم باشه از طریق سازمان معین ادارات با من قرارداد بسته بودند نه اینکه فکر نکنید مثلاً از نظر مالی حقوقش بد بود ولی همانطور که با آقای دکتر صنعتی که رئیس اون مرکز بودند صحبت کرده و نامه نوشته بودم، خیلی دوست دارم واقعاً کتابخانه‌شون رو خیلی حمایت کنم و همانطور که همشون خیلی راضی بودند چون کتابخانه به کار افتاده بود. خدمات و سرویس قابل توجهی ارائه می‌کرد ولی گفتم به شخصیت تخصصی من به عنوان به کتابدار برمی‌خوره که به این حالت اینجا کار کنم بعد هیچ امیدی نداشته باشم که این همه سوابق و کارهایی که کردم به موقع حساب می‌شه و می‌تونم بازنشسته بشم. لذا، گفتم من می‌رم هروقت اگه برای شما امکان بود که طور دیگه با من قرارداد ببندید که سوابق کاریم به حساب بیایید، من خوشحال می‌شدم که در موسسه شما باشم و در این کتابخانه کار خواهم کرد بخصوص که کتابخانه‌شون رو تازه انتقال داده بودند به کرج که به ساختمون جدید بود و احتیاج به سازماندهی داشت. من خیلی تلاش می‌کردم زودتر به کارها سروسامان بدهم اما به چه عنوان؟ به عنوان سرپرست! به نفر به آقای دکتری بود که رئیس کتابخانه حساب می‌شد و قرارداد خوب و گرفتن مزایا با ایشان بود و بقیه کارها رو من کردم به هر حال از اونجا هم به این علت اومدم بیرون و بعد رفتم شمال اونجا دخترم در دانشگاه آزاد تنکابن تحصیل می‌کرد و خوشحال بودم اونجا رشته‌ی کتابداری داره و درخواست کردم که برم اونجا تدریس کنم خیلی خوشحال بودند چون اون موقع بیشتر اساتیدی که داشتند از تهران می‌اومدند، تدریس می‌کردند و برمی‌گشتند. کسی که اونجا بود خیلی براشون خوب بود و به تعدادی واحد درسی گذاشتند و هرچه که می‌گفتند الحمدالله، خدا رو شکر من می‌تونستم تدریس کنم و از این نظر برام محدودیتی نداشت. یادمه واحدهایی که خودشون براش استاد کم داشتند برام گذاشتند همه اینها رو براشون خلاصه درس، طرح درس و غیره درست کردم بعد موقع استخدام که شد گفتند که مدرکی ارائه کن که نشان دهد که در وزارت علوم در مرکز مدارک علمی کار می‌کردی من هم بدون اینکه توجه کنم کپی حکم اخراجم رو ضمیمه کرده بودم و وقتی اومده بود اینجا در قسمت امور استخدامی دانشگاه ایراد گرفته بودند خلاصه من به نامه گرفتم ازشون که من می‌رم صحبت کنم شاید اینها درست کنند و بعد گفتند که ما می‌تونیم حق التدریسی ازتون استفاده کنیم اما نه عضویات علمی چون سنتون از ۴۰ گذشته ۴۰ بود من ۵۵ بودم و من گفتم من هیات علمی بودم نمی‌خوام که دوباره از ابتدا استخدام بشم که شما شرط سن رو می‌دارید و گفتند نه اون داستان گذشت برای اینکه اخراج شدید و گفتم اخراجم براساس غیبت غیرموجه که تازه غیرموجه هم نبوده صورت گرفته و من مدارکی داشتم که به پزشک مراجعه کردم و تحت درمان بودم. خلاصه صحبت به جایی نرسید خداحافظی

کردیم و از اونجا اومدیم و من قبول نکردم حق التدریسی کار کنم چون برام آینده‌ای نداشت و سوابقم به حساب نمی‌آمد که بتوانم بازنشسته شوم.

- پس به این ترتیب کار اونجا رو هم رها کردید؟

در اونجا اصلاً نتونستم وارد کار بشم و تنها چیزی که برام خوب بود این بود که می‌تونستم اون موقع چون اسمم در اومده بود برای مکه و به خاطر قولی که برای تدریس داده بودم نمی‌توانستم بروم و با خودم گفتم حالا که این کار نشده یعنی باید برم مکه و با مامانم خدا بیامرز رفتیم مکه.

- خدا رحمتشون کنه.

اون به هرحال خیلی خوب بود.

- زنده باشید ان شاءالله زیارت قبول باشه و امیدوارم همچنان سلامت باشید.

خیلی متشکر از اینکه زحمت کشیدید در این گفتگو شرکت کردید. استفاده کردیم. اگر چیزی باقی مونده به عنوان مطلب آخر و لازمه که بهش اشاره کنید بفرمایید.

والا من خیلی منتظر این بودم که یه همچین یعنی سوال و پرسش در مورد تاریخچه و کارهای مرکز بخصوص بعد از انقلاب به خاطر اینکه تقریباً کسانی که کار در این مرکز رو شروع کرده بودند و یا اینکه در تاسیس و به اصطلاح جای گرفتنش موثر بودند همشون یا بازنشسته شده بودند یا باز خرید یا پراکنده شده بودند به هرحال یعنی کسانی که واقعاً خیلی اطلاعات بیشتری در مورد تاریخچه کاری مرکز داشته باشند که مرکز چه جوری واقعاً کار می‌کرد و چه‌طوری برنامه‌ریزی می‌شد و چیکار می‌کرد دیگر در مرکز نبودند. کسی تاکنون این کار رو شروع نکرده بود و شما شروع کردید و من فکر می‌کنم که با این شروع اگر بشه که همه همکاری اون موقع مرکز را، که ما اون موقع‌ها با همکاران سر به سر می‌داشتیم می‌گفتیم ما اینقدر به کارهای مرکز علاقه داریم که فکر می‌کنم در آینده یه موقعی عصا بزنیم و بیاییم پشت میز و کارهای اینجا رو انجام بدیم یعنی واقعاً علاقمند بودیم همه‌مون، به همکاری بخوانیم و از دانسته‌هاشون استفاده کنیم، می‌تونیم برای پیشرفت کارهای مرکز و برنامه‌ریزی بهتر امور از آن بهره برداری کنیم.

می‌تونم بهترتون بگم که شاید این مرکز جزء معدود جاها و مراکزی بود که آدم‌هایی با تخصص مربوط به خودش یعنی تخصص کتابداری و اطلاع رسانی کار در این مرکز رو شروع کردند و احتمالاً در هر مورد کمی استثناء هم وجود داره این بود که بعد از انقلاب نمی‌دونم فکر می‌کنم تا اندازه‌ای این حالت بهم خورد. حالا اصلاً منظورم این نیست که اگر کسی تخصص کتابداری نداشته باشد نمی‌تواند کارایی داشته باشد، بلکه هرکسی، هر تخصصی که داشته باشه می‌تونه موثر باشه و مثلاً کسی که در زمینه شیمی تخصص داره می‌تونه خیلی راهنمایی بکنه توی تهیه مدارک تو اون زمینه و یا اینکه مثلاً تهیه کردن واژه نامه یا مدارک تخصصی که به اون زمینه مربوط می‌شن همه رو یه جا جمع کنه همه این کارها ولی هیچ کس این کار رو نکرده. ضمناً برای همین من پرسیدم شما مدیریت خوندید، چون هیچ‌کس این حالت مدیریت رو نداشته به نظر من که بیاد این کار رو بکنه یعنی نظرخواهی و سوال پرسش را از کارمندان سابق این مرکز بکنند. این کار به نظر من بسیار کار مهمیه حالا درسته شما الان دارید روی تاریخ شفاهی کار می‌کنید چه بهتر اینم خیلی خوبه ولی بعد باید پرونده‌ها یه خرده بررسی بشه یه مقدار همین آدم‌ها ازشون کمک گرفته بشه که شاید روی قسمت‌های مختلف یه برنامه‌ریزی بشه که به صورت مکتوب هم یه چیزی در بیارن تاریخچه به وجود اومدن مرکز مدارک علمی در ایران و بعد حالا تو هر زمینه‌اش و تو بخش‌های مختلفش و اینها خیلی می‌تونه موثر باشه توی کارهای تحقیق مملکت چون اینها دونه‌دونه می‌تونه یه راه و رسم و روشی بشه برای کتابخانه‌ها و یا مراکز اطلاعات و اسناد و پژوهش‌های مختلف مملکت که همه اونا هم همین کار رو بکنن در نهایت یه مرکزیتی از نظر تحقیقی به آن داده بشه. چون من دیشب داشتم توی یکی از این کانال‌های تلویزیونی گوش می‌دادم آقای دکتر احمدی نژاد یه صحبت خیلی خوبی کرد البته می‌دونیم این کار باید بهش سمت و سو داده بشه بعد همچین کاری انجام داده بشه که بودجه‌ی

تحقیقاتی مملکت رو توی همه زمینه‌ها در اختیار یه مرکز بذارن به‌جای اینکه فکر کنید مراکز مختلف تو زمینه‌های مختلف کار تحقیقاتی بکنن به اصطلاح یه مرکزی باشه به نام مرکز تحقیقات و پژوهش کشور که به اونا خط بده و بگه فلان جا فلان تحقیق رو می‌کنه حالا شما اگر می‌خواید یا باید با اون مرکز همکاری کنید تا تحقیقش رو کامل کنه یا اینکه به اصطلاح یه زمینه و بخش دیگه‌اش رو بگیرید و تحقیق کنید که به این صورت نه بودجه مملکت نه اینکه انرژی افراد محقق به هدر نمی‌ره و همش استفاده می‌شه.

خیلی متشکر، خیلی محبت کردید. خیلی ممنون از همکاری شما.

منم به نوبه خودم متشکرم از شما و از مرکز و به هر حال از همه همکارانی که کمک کردند و من متأسفانه اسم خانم همکار شما رو نمی‌دونم.

- خانم حیدری

خانم حیدری و آقای؟

- آقای شیرانی.

تشکر می‌کنم.

## حمید کاظمی

- جناب آقای کاظمی فکر می‌کنم بد نباشه برای شروع گفتگو تاریخچه‌ای از زندگی خودتون رو بفرمایید که کجا متولد شدید؟ کجا درس خوندید و در نهایت چطوری وارد پژوهشگاه شدید؟  
به نام خدا؛

از شما تشکر می‌کنم به خاطر وقتی که در اختیار بنده قرار دادید و عرض کنم خدمت شما که بنده اصلیتم خوزستانی، متولد سال ۱۳۴۷ در خرمشهر هستم و بعد از شروع جنگ تحمیلی به تهران اومدم و درسم رو در تهران شروع کردم. برای انتخاب رشته در دوره دبیرستان چون پدرم بازرگان بود خیلی تمایل داشت که من وارد کار بازرگانی بشم و به همین دلیل از همون اول منو تشویق کرد که رشته بازرگانی رو انتخاب کنم و در کنار اون به فراگیری زبان انگلیسی بپردازم. چون ایشون فکر می‌کردند یکی از ملزومات کار بازرگانی دانستن زبان است لذا دوره دبیرستان در دبیرستان فنی و حرفه‌ای ولی عصر درس بازرگانی خوندم و دیپلم بازرگانی گرفتم. سال ۶۵ بود که کنکور دادم و در رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه دانشکده حسابداری و مدیریت قبول شدم و در اونجا مشغول به تحصیل شدم. از اونجا که علاقمند بودم به صورت همزمان به کار و تحصیل بپردازم خیلی تلاش کردم و در سال ۶۵ که ترم دو دانشگاه بودم که به مرکز تحقیقات و مخابرات رفتم. اونجا یک کارشناسی برای بخش خارجی می‌خواستند که به زبان انگلیسی مسلط باشه.

- اون وقت شما دانشجو بودید؟

بله دانشجوی دوره لیسانس بودم.

- کدوم دانشگاه؟

دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت. حدود ۴-۵ ماه در مرکز تحقیقات مخابرات کار کردم و بعد یه کار جدیدی در بنیاد مستضعفان بهم پیشنهاد شد این سازمان نهادی داشت به اسم سازمان اموال دفینه که در خیابان میرداماد بود. اینها اموالی داشتند که اونجا به فروش می‌رسوندن و من اول به عنوان کمک حسابدار وارد شدم، بعد به عنوان کسی که دفتر کل می‌نوشت و بعد هم امین اموال اونجا شدم. تا حدود سال‌های ۶۷-۶۸ اونجا کار کردم. بعد هم به سازمان حسابرسی رفتم و به عنوان انبار گردان و حسابرس برگه ماموریت می‌گرفتم و در تهران یا خارج از تهران بحث انبارگردانی انجام می‌دادم. سال ۶۹ بود که تقریباً واحدهای درسی‌ام داشت تموم می‌شد و فقط ۱۶ واحد مونده بود که لیسانس بگیرم ازدواج کردم. وقتی که ازدواج کردم توسط یکی از بستگان پدرم که در این ساختمان کار می‌کرد به اینجا معرفی شدم. اون موقع مرکز تحقیقات علمی کشور در این ساختمان بود که در طبقه ۷ قرار داشت و ایشون منو آوردند و گفتند چون اینجا بحث خرید و فروش، تهیه و توزیع کتاب برای هیات علمی و قشر تحصیلکرده رو داریم به یک کارشناس نیازمندیم که مسئولیت این کار رو برعهده بگیره. اون زمان چون ارزی بابت خرید کتاب تخصیص نمی‌دادند ارز به صورت متمرکز در خود وزارت‌خونه بود لذا خود وزارت‌خونه متولی ورود کتاب‌های مختلف به مرکز شده بود و این کتاب‌ها رو می‌آورد و در نمایشگاهی به فروش می‌رسوندن. متولی این امر همین مرکز تحقیقات علمی کشور بود. در واقع من اومدم که در اون بخش فعالیت کنم و کارم از اونجا شروع شد. سال ۷۰ تحصیلاتم تموم شد و لیسانسم رو گرفتم. سال ۷۳ کنکور فوق شرکت کردم و اون زمان هنوز در سازمان کار می‌کردم. سال ۷۷ فوق گرفتم و سال ۸۴ امتحان دکترا دادم. درحال حاضر هم دانشجوی دکترا در رشته مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی هستم.

- در واقع شما وارد مرکز تحقیقات علمی کشور شدید و اونجا روی کتاب‌های خارجی کار می‌کردید چی شد که به مرکز مدارک علمی ایران اومدید؟

عرض کنم خدمتون که من در همون سال ۶۹-۷۰ بود که به عنوان کارشناس کتب خارجی وارد مرکز تحقیقات علمی کشور شدم یعنی این پست رو به من دادند. اون زمان وزارت علوم به صورت متمرکز از ناشرین خارجی

خردیدها رو انجام می‌داد. یادم میاد که به انتشارات از سنگاپور بود و ۲-۳ تا انتشارات دیگه هم بودند. مسئولین وقت که آقای دکتر شجاعی هم بودند به من گفتند کتاب‌هایی که سفارش داده بودیم توی یه انباری در مجتمع عصر انقلاب که از واحدهای وابسته به مجتمع پژوهش‌های علمی و صنعتی بود در خارج از تهران انبار شده و من یه روز رفتم و اون انبار رو دیدم. حدود ۷۰۰ - ۸۰۰ عنوان کتاب بود که توی ۲۰۰۰ - ۳۰۰۰ کارتون بسته‌بندی شده بود. کتاب‌ها هیچ کدوم نه موضوع بندی شده بود و نه معلوم بود از کجا اومده و هیچ سروسامانی نداشت. گفتند شما باید اینها رو مرتب کنی و اول سعی کردم اینها رو موضوع بندی کنم و کتاب‌هایی رو که در حوزه‌های تخصصی بود مثل علوم کشاورزی، علوم پایه، فنی و مهندسی و علوم انسانی اینها رو در ۵ دسته تفکیک کردم و شمارش کردیم. بعد بچه‌های نرم افزار یه نرم افزاری نوشتن و یه بانک اطلاعاتی از این کتاب‌ها تهیه کردیم. این کار در اون زمان خیلی خوب بود چون تازه در وزارت علوم شروع شده بود و هیچ سازماندهی و برنامه‌ای نداشت با این کاری که ما انجام دادیم خیلی خوب شکل گرفت و از این برنامه خوششون اومد. وقتی کتاب‌ها آمده شد فکر می‌کنم با نمایشگاه کتاب سال ۷۱ مصادف بود. وزارت علوم یه غرفه گرفت و تو تبلیغاتش اعلام کرد عرضه مستقیم کتب خارجی و توی جراید و رسانه‌ها اعلام شد. تا اون زمان عرضه‌ی کتب خارجی توسط دفتری به عنوان تهیه و توزیع کتب خارجی انجام می‌شد که اساتید و دانشجوها اگر می‌خواستند کتابی بخرند یا تهیه کنند باید می‌اومدند در اون دفتر و فرم تهیه می‌کردند و بعد می‌رفتند تو نوبت و باید صبر می‌کردند تا ببینند آیا پولی بهشون اختصاص می‌دن یا نه و سیکلش این بود. این برنامه که شما مستقیماً بیای و ریال بپردازی و کتاب خارجی تهیه کنی تا اون زمان در کشور اجرا نشده بود. لذا این برنامه کار خیلی خوبی بود. ما هم کتاب‌ها رو به همون سبک در نمایشگاه عرضه کردیم و استقبال بسیار خوبی از اینها شد. من حتی یادمه مرکز تحقیقات کشور برای اینکه این کتاب‌ها رو وارد کنه یه پولی از وزارت‌خونه به عنوان تن خواه و قرض گرفته بود تا اینها رو بیاره و متعهد شده بود که در یه زمان خاصی این پول رو به وزارت‌خونه برگردونه و این کار خیلی مورد پسند وزارت‌خونه واقع شد و این قضیه باعث شد که من به عنوان یه آدمی که کارشناس بخش کتاب هستم و می‌تونم با کتاب سروکار داشته باشم و در وزارت‌خونه شناخته بشم حداقل در معاونت پژوهشی. در سال ۷۲ بود که من همچنان با مرکز تحقیقات و پژوهش‌های علمی کار می‌کردم. اون زمان مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران در طبقه اول و دوم این ساختمان بود و روبروی دفتر دکتر غریبی که رئیس مرکز بودند یه دفتری بود که بعضی از دوستان کاری‌های مربوط به معاونت پژوهشی رو اونجا انجام می‌دادند یعنی اینطوری که من شنیدم یه روز آقای دکتر می‌ره پیش اونها و می‌گه ما اینجا یه بخش انتشارات داریم و دنبال کسی می‌گردم که بیاد بخش انتشارات اینجا رو جمع و جور کنه و کتاب و فصلنامه‌ها رو سازماندهی کنه. دوستان می‌گن در طبقه‌ی هفتم مرکز تحقیقات علمی کشور یه آقای به نام کاظمی هست که کار نمایشگاه‌های مربوط به این مرکز رو جمع و جور کرده. هم تخصص زبان داره، هم کار کتاب کرده و هم درسش رو خونده ایشون می‌تونه به شما کمک کنه. اون زمان معاونت پژوهشی آقای دکتر معتمدی بودند و ایشون همزمان هم معاون پژوهشی و هم رئیس مرکز تحقیقات علمی بودند و قائم مقام ایشون آقای مقدس با دکتر غریبی دوست بودند. یه روز من تو اتاق کارشناس‌ها با دوستان نشسته بودم و یه دفعه آقای دکتر غریبی که من ایشون رو اصلاً نمی‌شناختم آمدند و گفتند کاظمی کدوم یک از شماست؟ من بلند شدم و گفتم منم و ایشون دست منو گرفت و برد پیش آقای مقدس و گفت من ایشون رو بردمش پایین. آقای مقدس گفت چطور؟ گفتند من اینو می‌خوامش و بردمش پایین و من اون موقع گفتم نمی‌دونم قضیه چیه؟ شما کی هستی؟ جریان چیه؟ آقای مقدس معرفی کردند که ایشون دکتر غریبی رئیس مرکز اسناد هستند. آقای دکتر هم تقریباً یکسال بود که به مرکز تشریف آورده بودند و گفتند توی این یکسالی که اومدم خیلی نیرو کم دارم مخصوصاً بخش انتشارات و گفتند این بخش رو زمین مونده و من این جوون رو با خودم می‌برم. دیگه نیازی به رضایت ما نبود این دوتا بزرگوار با هم توافق کرده بودند که ما بریم و ما به آقای مقدس گفتیم باید رضایت دو طرفه باشه. آقای مقدس گفت اگر دوست داری برو، جای بدی نیست. من

اون زمان غیر از مرکز تحقیقات به فعالیت خصوصی هم بیرون داشتم که به شرکت مشاوره مدیریت بود. اونجا رو با دوستان راه اندازی کرده بودیم و کار مشاوره و مدیریت انجام می‌دادیم. آقای دکتر منو برد و گفت اینجا به بخش انتشارات داریم و می‌خوام شما مسئول انتشارات باشی. من گفتم جاهای دیگه هم کار دارم و گفت اونها رو باید تعطیل کنی و تمام وقت باید به انتشارات برسی. من خیلی روم نمی‌شد چون اون زمان حدود ۲۳- ۲۴ ساله بودم خیلی با دکتر بحث نکردم و قبول کردم. ایشون منو برد انتشارات که طبقه اول بود و در انتشارات اون زمان آقای محمد محمدعلی که نویسنده بودند و به کارشناس به نام خانم آخوندی بودند.

- کدوم خانم آخوندی؟

شکوفه آخوندی.

آقای محمد محمدعلی مسئول انتشارات و خانم آخوندی هم کارشناس انتشارات بودند. آقای دکتر منو به عنوان کارشناس انتشارات معرفی کردند و ظاهراً آقای محمدعلی استعفا داده بودند و تقاضای انتقال کرده بودند به همین دلیل دکتر به این فکر افتاده بود که به جانشین برای ایشون بذارن و من در واقع مسئولیت بخش انتشارات رو از همون موقع به عهده گرفتم. آقای دکتر گفتند بخش چاپخونه هم داریم که من باید شما رو ببرم و به اونها معرفی کنم و به جلسه معارفه‌ای برای شما بذارم. ما روز اولی که اومدیم به خانم آخوندی گفتم که وضعیت چه جوریه؟ و شرایط رو بررسی کردم و اون روز گذشت. فرداش به دفتر دکتر زنگ زدم و گفتم دکتر غریبی کی میاد؟ دفتر ایشون گفتند که دکتر گفته صبر کن؛ ما به روز دیگه تحمل کردیم و دکتر نیومد. روز بعدش رفتم چاپخونه. جوون بودیم و شور و شوق کار کردن باعث شد دیگه منتظر اینکه ایشون ما رو ببره معرفی کنه نشدیم و بعد رفتم توی چاپخونه و حاج آقا طوقانی پور که الان تشریف دارن مسئول اونجا بودند و خیلی از دوستان دیگه که الان بازنشسته شدن و یا به رحمت خدا رفتن. من رفتم و گفتم کاظمی هستم و آقای طوقانی پور گفتند می‌شناسمت و شما تازه اومدی بالا و مسئول انتشارات شدی. بعد همه جمع شدند و خیر مقدم گفتند و من مشکلاتشون رو پرسیدم و برنامه‌هاشون رو گفتند. روند و فرآیند کار رو گفتیم؛ جلسه خیلی خوبی بود و من رفتم خودمو معرفی کردم و به همین ترتیب با واحدهای دیگر که با بخش انتشارات درگیر بودند آشنا شدم. یعنی اصلاً منتظر این نشدم که آقای دکتر منو معرفی کنه و یکی یکی رفتم و گفتم من اومدم و چیکار می‌تونم بکنم اونا هم استقبال کردند. در واقع هرچی به نظرشون می‌رسید گفتند و اون هفته گذشت.

- یادتون میاد توی چاپخونه بین شما و دوستان چی گذشت و شرایط چاپخونه چطور بود؟ امکاناتش چی بود و چیکار می‌کردند؟

امکانات چاپخونه غیر از یک دستگاه که ما ۲-۳ ماه بعد خریدیم و به دستگاه فورتر که بعداً خریدیم همین امکانات فعلی بود. امکانات ما خیلی قوی نبود و اما برای سال‌های ۶۹-۷۰ امکانات بدی نبود. دو سه تا دستگاه گسندنر داشتیم، دستگاه برش که هنوز اونا رو داریم، به میز صحافی داشتیم و بخش لیتوگرافی که فیلم، زینک و دوربین عکاسی داشت و عکاسی می‌کردیم. کارمندان اون موقع آقای صباحی عکاس چاپخونه بودند و خیلی دیگه از دوستانی که الان در واحدهای مختلف دیگه‌ای هستن اون زمان توی چاپخونه بودند. چاپخونه ما ۱۱ نفر پرسنل داشت. پرسنلش زیاد بود اما دستگاه‌هاش اصلاً پیشرفته نبود و کاری هم باهاش نمی‌کردند. اون زمان هم که من وارد شدم دوستان گفتند روسای قبلی به کار چاپی اعتقاد نداشتند و حتی نام یکی از روسا رو بردن و گفتند ایشون به ما گفته شما در چاپخونه رو ببندید و فقط سر ماه بیاید حقوق بگیرید و کاری نداشته باشید که چیزی چاپ می‌کنیم یا نه. ولی زمانی که دکتر اومدن به جمع‌آوری اطلاعات اعتقاد داشتند بنابراین چاپخونه رو خیلی فعال کرده بودند و تو غالب ۵-۶ فصلنامه که بعد به ۹ فصلنامه افزایش پیدا کرد مجموعه اطلاعاتی که ما اینجا جمع آوری می‌کردیم این دوستان در چاپخونه چاپ می‌کردند. امکاناتی که داشتیم بسیار ضعیف بود و وقتی کار می‌اومد بیرون می‌دیدند که ما اینها رو با این دستگاه‌ها می‌زنیم تعجب می‌کردند چون این دستگاه‌ها دستگاه‌هایی بودند که در صنعت برای چاپ سربریگ و فرم مرخصی استفاده می‌شد و برای چاپ کتاب معمولاً



ازش استفاده نمی کردند اما اینجا دوستان به خاطر مهارت، تخصص، پشتکار و دلسوزی که داشتند با همین امکانات کم کتابهای خیلی خوبی رو کار می کردند. اون روزی که من وارد چاپخونه شدم آقای طوقانی پور به من کمک کردند که بالا فاصله بتونم اونجا رو تو دوست بگیرم. همه ی دوستان برخورد خیلی خوب و گرمی داشتند. چون چاپخونه تازه کار رو شروع کرده بود و اینها خودشون هم یکی دوسال بود که اصلاً کاری نکرده بود بنابراین مشتاق بودند که یه کاری انجام بدن و یه نفر هم تو این مجموعه وارد شده بود که می خواست کمک کنه و اگر پیشنهادی می دادند می شنید و قبلاً هم انتشارات فعالیت چاپخونه ای نداشته لذا یه جلسه معارفه خیلی خوبی بود. منم بالا فاصله تونستم اونجا رو در دست بگیرم و یه ۲-۳ ماه من در واقع مشغول کار انتشارات بودم و اونجا رو سروسامان دادم.

- چه اقداماتی؟ اولین اقداماتتون چی بود؟

اولین کاری که شروع کردیم این بود که به خانم آخوندی گفتم شما از مخاطبینتون لیستی دارید؟ یا لیست چیزهایی که چاپ می شه و چقدر چاپ می کنید و برای کی می فرستید رو تهیه کردید؟ ایشون گفتند تیراژمون ۱۰۰۰ تاست و چیزی حدود ۲۰۰-۳۰۰ تا از مجلات رو به تمام مقامات کشوری اهدا می کنیم یعنی برای دفتر مقام معظم رهبری، دفتر ریاست جمهوری، وزراء، مجلس و برای همه فرستاده می شد به این جهت که سیاست این بود که کشور با همچنین مجموعه ای آشنا بشه و بدونن یه چنین مرکزی در کشور وجود داره که کل اطلاعات علمی کشور رو جمع آوری و سازماندهی می کنه و ما مخاطبین رو آشنا کردیم. در مورد اینکه افراد پول نقد بدن و نشریه بخردن فعالیت کمی وجود داشت و کتابخونه های دانشگاه ها با توجه به تعدادی که اون زمان بودند شاید فقط ۱۰ درصد عضو این مجموعه بودند و افراد حقیقی هم خیلی کم شاید در حد ۴-۵ نفر عضو بودند. برای افراد حقیقی بالا فاصله یه فرم اشتراک درست کردیم و در پایان هر کدام از این فصلنامه ها به صورت برگه قرار دادیم و گفتیم اگر کسی تمایل داره عضو بشه اینقدر شهریه بپردازه که ما به صورت مستمر نشریه رو براش ارسال کنیم و بعد کار بازاریابی برای کتابها رو آغاز کردیم.

- کتابها یا نشریات؟

نشریات؛ البته ما در اون موقع کتاب هم داشیم یعنی در مرکز بنا به پیشنهاد بعضی ها کتابهایی تهیه، تالیف و یا ترجمه می شد و مرکز متولی چاپ آنها بود چون نشر داشتیم می تونستیم کار رو چاپ کنیم لذا ما تو مجموعه کارهامون کتاب رو هم داشتیم. از طریق مجموعه کتابهای وزارت ارشاد هیات امنای کل کتابخونه های کشور رو شناسایی کردیم و حتی یه دیتابانک طراحی کردیم و بعد برای این دیتابانک یه چیزی حدود ۲-۳ هزار آدرس درست کردیم که تمام مخاطبین در آن شناسایی شده بودند که اینها می تونن بازار بالقوه نشریات باشند. این ۱۰۰۰ تا وقتی من بررسی می کردم دیدم تمام این یکسالی که من نبودم کتابهای زیادی چاپ شده و تعداد زیادی توی انبار باقی مونده بود و داشت از بین می رفت و برای این کتابها متقاضی وجود نداشت. با استفاده از بانک اطلاعاتی که حدود ۲۰۰۰-۳۰۰۰ آدرس بود این نشریات رو برای اینها ارسال کردم که با نشریات ما و محصولات ما آشنا بشن و از اون به بعد کمتر اهدا کنیم و بیشتر بفروشیم. اون موقع مرکز مشکل مالی داشت بعداً عرض می کنم خدمتتون که وضع مالی اش به چه شکل بود به هر حال بحث فروش نشریات در اون دوره یکی از کارهای خوب ما بود. شناسایی مشتریان، تهیه دیتابانک از کارهای ما در آن زمان بود. در ضمن فرم منسجم و مدونی برای تقاضای کتاب تهیه کردیم که هر کسی کتابی را بخواهد چطور باید تهیه کند و بحث فروش رو مطرح کردیم و تبلیغاتی که صورت گرفت باعث شد به مرور ارباب رجوع زیادی داشته باشیم که فروش نقدی را افزایش داد. افراد به مرکز می اومدند و از ما خرید می کردند و در مجموع من این کارها رو ظرف ۲-۳ ماه سازماندهی کردم. کم کم برنامه ریزی می کردیم و کتابها رو آنچه که لازم بود برای فروش تولید می کردیم چون قیمت ها خیلی بالا بود توان مالی مرکز اینقدر نبود. لذا برنامه ای با دوستان در چاپخونه و انتشارات تدارک دیدیم که بعضی کتابها اگر از نظر محتوا مخاطب داره ۱۰۰۰ تا چاپ بشه و اگر نداره ۳۰۰ تا چاپ کنیم و آخرین

تقاضاها رو همیشه در دیتابانک می‌ریختیم چون در واقع فرم اشتراک داشتیم پیش فروش می‌کردیم. ما می‌دونستیم که فصلنامه بعدی چقدر متقاضی داره چون اونا قبلاً عضو شده بودند و پولشون رو هم پرداخت کرده بودند و دیگه می‌دونستیم که فصلنامه زمستون نشریه مقالات علمی و فنی ۳۰۰ تا متقاضی داریم که پولش رو دادند و ۱۰۰ باید به صورت رایگان بدیم و ۱۰۰ تا هم اضافه چاپ می‌کنیم چون می‌دونستیم دوتا نمایشگاه در سال برگزار می‌شه. یکی نمایشگاه بین‌المللی کتاب و یکی هم نمایشگاه وزارت علوم بود که معاونت پژوهشی برگزار می‌کرد و آمار فروش اونا رو هم داشتیم و ۵۰۰ تا بیشتر چاپ نمی‌کردیم لذا صرفه‌جویی خیلی خوبی در تولید کتاب به وجود آمد. ما اینجا فضای کمی داشتیم و اون انباری که کتاب‌ها رو درش نگهداری می‌کردند اصلاً انبار خوبی نبود و کتاب‌ها همین جوری داشت از بین می‌رفت. بعد از یک دوره کتاب‌ها داشت کم می‌شد چون به سری رو اهدا کرده بودیم و ما مراجعه به انبار بابت نگهداری نداشتیم. مجموعه این کارها به چیزی حدود ۳-۴ ماه طول کشید و من مدام به دکتر گزارش می‌دادم که ما داریم این کار رو می‌کنیم و ایشون بدون اینکه راهنمایی کنن به حرفای من گوش می‌دادند و تایید می‌کردند. من بهشون پیشنهاد می‌دادم و می‌گفتم من می‌خوام این کار رو بکنم و ایشون می‌گفتند خیلی خوبه برو جلو من حمایت می‌کنم. می‌گفتم مثلاً من می‌خوام به نامه برای دانشگاه‌ها تهیه کنم و شما باید امضا کنید، متنش رو خودم تهیه می‌کردم و ایشون امضا می‌کردند. حدود ۳-۴ ماه از این قضیه گذشت و به روز آقای دکتر منو صدا کردند و رفتم تو اتاقشون و ایشون گفت من می‌خوام شما به عنوان معاون من به کارتون ادامه بدید.

- اون موقع معاون دکتر کی بود؟

اون زمان معاون دکتر به آقای به نام... اسمشون رو یادم نمیاد. ولی از بچه‌هایی بودند که دکتر از دانشگاه تربیت مدرس آورده بودند و ایشون فوق لیسانس مدیریت داشت.

- آقای گل اندامی؟

نه؛ به گل داشت توش. من به دکتر گفتم من اصلاً نمی‌تونم این کار رو انجام بدم. ایشون گفتند چرا؟ گفتم که می‌ترسم و اصلاً نمی‌دونم معاون مالی و اداری یعنی چی؟ چارت سازمانی ما به این صورت بود که به رئیس داشت و به معاون که حکم قائم مقامی رو داشت و در واقع در نبود رئیس مسئولیت همه چیز با معاون بود و در ضمن سمت معاون پژوهشی هم داشت. من ۳ ماه بود که به اداره آمده بودم و گفتم آقای دکتر من ۳ ماهه اومدم تو تشکیلات شما و آشنایی خاصی با این سازمان ندارم منو معاف کنید. ایشون گفت من تصمیم گرفتم باید این کار رو انجام بدی. خلاصه از ایشون اصرار و از ما انکار و چون ایشون از من خیلی انکار دید گفت باشه پس سرپرست مالی و اداری باش فعلاً نمی‌خواد معاون بشی و گفت بیا تو این اتاق روبروی من. اون زمان معاون ایشون روبروی اتاق خودشون بود و من گفتم تو انتشارات کار اداری و مالی رو هم انجام می‌دم و ایشون گفت نه چون باید با هم در تماس باشیم بهتره بیایی اتاق روبروی من و در هر حال ایشون منو آورد.

- معاون ایشون رفته بودند؟

بله رفته بودند.

روزی که آقای دکتر این پیشنهاد رو به من داد من رفتم با اون معاون ایشون صحبت کردم و گفتم من تمایلی ندارم به جای کسی که وجود داره کار کنم و نمی‌دونم شما چرا داری می‌ری؟ گفت من دارم می‌رم چون نمی‌تونم اینجا کار کنم و جای بهتری برام هست و به سری دلایل آوردند و به من پیشنهاد کرد که تو هم این کار رو قبول نکن و گفتند کار کردن اینجا خیلی سخته؛ به سری کارمندان رسمی که اینجا هستند کار کردن باهاشون مشکله و شما هم جوونی، تجربه نداری کارت خراب می‌شه.

- ایشون چقدر اختلاف سن با شما داشتند؟

فکر می‌کنم ایشون حداقل ۵-۶ سال از من بزرگتر بودند و در هر حال توصیه‌هایی به من کردند و به سری هشدار دادند. یکی از چیزهایی که گفتند این بود که دکتر اصلاً به شما اختیار نمی‌ده که کار کنی و اگر اختیار نداشته باشی نمی‌تونی کار کنی بعد از مدتی ایشون رفت و آقای دکتر ما رو آورد و در اتاق ایشون نشوند.

- یعنی کاری تحویل نشد؟

نه خیر، ایشون اصلاً جلسه معارفه و تودیع نداشتند وقتی رفتند دیگه اصلاً نیومدند و دکتر منو معرفی کرد و همه رو اینجا توی نمازخونه جمع کرد و گفت ایشون معاون مرکز و چون اون زمان من به جوون ۲۴-۲۵ ساله بودم احساس کردم دوستان نپسندیدند.

- اوضاع رو خیلی جدی نگرفتند؟

نه جدی نگرفتند و گفتند معاون که اینه معلوم نیست چه اتفاقی قراره رخ بده و خیلی استقبال گرمی نشد و همه حس می‌کردند کار نباید درست انجام بگیره. به هر حال من اومدم و دیدم که ایشون که رفته به منشی داشتند که مسئول دفترشون هم بود؛ خانم رضوانفر برای ایشون کار می‌کردند و من به خانم رضوانفر گفتم تمام سوابقی که وجود داره و ایشون توی این یکسال می‌دیدند بیار و شروع کردم سوابق ایشون رو بررسی کردم یکی از رموز موفقیت من اون زمان وقت زیاد بود من خیلی وقت گذاشتم برای اینکه بتونم روی کار سوار بشم. یادمه من ساعت ۶:۳۰ صبح همیشه پشت میز کارم بودم و ساعت ۹ شب زودتر هم بیرون نمی‌رفتم. اولین کاری که کردم این بود که به تمام واحدها سر زدم یعنی همون شیوه‌ای را که زمان مسئولیتم در انتشارات داشتم پیش گرفتم. تموم کارمندا رو یک به یک دیدم و به اتاق‌هاشون رفتم و در زدم و گفتم من معاون جدیدم و اگر مشکلی دارید بگید. یادمه توی این طبقه خب افراد زیادی از جمله آقای معتقدی، طناب‌چی، ذهادی، آقابخشی، خانم فاطمی و خانم‌های دیگه بودند به طور کلی این طبقه کل کارکنانش رسمی بودند و همه با ۱۵ سال، ۱۸ سال سابقه کار می‌کردند و همون‌هایی بودند که حس کردم اینها منو نمی‌پذیرند و وقتی اومدم باهاشون وارد صحبت شدم به کمی جو شکسته شد. وقتی من اومدم، حرف زدم و نظراتم رو گفتم، نظر دادم و نظر گرفتم بعد خانم بهشتی به روز به من گفتند ما معاون قبلی رو فقط موقع رفتن نماز می‌دیدیمش ولی شما رو همیشه توی راهرو و تو اتاق‌ها می‌بینیم من به دکتر غربی تبریک می‌گم به همچین معاونی آورده که حداقل از اتاقش بیرون میاد، سرکشی و نظارت مستقیم می‌کنه. آن زمان من احساس کردم شاید یکی از روش‌هایی که من موفق شدم بعد از این مدت کار رو به دست بگیرم همین بود که با دوستان ارتباط مستقیم برقرار کردم و نرفتم بشینم تو اتاق و دائم باهاشون به صورت چهره به چهره و مستقیم در تماس بودم.

- وقتی معاونت رو پذیرفتید اوضاع مرکز به چه صورت بود؟ اون زمان به لحاظ رسمیت مرکز مستقل بود یا وابسته؟

زمانیکه سرپرست مالی و اداری بودم به روز دیدم که آقای دکتر خودشون حکم معاونت رو برای من زدند بدون اینکه با من هماهنگی کنند. ما قرار بود بشینیم و صحبت کنیم و ایشون بعد از ۲-۳ ماه که دیده بودند من کارم بد نیست خودشون حکم معاونت رو زده بودند با تفویض اختیارات مالی. تفویض اختیار هم به من داده بودند تا بتونم اسناد رو بزنم، هم گزارش کار تهیه کنم و هم پرداخت پول داشته باشیم ما اون موقع به مشکل اساسی که داشتیم این بود که اصلاً ردیف بودجه نداشتیم یعنی اصلاً پولی در مرکز نداشتیم و مرکز مدارک علمی ایران به صورت تن‌خواه گردان اداره می‌شد. ۵ میلیون تومان در سال از وزارت‌خونه به ما اختصاص می‌دادند و ذی‌حساب هم ذی‌حساب مستقر در وزارت‌خونه بود بنابراین ما همیشه بخش مالی ما سندها رو جمع می‌کرد و می‌برد وزارت‌خونه می‌کردیم، سند می‌زدیم، چک می‌کشیدیم و همیشه بخش مالی ما سندها رو جمع می‌کرد و می‌برد وزارت‌خونه تا ذی حساب امضا کنه و بعد از طرف آقای دکتر یا من امضا بشه. وضع مالی‌مون به شدت خراب بود و در واقع پولی نداشتیم و همین پولی بود که وزارت‌خونه به ما می‌دادند. مرکز تحقیقات علمی کشور در اینجا وضعش خوب بود و دکتر تلاش می‌کرد از اونا به مقدار پول بگیره که بتونه مرکز رو اداره کنه و تعداد کارکنان قراردادی ما

جمعاً ۱۲ نفر بودند که اون موقع از قدیمی‌ها خانم اقبایی، خانم سیدزوار، خانم رضوانفر، آقای شهریاری و خانم سیدتقی که قدیمی بودند و روز اول اینها اومدند. من وقتی معاون شدم به دلیل مشکلات مالی واقعاً نمی‌شد اینجا رو اداره کرد و خیلی وضعمون خراب بود ما اصلاً اضافه کاری به بچه‌ها نمی‌دادیم، هیچی به جز حقوقشون نمی‌دادیم و به روز رفتیم و بحث کردیم که آقای دکتر به مبلغی رو به عنوان اضافه کار به بچه‌ها بدن و از ساعت ۳ که ایشون داشت می‌رفت توی حیاط تا ساعت ۷،۳۰ شب روی سکو من سعی کردم ایشون رو متقاعد کنم که باید اضافه کار بده و ایشون می‌گفت نباید اضافه کار بده و ۴،۳۰ بحث ما طول کشید همه رفتند و ما هنوز بحث می‌کردیم و آخرش به من گفتند ۱۲ نفرند و ۱۲ تا ماهیانه ۵۰ هزار تومن شما اجازه داری اضافه کار بدی و اونم ۶ ماه یعنی ۶۰۰ هزار تومن به من اجازه پرداخت اضافه کار دادند برای ۱۲ نفر.

- برای همه ۱۲ نفر؟

بله و گفتند راندمان کار رو باید ۳ برابر کنی و این ۵۰ هزار تومن رو که بهت می‌دم بعد از این ۳ ماه می‌شینم و اندازه می‌گیریم که ببینیم شما تونستی یا نه و ما هم قبول کردیم و گفتیم باشه. این کار به نقطه عطفی در مرکز برای به وجود آمدن اضافه کار بود و بچه‌ها تا قبلش رنگ اضافه کار رو در مرکز ندیده بودند که بدونن چی هست و چی نیست. ما بنای اضافه کاری رو گذاشتیم و خب مشکلاتمون در مرکز خیلی زیاد بود. پول نداشتیم و وضعیت اموال اصلاً روشن نبود؛ چاپخونه و میکروفیلیم هیچ کدوم از واحدها سازماندهی نداشت و مجبور بودیم اینها رو درست کنیم. از قضا آقای دکتر به تلاش مضاعفی گذاشته بودند که مرکز رو مستقل کنن و به ردیف بودجه دائم براش بگیرن و دائم از آقایون مختلفی دعوت می‌کردیم که از مرکز بازدید کنند. تمام اعضای اصل کمیسیون ۸۸ و ۹۰ مجلس رو دعوت کرده بودیم تا بیان اینجا و بازدید کنند. تمام مدیران و کارشناسان سازمان امور استخدامی وقت اون زمان با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی که رئیسش رئیس جمهور بود دعوت کردیم البته ایشون نیومد و معاون ایشون با تمام کارشناس‌هاشون اومدند و در واقع هفته‌ای ۳-۴ تا از این گروه‌ها رو می‌آوردیم تا ثابت کنیم این مرکز ارزش و پتانسیل داره که مستقل اداره بشه و نه به صورت تن‌خواه گردان. از اون طرف هم سازماندهی داخلی خودمون رو انجام می‌دادیم. اون زمان بحث اموال نداشتیم و اموال رو به سروسامانی دادیم. چیزی به عنوان انبار نداشتیم که بتونیم جنس دپو کنیم و ما اجناس رو روزانه می‌خریدیم و خیلی کارها عقب می‌افتاد. ما به حداقل بودجه برای موارد پر مصرف در نظر گرفتیم و به کم شرایط رو برای انجام کار تطبیق کردیم و دوستان حس کردند به حرکت‌هایی داره انجام می‌شه و کار در واقع به سمتی پیش می‌رفت که ببینیم می‌شه به بودجه مستقلی برای مرکز بگیریم یا نه؟ در سال ۷۰ بود که مرکز مستقل شد و ما تونستیم براش به ردیف بگیریم و اولین بودجه‌ای که برای اینجا گرفتیم ۳۵ میلیون تومن بود. پول خیلی زیادی بود برای مایی که اینجا رو با ۵ میلیون اداره می‌کردیم. واقعاً لذت عجیبی داشت ۳۵ میلیون پول می‌گرفتیم که مرکز رو اداره کنیم و در همون سالی که من معاونت اینجا رو به عهده گرفتم آقای دکتر اسمش در اومد بره مکه و دکتر گفت من دارم می‌رم مکه شما کاری نداری؟ من گفتم آقای دکتر ما ۳ ماهه داریم اینجا کار می‌کنیم و شما هم می‌خوای ما رو ول کنی بری؟ گفت من نمی‌دونم خدا بهم این فرصت رو می‌ده که بتونم برم یا نه. بنابراین نمی‌تونم این فرصت رو از دست بدم شما می‌تونن از عهده این کار بر بیایی. فروردین ایشون می‌رفت و اردیبهشت نمایشگاه کتاب بود و این اولین سالی بود که می‌خواستیم در نمایشگاه بین‌المللی کتاب شرکت کنیم و چون سال‌های قبلش خیلی کم توان ظاهر شده بودیم. اون سال سالی بود که ما توی نشریات خیلی خوب بودیم و حس کردیم با به حضور قوی‌تر توی نمایشگاه شرکت کنیم و آقای دکتر به من گفتند توی نمایشگاه خیلی قوی و جدی شرکت کن و اصلاً نترس و هر مشکلی بود با من تماس بگیر و به من خیلی اعتماد به نفس دادند و گفتند من مطمئنم تو از عهده‌اش بر میایی و همه این کارها و بچه‌ها رو ول کرد و رفت. گفت من رفتم و اون موقع با به گروهی که تو کار طراحی غرقه بودند و الان همشون صاحب نام شدند و همین آقای عطاران که الان بازیگر و کارگردان هستند غرفه ما رو ایشون طراحی کردند. عطاران طراحی جامدات خونده بود و کار گرافیک

می‌کرد و با اون اکیپ اومده بود غرفه ما رو در نمایشگاه راه انداخت و ما در اون نمایشگاه دو تا جایزه بردیم. یکی جایزه بین‌المللی نکسوس رو بردیم که آمریکایی‌ها می‌دادند و اون جایزه خیلی خوبی بود اما به دلیل مراداتی که با آمریکا نداشتیم جایزه رو همینطوری به ما دادند. یه جایزه هم رتبه‌ی یک نمایشگاه رو آوردیم در بحث نشریات که در روز اختتامیه حاج آقا ناطق نوری جایزه رو به ما دادند و اسم مرکز اطلاعات رو که خوند و فیلمش هم هست من رفتم جایزه رو گرفتم و این قضیه خیلی روی دید بچه‌ها تاثیر داشت و خیلی برای بچه‌ها لذت بخش بود. اون زمان یه جایی کار می‌کردند و اسم مرکز اطلاعات خیلی برده نمی‌شد و دوستان احساس می‌کردند در مرکزی کار می‌کنن که اصلاً دیده نمی‌شن و وقتی همچنین اتفاقاتی افتاد یه فیدبک مثبت داشت و یه روح تازه در مرکز دمیده شد جوری که بعد از نمایشگاه همه دوستان شاد بودند و احساس می‌کردند بهشون توجه می‌شه. آقای دکتر هم اومد تشکر کرد و مرکز دیگه تقریباً به این نتیجه رسیده بود که کار به خوبی داره انجام می‌شه و البته بحث مالی ما هم بود و مجموعه اینها کمک کرد ما بتونیم مستقل بشیم و ردیف بودجه بگیریم. بعد هم برنامه‌ریزی ساختار مرکز رو شروع کردیم و تعیین پست‌های منطبق با این مرکز و به صورت مستقل و جدید کار رو شروع کردیم.

- نیروهای جدیدی هم به شما اضافه شده بودند زمانی که مرکز مستقل شد؟ یعنی همکاران جدیدی به مجموعه اومده بودند؟

بله عرض می‌کنم که در همون مقطع که با دکتر کار می‌کردیم آقای دکتر به من گفتند شما کسی رو می‌شناسید که بتونن در مرکز به ما کمک کنن؟ اون زمان من دکتر علیدوستی رو که از دوستان ما بود به آقای دکتر معرفی کردم و گفتم که دوستی داریم که بسیار توانمند و باهوشه، ایشون بدش نیامد بیاد مرکز ما و قبلش هم با دکتر علیدوستی صحبت کرده بودم که اگر تمایل دارید یه صحبتی بکنید. آقای دکتر در جذب نیرو و گزینش خیلی حساس بودند و می‌گفتند ما هر نیرویی رو نمی‌خواهیم وارد کنیم.

- چه معیارهایی داشتند؟

معیار اولی اون بحث تقوا و ایمان بود. بحث پایبندی به نظام برآشون خیلی مهم بود و می‌گفتند شخصی باید باشه که این خصوصیات رو داشته باشه و بحث دوم از نظر علمی و هوشی وضعیت قابل قبولی داشته باشه. من یادمه به ایشون گفتم که یکی از دوستان هستند به نام آقای علیدوستی و گفتند نه من خیلی تمایل ندارم، رسته‌اش چیه؟ گفتم مدیریت گفتند: نه؛ اگر فنی کسی رو دارید بیارید و من به ایشون گفتم حالا یه نشست با ایشون داشته باشید و یه صحبتی کنید و اگر تمایل داشتید ادامه بدید و اگر نداشتید ادامه ندید و ایشون گفتند باشه بگید بیاد. ما به قراری گذاشتیم با آقای دکتر علیدوستی و من ایشون رو معرفی کردم و نشستند یه کم حرف زدند و آقای دکتر برای اینکه علیدوستی رو امتحان کنه گفتند که وزیر یه نامه داده و شما جوابش رو بنویس. بینم چی جواب می‌دی و خوب انصافاً دکتر علیدوستی آدم باهوش و با استعدادی بود و قلم توانمندی هم داشت. ایشون در ۴-۵ خط جواب وزیر رو دادند و دکتر متن رو خوند و گفت این جواب خیلی عالیه ولی به درد وزیر نمی‌خوره من باید بهت یاد بدم که چطوری برای وزیر نامه بنویسی. دکتر اصلاً دلشون نمی‌خواست دکتر علیدوستی بیرون بره و همون موقع که بلند شدم به من گفتند ترتیب استخدام آقای علیدوستی رو بدید و اصلاً نداشتن ایشون فکر کنه و اینگونه بود که دکتر علیدوستی وارد سیستم ما شد و با همین صحبت ابتدایی اومدند و از طریق ایشون دوستان دیگه‌ای وارد سیستم شدند. افراد زیادی رو ما معرفی کردیم که خیلی‌هاشون از مرکز رفتند و بعضی کارهای دیگه برآشون پیش اومده بود اما بعد از دریف که ما گرفتیم دنبال جذب نیرو بودیم.

- ایشون به عنوان هیات علمی وارد پژوهشگاه شدند؟

اول نه، ما هنوز بحث هیات علمی و پست سازمانی مستقل برای هیات علمی نداشتیم اما وقتی ایشون اومدند فکر کنم اولین پستی که گرفتند ریاست کتابخانه بود و چون اون زمان ما رئیس کتابخانه نداشتیم. یه کارشناس

داشتیم که کار کتابخانه رو انجام می‌داد و ایشون رفتند کتابخانه و هم زمان کار تحقیقاتی هم انجام می‌دادند و پست هیات علمی برامون اومد و ایشون هیات علمی شدند.

- اون وقت تعداد هیات علمی‌ها چقدر بود؟

اون موقع فکر کنم تعدادش ۷-۸ نفر بود و زیاد نبودند. اما کارشناس‌هایی داشتیم که مدرکشون دکترا بود اما عضو هیات علمی نبودند مثل خانم دکتر نعمت زاده. از هیات علمی‌ها خانم ملکیان، دکتر سمائی، خانم مرتضایی و چند نفر دیگه بودند که بازنشسته شدند، خانم بدیعی هم بودند که بازنشسته شدند و در دانشگاه تدریس می‌کنند.

- وقتی معاون شدید چه کسی به جای شما سرپرست مالی اداری شد؟

معاونت همون معاون مالی و اداری بود اون زمان این دو بخش تفکیک شدنی نبود و ما به چیزهای عنوان معاونت مالی و اداری یا پژوهشی نداشتیم به معاون داشتیم که بالافاصله بعد از رئیس بود و هم می‌تونست اسناد مالی و اداری رو امضا کنه و همه کار می‌کرد. انتشارات و چاپخانه زیر نظر معاون بود. امور مالی و امور رفاهی و پرسنلی هم زیر نظر معاون بود و معاون چون بالافاصله بعد از رئیس بود حکم قائم مقامی داشت و می‌تونست تو همه امور دخالت و تصمیم‌گیری کنه و دکتر اختیار کامل به من داده بود و من تمام کارها رو انجام می‌دادم چون اصلاً نیرویی برای این کارها نداشتیم. در واقع یک نفر بود که این کارها رو انجام می‌داد.

- شما با آقای دکتر به راحتی کار می‌کردید؟

بله، ما مشکل خاصی نداشتیم. دکتر به نیروهایی که توی سازمان وقت بذارن خیلی اعتقاد دارند. ایشون می‌دید من ساعت ۶:۳۰ صبح اینجا هستم منو تنها نمی‌داشت و اگر که کاری هم می‌خواستم انجام بدم حتماً همکاری می‌کردند چون تمام وقت تلاش می‌کردم و برای این تلاش هم نیاز به ابزاری داشتم بنابراین دکتر دریغ نمی‌کردند. حتی یادمه به روز دکتر به من گفت به فکری به حال فضای اینجا بکن ما از نظر فضا خیلی تحت فشار هستیم. اون زمان در این ساختمان طبقه اول و دوم دست ما بود، طبقه سوم و چهارم در اختیار کتابخانه ملی بود، طبقه پنجم و ششم دست معاونت پژوهشی، یونسکو و دوتا سازمان دیگه بود، طبقه هفتم دست مرکز تحقیقات علمی کشور بود و ۷-۸ تا مدیرکل به این سازمان می‌اومدند. البته طبقه اول کلبه و طبقه دوم فقط قسمت شرقی‌اش دست ما بود و قسمت غربی دست دفتر تهیه و توزیع کتب و نشریات خارجی بود. به طرف هم مدیرکل ارتباط با صنعت بود تو همون طبقه‌ی ما سه تا مدیرکل بودند. آقای خاتمی که بعداً رئیس جمهور شدند ایشون هم اینجا رئیس کتابخانه ملی بودند.

- قبل از رئیس جمهور شدنشون؟

بله، ایشون رئیس کتابخانه ملی بودند. ما دائم اینجا می‌دیدمشون چون طبقه ۳-۴ دست ایشون بود و به اتفاق هم داشتند. اون موقع معاون پژوهشی وزارت‌خونه و ۷-۸ تا مدیرکل اینجا بودند و ایشون هم رئیس کتابخانه ملی بودند و ارتباط تنگاتنگی با وزارت علوم داشتند و نیاز بود با معاونت پژوهشی هم ارتباط داشته باشند. دفتر یونسکو و تمام بخش‌هاشون اینجا بود و حتی انبار هم داشتند و ما کتاب‌های نفیس یونسکو رو براشون نگهداری می‌کردیم. بنابراین وضعیت ما از نظر فضایی خیلی بغرنج بود. دکتر گفتند به فکری به حال فضای اینجا بکن ببینم چیکار می‌کنی. چاپخانه ما ارتفاعش ۶ متر بود به روز من رفتم پیش آقای طوقانی و ایشون گفتند چی شده تو فکری و من گفتم دکتر گفتند به فکری به حال فضای اینجا بکن، شما چیزی به نظرت نمی‌رسه؟ آقای طوقانی گفت بیا این چاپخانه رو نصف کن اینجا ارتفاعش بلنده شما ۳ متر به ما فضا بدی بقیه‌اش رو می‌تونی استفاده کنی. این پیشنهاد ایشون بود و به جرقه‌ای تو ذهن من ایجاد کرد که می‌شه اینجا به کاری کرد و اواخر بهمن ماه بود به آقای دکتر گفتم برای فضای اینجا به همچنین فکری با آقای طوقانی پور داریم و می‌شه فضا رو نصف کنی اگر شما حمایت کنید این کار رو انجام می‌دیم چون اینجا ۷-۸ تا مدیرکل بودند و عملاً غیر ممکن بود چون همه اعتراض می‌کردند که شما دارید چیکار می‌کنید و گفتم اگر تمایل داشته باشید این کار رو انجام

می‌دیم و ایشون گفت بسیار خوب تا کی می‌خواهی انجام بدی؟ اگر بخواهی کار ساختمونی اینجا انجام بدی کار رو مختل می‌کنی و اینجا روزی ۵۰-۶۰ تا ماشین می‌اومد و می‌رفت. من گفتم بهترین زمان تعطیلات نوروز چون عملاً کشور ۱۴-۱۵ روز تعطیل و من توی این ۱۴-۱۵ روز کاری می‌کنم که این عملیات جمع بشه و از اون حالت در بیاد و به نازک کاری در ساختمان برسیم و فقط باید شما حمایت کنی که اگر اعتراض کردند شما جوابگو باشی. کارها رو انجام دادیم و هزینه‌اش رو تامین کردیم و تا حدود ۲۰ اسفند کار کردیم و مناقصه براش گذاشتیم و تقریباً از ۲۵ اسفند اون سال من از تهران بیرون رفتم و به خانواده‌ام گفتم من باید بمونم و به کاری انجام بدم و بعد از ۲۵ که همه کارمندها داشتند می‌رفتند ما با عملیات شبانه روزی ۱۵-۲۰ روزه جوری که از خود آقای طوقانی‌پور هم خواهش کردیم جایی نزن و دائم ۲۴ ساعته من و ایشون بالای سر کار بودیم و با کار شبانه روزی خیلی سنگینی انجام می‌شد. تمام وسایل رو جمع کردیم و گذاشتیم به گوشه، بعد فنداسیون ریختیم، بعد ستون زدیم و به فضای ۳۰۰ متری بود و اگر می‌خواستیم به فضای ۳۰۰ متری آماده کنیم باید فنداسیون خوبی داشته باشیم تا اومدن همه برگردن ۱۵ فروردین ما همون کاری که گفته بودیم انجام دادیم و ستون‌ها رو زدیم و کار بنایی رو تمام کردیم و نازک کاری مونده بود و اینکه کف رو سنگ بکنیم و دیوارها رو رنگ بزنیم. این کار به ما خیلی کمک کرد و به فضای ۳۰۰ متری تو اون بحبوحه به ما داد که انصافاً دکتر هم خیلی تشکر کرد و همه جا هم گفت و این کار به کم مرکز رو نجات داد و ما از حالت کمبود فضایی که داشتیم خارج شدیم و اون فضایی که می‌بینید حاصل یک کار ۱۵ روزه تو عیده که دوستان جمع شدند و این کار انجام شد. از این کارها تو مرکز زیاد انجام دادیم و هر جا حس کردیم مشکل داریم به صورت اکیپی وارد عمل شدیم.

- متشکرم جناب آقای کاظمی از اینکه وقتتون رو در اختیار ما قرار دادید چون به زمان اذان ظهر نزدیک می‌شیم دنباله‌ی گفتگو رو برای یک فرصت دیگه می‌ذاریم.

خواهش می‌کنم، خیلی ممنون از زحمات شما و همکارانتون.

## محمود معتقدی

- جناب آقای معتقدی خیلی ممنون از اینکه قبول زحمت کردید تشریف آوردید. لطفاً خلاصه‌ای از زندگی خودتون رو برای ما ذکر بفرمایید که کجا متولد شدید، تحصیلاتتون در چه زمینه‌ای و در چه مقطعی بوده و این که بالاخره چه سالی وارد مرکز شدید.

بله، عرض به حضور شما، که من در سال ۱۳۲۵ در شهر آمل متولد شدم و در اوایل دهه‌ی ۵۰ بود که به تهران آمدم و در دانشگاه تربیت معلم در رشته‌ی تاریخ مشغول به تحصیل شدم. در سال ۱۳۵۵ بود، که وارد مرکز اطلاعات و مدارک علمی شدم و به دلیل علاقه‌ی زیادی که به کارهای فرهنگی، کتاب و این مقوله‌ها داشتم به این مرکز آمدم. فکر می‌کردم اینجا یک محیط فرهنگی است البته با توجه به آدم‌هایی که اینجا بودند. مثل آقای خرمشاهی، آقای فانی، خانم سلطانی، آقای اسماعیل خونی، آقای باقر مومنی و همه کسانی که روزگاری در این موسسه بودند که ما هم زیرمجموعه آنان بودیم. فکر کردم یک جاذبه‌ای در این فضای فرهنگی هست که می‌تونه تاحدی پاسخگوی نیازهای من باشه. به‌هرحال، یک نیمه امتحانکی دادیم و در همان دوران (سال ۵۵) بود که به عنوان کارشناس کتابداری در این مرکز مشغول به کار شدم. چون رشته‌ی من تاریخ بود، برایمان یک دوره‌ی آموزش کتابداری گذاشتند، بعد دوره‌ی آموزش اطلاع رسانی برگزار شد که آن را هم طی کردیم سپس در بعضی از بخش‌های دیگر که در واقع نوعی خدمات کتابداری و پشتیبانی از کتابخانه بود در خدمت بعضی از دوستان بودیم و در اواخر این دوره بود که از آن حوزه بیرون آمدم و به بخش نمایه‌سازی منتقل شدم و به کار نمایه‌سازی پرداختم.

- درحقیقت، وقتی شما وارد مرکز شدید آن وقت رئیس مرکز چه کسی بود؟

آقای سینیایی رئیس مرکز آن وقت بودند.

لازم به یادآوری که مرکز زیر مجموعه‌ی موسسه‌ی تحقیقات به حساب می‌آمد. موسسه‌ی تحقیقات و برنامه‌ریزی پژوهشی که احسان نراقی در آن دوره ریاست موسسه را به عهده داشت. در واقع این موسسه از چند اداره مثل خدمات کتابداری، مرکز اسناد و مدارک علمی، مرکز برنامه‌ریزی علمی و آموزشی کشور تشکیل شده بود. اینجا در واقع زیرمجموعه‌های آن موسسه بود که اگر اشتباه نکنم زمان آن برمی‌گردد به سال ۱۳۴۷ شمسی که محل آن در خیابان مدیری بود. تشکیلات ما آن زمان خیابان مدیری (بالای خیابان کریم خان زند) بود که بعد از سال ۵۰ به این ساختمان کنونی نقل مکان کردیم. گفتنی است که قدمت اینجا برمی‌گردد به سال‌های ۴۶-۴۷ که مرکز هم به تدریج از دل همین موسسه زاده شده که موسسه یاد شده از سال ۱۳۵۰ به این ساختمان منتقل گردید، مرکز هم در اینجا ادامه‌ی حیات یافت. من، خانم بردبار، آقای آقابخشی و آقای جواهرکلام در همون ۱۳۵۵ استخدام شدیم.

- اولین کارتون چی بود؟

یادم هست که اولین روزهایی که من به بخش تهیه‌ی مدارک وارد شدم کارم تهیه مواد و غیرکتابی بود. شیوه ثبت آن به اصطلاح در مراحل اولیه، کارتی بود که در آن ورود و خروج نشریات را در آن ثبت می‌کردیم.

- اولین همکارهاتون چه کسانی بودند؟

اولین رئیس بخش‌مان خانم علامه بود. من با آقای طنابچی در همان قسمت تهیه‌ی مدارک، همکار شده بودم. بعدهم به تدریج گروه‌های دیگری از دوستان اومدند. بعد از خانم علامه، خانم مرتضایی رئیس بخش شدند.

- اون وقت مرکز حدود چند نفر پرسنل داشت؟

پرسنل زیادی نداشت، برای اینکه مرکز با توجه به وظایفی که داشت ما در یک فضای مشخص حرکت می‌کردیم و کارمان تهیه‌ی مواد غیرکتابی و جمع‌آوری اطلاعات و پایان‌نامه‌ها بود. اعضای هیات علمی هم در مرکز حضور داشتند که وظایفشان در واقع سازماندهی مراکز اسناد برای سازمان‌های دیگر بود. البته ما در مرکز به فرآیند



آموزش هم می‌پرداختیم چون عده‌ای به دنبال مقوله‌ی اطلاع رسانی بودند. در واقع وظایف مرکز همین‌ها بود و در همین‌ها خلاصه می‌شد و حدود ۳۵-۳۰ نفر بیشتر پرسنل نداشتیم.

- از این تعداد چه تعدادش هیات علمی بودند؟

اگر اشتباه نکنم حدود ۱۰-۱۲ نفر عضو هیات علمی بودند. بقیه کارشناس‌ها، گروهی هم کمک کارشناسان و بخش دیگر هم چاپخانه بود، که خیلی فعال عمل می‌کرد که علاوه بر مرکز برای موسسه هم انجام وظیفه می‌کرد.

- یعنی در واقع کار انتشارات کل موسسه را انجام می‌داد؟

بله، حتی یکی از وظایف موسسه در زمان احسان نراقی چاپ کنفرانس‌ها بود که در این موسسه انجام می‌شد. مثلاً برای تهیه‌ی گزارش آموزش عالی کنفرانس رامسر، یادم هست که خیلی از آمارها و گزارش‌ها در همین چاپخانه تهیه می‌شد.

- کنفرانس رامسر چی بود؟

کنفرانس رامسر کنفرانس آموزشی بود، هرساله تشکیل می‌شد حدوداً دهه‌ی ۵۰ بود که آموزش عالی، گزارش پیشرفت کار خودش را به شاه و دیگران می‌داد. زمانی که هویدا نخست وزیر بود، این کنفرانس آموزشی در فصل تابستان تشکیل می‌شد. این موسسه‌ی هم از سال (۴۶-۴۷) به بعد بسیاری از گزارش کارهای دانشگاهی و پژوهشی را ارائه می‌داد.

- وقتی که در واقع جریان انقلاب اتفاق افتاد رئیس اینجا چه کسی بود؟

زمانی که انقلاب اتفاق افتاد آقای نراقی خود به خود از موسسه فاصله گرفت، یادم می‌آید که آقای مدتی آقای جعفری رئیس موسسه شدند زمانی که دکتر حبیبی وزیر علوم بودند. البته قبل از ایشان در یک مقطعی هم آقای دکتر درویش که معاون آقای نراقی بود رئیس موسسه شدند. آدم خوب و خوشنامی بود. پس از ایشان آقای جعفری آمدند، بعدش هم یک دکتر آسیب شناس آمد که اسمش را به یاد نمی‌آورم و بعدش هم آقای دکتر مکنون آمد و به تدریج فضا عوض شد.

- توی جریان انقلاب شنیدم که یه مدتی اینجا به صورت شورایی اداره می‌شد؟

بله، جریان انقلاب که پیش آمد خب طبیعی بود که تب انقلاب به همه‌ی سازمان‌ها سرایت کرده بود و این موسسه هم به هر حال بخشی از فضای علمی بود که از این تغییر و تحول دور نماند. طبیعی بود که موضوع شوراها و این قبیل مسائل خیلی با تب بالایی حرکت می‌کرد. این مرکز هم در واقع یک مجموعه موسسه بود. در همین فضا شوراها شکل‌بندی خاص خودشان را پیدا کردند. یادم هست که در اولین شورایی که تشکیل گردید مرحوم اسلامیه و آقایان آذرنگ، آقابخشی حضور داشتند که جزء اولین شورای سرپرستی مرکز درست بعد از انقلاب بود، که بعد از طریق رای گیری اگر اشتباه نکنم، آقای آذرنگ به اتفاق آرا به ریاست مرکز برگزیده شد.

- چند سال رئیس این مرکز بودند؟

اگر اشتباه نکنم حدوداً یکی دوسالی بودند.

- بعد چی شد که تشریف بردند؟

اتفاق‌هایی پیش اومده بود، ظاهراً یکی از مسائل این بود که می‌رفتن سراغ پرونده‌ی آدم‌ها و به دلایل مختلف من دقیقاً نمی‌دونم بی‌دلیل هم نمی‌خوام در این مورد صحبت کنیم ولی ظاهراً اتهاماتی به ایشان زدند. همین مساله باعث شد ایشان کنار گذاشته شوند. ایشان رفتن و ازشون دوباره خواستند برگردند که دیگه برنگشتند و پس از آن خود به خود مدیریت از اون شکل شورایی خارج شد و بعد به شکل غیرشورایی از سوی وزارت علوم کسی تعیین می‌گردید.

- یعنی در حقیقت هم زمان با انقلاب توی مرکز هم چیزی به عنوان تسویه یا...؟

خوشبختانه مرکز آن چنان آسیبی توجریان انقلاب ندید، ضمن اینکه آدم‌هایی با نگرش‌ها و برداشت‌های متفاوتی در مرکز بودند ولی مدرکی به اون شکل کتبی ازشون بدست نیامد. در نتیجه من فکر می‌کنم کمترین

آسیب را از نظر نیروی انسانی مرکز داشت، تازه همین مورد آقای آذرنگ هم در هاله‌ای از ابهام بود، که گفتم از ایشون خواستند دوباره برگردد که ایشون برنگشتند، ولی تسویه‌ی دیگه‌ای اتفاق نیافتاد خوشبختانه مرکز از این بابت هرگز آسیبی ندید.

- ترکیب جمعیتی پرسنل در واقع قبل از انقلاب چه ویژگی‌هایی داشت؟ یا آن زمان چه گرایش‌هایی داشتند؟ ساختار مرکز بیشتر تحت نظر بخش پژوهش و هیات علمی بود. یعنی بسترین و اولین حرف رو در اون دوران هیات علمی‌ها در مرکز می‌زدند و دیگران در رده‌های پایین‌تری بودند. حتی در یک زمان مدیریت بخش‌ها به عهده اعضای هیات علمی بود که زیر مجموعه‌اش کارشناسان و کمک کارشناسان بودند، اصلاً تا مدت‌ها رسم این بود، که در هر بخشی تصدی اول بخش باید عضو هیات علمی بوده باشد، و بعد بقیه پرسنل بودند با تحصیلات خاص خودشون. در واقع حتی کسانی بودند که با لیسانس هم هیات علمی می‌شدند اما به‌طور کلی اغلب با فوق لیسانس هیات علمی می‌شدند ورشته‌هاشون هم کتابداری بود.

- به صورت مشخص بخش تهیه‌ی مدرک چه کاری می‌کرد؟ دارای ویژگی‌هایی چه بود؟ تقریباً همین کاری که الان مرکز انجام می‌ده، در همان دوران هم به صورت تهیه‌ی مواد کتابخانه بود. با توجه به ارتباطاتی که مرکز با خارج از کشور داشت چیزی نزدیک به ۵ هزار عنوان مجله و کتاب هرسال، دریافت می‌کردیم که اغلب به‌طور رایگان بود که بعد از انقلاب، اینها خیلی کم شد و به ۴۰۰ عنوان تقلیل پیدا کرد و همین جور به تدریج کم و کمتر شد. به هر حال این مجموعه‌ای بود که ساماندهی می‌شد، اعم از نشریات لاتین، کتاب‌های لاتین و به فارسی هم بود، در هر حال کسانی بودند که خود را با سیستم کار وفق می‌دادند در آن وقت برای دریافت و ذخیره اطلاعات مربوط به نشریات مثل امروز کامپیوتری نبوده، نشریات از طریق کارت‌های خاصی ثبت می‌شد و پس از آماده‌سازی و پردازش به کتابخانه ارسال می‌شد.

- اساساً برای چی اینها جمع می‌شد و برای چی اینها را درخواست می‌کردند؟ این بحثی بود که به سیاست خود مرکز مربوط می‌شود. که ظاهراً هیات علمی آن را معین می‌کرد و نکته دیگر برمی‌گشت به وضعیت کلان مرکز، که با جهان بیرون ارتباطاتی در حوزه‌ی اطلاع رسانی و اینها داشت، درواقع آنان بودند که این مواد کتابخانه را پیشنهاد می‌کردند.

- از منابعی که دریافت می‌کردند چه استفاده‌ای می‌شد؟ مواد بعد از آماده‌سازی به کتابخانه فرستاده می‌شد البته در یک فرصتی دیگر آنها وجین می‌شدند و از قفسه خارج می‌شد ولی بعضی بودند که به علت قدمتشان اهمیت داشتند و در کتابخانه نگهداری می‌شدند. ولی چیزهایی هم بود که زیاد به درد خور نبودند و خارج می‌شدند. یکی از مسائلی که اون موقع‌ها مطرح بود، وجین مواد کتابخانه در بخش تهیه‌ی مواد غیرکتابی بود. مثل گزارش‌های دولتی، پایان‌نامه‌ها و...

یک هیئتی وجود داشت که اینها را ارزشیابی می‌کرد که آیا اینها ارزش نگهداری یا آماده‌سازی در مرکز را دارند یا نه؟

- آیا این مجموعه‌ها استفاده کننده‌هایی هم داشت؟ طبیعی بود که کسانی از میان دانشجویان و اساتید از آنها استفاده می‌کردند. البته اساتید به نسبت امروز خیلی کمتر بودند. ولی خب به هر حال بودند و از منابع کتابخانه بهره‌مند می‌بردند. بالاخره منطقی بود که یک سری مخاطبان خاص خودش را داشته باشد.

- خدمات مرکز معطوف به پرسنل و همکاران هیئت علمی مرکز بود یا به کل مجموعه‌ی موسسه تعلق داشت؟ کتابخانه‌ای که اینجا بود در واقع قلب کل موسسه بود و به کل موسسه سرویس می‌داد، کتابخانه‌ای که در پایین بود در نتیجه جایی بود که هم بیرونی‌ها می‌توانستند از آن استفاده کنند ولی بیشترین ساختار و مواد این کتابخانه بیشتر در پاسخ به نیازهای خود موسسه و خود پرسنل علمی مرکز بود.

- خب آن زمان وضعیت اقتصادی چطور بود؟

وضعیت اقتصادی بد نبود. برای اینکه به هر حال چیزی بود، که مثل الان در سیستم استخدامی کشور خلاصه می‌شد، ولی خوب مثل امروز فشار اقتصادی نبود. یادم هست که سال ۵۵ ما با ۱۶۰۰ تومان در این موسسه استخدام شدیم.

- با این میزان می‌تونستید راحت زندگی کنید؟

اونوقت ارزش پول بالا بود، بعد خودمان با شرایط که داشتیم با یه چیزیی درحد متوسط می‌شد زندگی کرد، البته تورم و گرانی به سبک امروز نبود. پول ارزش خاص خودش را داشت. اون زمان دلار ۷ تومان بود حالا اگر محاسبه کنیم شرایط زندگی و سبد خانوار را می‌توانید تشخیص بدهید، وقتی که دلار ۷ تومان محاسبه می‌شد در نتیجه ریال هم محبوبیت خاص خودش را داشت.

- بعد از اینکه آقای آذرنگ تشریف بردند مسئولیت اداره‌ی مجموعه رو کی برعهده گرفت؟

تا اون جایی که من حافظه‌ام یاری می‌دهد بعد از آقای آذرنگ؛ آقای مهدوی از طرف آقای دکتر مکنون به ریاست مرکز انتخاب شدند.

- توی اون دوران مشخصاً مرکز دنبال انجام چه کارهایی بود؟

آن دوران در واقع دوران شاید آزمون و خطا بود چون فضای انقلاب هنوز حاد بود و کسانی بودند که به هر حال حق خاص خودشون رو طلب می‌کردند. در نتیجه فضا فضایی نبود که زیاد جریان‌های علمی قدرت تصمیم‌گیری داشته باشند. بیشتر مسائلی بود که خود آقای مهدوی تصمیم‌گیری می‌کرد ایشون آن زمان بسیار جوان بود.

- چند سالشون بود؟

شاید چیزی در حدود ۲۷-۲۸ سالش بیشتر نبود شاید هم کمتر. ایشون در واقع بیشتر به دنبال مسائل خودش بود و سعی می‌کرد، کتاب، ترجمه و تالیفاتی در حوزه‌ی اطلاع رسانی و نمایه‌سازی انجام بده، در واقع هیئت علمی‌ها هم اون پتانسیل لازم رو از خودشون بروز نمی‌دادند. شرایط مناسب نبود ولی اونجا همه احساس می‌کردن باید یک‌جوری به حفظ خودشون بپردازند. چون هنوز در واقع وضعیت وضعیتی انقلابی بود.

- چند سالی با آقای مهدوی همکاری داشتید؟

من فکر می‌کنم چیزی حدود ۷-۸ سال.

- و توی این ۷-۸ سال اوضاع و احوال همین‌طوری بود؟

به‌تدریج شرایط بهتر می‌شد ولی در مجموع مرکز مجموعه‌ای از بازتاب فضای جامعه بود. جامعه درگیر جنگ و مسائلی از قبیل بیکاری، تورم و خیلی چیزای دیگر بود که به نوعی در فضاهای اینجا هم تأثیرگذار بود بنابراین کار عمده‌ای صورت نمی‌گرفت. در واقع مرکز حرکت تازه‌ای از خود بروز نمی‌داد همین فضاهای گذشته را حفظ می‌کرد.

- و شما چه کار می‌کردید؟

من هم در همین فضای تهیه‌ی مواد و اینها بودم تا اینکه آقای آجیل فروش آمدند.

- یعنی دوره‌ی آقای مهدوی اینگونه سپری شد؟

بله، بعد آقای آجیل فروش آمد. ایشون ساختار فکریشون به شکل دیگری بود و اعتقاد داشتند می‌توان مرکز را با ایجاد بانک‌های اطلاعاتی به فضاهای پژوهشی نزدیک کنیم. تغییرات مرکز از همان دوره شروع شد، یعنی از اواخر ریاست مهدوی صحبت‌هایی برای ایجاد بانک‌های اطلاعاتی شده بود ولی شکل سازمان یافته‌اش در دوران آقای آجیل‌فروش بود، که بودجه‌ای هم از مرکز تحقیقات کشور گرفته بودند که بتونن بانک‌های اطلاعاتی در مرکز تاسیس کنند. این بانک‌هایی که الان وجود دارد مثل طرح‌های پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و... از اواخر دوره‌ی مهدوی شروع شده بود ولی شکل سازمان یافته‌اش از سال ۱۳۶۸ به بعد که به همراه بار مالی تعریف شد، در دوره‌ی آقای آجیل‌فروش اتفاق افتاد.

- چه مدت؟

دقیقاً یادم نیست ولی آجیل فروش یک تیم کامپیوتری با خودش آورد. در آن دوره کامپیوتر تازه به مرکز راه پیدا کرده و خیلی هم جدی شده بود، آموزش و ذخیره‌ی اطلاعات از آن طریق و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی هم در فضای همین کامپیوتری کردن تعریف شده بود دیگه از آن به بعد ادامه داشت تا زمانی که آقای غریبی آمد.

- در واقع مشخصه‌ی دوران آقای آجیل فروش ورود تکنولوژی اطلاعات، فناوری اطلاعات و اینها بود؟  
فناوری اطلاعات و در واقع رونق بانک‌های اطلاعاتی. حدود ۵-۶ تا بانک اطلاعاتی بود که توانسته بودند خود را نشان بدهند. به هر حال یک جوری هم از نظر اقتصادی به پرسنل کمک می‌شد، چون این کار فراتر از کار روتین و روزمره انجام می‌شد.

- یعنی چه؟ یعنی به لحاظ پرداخت؟ شکل پرداخت‌ها متفاوت بود؟

بله دیگه، مثلاً من مسئول تهیه‌ی مواد یا ساماندهی طرح پژوهشی بودم، به عنوان مجری یا هر چیز دیگری یک اعتبار خیلی کم به عنوان حق الزحمه تعریف شده بود که به ما تعلق می‌گرفت. بعد بچه‌هایی که اونجا کار می‌کردند علاوه بر کار روتین اداری، یک مقدار هم فراتر از این کارشان تعریف می‌شد که درآمدی بهشون تعلق می‌گرفت و جریان نمایه‌سازی بعدها یک مقدار ماشینیزه شده بود و یک مقدار بچه‌ها پیشرفت کرده بودند.

- آقای دکتر غریبی کی تشریف آوردند؟

فکر می‌کنم در اوایل دهه‌ی ۷۰ اگر اشتباه نکنم دکتر غریبی تشریف آوردند حدود ۱۶-۱۷ سال پیش.

- و اولین مواجهه‌ی شما با ایشان؟

والا یادم هست به روزی من در کتابخانه نشسته بودم بنابه دلایلی دیدم آقای مهدوی. ببخشید من اشتباه می‌کنم بعد از آقای مهدوی آقای آجیل فروش بودند؟

والا من مطمئن نیستم چون من یادم هست که آقای آجیل فروش بعد از آقای مهدوی تشریف آوردند و بعد از آقای دکتر غریبی بعد از آقای آجیل فروش.

پس درسته. من یادم هست یک روز در کتابخانه نشسته بودم دیدم که یک آقای آمدند بازید.

- آقای دکتر غریبی؟

بله، اونجا زمزمه بود که این آقا قراره ریاست مرکز رو به عهده بگیره. به نظر من پروسه‌ی حیات مرکز رو از هر دیدی شما نگاه نکنید با به رسالت علمی رو به جلو رفته. به نظر من مرکز یک جایی بوده که هیچ وقت تنش نداشته چون ساختار اینجا یک ساختار اداری محسوب نمی‌شده اینجا بیشتر یک ساختار علمی - پژوهشی داشته در نتیجه آدم‌های خاصی در اینجا بودند که اغلب نگرش فرهنگی داشتند و در نتیجه اینجا محیط کم دغدغه‌ای بود.

- وقتی آقای دکتر غریبی تشریف آوردند شما همچنان در بخش تهیه مواد بودید؟

بله؛ من همچنان در بخش تهیه مواد و مدارک علمی بودم. بعدش هم به تدریج وارد نمایه‌سازی شدم.

دیگه کم‌کم پذیرفته شده که ما از بخش تهیه‌ی مواد در بیاییم و بیاییم در زیر مجموعه‌ی بخش نمایه‌سازی.

- اولین جلسه‌ی حضوری که با آقای دکتر غریبی داشتید کی بود؟ یادتون می‌یاد چه گفتگوهایی صورت گرفت؟

دقیقاً یادم نمی‌یاد چی گفته شد ولی به هر حال ایشان برای ما چهره‌ای ناآشنا بودند و ما هم برای ایشان چهره‌های آشنایی نبودیم. لابد از جایی می‌آمدند که اونجا هم فضای انقلاب و موقعیت خاص خودش رو داشت. طبیعی بود که زیاد نمی‌تونستیم باهاشون ارتباط برقرار کنیم این ارتباط در اثر تداوم کار و همکاری به تدریج گسترش یافت.

- عکس العمل دوستان چگونه بود؟

خب طبیعیه وقتی که آدم وارد یک فضا می‌شه همه یک جبهه‌گیری خاص دارن به این خاطر که شناخت خاص ندارند.

ولی خب دوران آقای مهدوی متاسفانه برایم دوران خوشی نبود و من از اون دوران خاطره خوشی ندارم. ایشون متاسفانه به خاطر جوانی و ناپختگی هیچ وقت در حوزه‌ی مدیریت نمی‌توانستند به درستی عمل کنند. از سوی دیگر فشارها هم از جاهای دیگر برایشون بود حالا بگم دیگه؟ در آن زمان انجمن اسلامی قدرت خیلی قوی داشت و پشت صحنه اعمال قدرت می‌کردند و یک جواری گزارش‌هایی بر علیه ما می‌دادند. به هر حال یک چیزایی بود که بعداً من در روابطم با آقای مهدوی متاسفانه روبرو شدم ایشون خیلی ناپخته عمل می‌کرد.

- شما برخورد کردید یا ایشون؟

یعنی در هر حال باعث شد ما با هم برخورد کردیم. ایشون مثلاً مدتش این بود که خیلی محافظه کارانه همه‌ی آدم‌ها را زیر نظر داشت و گزارش می‌گرفت. یک جواری که یک فضای حالا نمی‌دونم چه جواری بگم فضای خوبی نبود، دلچسب نبود. البته شاید ما هم احساس می‌کردیم که حالا دیگه جدا از مسائلی که در بیرون جریان دارد ما هم حرف خودمون رو می‌زنیم، کار خودمون رو می‌کنیم، دور هم می‌نشینیم و بحث سیاسی می‌کنیم، بحث اجتماعی می‌کنیم. به هر حال خب یک جواری‌هایی هم پشت سرما بود. اول انقلاب یک عده تصمیم داشتند ما رو از مرکز تسویه بکنند به خاطر مثلاً عقاید خاصی که داشتیم به هر حال یا اون‌ها تصور می‌کردند و یا ما داشتیم. ولی در حقیقت چنین نبود یا اگر بود دست کم ما در حوزه‌ی اداری هیچ وقت کار سیاسی یا کاری که به اخلال نظام مربوط می‌شد انجام نمی‌دادیم و اصلاً هم قبول نداشتیم. ولی در بیرون از اینجا خب طبیعی بود که همه‌ی آدم‌ها در فرهنگی بودند که هر کدام یک گرایش‌های سیاسی خاصی نسبت به کشورشون داشتن، دیگه حالا این داوری در حق ما بوده، اینجا حتی یک وقت‌هایی یک نفر سعی کرده بود که کارهایی بکنه که ما را تسویه بکنند. سعی می‌کردند از طریق کارهای ناباب اقداماتی علیه ما انجام بدن برای اینکه یک قضیه‌ای حاکم بود، موجی می‌زد و نمی‌توانستید حرکت بکنید. خب این ابزار قدرت وجود داشت و ما نمی‌توانستیم کاری انجام دهیم.

- مثلاً چه کسانی؟

نمونه‌اش همین آقای رحمت الهی که رئیس انجمن بودند.

- کسی که یه مدتی هم رئیس کتابخانه بودند؟

بله، بله؛ ایشون بعداً حکمشون رو هم گرفتن ظاهراً رئیس نمی‌دونم یک جایی شدن حالا کاری نداریم. قبل از اینکه انقلاب بشه ما همه دوست بودیم با هم می‌رفتیم می‌آمدیم.

- پس رحمت الهی هم تشریف داشتند؟

بله ما هم می‌رفتیم، می‌اومدیم، رستوران می‌رفتیم، ناهار می‌خوردیم، شوخی می‌کردیم. حرف می‌زدیم بعد جریان انقلاب هم انگاری دیگه خطبندی‌هایی خود به خود اتفاق افتاد یک عده اون ور بودن، یک عده این‌ور بودند و عقاید هم دیگه رو قبول نداشتند در نتیجه‌ی این خطبندی‌ها باعث شد که عقاید، آهنگ و ایدئولوژی هم به خودش گرفت. دیگه اونا سعی می‌کردند که خودشون رو در واقع یه جور بانی انقلاب بدونند و سعی می‌کردند یه جورایی در مدیریت‌ها نفوذ کنند.

- دیگه کی بود به غیر از آقای رحمت الهی؟

آقایان پارسا و خیرخواه بودند. خیلی‌های دیگر هم بودند، در یک مقطعی بودند ولی در مقاطع دیگر کنار رفتند. در همه جای کشور که به هر حال فضا انقلابی بود و انجمن اسلامی اعمال نفوذ می‌کرد. مرحوم اسلامیه که خدا رحمتش کنه پسر خیلی خوبی بود و آدم بسیار احساساتی و ناپخته‌ای بود. آدم به هر حال باسواد بود و برای خودش اهل اندیشه بود با ما هم رفتار خوبی داشتند ولی خب همین‌جور که این مسائل پیش اومد و ایشون رفت جبهه مسائلی پیش اومد خود به خود دیگه فاصله‌ی فکری هم در این وسط اتفاق افتاده بود.

- و این مسائل چقدر روی کار مرکز اثر گذاشته بود؟

اینکه چقدر روی کار مرکز اثر گذاشت این یک مسئله‌ای است که شاید من نتونم پاسخ بدم. در حوزه صلاحیت من نیست.

- نه در مقطع کار خود شما؟

آن زمان هرکسی سعی می‌کرد به حفظ خودش بپردازد اصولاً من فکر می‌کنم تا مقطعی حدود یک دهه مسائل مرکز و کارهای مرکز پیشرفت و بازتاب چندانی نداشت. برای اینکه همون حرفای اولیه خودشون می‌زدند همون چیزایی را برای اینکه شرایط شرايطی نبود که همه آدم‌ها را بخواهند.

- حضور آقای دکتر غریبی در واقع توی مرکز روی این جریان تاثیر گذار بود؟

به نظر من دکتر غریبی رو باید در دو مقطع دید. مقطع اول در ۴-۵ سال اولی که آمده بودند یک آدم مستبد به حساب می‌آمدند و همان فضاهای خاص خودشون را داشتند. به تدریج من احساس کردم دکتر غریبی با مسائل روز آشنا می‌شوند. به هر حال محل تامل بود به تدریج که این بانک‌های اطلاعاتی توسعه پیدا کرد ایشون آمدند به این مسائل وارد شدند و بعد روی هم رفته آدم بازتری شده بودند. روابطشون به عنوان مدیر این مرکز در حوزه مدیریت موفق بود و در حوزه انسانی خیلی خوب با همکاران برخورد می‌کردند.

- با آمدن دکتر غریبی سرپرستی شما تغییر کرد؟

در واقع دورانی بود که دیگه آقای آقابخشی اگه اشتباه نکنم غیر مستقیم سرپرستی بخش نمایه‌سازی را به عهده داشتند.

- بعد در آن دوران چه طوری کار می‌کردید؟ کار شما چی بود؟

کار من همچنان بخش گردآوری اطلاعات در زمینه تحقیق‌های پژوهشی بوده، می‌دونید که در دوره‌هایی ما مجبور بودیم خودمون به بعضی از موسسات سر بزنیم. چارچوب‌ها رو می‌بردیم کپی می‌کردیم و خودمون گردآوری می‌کردیم.

- خودتون با مراجعه‌ی مستقیم اطلاعات رو گردآوری می‌کردید؟

بله، مثلاً بعضی جاها، من یادمه دو تا مسافرت هم من رفتم از جمله به معاونت پژوهشی دانشگاه اصفهان یا علوم پزشکی رفته بودم که فرمت‌ها رو بردم دادم و خواهش کردم بر اساس دستور العملی که نوشته بودید اطلاعات رو کامل کنند و اینها پرسنل لازم را نداشتند یا انگیزه‌ی لازم را نداشتند. به هر حال زیاد کار نکردند ولی ما تا اون جاها می‌رفتیم دیگه برای گردآوری اطلاعات حتی یک جاهایی از شهر... بعدش هم خب همه کارش رو خودمان می‌کردیم به هر حال بخش عمده‌ای از وقت من تقریباً به این کارها صرف می‌شد.

- نمایه‌سازی را هم خودتون انجام می‌دادید؟

بک بخشش را انجام می‌دادم و بخش‌های دیگر تقسیم کار بود. در یک مقطعی همه با هم همکاری می‌کردیم.

- اون دوره‌ای که جناب آقابخشی مسئولیت بخش را داشتند روابط بین دوستان و روابط کار چه طوری بود؟

والا چیز خاصی نبود برای اینکه یک جواری آدم احساس می‌کرد که خب هر کس کار خودش رو می‌کنه دیگه ولی در مجموع آقابخشی آدمی بسیار نجیب و بسیار کم حرف بود و اما در واقع فشاری هم به کسی اعمال نمی‌کرد، در واقع یک جواری انگار که هر کسی فهمیده بود کار خودش رو باید زود انجام بده دیگه و در نهایت اگر مشکلی بود ایشون به عنوان چهره‌ای مرجع بودند که ما قبولش داشتیم و در زمینه حل مشکلاتی که در حوزه‌ی نمایه‌سازی بود به او مراجعه می‌کردیم.

- بعد از آقای آقابخشی؟

ایشان تا همین اواخر مسئولیت بخش را به عهده داشتند.

- آقای محمدی؟

آقای محمدی هم در یک مقطعی آمده بودند هم‌زمان با دکتر غریبی ولی ظاهراً این کاره نبودند و شاید اون توان علمی لازم را نداشتند. به هر حال در مقطع کوتاهی بود که مسئول بخش نمایه‌سازی بود. البته بچه‌ی خوبی بود.

- می‌شه یک کم بیشتر توضیح بدید یعنی چی؟

ببینید یک انقلابی صورت گرفت یک عده به حق یا ناحق با هم ارتباط داشتند و در جبهه‌ها با هم بودند، به هرحال رسالت‌هایی برای خودشون داشتند احساس می‌کردند دیگران اون رسالت را ندارند. در واقع یک‌جور علاوه بر موضوعیت، موضع هم می‌گرفتند به هر شکل قضیه‌ای بوده دیگه در اغلب سازمان‌ها اعمال می‌شد. دکتر غریبی در برخوردش در ۴-۵ سال اول یک فضای منطقی و بسته‌ای را به وجود آورده بود.

- نمونه‌هایی از این بسته بودن رو می‌تونیم بشنویم؟

به طور کلی من از یک کلیت حرف می‌زنم. فضایی که در آن کسی نبود که بخواد بره چیزی پیشنهاد بده، حرفی بزنه، طرحی پیشنهاد بده. برای اینکه فضا، فضایی بود که انگار ایشون مسئول بودند که اینجا روح‌حفظ بکنن و سازمان بدهند. چه بسا در بیرون قدرت‌هایی بودند که می‌خواستند مرکز را منحل کنند و یا با دیگر سازمان‌ها ادغام کنند.

- آمریکا؟

شاید، من نمی‌دونم ولی به هرحال اون چیزی که مسلم، من فکر می‌کنم که ۵ سال اول نقش دکتر غریبی این بود که شرایط موجود حفظ بشه. در واقع التهاب فضاهای انقلاب هنوز هم وجود داشت. دهه‌ی ۷۰ بود، هنوز هم اون شرایط خاص حاکم بود. درحقیقت توی اون دوران آقای دکتر غریبی تلاش خیلی زیادی انجام دادند که نشریات و بانک‌های اطلاعاتی منتشر بشه و شخصاً با اعمال مدیریت در اداره اون بخش از کارها رو خیلی فعال به سمت جلو هدایت کردند.

- یعنی عملاً درگیر می‌شدند و خودشون هم کار می‌کردند؟

بله؛ گفتم در دوران ایشون گسترش بانک‌های اطلاعاتی اهمیت زیادی پیدا کرد.

- یعنی بحث روابط و نوع مدیریتی که شما گفتید؟

بحث من نیز اون روابط بود لذا از نظر کار بله ایشون از اونهایی بودند که با این که رشته‌ی تحصیلی خودشان نبود ولی بسیار علاقمند و آگاه بودند. کار رو خوب می‌دانستند، روابط را می‌شناختند، حوزه‌های اطلاع رسانی خارجی خوب را می‌شناختند. به هرحال این نکته به نظر من با مقوله‌ی کار و اون شناختی که ایشون به تدریج نسبت به مرکز پیدا کردند، همراه بود اما بحث من نوعی اشاره به روابط انسانی و پرسنلی بود.

- آقای محمدی چه کار کردند؟

آقای محمدی کاری نتونستند بکنند، دریک مقطع خیلی کوتاهی آمدند، سرپرستی اون بخش رو برعهده گرفتند ولی خب به هرحال یک‌جور خودشون هم فهمیدند که مثلاً یک‌جوری خلاصه وضع موجود را نگه دارد. ببینید یک مسئله‌ای بود که به نظر من الان قابل دیدنه. بعد از انقلاب سعی شد که یک آدم‌های دیگه‌ای وارد صحنه‌های مدیریتی مرکز بشوند، حتی در حوزه‌های خیلی پایین‌تر، مثلاً درباره خودم به خاطر اینکه فقط ما را به جهت فکری قبول نداشتند در طول ۳۲ سال هیچ وقت به امثال من پستی ندادند. در این مرکز، از تمام بچه‌هایی که به نوعی شبیه هم بودیم فقط آقابخشی بود که تقریباً در حوزه‌ی مدیریت، به بازی گرفته می‌شد. درحالیکه من به نوعی بالاخره ۳۰ سال در اینجا خدمت کرده بودم با آقای که تازه به سازمان اومده بود و خیلی هم تجربه نداشت و دارای شرایط خاصی هم نبود به پست، مقام و مسئولیت می‌رسید. برای اینکه ما به هر دلیلی در بازی نبوده‌ایم. خب همین باعث شد که در طول ۳۰ سال گذشته، ما در جا زدیم، از نظر همین تشکیلات اداری و اینها هم وسیع شدند و آدم‌هایی از بیرون آوردند و در حوزه‌های مدیریتی گماشتند. درحالیکه آدم‌هایی بودند که واقعاً تجربه داشتند، واقعاً دانش لازم رو داشتند، ولی خب مثلاً توی این بچه‌ها فقط خانوم بردبار و آقای آقابخشی بودند که در واقع یک‌جوری به دربخش مدیریتی به اینها پست دادند. یکی از چیزهایی که در این مرکز بود همین بود که از بیرون یک‌جوری نگریسته می‌شد که این آدم‌های قدیمی که مجموعه‌ی آدم‌هایی نیستند که به درد شرایط امروز بخورند، در حالیکه این آدم‌ها هم تجربه داشتند هم دانش و هم باور داشتند. به هرحال حالا نام

نمی‌تونم ببرم که در این راستا همراه نبوده باشند، ولی دورانی که من با شما کار می‌کردم، شما روابط انسانی خوبی با من داشتید و به هر دلیلی با من رفتار خوبی داشتید، یا مثلاً به نوعی در کارها به من کمک می‌کردید، خوب این برمی‌گردد به اینکه به هر حال رسیدیم به جایی که بابا می‌شه با آدم‌ها کار کرد، آدم‌ها را در یک فازهای دیگری هم می‌توان دید. نباید اینقدر یک سویه به جریانات نگاه کنیم یا اینکه به آدم‌ها مثل یک ماشین نگاه کنیم و آنها را به کار گیریم، این مساله متأسفانه دست کم در حق ماها این اعمال شده بود، ببخشید!

- خواهش می‌کنم. شما اشاره کردید به حضور من توی اون بخش، زمانی که من اومدم احساس بچه‌ها نسبت به موضوع چطور بود؟

من احساس خاصی به یادم نمیاد، که خبری بوده باشه یا مثلاً بگیم یک نفر از بیرون آمده، خوب این تفکر که در اصل بود، که به هر حال ما همیشه منتظر بودیم که کسانی که اینجا هستند، بیشتر مورد توجه قرار بگیرند و هم از دانششون، هم از تجربه‌شون استفاده بشه ولی سیستم یک چیزهایی دیگری می‌خواست. فکر می‌کرد که باید از بیرون مدیر بیاره. شما به عنوان یک مدیر به هر حال آمدید و به تدریج هم کار کردید و هم شناخت پیدا کردید، من فکر می‌کنم مقوله‌ی اصلی مقوله‌ی روابط انسانی بوده که دست کم، من فکر می‌کنم که شما سعی کردید چون رشته‌ی تحصیلی و تجربه‌تون بود، یک مقدار قضیه‌ی بخش را جامع‌تر با آدم‌ها و یا به نوعی متفاوت‌تر با آدم‌ها برخورد بکنید، یعنی معتقدی را در جایگاه خودش و آقا بخشی را در جایگاه و اون یکی را در جایگاه خودش ببینید، بعد توانایی و پتانسیل آنها را در نظر بگیرید. همه‌ی اینها برمی‌گردد، به دانش مدیریتی که هرکسی به هر حال با آدم‌ها با ارزش‌ها و ذهن‌های متفاوت روبروست. بعضی‌هاشون اعمال شدند، من فکر می‌کنم شما حالا اگر تعریف نبوده باشد در مجموع این خصلت را داشتید که سعی کردید آدم‌ها را در جایگاه خودشون ببینید.

یادم هست اون زمان نشریات خیلی در واقع انتشارشون به تعویق افتاده بود مثلاً فرض کنید دو فصل یا حتی سه فصل انتشار عقب بود.

- بله وقتی من اومدم یادمه که حتی سه فصل تا یکسال بعضی‌هاشون به تعویق افتاده بودند البته من زمانی که اومدم سال ۷۳ بود و نشریات ۷۲ تازه مثلاً آماده شده بودند ولی ۷۳ همچنان ... اونوقت‌ها خوب به هر حال دلایل مختلفی می‌تونست داشته باشه بحث اینکه اطلاعات در آن زمان جمع‌آوری نمی‌شد یا اون پروسه یا آماده سازیش به موقع انجام نمی‌شد و بعد مشکلی که عمده‌تاً در چاپخانه بود علت این تاخیر می‌تونست باشه و اونوقت اون بخش هنوز کامپیوتر ...

- شما این موضوع رو یادتون می‌یاد؟

بله؛ اینها به هر حال دلایل مختلفی می‌تونست داشته باشد که در واقع اطلاعات ما روزآمد نبود، ما به خصوص در این وقت‌هایی که چند شماره نشریات عقب مانده بود من فکر می‌کنم، می‌تونه همه‌ی این دلایل را با خودش داشته باشد.

ولی اون سال خیلی زود موفق شدیم بعد یکسال هم اون کمبود رو جبران کنیم و هم همون کار همون سال رو یعنی عملاً کار دو سال رو زمان حضور شما انجام دادیم.

بله من فکر می‌کنم به همین مقوله‌ی مدیریت، اعمال برنامه‌ها و اعمال مدیریتی که شما می‌کردید، برمی‌گشت. با توجه به شناختی که کم و بیش از بچه‌ها پیدا کرده بودید. باعث شده بود که کار با سرعت بیشتری انجام بشه و آدم‌ها یکباره با انگیزه‌های قوی‌تری انجام وظیفه بکنند. به نظر من یکی از چیزهایی که در این سال‌ها من آموختم مقوله‌ی انگیزش است، که پشت این انگیزه می‌تونه خیلی چیزها هم باشه ولی این که آدم در یک فضای فرهنگی مثل اینجا کار کنه باید حتماً انگیزه‌ی فرهنگی داشته باشد که در واقع فکر کنند که به هر حال بیرون از اینجا مخاطبایی هستند که به این کارها نیاز دارند و ما باید پاسخگو باشیم و این کار، کار خاصی بود. افراد جامعه همه از این کار استفاده نمی‌کردند این کار، کار خاصی بود، مخاطبان خاص هم داشت. طبیعیه ایست که باید همزمان در کنار هم حرکت می‌کردند خوب من فکر می‌کنم مرکز کار خودش رو می‌کرد، اما جامعه هنوز اون



شناخت لازم رو نسبت به توانمندی‌های مرکز در اون دوران را هنوز نداشت، مثل امروز که بتونه مراجعه کننده‌های بیشتری داشته باشه. توانمندی‌هایی از قبیل ارتباط با خارج از کشور که به تدریج اتفاق افتاد و تاحدی که همه‌ی دانشگاه‌ها و پژوهشگرها اینجا رو بشناسند. که همه هم محصول مدیریت بود و هم کار پرسنلی بود که به هر حال این اطلاعات رو بتونن ارائه بدهند.

- اولین همکاران شما کیا بودند؟

من یادم هست یه دورانی با آقای طنابچی هم اتاق بودم. بعد با آقای جواهر کلام هم اتاق شدم. با آقای زهادی بیشتر از هر کسی بودم به هر حال خانم‌ها هم بودند که دقیقاً یادم نیست. ولی من از مرکز در مجموع خاطره‌ی خوشی دارم، غیر از یک مقطعی که با آقای مهدوی یک تنش داشتم، مرکز برای من همیشه یک پایگاهی بود که من علاوه بر اینکه کارهای مرکز رو می‌کردم، کارهای مثل نوشتن درحوزه‌ی ادبیات، شعر، نقد و اینها کار می‌کردم. اینجا فرصتی بود که من می‌تونستم جدا از کارهای روتین اداری، کارهای بیرون را هم انجام بدم، که اونها هم البته در حوزه‌ی کارهای فرهنگی بود ولی یک نکته در مورد خیلی از بچه‌های مرکز برای من عجیب و سوال برانگیز بود، با توجه به اینکه اینجا یک مرکز فرهنگی بود، ولی آدم‌ها از لحاظ درونی آدم‌های فرهنگی نبودند یعنی خیلی با کتاب خوندن و تفکر رابطه‌ی عمیقی نداشتند. نمی‌دونم حالا دلیلش چی بود؟ ضمن اینکه اینجا یک محیط کتابداری و یک محیط فرهنگی بود آدم‌ها بالاخره باید بفهمن در این جامعه از دید فرهنگی چی می‌گذره. ولی خیلی‌ها، متأسفانه فقط برای این حوزه رابطه‌شون و اون ارتباط لازم با بنیادهای فرهنگی و دانشی لازم را با واقعیت‌های فرهنگی بیرون مرکز کمتر وجود می‌داشت.

- همکارانی که این ویژگی که شما فکر می‌کنید باید می‌داشتند کدام‌ها بودند؟

حالا اسم بردن که ضرورت نداره ولی درهرحال خیلی‌ها بودند. یادش بخیر آقای مومنی که آدم فرهنگی و خوبی بود، برای من خیلی جاذبه داشت و یا مثلاً آقای خوئی که در طبقه هفتم پیش احسان نراقی بود. یا خیلی‌های دیگه، مثل خرمشاهی و فانی اینها که در حوزه‌های ترویج کتاب و کتابداری بودند. یا همین آقای آذرنگ. به جز این موارد فرد دیگری که دغدغه‌های فرهنگی داشته باشد سراغ ندارم.

- در اینجا چقدر از وقتتون رو شما با اون دغدغه‌ها می‌گذروندید؟

تا اونجایی که از دستم بر می‌اومد و شرایط به من اجازه می‌داد. من از وقتی که حتی دوستان از جاهای دیگر می‌آمدند، اینجا ما نوعی میتینگ داشتیم. اینجا میتینگ همگانی نبود. ولی در هر حال، تا دلت بخواد فرهنگی بود، البته اتهامات هم بر علیه ما بود. یک روز با دوستان ناهار می‌خوردیم و صحبت می‌کردیم. بعضی‌ها فکر می‌کردند ما قصد تخریب داریم.

- تخریب مرکز رو؟

بله دیگه.

- بله خیلی ممنون از فرصتی که گذاشتید.

خواهش می‌کنم.

لطف کردید نمی‌دونم نکته‌ی خاصی و یا...

به هر حال یه جوری این مرکز در واقع خانه‌ی فکری و فرهنگی ما بود و الان هم هست. خوشحالم که به هر حال کم و بیش ارتباطاتی که من اینجا با شما و دیگران دارم خیلی دوست داشتم. تا زمانی که شرایط اجازه می‌داد، ما هم همکاری خودمون را با دوستان دیگه در کنار هم داشتیم و از تجربه‌ها و اندک دانشی هم که اندوخته بودیم استفاده می‌کردیم ولی درهرحال همین، که به نظر من ارتباطاتی هست که گاهی دوستان دور هم جمع می‌شوند البته بد نیست از بچه‌های بازنشسته، از تجربه‌شون استفاده بشه. این هم فکر خوبی هست، و در مجموع حالا اگر سأل‌هایی به عمر ما مانده باشه و ما زنده باشیم سعی می‌کنیم ارتباطاتمون رو با شما و مرکز همچنان داشته باشیم و کاری که بتونیم برای مرکز انجام بدیم. به قول همینگوی «هرکس افسانه‌ای در این دنیا دارد» افسانه‌ی

ما در این پروسه‌ی سی و چند سال این جوری طی شد، که سعی کردیم بیاموزیم، تجربه کنیم، آدم‌ها را بشناسیم، دوست بداریم، از عبث بودن فاصله بگیریم، سعی کردیم رابطه‌های خاطره انگیز داشته باشیم، جهان را شاعرانه ببینیم، آدم‌های جهان را شاعرانه ببینیم. به هر حال ما در این فضایی که ایستاده‌ایم نیازمند به عشق، توانمندی و تقسیم دوستی هستیم، چرا که آنچه که برای انسان می‌ماند، به گمان من همین رابطه‌هاست. چون کار در واقع یک وسیله است، برای ارتباط، یا حتی برای انتظار بی‌عدالتی ولی آنچه که به نظر من در خاطره‌ها می‌ماند روابط انسانی، که در پناه اون روابط انسانی می‌تونن آدم‌ها شخصیت خودشون، فرهنگ خودشون بروز بدهند و من شخصاً آدم‌هایی زیادی را در این سال‌ها دیدم، از شان آموختم. دورانی که شما بودید خیلی برای من جاذبه داشت، و به هر حال به عنوان مدیری که سعی کردید آدم‌ها را در جایگاه خودشون ببینید، همواره مورد تایید من بودید و هستید. امیدوارم در هر جای دیگری هم هستید، همیشه آدم موفق باشید. کار هم همین، باید یاد بگیریم در هر شرایطی آدم رو آدم ببینیم. آدم را با مجموعه‌ای از ضعف‌ها و قوت‌هاش ببینیم که این به نظر من و همه آنچه که می‌ماند در واقع خاطره‌هایی است که ما دست کم در فرصت‌هایی از زندگی همراه می‌شویم.

- خیلی متشکرم از وقتی که گذاشتید، لطف کردید.

با تشکر از شما ان‌شاءالله که موفق باشید.

- متشکرم خدانگهدار.

## سیدحسین میری گرجی

- لطفاً کمی خودتون رو برای ما معرفی کنید و بگید که کجا متولد شدید و کجا درس خوندید و چطور با مرکز آشنا شدید؟

سیدحسین میری گرجی هستم، متولد بهشهر استان مازندران روستای کوهستان. دوره ابتدای در همون روستا گذراندم و دوره دبیرستان را در بهشهر طی کردم. در سال ۱۳۴۹ چون نتواستم وارد دانشگاه بشم و به خدمت سربازی رفتم و در سال ۵۱ دو سال خدمت سربازی را به اتمام رساندم و کنکور سال ۵۲ شرکت کردم و وارد دانشگاه شدم و در دانشگاه «جندی شاپور» سابق که اکنون «شهید چمران» نام دارد در رشته زبان و ادبیات انگلیسی شروع به تحصیل کردم و در سال ۵۶ فارغ التحصیل شدم.

- بعد از فارغ التحصیلی چه کردید؟

بعد از اینکه فارغ التحصیل شدم از طرف سازمان امور اداری و استخدامی که وابسته به نخست وزیری بود برام دعوتنامه فرستادند و برای همکاری با چند سازمان دعوتم کردند که من قبول نکردم. چون خودم دوست نداشتم و یه مدتی بیکار بودم و بعد از اون دوره در نیروگاه نکا نزد یک شرکت سنگاپوری که مترجم زبان می‌خواستند، به عنوان مترجم شروع به کار کردم و حدود ۶ ماه از دوره‌ی کاری من در اون سازمان می‌گذشت که از امور اداری و استخدامی برای من نامه اومد که به موسسه آب‌شناسی ایران دعوت شدم و به عنوان مربی و مترجم در اونجا مشغول به کار شدم. از ابتدای سال ۵۷ وارد موسسه آب‌شناسی شدم که اون زمان در بلوار کشاورز خیابان قادی بود و این اولین استخدام من بود.

موسسه آب‌شناسی در دانشگاه تهران، دانشکده فنی دوره کاردانی آب‌شناسی داشت.

آن زمان دوره‌ی کارشناسی نداشت و کارشناسی ارشد داشت. من اونجا چندماهی به عنوان مربی مشغول به کار بودم و بعد موسسه دوباره درخواست کرد چون می‌خواهیم لابراتوار زبان تاسیس کنیم به ساختمان مرکزی موسسه برگردم که در همین حین بود که انقلاب شد و موسسات کوچک جمع شدند که یکی از اونا همین موسسه آب‌شناسی ایران بود که در مجتمع فنی مهندسی ادغام شد که بعد تغییر نام داده به دانشکده مهندسی عمران و یکی از دانشکده‌های دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی بود.

دانشگاه فنی خواجه نصیرالدین مرکب از چند دانشکده بود. دانشکده علوم پایه که پل سیدخندان بود و مکانیک در تهرانپارس و دانشکده عمران بالاتر از ونک سر میرداماد و منو فرستادند به دانشکده علوم پایه در سیدخندان و قبل از اینکه دانشکده علوم پایه دانشگاه فنی مهندسی بشه بهش می‌گفتند مدرسه آمریکایی‌ها. اونجا مقداری فیلم و اسلاید و از این چیزا که مربوط به پروژه‌های قبل از انقلاب بود از ما خواستند اینها رو بخونیم و ببینیم اینها چی هست و مربوط به کدوم پروژه بوده چون دانشگاه می‌خواست از اینها استفاده کنه و ما اینها رو بررسی کردیم، لیبل زدیم و مشخص کردیم مربوط به چی هستند. در اون دانشکده علوم پایه قرار بود من به عنوان مسئول لابراتوار زبان کار کنم و لابراتوار منتفی شد و من به کارهای دفتری علاقه نداشتم؛ دوست داشتم کار اثرگذار و پژوهشی انجام بدم کاری که دیگران ازش استفاده کنن. همون‌طور که ما از دیگران استفاده کرده بودیم. به‌خصوص در دوران دانشجویی از اساتید آمریکایی دانشگاه شهیدچمران خیلی استفاده کردم. ما جزء فارغ التحصیل‌هایی بودیم که بعد از فارغ التحصیلی از دانشگاه می‌تونستیم خیلی راحت انگلیسی صحبت کنیم. الان دانشجوها خیلی برای مکالمه و گرامر مشکل دارند. همین‌طور که اشاره کردم نظم و انضباط اساتید باعث شد که ما پر بار از اون دانشگاه بیرون بیاییم.

یکی از نکات کوچیکی که می‌تونم اشاره کنم اینکه اگر استاد می‌رفت توی کلاس و ما بعد از او حتی برای چند ثانیه جلوی اسم ما تاخیر می‌زد و در کوئیزهایی که هفتگی می‌گرفت تاخیر رو محسوب می‌کرد و از نمره کم می‌کرد. کوئیز هفتگی در امتحانات ماهانه و به‌الطبع در امتحان پایان ترم تاثیر زیادی داشت و

همیشه به ما توصیه می‌کردند که هر جا هستیم انگلیسی صحبت کنیم در دانشگاه، تریا و در تمام فضاهایی که با دوستانمان بودیم. ما به استادمون می‌گفتم ما وقتی تریا باهم انگلیسی صحبت می‌کردیم دانشجویهای ادبیات فارسی به ما می‌خندیدند و ما خجالت می‌کشیدیم. چون اونا فکر می‌کردند ما می‌خوایم زبان خودمون رو به رخ اونا بکشیم و این فرهنگ ایرانی‌هاست شاید توی آمریکا اینطوری نباشه یا توی اروپا یا در کشورهای دیگر و استاد می‌گفت نه شما به اینا توجه نکنید و شما باید عادت کنید و وقتی توی کلاس هستید با من فارسی صحبت نکنید و حتی من اجازه نمی‌دم شما یک کلمه فارسی حرف بزنید و می‌گفت اگر برای توضیح مطلبی مشکل داشتید و نمی‌تونستید کلمه‌ای رو پیدا کنید من اینقدر توضیح می‌دم تا خودتون کلمه رو پیدا کنید و این باعث می‌شه شما تمرین کنید.

در کارهای پژوهشی من دیدم که هرچی کار روی اصول و قواعد باشد خوبه، هر پژوهشی اصول و قواعد خاص خودش رو داره و همه بهم شبیه نیستند. در کارهای مرکز خودمون که پژوهشگاه شده فرض کنید در فصلنامه‌ی مربوط به همایش‌های ایران که من خودم روش کار می‌کردم به یه مقاله برمی‌خورید که به زبان انگلیسی هست. گاهی در بازیابی مطالب دچار اشکال می‌شدیم. ما دو نفر بودیم که روی این طرح کار می‌کردیم و برای بازیابی اطلاعات مشکل نرم افزار داشتیم. مثلاً نرم‌افزار برای از چپ به راست نوشتن دچار مشکل می‌شد و الان نرم افزارها توسعه پیدا کرده و کار کمی راحت شده و این مسائل رو دیگر در حین کار مشاهده نمی‌کنیم. البته اون زمان برای ما که در زبان مهارت داشتیم چندان دشوار نبود اسم کتاب را به فارسی ترجمه می‌کردیم و اگر نویسنده ایرانی یا خارجی بود اسمش را برگردان می‌کردیم اما خب گاهی در بازیابی اطلاعات دچار مشکل می‌شدیم و مهندس مربوطه از من می‌خواست که کمک کنم و من این کار رو می‌کردم. اما زمانی بود که به مقالاتی برمی‌خوریم که کاملاً انگلیسی بود و نمی‌شد همه رو به فارسی برگردوند بنابراین تصمیم گرفتیم مجموعه مقالات را جمع‌آوری کنیم و اگر ۱۰۰۰ رکورد یا ۲۰۰۰ رکورد شد به زبان انگلیسی و در مجله چاپ کنیم و سریال فصلنامه‌های همایش با شماره‌های ۹، ۲۸ و ۳۶ چاپ شد.

- اشاره کردید پس از اینکه خدمت سربازی رو تموم کردید برای شما دعوتنامه فرستادند؟  
بعد از اینکه از دانشگاه فارغ التحصیل شدم برام دعوتنامه فرستادند. آن زمان چون تحصیل رایگان بود یکی از قوانین آموزش عالی این بود که هر دانشجویی که از تحصیل رایگان استفاده می‌کنه به ازای هر سال تحصیل در دانشگاه ۲ سال باید برای دولت کار کنه. برای همین وقتی دانشجویان فارغ‌التحصیل می‌شدند اسامی آنها اتوماتیک‌وار می‌رفت به اداره استخدامی کشور و با توجه به نیاز ادارات افراد رو به اونا معرفی می‌کردند و اولین جا منو به سازمان اطلاعات و امنیت کشور فرستادند و اونجا مصاحبه کردم و چون به کار در اون سازمان علاقه نداشتم اون کار رو نپذیرفتم. از همان زمان بیشتر مایل بودم کارهای پژوهشی انجام بدم.

- یعنی اولین جایی که شما رو معرفی کردند سازمان اطلاعات و امنیت کشور بود؟  
بله اول این سازمان بود و بعد هم رفتم سازمان بازرسی و مصاحبه کردم. اونجا رو ترجیح می‌دادم و گفتند دعوتنامه می‌فرستیم اما عملاً دعوتنامه‌ای نفرستادند.  
- شما منتظر می‌شدید تا دعوتنامه بعدی رو بفرستند و اینقدر این ماجرا تکرار می‌شد تا شما استخدام بشید؟

بله؛ همین طور بود اما من خودم هم اقدام می‌کردم اطلاعیه‌هایی که توی روزنامه‌ها می‌دیدم پیگیری می‌کردم. اون زمان یک سازمان وابسته به نیروی زمینی ارتش بود و من اونجا مصاحبه کردم و یه سرهنگی اونجا بود که بخشی از بریده یک روزنامه که در مورد ترور یک تاجر آلمانی بود و اون زمان در روزنامه‌ها چاپ شده بود به من داد و ترجمه کردم. ایشون همون موقع زنگ زدند و یه سرگردی اومد و ما رو هم معرفی کرد

و گفت شما در آینده همکار هم خواهید بود. من جو نظامی رو دوست نداشتم و در محیط نظامی کار کردن برای من سخت بود تاریخ شروع به کار رو برای من معین کردند اما من دیگه برای آغاز به کار اقدام نکردم.

- پس اینطوری شد که به دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی رفتید؟

اول موسسه آب شناسی. بعد دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی و بعد هم دفتر تهیه و توزیع نشریات و کتب وزارت علوم که آقای دکتر مکنون اولین معاون پژوهشی بعد از انقلاب بودند.

- در چه سالی؟

سال ۱۳۵۹ یا ۶۰ بود. ایشون سال ۵۸ هم بودند و نامه‌ای فرستاده بودند که می‌خوایم یک دفتر در وزارتخانه ایجاد کنیم و در سال ۵۹ نامه معرفی برای من هم اومد.

- چه دفتری؟

دفتر تهیه و توزیع کتب خارجی. از دانشگاه‌ها دعوت کرده بودند کسانی که به زبان انگلیسی تسلط دارند را به عنوان کارشناس معرفی کنند. دکتر مکنون معاون پژوهشی بودند و این دفتر زیر نظر معاونت پژوهشی اداره می‌شد و مدیرگروه رو هم ایشون تعیین می‌کرد. خواسته بودند کسانی که زبان می‌دونستند و به زبان علاقمند بودند به این دفتر مراجعه کنند و گفته بودند که اگر من مایل هستم ترتیب اومدنم رو از دانشگاه به دفتر تهیه و توزیع بدن.

آقای مهدوی قبل از اینکه در مرکز اسناد و مدارک علمی ایران مدیر بشن به عنوان کارشناس مالی در دانشگاه صنعتی خواجه‌نصیر بودند و با امور مالی در ارتباط بودند. بعد آقای دکتر مکنون مهدوی رو برای ریاست مرکز اسناد و مدارک علمی ایران فرستاد و پس از انقلاب اولین رئیس مرکز اسناد و مدارک علمی ایران آقای مهدوی بود.

مهدوی با توجه به شناختی که از من در دانشگاه خواجه نصیر داشت و همینطور تمایل شخصی من برای این کار ایشون برای انتقال من به دفتر تهیه و توزیع که اون زمان آقای علی رضایی مسئولش بود اقدام کرد و البته این بخش قبلاً جز کتابخانه ملی بود و مرکز خدمات کتابداری و مرکز مدارک علمی.

این دوتا مرکز در ساختمان موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی قرار داشت که همکاری که از ابتدا اومده بودند مثل آقای آقابخشی و آقای تمیزی از این دوتا مرکز شناخت داشتند. من حدود دو سه سالی در دفتر تهیه و توزیع کار کردم و از دفتر تهیه و توزیع کتب که بعد هم به این مرکز تبدیل شد به دفتر صدور مجوز کتب و نشریات خارجی منتقل شدم. آن زمان نشریات و کتب رو بیشتر دانشگاه‌ها می‌گرفتند اونا ارز سهمیه داشتند و برای خرید کتاب یا نشریه باید مجوز آنها در این دفتر صادر می‌شد و اشخاص هم باید حضوری مراجعه می‌کردند و می‌گفتند چه کتاب و یا نشریه‌ای رو می‌خوان و ارزشون رو واریز می‌کردند و اون سهمیه رو دولت اختصاص می‌داد و در اختیار آموزش عالی قرار می‌داد و در دفتر تهیه و توزیع نشریات و کتب خارجی درخواست بررسی می‌شد و از طریق ارزی که بانک مرکزی می‌داد می‌تونستند اقدام کنن برای خرید کتب و نشریات. هر مجوزی توسط ما صادر می‌شد برای بانک مرکزی و هر بانکی که ارز می‌داد ارزش داشت و ارز می‌دادند که اون کتاب یا نشریه برای اون فرد مورد نظر یا دانشگاه یا آموزش عالی بیاد.

یه روز یه آقای دکتری از ورامین اومد توی دفتر تهیه و توزیع و همون روز می‌گفت مجوز منو بدید، من وقت ندارم، کار دارم و از این حرفا و من گفتم بررسی مجوز تقریباً یک هفته طول می‌کشه سعی می‌کنیم برای شما زودتر انجام بدیم اما ایشون سروصدا راه انداخت و گفت نه ما برای شما کار می‌کنیم، شب‌ها کشیک می‌دیم و آقای عطرفی که از اعضای هیات علمی دانشگاه علامه است گفت ببخشید آقای دکتر وقتی از در وارد شدید روی پیشانی شما مهر زده بودند که شما پزشک هستی ما هم اینجا نشستیم و داریم کار می‌کنیم و درخواست‌ها رو بررسی می‌کنیم. براشون توضیح دادیم که از این قسمت می‌ره به جای

دیگه بررسی می‌شه و بعد میاد برای امضا. به همین سادگی‌ها نیست که شما توقع داشته باشید و چون شما از راه دور می‌آیید اصول کار طی نشه.

دفتر تهیه و توزیع کتب و نشریات از دو بخش تشکیل شده بود. بخش اول دفتر کتب و نشریات آموزش عالی و بخش دوم اشخاص بودند.

اون زمان ما کارهای دانشگاه‌ها رو بررسی می‌کردیم و چون دانشگاه‌ها کارهاشون به صورت مجموعه کتب و نشریات مورد نیاز سفارش می‌دادند، مثلاً ماهی یکبار این اتفاق می‌افتاد و یا در ترم یکبار سفارش بخش‌ها و گروه‌ها رو می‌گرفتند. با توجه به سهمیه ارزی که داشتند ما کار رو بررسی و بعد براشون مجوز صادر می‌کردیم. سهمیه‌ی اشخاص رو هم ما اختصاص می‌دادیم و دفتر باید به سمتی می‌رفت که به جای صدور مجوز باید مشتریان رو ارزیابی می‌کرد. بزرگترین گروه مشتریان ما پزشکان بودند که مجله‌هایی در حوزه‌ی تخصص خودشون می‌خواستند و ما باید یک آمار می‌گرفتیم و می‌دیدیم در سال چقدر مجله نیاز داریم و خودمون یک مجوز کلی می‌گرفتیم و از طریق سهمیه‌ای که از وزارت علوم به ما می‌داد مجلات را خریداری می‌کردیم و فقط به هزینه‌ای برای سرویس خدماتی و مسائل گمرکی علاوه بر هزینه کتاب یا مجله به مشتری تعلق می‌گرفت و از این طریق راحت‌تر می‌توانستیم به مشتریانمان سرویس دهیم.

و ما این پیشنهاد رو دادیم و گفتیم پزشکان از ما می‌خوان یکجا خودمون اینها رو خریداری کنیم. تا هر پزشک مجبور نشود اول برای مجوز برود بعد از گرفتن مجوز آن را به بانک مرکزی ببرد و بعد هم نسخه‌ای از فیش را برای ناشر بفرستد و ناشر بررسی کند تا بالاخره یک مجله یا کتاب به دست متقاضی برسد که این کار عملاً پیاده نشد و حتی اشخاص حاضر بودند این اقدامات انجام شود و آنها هزینه اضافه را پرداخت کنند و حضوری بیایند مرکز این مجلات را بگیرند شاید از این طریق این سیکل زمانی زودتر طی می‌شد.

- معمولاً چقدر طول می‌کشید تا نشریه یا کتاب به دست مخاطب برسد؟

حدود ۲ تا ۳ ماه طول می‌کشید.

- در چه سالی؟

در سال ۶۱ و ۶۲. مرکز طرح خرید کتاب را می‌تونست دنبال کنه اما این کار در مرکز صورت نگرفت که بعدها مرکز نشر دانشگاهی «دکتر پورجوهری» این کار رو انجام داد و یکسری کتب و نشریه خریداری کرد و در اختیار اساتید و پژوهشگران قرار می‌داد و حتی پژوهشگران خارج از مرکز هم از این امکانات استفاده می‌کردند.

- شما تا چه زمانی دفتر توزیع بودید؟

من تا سال ۶۴ اونجا بودم.

- و اینطوری شد که شما تصمیم گرفتید به مرکز بیایید؟

من صدور مجوز رو به عنوان یه کار در نظر نمی‌گرفتم و به کمی مشکل هم با آقای رضایی پیدا کرده بودیم. رفتم پیش آقای مهدوی و گفتم که اگر ممکنه من می‌خوام برگردم دانشگاه و آقای مهدوی گفت من خودم ترتیب انتقال شما رو به دفتر کتب و نشریات دادم پس مرکز ما چی؟ گفتم من خودم راستش رو بخوای برای مرکز می‌خواستم اما دیدم با توجه به نامه‌ای که دکتر مکنون فرستادند آقای رضایی ناراحت می‌شن بنابراین چیزی نگفتم. ایشون گفتند اگر دوست داری مرکز ما به جای پژوهشی هست و اینجا می‌تونید روی اصطلاحنامه‌ها و کارهای پژوهشی بخصوص بانک اطلاعات پایان‌نامه‌ها و گزارشات دولتی هرکدوم با توجه به علاقه خودت می‌خوای انتخاب کن.

- اون زمان هم مگر این پایگاه‌ها بود؟

پایگاه به این شکل نه، مجموعه بود. بیشتر روی پایان‌نامه‌ها کار می‌کردیم. در کنار پایان‌نامه‌ها گزارش‌ها از سازمان‌های دیگر هم می‌اومد بالاخره بایستی یه تفکیکی بین اینها قائل می‌شدند.

فرض کنید مقالات علمی با مقالات سمینارها با گزارشات دولتی و با طرح های پژوهشی همه اینها در یک مجموعه بود.

- یعنی آقای مهدوی گفتند شما به مرکز بیایید؟

بله آقای مهدوی پیشنهاد کردند و خودشون ترتیب کار انتقال من به مرکز رو دادند بعد حتی چند ماهی حقوق ما رو نگه داشتند و گفت من منتظرم به پست خالی بشه و برای شما کارشناسی بزنم چون در تهیه و توزیع کارشناس بودی نیایی اینجا مثلاً کتابدار بشی و به پست هم ردیف به من دادند. چند ماهی صبر کردم و بعد به عنوان کارشناس نمایه سازی مشغول به کار شدم.

- اولین همکاری که باهаш آشنا شدید چه کسی بود؟

آقای آقابخشی بودند. اون زمان آقای مهدوی می گفت ایشون از با سابقه های مرکز هستند و دقتشون خوبه و کار بلد هستند و سعی کن از ایشون کار یاد بگیری.

- با چه کسانی از اول هم اتاق شدید؟

با آقای آقابخشی و خانم توفیق هم اتاق شدم که خانم توفیق بعداً رفتند.

- با آقای مهدوی چقدر رفیق بودید؟

خوب بودیم. همیشه می گفت خیلی خوبه که زبان بلدی و من افسوس می خورم که اینقدر زبانم خوب نیست. خیلی به زبان علاقمند بود و بارها من در دفترشون دیده بودم که یک دیکشنری در دست دارند و به دنبال لغت می گردند.

- گویا ایشون در کار ترجمه پرکار بودند؟

توی زمینه کتابداری و اطلاع رسانی ترجمه می کردند چون رشته خود ایشون این نبود.

- رشته خودشون چی بود؟

امور مالی بود. توی دانشگاه خواجه نصیر که در زمینه امور مالی کار می کردند. اما دقیقاً نمی دونم.

- آقای مهدوی چند سالشون بود وقتی اینجا تشریف داشتند؟

جوون بودند شاید از من چهار یا پنج سال بزرگتر بود. سال ۶۴ مهدوی شاید ۳۵ یا ۳۶ داشت.

- خبر دارید ایشون کجا هستند؟

آخرین جایی که می دونم مرکز پژوهش های علمی و صنعتی ایران بود که این مرکز را دو قسمتی کردند یکی مرکز اختراعات و اکتشافات و به مرکز دیگر هم برای اطلاع رسانی در کشور کارهایی مثل جشنواره خوارزمی و به طور کلی جشنواره ها زیر نظر اونا انجام می شه، ایشون هیات علمی اونجا بودند.

- بعد از اینکه با آقای مهدوی صحبت کردید بنا شد در بخش نمایه سازی شروع به کار کنید؟

بله. آقای مهدوی از من خواستند برم پیش آقای تمیزی چون اون زمان دست تنها بود و داشتند نشریات خارجی رو کار می کردند و آقای طنابچی هم حضور داشتند.

- آقای تمیزی چیکار می کرد؟

روی فهرست مشترک نشریات ادواری کار می کرد. اولین طرحی بود که در مرکز اجرا می شد و اولین بودجه ای که آقای دکتر مکنون اختصاص داده بودند به مرکز همین پروژه طرح فهرست مشترک نشریات ادواری بود.

- بعد از انقلاب؟

بله، بعد از انقلاب بود. سال ۶۵ اوج جمع آوری عناوین نشریات نه خود نشریات بود. عناوین نشریات خارجی در کتابخانه های دانشگاه و موسسات آموزش عالی کشور را جمع آوری می کردند.

بعد من چند تا ماموریت به دانشگاه های مختلف رفتم مثل دانشگاه شهید چمران که خودم فارغ التحصیل شده بودم و دانشگاه اصفهان، دانشگاه همدان، دانشگاه رازی کرمانشاه، دانشگاه مشهد و مازندران.

- در راستای کمک به آقای تمیزی؟

بله.

- یعنی مستقیم به اون دانشگاه‌ها سر می‌زدید؟

بله می‌رفتیم و چند روزی اونجا می‌موندیم و فرم‌هایی چاپ کرده بودیم و کل اطلاعات یک مجله خارجی مثل اینکه عنوانش چیه؟ ناشرش کیه؟ و چندسال این نشریه در کتابخانه میاد؟ از اول توی این کتابخانه بوده یا نه؟ چیزی که در این طرح مهم بود این بود که عناوین نشریات خارجی موجود در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی رو جمع آوری می‌کردیم و فرض کنید اگر این نشریه رو دانشگاه صنعتی امیرکبیر که همون پلی‌تکنیک سابق داره و دانشگاه تهران می‌خواد این نشریه رو سفارش بده ما بگیم دانشگاه تهران این نشریه در امیرکبیر هست و شما می‌تونید از اونا امانت بگیرید و سعی می‌کردیم طرح امانات بین کتابخانه‌ها رو ترویج بدیم.

هدف از این طرح کم کردن مشکلات ارزی بود. چون در زمان جنگ بودیم و جنگ ۸ سال طول کشید و در سال‌های ۵۹ تا ۶۷ دوره بحران برای مملکت بود و ارز کشور به سمت خرید مسائل دیگر می‌رفت. دکتر مکنون در شورای عالی پژوهش علمی کشور و اون زمان دکتر معین وزیر وقت بودند. آقای دکتر مکنون می‌گفتند تا اونجایی که امکان داره به دانشگاه‌ها خط بدین تا که نشریاتی که در کشور ما موجود نیست برایش مجوز صادر کنید و دانشگاه‌هایی که نزدیک به هم هستند، مثل دانشگاه امیرکبیر، دانشگاه تهران، علم و صنعت و دانشگاه شریف سعی کنند نشریاتی را چند عنوان این کتابخانه بخره و چند عنوان اون کتابخانه و اینها رو به صورت امانت بهم بدن. معرفی کننده این مساله هم مرکز ما بود و اگر دانشگاهی مجله‌ای رو نداشت از طریق فهرست مشترک ما می‌تونست پیدا کنه که از کدام کتابخانه باید امانت بگیره. ما فهرست مشترک را روی سایت هم گذاشتیم.

- سایت؟

در زمان آقای مهدوی بود که ما اینها رو به صورت مجموعه‌های کامپیوتری منتشر کردیم اون زمان به صورت اینترنتی نبود که از همه‌جا به راحتی بهش دسترسی داشته باشیم.

- یعنی شما یک دیتابیس ایجاد کردید؟

بله.

- این پایگاه دستی بود یا کامپیوتری؟

اول دستی بود و بعد به صورت کامپیوتری در آمد.

- یعنی کاردکس‌های دستی داشتید؟

بله. فرم‌هایی که تهیه کرده بودیم به دانشگاه‌ها بردیم و آموزش دادیم که چطور این فرم‌ها رو پر کنند.

- شما فرمودید که می‌رفتید و در دانشگاه‌ها می‌موندید؟

بله ما می‌رفتیم و چند روزی صرف آموزش در دانشگاه‌ها می‌شد ولی بعضی دانشگاه‌ها زیر بار نمی‌رفتند مثلاً دانشگاه اهواز. یکی از مسئولان به ما گفت ما کتابدار نداریم، ما بودجه‌ی اضافی نداریم و از این حرفا و گفت در تهران همه پول‌ها رو می‌گیرید و ما باید برای شما کار کنیم و من گفتم اشکال نداره شما برای معاون پژوهشی وزیر که اون زمان دکتر صدرنژاد بودند نامه‌ای بنویسید و بگید که نمی‌تونید چون منو به عنوان یه کارشناس برای همین کار ماموریت فرستادند. هرچی دوست دارید برای آقای دکتر بنویسید و بگید وقت ندارید، اضافه کار ندارید تا من دست خالی برنگردم. بعد از مدتی ایشون اومد و گفت من با معاون پژوهشی صحبت می‌کنم و ببینم در بودجه پژوهشی چیزی داریم یا نه که برای شما اختصاص بدیم. گفتم چشم و بعد با رئیس دانشگاه و معاون پژوهشی و با رئیس کتابخانه مرکزی دانشگاه شهید چمران صحبت کردیم و بالاخره مساله حل شد.



در اون دوران فشارهای اقتصادی خیلی روی مردم بود. یادمه زمانی که به دانشگاه اصفهان رفتم رئیس دانشگاه به سرپرست نقلیه گفت یه ماشین در اختیار آقای میری قرار بدید تا ایشون رو ببره دانشگاه صنعتی اصفهان. چون دانشگاه اصفهان سمت دروازه شیرازه و دانشگاه صنعتی اصفهان سمت دروازه تهران. یعنی دو قسمت کاملاً جدا از شهر اصفهان و رئیس نقلیه به راحتی گفتند ما بنزین نداریم و در ضمن کوپن هم نداریم. خیلی عجیب بود رئیس دانشگاه به رئیس نقلیه گفت و ایشون به این راحتی جواب می‌دادند. رئیس دانشگاه گفتند به ایشون گفت پاترول خودم رو در اختیار آقای میری قرار بدید تا ایشون رو ببره و کارشون انجام شد ایشون رو دوباره بیان مهمان سرا.

- رئیس دانشگاه چه کسی بودند؟

متأسفانه اسمشون یادم نیست و هرچی تلاش می‌کنم به ذهنم نمیاد. ایشون هماهنگی بسیار خوبی با ما کردند و مهمان سرا و غذا در اختیار ما گذاشتند کاری کردند که احساس کنیم که در هتلی هستیم که همه چیز هم برای ما فراهم است.

روسای دانشگاه‌ها وقتی برگه ماموریت و معرفی نامه و حکم رو می‌دیدند فکر می‌کردند این کار برای کشور خیلی ضروری و موثر است و توی همدان هم رئیس دانشگاه ماشین خودش را در اختیار من گذاشت چون دانشکده کشاورزی خارج از شهر بود و گفت که منو ببرن تا برای روسای کتابخانه توضیحاتم رو بدم و بعد برگه‌ها رو بدم و اطلاعات را گردآوری کنن و برای ما بفرستند.

- در این پروژه فقط آقای تمیزی همکار شما بودند.

نه آقای طنابچی هم بودند.

- یه سری شهرستان رو شما می‌رفتید و یه سری رو آقای طنابچی و تمیزی؟

شهرستان‌ها رو من می‌رفتم و فکر نمی‌کنم آقای طنابچی شهرستان رفته باشه. فقط یک ماموریت بود به کتابخانه مرکزی دانشگاه شیراز که می‌گفتند رئیس کتابخانه سد سخته و با مرکز اطلاعات و مدارک علمی همکاری نمی‌کند. آقای رحمت‌اللهی را که عضو انجمن اسلامی و رئیس کتابخانه بودند برای شیراز فرستادند.

- آقای رحمت‌اللهی؟

نه، توی همین مایه‌هاست. آقای پارسا و آقای اسلامی و همین آقای رحمت‌اللهی جزء انجمن اسلامی اینجا بودند که بهترینشون همین آقای اسلامی بود که شهید و مفقودالامر شد. شهید اسلامی از انسان‌های نیک مرکز بود و همه رو به یک چشم نگاه می‌کرد و اوایل انقلاب مسالهی بعد از انقلابی‌ها و قبل از انقلابی‌ها در مرکز وجود داشت که در سطح گسترده به دگراندیشی و هم اندیشی و در سطوح پایین‌تر اینکه کی با ما ناهار می‌خوره و کی نمی‌خوره می‌رسید.

من زمانی که اومدم به دفتر تهیه و توزیع با آقای ملک هم اتاق شدم که ایشون هم جزء هسته مرکزی انجمن اسلامی بود و بعدها در قسمت مالی وزارتخونه مدیرکل شدند و برای بازدید به اینجا اومدند ایشون هم با آقای رحمت‌اللهی فرق داشت. رئیس کتابخانه به طور کلی آدم مثبتی از نظر فکری، عملی و اجرایی نبود.

آقای آقابخشی همیشه می‌گفت که اسلامی با بقیه کاملاً فرق داره و تیپ دیگری بود و سعی می‌کرد هم رو دور هم جمع کنه و چون اوایل انقلاب بخصوص در زمان جنگ اختلاف‌ها تشدید شده بود.

- شما وقتی به مرکز اومدید همکار آقای آقابخشی شدید یا تمیزی و یا هردو نفر؟

اول با آقای آقابخشی همکار شدم به عنوان نمایه‌ساز. بعد آقای مهدوی در مورد فهرست مشترک نشریات ادواری با من صحبت کردند و ایشون خودشون مسئول طرح بودند و طرح در شورای عالی پژوهش تصویب شده بود که در طبقه‌ی ششم همین ساختمان بود.

ایشون گفتند چون آقای تمیزی دست تنهاست شما به ایشون کمک کنید و درضمن خواستند که با آقای طنابچی هم همکاری کنم برای مجلاتی که توسط مرکز خریداری می‌شد سریال نامبر درست کنیم.

- اون زمان آقای طنابچی کجا بودند؟ این کار در کتابخانه انجام می‌شد؟

آقای طنابچی طبقه‌ی اول اتاق ۱۱۴ و ۱۱۵ بودند. که دری بین آنها بود که اتاق ۱۱۵ انبار مجلات بود جایی که مجلات وارد می‌شد و سریال نامبر می‌خورد، اتاق ۱۱۴ اتاق کار بود. مجلات فارسی می‌رفت به کتابخانه برای استفاده اما مجلات لاتین پایین نمی‌رفت و کتابخانه اگر شماره‌ای می‌خواست از ما امانت می‌گرفت و طنابچی مسئول این کار بود و آقای تمیزی به عنوان مجری طرح فهرست مشترک و من هم به عنوان همکار مجری طرح بودم.

در گزارش‌هایی که چندسال پیش از ما خواسته بودند یکی از فعالیت‌های من همکاری با طرح فهرست مشترک بود.

- طرح فهرست مشترک تا کی ادامه داشت؟

تا سال ۶۷ فهرست مشترک ادامه داشت و اون زمان اولین باری بود که آقای مهدوی در کنفرانس آسیا و اقیانوسیه شرکت کردند و ایران هم جزء شرکت کننده‌ها در این کنفرانس بود و وقتی آقای مهدوی برگشت کارها خیلی پیشرفت کرده بود. آقای تمیزی خیلی محتاط عمل می‌کرد و می‌گفت باید تمام کارهای شما رو چک کنم. من به ایشون می‌گفتم من و آقای طنابچی مشکل زبان نداریم و مشکلی پیش نمیاد اما ایشون خیلی حساسیت داشتند. در یکی از جلساتی که در بالا برگزار می‌شد دکتر مکنون به آقای تمیزی گفتند من در دانشگاه امیرکبیر رشته‌ی سد سازی خوندم فرض کنید یه پروژه سدسازی به من می‌دن و خب طبعاً من نمی‌تونم همه‌ی کارها رو خودم انجام بدم، نمی‌تونم پشت وانت بشینم مصالح بیارم و به جای کارگرم کار کنم به خاطر اینکه کار هیچ کس رو قبول ندارم. این طرح رو می‌خوان و دیگه چند سال باید اینکار ادامه داشته باشه؟ که آقای مهدوی هم ناراحت شدند به من و آقای طنابچی گفتند شما کاری به آقای تمیزی نداشته باشید و اگر مایلید من این کار رو به شما کنترات بدم و ما قبول کردیم. اون زمان فرض کنید می‌خواستیم تا ساعت ۳ و ۴ اداره باشیم تا ساعت ۷ و ۸ می‌موندیم و این کار رو انجام می‌دادیم و تمیزی زیر بار نرفت و مهدوی گفت طرح به اسم من است زیاد سخت نگیرید. اما تمیزی گفت به هر حال مجری طرح من هستم و کارها به سه قسمت شد و در مجموع باید برگه‌هایی رو که دانشگاه‌ها پر می‌کردند ادیت می‌کردیم و به‌خاطر همین از چند نفر از همکاران دعوت کردیم با ما همکاری کنند و این کار رو انجام بدن و اونا از روی اولریخ که کل اطلاعات مجلات دنیا در آنها چاپ می‌شد مثل عنوان، ناشر، موضوع کار رو چک می‌کردند و برای هر برگی ۵۰ ریال می‌گرفتند و خیلی از همکاران می‌گفتند این پولی نیست که انرژی و چشممون رو بذاریم و من چون خودم دستم در این کار بود بارها به آقای مهدوی می‌گفتم و ایشون می‌گفتند بودجه نداریم و هرشب چند ۱۰ برگ از اینها رو ادیت می‌کردم و چند تا آیتم داشت این فرم‌ها مثل ناشر، عنوان و موضوع. باید اینها جمع آوری و ادیت می‌شد که وقتی می‌خواست وارد دیتابیس بشه به اشتباه و غلط جمع‌آوری نشده باشه.

- اون زمان کل هزینه ۵ تومان بود یا فقط هزینه چک کردن؟ فقط برای چک کردن بود.

- شما سی‌دی اولریخ رو داشتید یا کتابش رو؟

کتاب اولریخ رو داشتیم اون زمان سی‌دی اصلاً رایج نبود. در سال ۶۹ من در کنفرانس فید در کوبا شهر هاوانا شرکت کردم. وقتی رفتم اونجا از بانک اطلاعاتی و دیتابیس و سی‌دی صحبت می‌کردند و من برام خیلی جالب بود و یکی از چیزهایی که در گزارش‌ها ذکر کردم همین سی‌دی بود که گفتم مدام از سی‌دی صحبت می‌کنند و ما سی‌دی نداریم.

- چه زمانی بود؟

شهریور سال ۶۹ از اونجا هم یک ماهی رفتم انگلستان پیش برادر خانمم. وقتی هاوانا بودم برام دعوتنامه فرستاد و منم رفتم سفارت انگلستان و ویزا گرفتم و از مرخصی‌ام هم استفاده کردم. آقای آجیل‌فروش هم لطف کردند مدت ماموریت منو بیشتر کردند. کاری که من برای آقای آجیل‌فروش کردم این بود که شبکه‌ی اطلاع رسانی کشور اون زمان تازه می‌خواست توی مرکز شکل بگیره و آقای آجیل‌فروش تلاش زیادی هم در این زمینه کردند و بارها من با شرکت مخابرات ایران با خود مدیر عاملش جلسه گذاشتم و حضوری صحبت کردیم. این شبکه باید به صورت مثلثی شکل می‌گرفت و یک سر در وزارت علوم بود و یک سر در دانشگاه‌ها و یک سر هم در مخابرات. چون باید زیرساخت رو برای ارسال اطلاعات فراهم می‌کردند که بخش ارتباطاتش توسط مخابرات و بخش اطلاعاتش توسط ما تکمیل می‌شد. این زمان اولین باری بود که فکس در داخل مرکز ما راه پیدا کرد و ما جزء اولین اداراتی بودیم که فکس داشتیم. یه روز من رفتم چکش رو از مدیرکل امور مالی بگیرم ایشونه به من گفت این چیه شما دارید می‌خرید عکس ما رو هم فکس کنید. من شنیدم از یه جایی چیزی می‌فرستید و از جای دیگر می‌تونید دریافت کنید. بالاخره چک رو امضاء کردند و رفتیم فکس رو تحویل بگیریم. زمان تحویل دستگاه گفتند باید برید دفترخونه تعهد بدید و من قبول نکردم. گفتم من یک کارشناس اطلاع رسانی هستم چرا باید تعهد بدم و این کار باید توسط امور مالی و بچه‌های مالی انجام بشه. رفتم پیش آقای آجیل‌فروش و ایشون گفت خب تعهد بده. من گفتم اعضای دفتر شما ازش استفاده می‌کنن من تعهد بدم؟ اومدیم یه اشتباهی پیش اومد حالا نه از طرف دفتر شما شاید از طرف یه اداره دیگر. البته باید بگم یه همچنین اشتباهی شد و بعد به خاطرش مواخذه هم شدند. یکبار اشتباه شده بود یه اطلاعاتی را برای همه سازمان‌ها فکس کردند که این اطلاعات سیاسی بود و هیچ ربطی به مسائل اطلاع‌رسانی نداشت. به‌همین جهت مورد بازخواست قرار گرفتند که چرا شما دستگاه رو روشن کردید، چرا اطلاعات را دریافت کردید و بعد گفتم آقای آجیل‌فروش شما منشی و مسئول دفتر دارید و هروقت استفاده نادرست بشه، شما باید پاسخگو باشید. بعدها این قضیه جا افتاد و اکثر سازمان‌ها ازش استفاده می‌کردند.

- پس شما برای فکس به محضر نرفتید؟

نه من نرفتم.

- هرکس فکس می‌گرفت باید می‌رفت محضر تعهد می‌داد؟

بله، اون زمان برای اینکه استفاده نادرست نداشته باشن از افراد تعهد می‌گرفتند. من با آقای آجیل‌فروش تماس گرفتم و بعد ایشون آقای اعتمادی‌فر رو فرستاد تا فکس رو تحویل بگیرن. درستش همین بود چون هر کالایی وارد مرکز می‌شد آقای اعتمادی‌فر که مسئول انبار بود باید تحویل می‌گرفت.

- یعنی این کالا برای شبکه اطلاع رسانی کشور استفاده می‌شد؟

شبکه اطلاع‌رسانی کشور آن زمان در پوشش وزارت علوم به دانشگاه‌ها معرفی می‌شد و نه در پوشش مرکز مدارک علمی. مرکز به عنوان مجری یا اسپانسر وزارت علوم برای معرفی این شبکه به دانشگاه‌ها بود. اولین دانشگاه‌هایی که به این شبکه وصل شدند اول دانشگاه تهران و بعد دانشگاه شریف بود و سپس دانشگاه شهید بهشتی و بعد دانشگاه‌های دیگر به این شبکه پیوستند.

- مین‌فریم‌ها کجا بودند؟

در ساختمان شماره ۳ وزارت علوم در خیابان ویلا. این ساختمان دو قسمت داشت، قسمت حقوقی وزارت علوم در اون ساختمان مستقر بود و یک قسمت هم مربوط به سازمان سنجش بود. همین کنکورهایی که برگزار می‌شد یه مین‌فریم‌هایی رو براش قرار دادند و وارد شبکه اطلاع رسانی کشور شد. این کار در حرف صورت گرفت اما عملاً انجام نشد.

- مرکز هم‌مین‌فریم خریدده بود؟
- اون زمان سازمان سنجش اعتراض کرد که ما رفتیم و بودجه تقاضا کردیم چقدر خون دل خوردیم و آقای آجیل‌فروش و دکتر مکنون خیلی تلاش کردند که از این‌مین‌فریم‌ها استفاده کنیم. حالا سازمان سنجش صاحب و مالک اون‌ها بشه؟ و هنوز شبکه ما راه اندازی نشده باشه.
- مثل اینکه مرکز هم یک‌مین‌فریم خریدده بود و به اینجا آورده بودند؟
- بله. خریدند اما نشد و دوباره به اونجا برگشت داده شد.
- چی شد که آقای مهدوی رفتند و آقای آجیل‌فروش آمدند؟
- آمدن آقای آجیل‌فروش دقیقاً مصادف شد با آمدن دکتر معتمدی. آجیل‌فروش باجناب معتمدی بود.
- شایعه بود؟
- نه شایعه نبود. وقتی آقای معتمدی معاون پژوهشی وزارت علوم شدند شایعه شد که یه آقای مهندسی از صنایع نظامی مرکزی می‌خواد بیاد و شبکه اطلاع‌رسانی رو راه اندازی کنه و بعد هم آجیل‌فروش آمد و خودش رو معرفی کرد و گفت خیلی علاقمند هستم و خیلی تلاش هم کرد. اینطوری شد که شایعه به واقعیت پیوست.
- برای آقای مهدوی جلسه خداحافظی گذاشتید؟
- یادم نمیاد چون جلسه معارفه‌ای هم نداشتیم و اصلاً کسی متوجه نشد که ایشون چطوری اومدن و چطوری هم رفتند. با رفتن دکتر مکنون آقای مهدوی هم رفت و با اومدن معتمدی آجیل‌فروش اومد و دکتر مکنون با مهدوی رابطه خیلی خوبی داشت و قبل از اینکه معاون پژوهشی وزیر شود مکنون رئیس دانشگاه صنعتی خواجه نصیر بود و وقتی معاون وزیر شد و مهدوی رو برای کار در مرکز دعوت کرد.
- در زمان آقای مهدوی غیر از طرح فهرست مشترک کار دیگری هم در دست داشتید؟
- طرح امانت بین کتابخانه‌ها بود.
- طرح امانت بین کتابخانه‌ها چی بود و چه کاربردی داشت؟
- طرح امانت بین کتابخانه‌ها و دانشگاه‌ها به این صورت بود که کتابخانه‌های دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کتاب و نشریاتی که در آرشیو داشتند لیستش رو در اختیار مرکز قرار می‌دادند. در حقیقت مرکز به عنوان رابط بین امانت بین کتابخانه‌ها می‌شد. مثلاً دانشگاهی کتاب یا مجله‌ای را نیاز داشت، از مرکز اطلاعات می‌گرفت که چه کتابخانه‌ای این کتاب رو داره و به صورت امانت از اون کتاب یا نشریه استفاده می‌کردند.
- مسئول طرح اون زمان چه کسی بود؟
- خود آقای مهدوی مسئول طرح بودند.
- و این کار تحت پوشش کجا انجام می‌شد؟
- این کار تحت پوشش کتابخانه انجام می‌شد و به طور کلی یکی از زیرمجموعه وظایف کتابخانه بود.
- اون زمان رئیس کتابخانه چه کسی بودند؟
- دقیقاً یادم نیست. یه زمان کوتاهی خانم صمیمی بودند و البته بیشتر کارها توسط همکاران هیات علمی انجام می‌شد مثلاً خانم مرتضایی، خانم ملکیان، خانم معترف، خانم وزیرپور، آقای آقابخشی و آقای طنابچی و خود من این کارها صورت می‌گرفت. چون پرسنل کتابخانه عملاً توانایی این کار رو نداشتند.
- وقتی طرح فهرست مشترک تموم شد شما به چه کاری مشغول شدید؟
- نمایه‌سازی.
- نمایه‌سازی چی بود؟

نمایه‌سازی برای پایان‌نامه‌ها صورت می‌گرفت و من نمایه‌سازی رو به صورت تجربی در کنار آقای آقابخشی یاد گرفتم. آقای آقابخشی مدارک رو ادیت می‌کرد و به من برمی‌گردوند و بعد دوباره من نگاه می‌کردم و اشکالات کارم رو متوجه می‌شدم. گاهی اشکالاتی بود مثل اینکه یک واژه به عنوان فعل بود و ما به عنوان اسم استفاده می‌کردیم و این اشتباهی بود که گاهی صورت اتفاق می‌افتاد.

- اون زمان آقای آقابخشی رئیس بخش بودند؟

خیر آقای آقابخشی سرپرست بودند و خانم وزیرپور مسئول بخش بودند. به طور کلی من با آقای آقابخشی در تعامل بودم و کار رو به صورت تجربی از ایشان یاد گرفتم. قبلاً کار نمایه‌سازی در هیات علمی صورت می‌گرفت و یک شورای به عنوان شورای واژه‌گزینی داشتند واژه‌های درست را اونجا انتخاب می‌کردند و بر می‌گشت و در نهایت همکاران روش کار می‌کردند. به طور کلی این شیوه‌ای بود که در گذشته ازش استفاده می‌کردند.

- مشکل شما در بخش نمایه‌سازی چی بود؟ نداشتن ابزار نمایه‌سازی چه مشکلات رو به وجود می‌آورد؟ خیلی از مواقع اطلاعات دقیق نبود و گاهی افراد پیش کسوت در این کار دل به کار نمی‌دادند. مثلاً خانم توفیق خیلی دل به کار نمی‌دادند.

- دیگر همکاران شما در بخش نمایه‌سازی چه کسانی بودند؟

آقای جواهرکلام، آقای تمیزی، معتقدی، طنابچی، زهادی، خانم ملکیان، خانم ربیعی و خانم آخوندی هم بعدها اومدند.

- در دوره آقای آجیل‌فروش کار خاصی برای شما تعریف نشده بود؟

نه ایشان بیشتر اومده بودند که شبکه اطلاع رسانی کشور در وزارت علوم برای مرکز که مجری این کار بود راه اندازی کنند.

- آقای آجیل‌فروش چه مدتی اینجا بودند؟

مدت کوتاهی بود از سال ۶۸ تا ۶۹ بودند که سال ۷۰ هم دکتر غریبی تشریف آوردند.

- آقای آجیل‌فروش هم مثل آقای مهدوی بی‌سروصدا رفت؟

نه بی‌سروصدا نرفت اما با رفتن معتمدی آجیل‌فروش هم رفت. همون‌طور که با اومدن دکتر مکنون مهدوی رفت.

- و با اومدن دکتر معین دکتر غریبی آمدند؟

بله؛ اما با رفتن دکتر معین دکتر غریبی نرفتند و بعد هم دوره دکتر هاشمی گلپایگانی بود که ایشان قبل از وزیرشدن در شورای عالی انقلاب فرهنگی بودند. اون زمان رئیس شورا، رئیس جمهور بود و ایشان به عنوان معاون اول رئیس جمهور فعالیت می‌کردند.

- دکتر غریبی چطوری اومد و کار رو چگونه شروع کرد؟

دکتر غریبی با قلع و قمع شروع کرد و در مجموع چند جلسه برای ویراستارها و کارشناس‌ها گذاشت و گفت من می‌خوام اگر مشکلی دارید به خودم بگید و اگر می‌خواید کار نکنید به من بگید. اگر همکاری کنید من خودم متوجه می‌شم و اگر امکاناتی در اختیار من قرار بدهند من هم در اختیار شما قرار می‌دم. واقعاً هم تلاش می‌کرد و من چندین مورد دیده بودم. اون زمان همسر من «خانم مینا محمدی فر» در مرکز تحقیقات کار می‌کردند و می‌گفتند بارها دکتر اومدن و گفتند امروز جلسه داریم و باید تلاش کنیم بودجه رو از آقای فلانی بگیریم.

- گفتید دکتر قلع و قمع می‌کردند این یعنی چی؟

یک عده از همکاران که کم کار بودند و به اصطلاح عامیانه چوب لای چرخ می‌گذاشتند و کارهای مرکز رو مختل می‌کردند. دکتر بدون اینکه خودشون متوجه بشن اونا رو از سر راه برمی‌داشتند و سیاستی رو پیش

می‌گرفتند که نیاز نبود فرد اخراج شود خود فرد ترجیح می‌داد که از اونجا بره و می‌گفت دیگه اینجا جای من نیست و بهتره کسانی که می‌تونن کار کنن اینجا بمونن. البته عده‌ای هم که موندند واقعاً کار می‌کردند. مثلاً آقای آقابخشی، زهادی، جواهر کلام و من موندیم و واقعاً هم کار می‌کردیم. آقا دکتر می‌گفتند من کارهای موظف رو به عهده کارشناس بخش می‌گذارم و اگر پیام داخل بخش و بینم کسی داره روزنامه می‌خونه کاری به کسی ندارم و نمی‌گم چرا کار انجام نمی‌دی. حتی ما فرصت داشتیم کارهایی مثل ترجمه بیاریم و انجام بدیم اما خب اگر کار موظف ما انجام نمی‌شد بازخواست می‌کردند. دکتر غریبی هر هفته در بخش‌ها سرک می‌کشیدند و یک روز اومدن و به همکار من گفتن من هفته پیش که اومدم این کتاب در قفسه بود چرا هنوز نمایه‌سازی نشده مگر این نیست که شما روزی ۵ تا ۱۰ مدرک باید نمایه‌سازی کنید و در هفته می‌شه ۵۰ تا پس چرا هنوز این ۵ تا مدرک اینجاست و خواستند به همکار من به‌طور غیرمستقیم بگن که چرا کارهاش انجام نشده و ایشون هم جوابی نداشت. دکتر اگر فرصت می‌دادند واقعاً کار هم می‌خواستند.

البته بستگی به تبحر و تجربه افراد در کار هم داشت مثلاً نمایه‌سازی یک مدرک باید در نیم ساعت صورت می‌گرفت و یک فردی که تازه وارد بود حتی نیاز داشت مدت بیشتری وقت بگذارد اما یک فرد ماهر ده دقیقه‌ای این رو تموم می‌کرد و ۲۰ دقیقه وقت آزاد داشت که این زمان رو می‌تونست مطالعه، ترجمه و یا هرکاری که می‌دونست انجام بده.

- وقتی دکتر اومدند جو عمومی، اقتصادی و حجم کار در مرکز چطوری بود؟  
آن زمان آقای آجیل‌فروش برای بودجه خیلی تلاش کردند اما بودجه عمومی مرکز که توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با توجه به پرسنل، اضافه کاری و خرج‌های جانبی در اختیار مرکز می‌گذاشتند اما بودجه‌های دیگه با توجه به عملکرد مرکز بود. اون زمان به جز کتابخانه بخش‌های دیگر کارهای روزانه‌ی زیادی نداشتند. بانک اطلاعاتی در کار نبود و چیزی منتشر نمی‌شد. فقط پایان‌نامه‌ها بود که نمایه می‌شد و برای آرشیو مرکز می‌رفت تا دانشجوها ازش استفاده کنن.

- در مرکز چیزی منتشر نمی‌شد؟  
فقط مجله فنی مرکز بود «اطلاع رسانی» و زیر نظر هیات علمی چاپ و اداره می‌شد.  
- یعنی مرکز ژورنال دیگه‌ای نداشت؟  
نه هیچ نشریه دیگری نداشت. اگر به تاریخ ژورنال‌ها نگاه کنید می‌بیند که نشریه دیگه‌ای نبوده است. اغلب نشریات و بانک اطلاعاتی در دوره‌ی آقای غریبی دکتر صورت گرفت و اغلب بسیار مفید بودند مثلاً در فصلنامه همایش دو بخش داشتیم یک بخش که مربوط بود به همایش‌های آینده و بخش دیگر مقالات همایش‌های انجام شده بود.

در اون زمان خیلی خوب بود چون یک پژوهشگر درجای دیگری از دنیا می‌دید که فلان همایش شش ماه بعد در دانشگاه شریف برگزار می‌شه و می‌تونستند اقدام کنن و برای اون همایش حضور داشته باشند. مثلاً یه استاد ایرانی که در کانادا بودند از این طریق مطلع شدند که در دانشگاه شریف یک سمینار در مورد برق زیرنظر وزارت نیرو برگزار می‌شود و برای این همایش مقاله فرستادند و بعد هم دعوتنامه براشون ارسال شد حتی بلیط هواپیما هم براشون گرفتند که در این همایش شرکت کنند.

- اوضاع و احوال اقتصادی مرکز اون زمان چطوری بود؟  
خیلی مشکلات مالی بود. بالاترین بودجه در زمان آقای مهدوی ۸۰ میلیون بود.  
- ۸۰ میلیون یا ۸۰ میلیون؟  
کل بودجه مرکز ۸۰ میلیون بود. بودجه برای کارهای مرکز و پرسنل با هم بود.  
- اون زمان چند نفر پرسنل داشتید؟

فکر می‌کنم حدود ۱۰۰ نفر بودند.

- میزان حقوق چقدر بود؟

حقوق‌ها پایین بود یادمه برای ماموریت‌های چند روزه‌ای که می‌رفتم فقط ۲۰۰۰ تومان حق ماموریت می‌گرفتم. در زمان دکتر غریبی حقوق حدود ۸۰۰۰ تومان بود و قبل از نظام هماهنگ حدود ۳۰ تا ۴۰ هزار تومان و بعد از نظام هماهنگ حدود ۶۸ تا ۷۰ هزار تومان می‌گرفتیم. البته هر سال ۱۰ تا ۲۰ هزار تومان به حقوق‌ها اضافه می‌شد و بعضی سال‌ها درصدی بود و بعضی از سال‌ها به ضریب حقوقی اضافه می‌کردند مثلاً ضریب ۱۳۰ تا ۱۴۰ که تقریباً معادل همان درصد بود و شرایط اقتصادی به مرور کمی بهتر شد و درست زمانی بود که دوران سازندگی آقای رفسنجانی بود و آقای دکتر معین در اون زمان وزیر بود و نرخ دلار دولتی معادل ۲۵ تومان بود که در بازار آزاد حدود ۱۰۰ تومان بود که در حال حاضر ۹۰۰ تومان است.

- برخورد همکاران با آقای دکتر چطور بود؟

اوایل قضاوت درستی روی دکتر نبود و با همه خیلی سفت و سخت برخورد می‌کردند. بچه‌ها خیلی دوستشون نداشتند و اغلب به روال خودشان عادت کرده بودند و دکتر یک انقلابی بود که برای سازندگی آمده بود و بچه‌ها چون به این شیوه عادت نداشتند اوایل خیلی راضی نبودند. مثلاً سابقاً در مرکز روزی ۵ تا مدرک نمایه‌سازی می‌شد و دکتر گفت باید بشه روزی ۱۰ تا و همکاران ناراحت شدند و مقاومت‌هایی صورت گرفت و دکتر گفتند ۷ تا انجام دهید. طبق مشورت‌هایی که با آقای آقابخشی داشتند ایشون گفتند که روال جهانی هر نیم ساعت یک مدرک است و با توجه به ابزارهای جهانی، ابزارهای کاری مثل کامپیوتر که در اختیار فرد قرار می‌گرفت کار به راحتی انجام می‌شد اما ما می‌بایست اصطلاحات را از روی دیکشنری پیدا می‌کردیم و انتخاب می‌کردیم و معلوم نبود واژه درست است یا نه؟ در اون زمان اصطلاحنامه‌ها و واژه‌نامه‌ها بودند. مثلاً واژه‌نامه شیمی، مکانیک، کشاورزی و... بچه‌ها از این واژه‌نامه‌ها استفاده می‌کردند و اغلب مورد استفاده اساتید دانشگاه و اعضای هیات علمی هم بودند. واژه‌نامه‌ها با اصطلاحنامه‌ها خیلی فرق داشت در اصطلاحنامه می‌شد واژه درست را انتخاب کرد و با استفاده از اون مدرک رو نمایه‌سازی کرد اما واژه‌نامه‌ها معادل فارسی رو می‌دادن. درست و یا غلط بودن واژه‌ها به فرد نمایه‌ساز بستگی داشت. مثلاً در مورد یک رودخانه یا کوه بهتر بود اسم منطقه یا خود کوه ذکر می‌شد مثلاً می‌گفتیم کوه البرز یا رودخانه کرخه.

- معمولاً در مقابل آقای دکتر دوستان چطوری مقاومت می‌کردند؟

با توجه به نبودن ابزارهای کاری و کلاس‌های آموزشی کارها قفل می‌شد. یعنی باتوجه به مقدار کاری که از کارشناس می‌خواستند وقت کم می‌آورد و کارها رو سرسری و بدون مراجعه انجام می‌دادند و ویراستاران رو با مشکلات زیادی روبرو می‌کرد. من کاربرگه‌های خودم رو قبل از اینکه بره زیر دست اپراتور چک می‌کردم چون وقتی به اپراتور داده می‌شد و وارد بانک اطلاعاتی می‌شد. مثلاً من می‌دیدم همکارم نوشته است سومین همایش سفالگری در ایران در صورتی که باید می‌نوشت «همایش سفالگری در ایران، سومین». چون هرگز سومین یا چهارمین و... به صورت عنوان به کار نمی‌رود و یا مثلاً کنگره‌ها و همایش‌ها و کنفرانس‌ها را جدا می‌کردیم و بر اساس عنوانش به ترتیب الفبا می‌کردیم.

- در حقیقت به خاطر اینکه فکر می‌کردند به کارهای موظف نمی‌رسند دقت کمتری می‌کردند تا سرعت بیشتری داشته باشند؟

بله، دقیقاً همین طور بود. مورد زنده‌ای که من می‌تونم مثال بزنم همکار خودم که مدرکی رو نمایه‌سازی کرده بود و می‌دیدم که خیلی از واژه‌ها شبیه هم هستند البته گاهی واژه‌های مشترک هستند اما مداوم تکرار نمی‌شن. مثلاً من دارم روی پروژه‌ای کار می‌کنم که در مورد هلیل‌رود که واقع در کرمان است البته مربوط به ایران باستان. کلمه حوزه هلیل‌رود یا جنوب شرقی ایران بسیار استفاده شده است. در اون زمان همکار ما نوشته بود حافظ زندگینامه. حافظ قرن ۸ و مداوم تکرار شده بود و من گفتم آقای فلائی چرا

اینطوری نمایه‌سازی کردید و گفت نه همینطوره پس شما ویراستارها برای چی پول می‌گیرید و منم کاربرگه‌ها رو پاره کردم و ریختم دور. گفتم این کار رو از آمار خط می‌زنم و خودم نمایه‌سازی می‌کنم اگر شما هم سمینار خواستی کار درست تحویل بده. وقتی به این مشکل برخوردیم دیدم آقای دکتر حق دارند.

- در اون زمان مگر نمایه‌سازی مسئول نداشت؟

چرا آقای آقابخشی مسئول بودند. البته ایشون کاری به همکاران نداشتند و می‌گفتند نمی‌خوام همکاران از دست من رنجیده خاطر بشن و حاضر بودند خودشون کار رو انجام بدن و به دیگران تذکر ندن. من گفتم شما راهنمایی کن و بذار کار درست انجام بشه اینطوری شما خودت رو از بین می‌بری و ایشون می‌گفت اشکالی نداره.

یه مدت ما باید خودمون پشت کامپیوتر می‌نشستیم و کارها رو خودمون ادیت می‌کردیم و یک روز من به مهندس پارسی گفتم برای اصلاح واژه‌ها راه درست‌تر و نزدیک‌تری ندارید اینطوری خیلی وقت می‌گیره. ایشون ابتدا گفتند نه و بعد گفتند راه رو پیدا کردند و براساس همون راه پیش رفتیم و کلی در وقت صرفه‌جویی می‌شد. فرض کنید یه مجله ای حدود ۲۰۰۰ رکورد داشت که خیلی وقت می‌گرفت.

- مگر در اون زمان حجم کار خیلی کم بود که آقای آقابخشی خودشون کارها رو ادیت می‌کردند؟  
آقای آقابخشی کار موظف نداشتند و همه کارها آنقدر اشکال نداشت برخی کارهای تازه واردها یا بعضی‌ها بود که مشکل داشت.

- بعد از آقای آقابخشی چه کسی جای ایشون اومدند؟

یه مدت کوتاهی آقای محمدی اومدند حدود سه ماهی هم اینجا بودند. ایشون از شیراز اومده بودند و وقتی دکتر دانشگاه شیراز بودند آقای محمدی رو می‌شناختند. خیلی هم هوشون رو داشتند. ایشون به جای آقای آقابخشی اومدند. اما آقای محمدی خیلی احساس مسئولیت نمی‌کرد و می‌گفت شما خودتون استاد هستید و نیازی به نظارت ندارید من کار شما رو قبول دارم. اگر به مشکلی برخورد کردید با آقای آقابخشی صحبت کنید بنابراین دکتر هم زود عوضش کرد. باتوجه به آمار، دکتر متوجه شدند آمار کار اومده پایین و خب آمارها مشخص بود. البته به صورت کامپیوتری نبود و می‌گفتند خانم X مثلاً اینقدر مدرک و آقای Y فلان قدر مدرک نمایه‌سازی کرده و آمارها رو معمولاً آقای آقابخشی از افراد سوال می‌کردند و به افراد اعتماد می‌کردند و براساس گفته‌های افراد اعلام می‌کردند. مثلاً یکبار گزارش شده بود ۷۰۰ مدرک در یک ماه و آقای کاظمی صداشون در اومد که آمار ۷۰۰ تا یعنی فرد باید تا ۱۲ شب اینجا کار کند که آقای آقابخشی می‌گفتند که بردند منزل روش کار کردند.

- در زمان آقای محمدی آمارها به چه صورت اعلام می‌شد؟

به همین شکل بود و ایشون به آقای آقابخشی سپرده بودند اما خب الان به راحتی می‌شود این مساله رو چک کرد.

خود شما وقتی تشریف آوردید و گاهی با همکاران درگیر می‌شدید اینها می‌اومدند به آقای آقابخشی شکایت می‌کردند و می‌گفتند آقای شیرانی با ما اینطوری برخورد کرده و می‌پرسیدیم چی شده که اینطوری برخورد کردند؟ حالا علت یا کم کاری خود فرد بود یا اینکه می‌گفتند ما به آقای شیرانی گفتیم فلان کار باید به این شکل انجام بشه و از این حرفا. ما معمولاً در امور دخالت نمی‌کردیم و می‌گفتیم برای هر کسی وظیفه‌ای تعیین شده است و من در مورد کاری که حقم بود کوتاه نمی‌اومدم. مثلاً اومدم و به شما گفتم من کار رو با دقت تحویل می‌دم و کار آماری انجام نمی‌دم بنابراین چون دقت می‌کنم آمارم میاد پایین. شما یا یه فکری به حال ما بکنید و یا اینکه ما هم آماری کار می‌کنیم و اینطوری کیفیت پایین‌تر میاد و کمیت رو بالا می‌بریم.

- چی شد آقا محمدی رفتند؟



ایشون رفتند و برای خودشون انتشارات تاسیس کردند فکر کنم نشر کتابدار و اول مرخصی گرفت و بعد رفت و دیگه نیومد.

- بعد از رفتن آقای محمدی بود که من مسئول کتابخانه بودم و ماجرا از این قرار بود که دکتر می‌خواستند برن وضو بگیرن و قبل از نماز و نزدیک عصر بود دکتر گفتن که بخش نمایه‌سازی و سازماندهی اطلاعات و تهیه مدرک با تغییر در ساختار جدید مرکز نیاز به کنترل و کار زیاد داره و مرکز تازه تبدیل شده بود به پژوهشکده و چند تا واحد در هم ادغام شده بودند و می‌خواستند بخش مدیریت اسناد و اطلاعات رو درست کنن. اون زمان آقای آقابخشی مسئول نمایه‌سازی بودند و خانم فاطمی مسئول بخش فهرست‌نویسی و آقای بابایی مسئول تهیه مدرک بودند و می‌خواستند بخش میکروفیلم رو هم به بالا انتقال بدن و من پیشنهاد کردم برم و کمک کنم و دکتر گفتند واقعاً پیشنهاد شما اینکه خودتون به بخش برید و قبول کردند و گفتند یه شرط داره، من گفتم چه شرطی گفتند اینکه یه نفر رو به جای خودت در کتابخانه بذاری که من آقای امیریان هاشمی رو معرفی کردم و خودم وارد بخش شدم.

- حالا سوال من اینه که وقتی من به بخش اومدم نگاه بچه‌ها و تصورشون چی بود از من؟ بچه‌ها شناختی از شما نداشتند و چند جلسه گذاشتید و صحبت کردیم و بچه‌ها معرفی شدید. همه گفتند منتظر می‌مونن تا عملکرد، شیوه مدیریتی و ارتباط متقابل شما با بچه‌ها رو ببینن اگر خوب برخورد کردید خوب با شما برخورد می‌کنن. اما خب چیزی که عملاً دیدیم این بود که می‌شه با شما کار کرد به طور کلی آدم‌ها هیچ وقت صددرصد باهم همفکر و هم عقیده نیستند ولی خب با شما می‌شد کار کرد. البته مشکلات مالی بود که خودتون هم در جریان بودید. بخصوص این مشکلات در زمان بازنشستگی شدت گرفت و البته با اضافه کار و طرح‌هایی مثل طرح کارانه که افراد می‌توانستند در موسسات آموزش عالی به صورت تمام وقت کار کنند باعث اوضاع بهتر شود و البته در دوران بازنشستگی مشکلات خیلی بیشتر است. من مانند خیلی از افراد نمی‌تونم برم و هرکاری رو انجام بدم وقتی ۳۰ سال فعالیت می‌کنی دوست داری در همون زمینه فعالیت کنی مثلاً کار در یک آموزشگاه و یا موسسه مطبوعاتی... و به خودم اجازه نمی‌دم مثل یک فردی که از یک پست معمولی بازنشسته شده، برم در یک بنگاه معاملات ملکی کار کنم.

- در کار اگر نکته‌ای را فراموش کردید و مایلید ذکر شود اضافه کنید.  
در پایان از فرصتی که به من داده شد تا نقطه نظرات خود را در خصوص تاریخ شفاهی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران بیان کنم، سپاسگزارم.

## ملوک السادات حسینی بهشتی

- سرکار خانم بهشتی خیلی ممنون از اینکه دعوت ما رو پذیرفتید و تشریف آوردید. اگر لطف بفرمایید به بیوگرافی از خودتون ذکر کنید که کجا متولد شدید؟ کجا درس خوندید و درچه مقاطعی و در کدوم دانشگاه‌ها و رشته‌ی تحصیلتون و بعد چی شد که وارد مرکز شدید؟

بسم الله الرحمن الرحيم

بنده؛ ملوک السادات حسینی بهشتی هستم متولد سال ۱۳۳۳ و در قم به دنیا اومدم سیرتحصیلی من خیلی طولانی و متنوع بوده و نمی‌تونم خیلی مفصل بگم. دوره ابتدایی رو در قم گذروندم بعد به تهران منتقل شدیم و بعد از حدود ۱ سال و نیم عازم آلمان (شهر هامبورگ) شدیم و در اونجا من ادامه تحصیل دادم. دوره ابتدایی رو من تموم کردم و وارد دوره متوسطه شدم و در واقع به مدرسه گیم نازیوم اون زمان که در ابتدای ورودی دانشگاه بود امتحان دادم و وارد شدم که برای فرزندان خانواده‌های خارجی یادمه مشکل بود به خاطر مشکلات زبان آلمانی که داشتند ولی با این حال من و برادرم وارد اون دوره شدیم و ادامه تحصیل دادیم اما متأسفانه بعد از اون دوره نتونستیم دیپلم رو بگیریم به خاطر اینکه مجدداً در طی سفری که به ایران داشتیم اینجا برای خانواده از طرف رژیم مشکلاتی ایجاد شد. دوره‌ی متوسطه رو تموم کرده و دیپلم رو از مدرسه رفاه گرفتم و بعد طبق معمول که براساس مسائلی که پیش اومد امتحان اعزام دادم و با ازدواجی که پیش اومد و صورت گرفت همراه همسرم به اتریش رفتم و وارد دانشگاه وین شدم. چون زبان آلمانی می‌دونستم تقریباً یک ترم بیشتر پیش دانشگاهی نخوندم یعنی همون یک ترم کافی بود دیگه به خاطر نمرات خوبی که آوردم وارد دانشگاه شدم و در رشته‌ی ادبیات آلمانی شروع به تحصیل کردم مدتی رو اونجا بودم تا اینکه در اثر حادثه‌ای که برای پدرم ایجاد شد (شهادت در حادثه هفتم تیر سال ۶۰) مجبور شدیم به اینجا بیاییم. اومدن من به ایران هم زمان با انقلاب فرهنگی و تعطیلی دانشگاه‌ها بود. در نتیجه به مدتی من در دبیرستان‌های تهران مشغول به تدریس بودم. با بازگشایی دانشگاه‌ها در همین رشته در دانشگاه تهران مشغول به تحصیل شدم چون مدرک من ارزیابی شد و حدود ۹۰ واحد رو گذرونده بودم فقط واحدهای زبان فارسی رو باید می‌گذروندم تا به اصطلاح دوره‌ی تحصیل من تمام می‌شد. علاقه‌ی که من به تحصیل داشتم و تشویق همسرم باعث شد که دوره‌ی فوق لیسانس شرکت کنم و در رشته زبان‌شناسی دانشگاه تهران قبول شدم و فوق لیسانس زبان‌شناسی از دانشگاه تهران گرفتم و همزمان با نوشتن پایان‌نامه به واسطه یکی از دوستانم (خانم جواندل) با مرکز اسناد و مدارک علمی ایران آشنا شدم البته من از کتابخانه مرکز استفاده می‌کردم و از اسناد و مدارکی که اینجا موجود بود. خیلی علاقمند شدم به کتابخانه مرکز چون خیلی جای دنجی بود برخلاف کتابخانه‌های دانشگاهی که خیلی سروصدای زیادی داشت و من نمی‌تونستم کار کنم ولی اینجا به حالت امنی وجود داشت و مدارک کافی هم در اختیارم بود به اضافه کتاب‌ها و مدارکی که خودم خریداری کرده بودم بعد شروع کردم به نوشتن پایان‌نامه. ضمن نوشتن پایان‌نامه یکی از اساتیدی که اینجا در گروه‌های پژوهشی مشغول به کار بودند سرکار خانم وزیرپور با ایشون آشنایی پیدا کردم و ایشون چون من هم زبان آلمانی می‌دونستم، هم انگلیسی اصرار کردند با طرح پژوهشی که اون زمان وجود داشت «طرح پژوهشی ایجاد پایگاه اطلاعات پایان‌نامه‌های فارغ التحصیلان خارج از کشور» با این پایگاه قرار شد همکاری پاره وقت داشته باشم. با این پایگاه من پاره‌وقت همکاری می‌کردم ولی در کتابخانه مستقر بودم چون اونجا رو ترجیح می‌دادم به بخش اداری و خیلی علاقمند نبودم به بخش اداری منتقل بشم. اون زمان آقای مساوات مسئول گروه پژوهشی مرکز اطلاعات و مدارک علمی بودند. ایشون درخواست کردند که با بنده به مصاحبه‌ای داشته باشند و اومدنم با بنده به صحبتی کردند ایشون هم فارغ التحصیل آلمان بودند هم زبان آلمانی می‌دونستند و هم زبان انگلیسی. در مصاحبه‌ای که با من داشتند درخواست دادند وارد گروه‌های

پژوهشی بشم البته هم‌زمان دوستان خانم جوان‌دل هم به چنین درخواستی برایشون شده بود و قرار شد ما دو نفر با گروه‌های پژوهشی همکاری داشته باشیم. قرار بر این بود که وقتی فارغ التحصیل می‌شم به دانشگاه تهران منتقل شوم و در گروه زبان آلمانی مشغول به تدریس بشم که خب براساس علاقه‌ای که به کارهای پژوهشی به وجود آمده بود و با توجه به مشکلاتی که فرزندان کوچک داشتم و نمی‌توانستم تمام وقت در دانشگاه باشم همین‌جا مشغول به کار شدم و همکاری من با گروه‌های پژوهشی ادامه پیدا کرد زیر نظر خانم وزیرپور. چون او موقع به اصطلاح مدیر یکی از گروه‌های پژوهشی بودند. همکاران دیگه ما خانم مرتضایی بودند که خانم جوان‌دل باهاشون همکاری می‌کردند حدود ۳ تا گروه پژوهشی داشتیم که اون هم حدود سال ۶۸ - ۶۹ به وجود آمده بود و با اومدن آقای آجیل فروش این تغییر و تحولات به وجود آمده بود در مرکز و اصولاً طرح‌های پژوهشی و کارهای بلندمدت پژوهشی از اون زمان برایش سرمایه‌گذاری بیشتری شده بود در مرکز. مدتی رو من با خانم وزیر پور همکاری کردم و از ایشون خیلی چیزها یاد گرفتم البته ایشون هنوز هم استاد در این رشته هستند و در دانشگاه آزاد تدریس می‌کنند. بعد از مدتی ایشون پیشنهاد کردند که ما راجع به مراکز بین المللی و ارتباطاتی که مرکز در سال‌های گذشته و دوران‌های گذشته با مراکز بین‌المللی داشته تحقیقاتی رو انجام بدیم به پروژهای بود که زیر نظر ایشون بود و به گروهی که اتفاقاً من همکاری می‌کردم گروه مدیریت اطلاعات بود و پیشنهاد ایشون هم بود که بنده با این گروه همکاری کنم و خانم مرتضایی پیشنهاد کرده بودند خانم جوان‌دل با گروه اون زمان تحلیل و اطلاعات همکاری داشته باشند. همکاری ما ادامه داشت تا سال ۷۰ که من فارغ التحصیل شدم و پایان نامه‌ام رو اسفندماه ۷۰ دفاع کردم و مقرر شد پیام و وارد گروه‌های پژوهشی بشم. اتفاقاً ایشون میزی رو در اتاق خودشون قرار داده بودند و اصرار داشتند من در همون اتاق خودشون باشم چون از نظر فضایی مرکز با کمبود فضا مواجه بود. اون زمان کل معاونت پژوهشی در این ساختمان بود و دفاتر مختلف در نتیجه تقریباً می‌شه گفت دو طبقه و نیم مخصوص مرکز اطلاعات و مدارک علمی بود علاوه بر کتابخانه و اون مرکز اسنادی که تشکیل شده بود و در سال ۶۹ که من آمدم اولین کامپیوترها رو به مرکز وارد کردند و سرکار خانم بردبار به عنوان اولین فرد آموزش دیدند به عنوان اولین کتابدار اینجا و قرار بر این شد که زیر نظر ایشون کتابدارهای دیگه هم آموزش ببینم و کتابخانه به طور کل مکانیزه بشه و به اصطلاح دیگه دستی کارها انجام نگیره چه از نظر فهرست‌نویسی چه از نظر بازیابی اطلاعات. من به گروه پژوهش منتقل شدم و کارهای پژوهشی انجام می‌دادیم و به مقدار تغییر و تحولات در گروه‌های پژوهشی ایجاد شد و تقریباً همون ۳ گروه بود که کار می‌کرد و مدتی من با خانم مرتضایی با بانک اطلاعات علوم تربیتی‌شون همکاری می‌کردم از این جهت که می‌تونستم در نمایه‌سازی اون مدارک کمکشون کنم و بانک اطلاعات خزر بود که خانم ملکیان مسئولش بودند و با اون بانک همکاری می‌کردم عمدتاً در اون زمان شکل‌گیری بانک‌های اطلاعاتی مطرح بود. قبلاً به صورت فهرستگان کارهای مختلفی انجام شده بود و چاپ هم شده بود به صورت چاپی بود. معمولاً به صورت داده‌های کامپیوتری از زمان ۶۸ به بعد شروع شد.

- وقتی شما تشریف آوردید مرکز جناب آقای آجیل فروش ریاست مرکز رو برعهده داشتن؟  
بله؛ آقای مهندس آجیل فروش رئیس مرکز بودند نکته‌ای که شاید قابل توجه باشه این بود که از لحاظ بودجه‌ای مرکز اطلاعات مستقل نبود و ما قراردادهامون رو با مرکز تحقیقات می‌بستیم. حتی ما که پاره‌وقت بودیم. اونا که رسمی بودند از وزارتخونه حقوق می‌گرفتند ما که پاره وقت بودیم با مرکز تحقیقات قرارداد داشتیم و اصولاً بودجه دست اونها بود. بودجه پژوهشی و اونا بودجه مرکز اطلاعات رو می‌دادند در نتیجه به بودجه مستقل نداشت.

- سال‌های ۶۹-۷۰ مرکز حدود چند نفر پرسنل داشت ؟  
دقیقاً نمی‌دونم چون من تو مسائل اجرایی نبودم ولی فکر می‌کنم حدود ۷۰ نفر بودند.

- همکاران هیات علمی که باهاشون کار می‌کردید اسامی‌شون خاطرتون میاد؟

اونا کم بودند یکسری هم پاره‌وقت بودند یعنی رسمی اینجا نبودند و اون تعدادی که یادم هست حالا خدمتون می‌گم آقای مساوات رئیس گروه بودند که متأسفانه بعد از یه مدت کوتاه ایشون در اثر عارضه قلبی از دنیا رفتند و به اصطلاح ایشون رو کم شناختم. اما توی همون مدت کوتاه ایشون رفتار بسیار جالبی با همکاران و پرسنل بخش پژوهشی داشتند و خیلی سعه‌ی صدر نشون می‌دادند و سعی می‌کرد اگر اختلاف نظری هست که متأسفانه در همه‌ی گروه‌های پژوهشی وجود داره و در دانشگاه هم هست کلاً در اصناف مختلف این مشکل بوده اگر هم اختلاف سلیقه‌ای هست سعی می‌کردند ایشون اینو جمع کنن و سعی می‌کردند یه وحدتی ایجاد کنند و نقش جالبی بود که ایشون داشتند و با رفتنشون متأسفانه مشکلات بیشتر شد. چون هرکسی نظر خودش رو می‌خواست اعمال کنه. خانم وزیر پور بودند که از لحاظ سابقه‌ی هیات علمی بیشترین سابقه (حدود ۳۳ سال) رو داشتند و در آستانه بازنشسته شدن بودند که من اومدم و خودشون هم علاقمند بودند به دانشگاه منتقل شوند چون خب بعد از یه مدت کوتاهی نمی‌دونم دقیقاً کی بود سال ۷۱-۷۲ بود که ایشون بازنشسته شدند با اون قانونی که اومده بود که حدود ۳۳ سال به بالا رو باید بازنشسته کنن یه چنین وضعیتی که مشابه امروز داریم در سطح دانشگاه‌ها. همچنین وضعیتی پیش اومده بود خاطرتون هست که می‌گفتن هیات علمی رو هر چقدر سابقه داشته باشه نگه دارید ولی در مقاطع خاصی این اتفاق افتاده و دستور از وزارت رسید که بازنشسته بشن مثلاً الان دانشگاه‌ها که خیلی اساتید در سال‌های اخیر با حدود ۳۰ - ۳۵ سال سابقه بازنشسته شدند اما بعدها که هیات علمی متوجه شدند قرار شد که اینها به همکاری دعوت بشن همین‌طور الان هم در هر دانشگاه می‌تونن تدریس داشته باشن. ساعاتشون تقلیل پیدا می‌کنه ولی خب امثال خانم وزیرپور دیگه اینجا نموندن وقتی که بازنشسته شدند به دانشگاه آزاد رفتن و مدیریت گروه کتابداری رو برعهده گرفتند. وخب خیلی هم اونجا موثر بودند و گروه کتابداری اونجا خیلی گسترش پیدا کرد. خانم مرتضایی هم از افرادی بودند که سابقه زیادی داشتند. خانم معترف هم بودند که از دانشگاه الزهرا به اینجا منتقل شده بودند. خانم دکتر نعمت‌زاده که خب دوست خود بنده بودند. البته همون زمان ایشون دارای ۲ تا فوق‌لیسانس بودند فوق‌لیسانس جامعه‌شناسی و زبان شناسی هر دو رو داشتند ولی با این‌حال ترجیح داده بودند در کتابخانه بمونن و بعدها شروع کردند به دوره دکتری. وقتی من دانشجوی فوق‌لیسانس بودم ایشون دانشجوی دکترا بودند و به تقاضای خود بنده ایشون از کتابخانه به گروه پژوهشی منتقل شدند. چون من دیدم واقعاً حیفه یه همچین کسی در کتابخانه بمونه کتابخونه مراجعه کننده زیاد داشت و اکثرشون هم اعضای هیات علمی و دانشجویهای تحصیلات تکمیلی بودند و نیاز داشتند که یک چنین فردی که در سطح بالا هست در کتابخانه حضور داشته باشه ولی من دیدم با تشکیل گروه‌های پژوهشی در سال ۷۰ و با آمدن جناب آقای دکتر غربی به مرکز اطلاعات و ارتقاء مرکز به پژوهشکده در واقع گروه‌های پژوهشی متعددی تشکیل شد که یکی از این گروه‌ها گروه زبان‌شناسی و اصطلاح‌شناسی بود و من فکر کردم یه چنین نیروی توانمندی باید در گروه زبان‌شناسی قرار بگیره. ایشون درخواست رو قبول کردند و رئیس مرکز هم پذیرفتند و به اصطلاح ایشون به گروه زبان‌شناسی منتقل شدند. از اعضای هیات علمی دیگه آقای بودند به نام آقای داوری ایشون هم زبان‌شناس بودند و وقتی که بنده با گروه پژوهشی همکاری می‌کردم یعنی همون زمان که تقریباً حالت دانشجویی داشتم و اینجا رفت و آمد می‌کردم ایشون پیشنهاد کردن که اصطلاحنامه اسپاینز رو ترجمه کنیم و به اصطلاح به عنوان ابزار ذخیره و بازیابی اطلاعات استفاده بکنیم. پیشنهاد ترجمه‌ی اسپاینز از ایشون بود که متأسفانه ایشون هم نتوانستند این طرح رو به انجام برسونن چون در اثر عارضه‌ی قلبی با اینکه جوان هم بودند خیلی زود از دنیا رفتند و همین‌طور این طرح به‌تکلیف باقی مونده بود.

- در واقع اون وقت دکتر غربی تشریف آورده بودند؟

در آذر ۷۱ آقای دکتر غربی به مرکز اطلاعات اومدند. می‌خواستند ریاست مرکز رو تغییر بدن به دلایلی آقای آجیل‌فروش نتونسته بودند با وزیر جدید یعنی آقای دکتر معین همکاری کنند و حالا سلیقه‌ای بود و یا به چه صورت بود باعث شد ایشون برن و آقای دکتر غربی که فارغ التحصیل دوره‌ی دکتری رشته‌ی شمی از انگلستان بودند اینجا تشریف بیاورند. جالبه براتون بگم که اکثر مدیران مرکز اصلاً رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی نبودند حتی خود آقای آجیل‌فروش اگر اشتباه نکنم مهندس نساجی بودند؟ نه مطمئن نیستم. حالا باید اینها رو تو سوابق دید. به هر حال رشته‌ی کتابداری نبودند.

- آقای مهدوی رشته‌اشون چی بود؟

آقای مهدوی مدیریت خونده بودند. یعنی نزدیک‌ترین رشته‌ای که اینجا بوده رشته آقای مهدوی بوده.

- آقای سینایی؟

قبل از انقلاب رو نمی‌دونم. من اطلاع چندانی ندارم. وقتی که آقای دکتر اومدند در رشته‌ی شیمی فارغ التحصیل شده بودند. خب اساتید کتابداری که در مرکز وجود داشتند با مخالفت بسیار زیادی با ایشون برخورد کردند. بنده به نوبه خودم بعد از اینکه مدت‌ها گفتگو کردیم و در جلسات مختلف مدیران حضور داشتم حس کردم ایشون علی‌رغم اینکه رشته‌اش کتابداری و اطلاع‌رسانی نیست اما با فن‌آوری جدید اطلاع‌رسانی و تبادل اطلاعات در خارج از کشور کاملاً آشنایی داره و اون نظراتی که ایشون داشتند می‌تونست تحول خاصی رو قطعاً در مرکز به وجود بیاره و علتی که با ایشون همکاری کردم این بود و ایشون رو از قبل من اصلاً نمی‌شناختم. یعنی حتی روزی که در جلسه‌ی معارفه ایشون حضور پیدا کردم نمی‌دونستم که آقای دکتر غربی کدوم یک آقایون هستند. بعد دکتر معین ایشون رو معرفی کردند و گفتند تازه اومدن و فارغ التحصیل انگلستان هستند. یعنی مدت‌ها ایشون نظراتشون رو ارائه دادند و من به نوبه خودم احساس کردم با ایشون می‌شه همکاری کرد. برای اینکه یه تحول اساسی در مرکز ایجاد کنه چون همینطور که گفتم اینجا نه بودجه داشت نه ساختار سازمانی داشت مثل اینکه یکی از دفاتر وابسته به معاونت پژوهشی باشه یه همچنین چیزی هیچ نوع استقلالی از خودش نداشت. براساس مطالعاتی که به نظر خود خانم وزیر پور انجام داده بودم به نظر می‌رسید در هریک از کشورهای اروپایی یک مرکز خاصی وجود داره تحت عنوان اطلاعات و اسناد ملی و این مرکز میاد تمامی یافته‌های تحقیق اون کشور رو جمع‌آوری می‌کنه سازماندهی می‌کنه و بعد میاد روش بررسی می‌کنه و این تحلیل اطلاعات می‌تونه در مدیریت کشور موثر باشه و به کار گرفته شود برای برنامه‌ریزی‌های کلان. یه چنین سیری رو در مطالعاتم داشتم که ما باید چنین مرکزی داشته باشیم که می‌تونه تمامی اطلاعات دانشگاه‌ها رو جمع‌آوری کنه. پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های دولتی و امثال اینها و بعد بیاد و روش تحلیل خاصی بگذاره و بده به برنامه‌ریزان کشور اونا می‌تونن. تغییر و تحول اساسی در کشور ایجاد کنن. شاید همین باعث شده من اینجا بمونم ماندگار بشم. با اینکه دانشگاه تهران مرتب از گروه آلمانی تماس می‌گرفتند که شما بیا اونجا.

- شما این ایده‌ای رو که بهش رسیده بودید که چنین مرکزی در کشور وجود داشته باشه که کارها رو انجام بده این ایده‌ها رو در اختیار دکتر غربی گذاشتید؟

آقای دکتر وقتی اومدند خب اونجا مطالعات زیادی داشتند یک چنین ایده‌هایی تو ذهنشون بود. دقت می‌فرمایید. منتهای وقتی اومدند توی جمع مدیران صحبت کردند که حالا ایشون لطف کردند و ما رو هم جزء مدیران آوردند وارد اون گروه مدیریت کردند البته من زیاد علاقمند نبودم من ترجیح می‌دادم به عنوان عضو هیات علمی ولی فعال باشم این خیلی برای من مهم بود.

- مدیران اون زمان کیا بودند؟

مدیران اون زمان خانم وزیرپور، خانم مرتضایی، آقای مهندس پارسی بودند.

- بخش گردآوری اطلاعات، بخش سازماندهی یا نمایه سازی؟

اون موقع آقای آقابخشی بودند.

- کتابخونه؟

کتابخونه هم خانم بردبار بودند قبلش یه آقای دیگه بودند که از خارج از مرکز اومده بودند ولی الان اسمشون یادم نیست. یه آقایی بودند که زود هم رفتند فکر کنم به موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی منتقل شدند. حالا شما بهتر می‌دونید.

- با حضور شما حدود ۵-۶ نفر تیم مدیران مرکز رو تشکیل می‌داد چقدر طول کشید تا مدیران مرکز نظرات دکتر رو پذیرفتند و حاضر شدند به صورت گسترده با دکتر همکاری کنند؟

ببینید اول آقای دکتر با مخالفت شدید روبرو شدند نمی‌دونم اینو باید بگم یا نگم علتش هم اینکه ایشون سن کمی نسبت به مدیران دیگه داشتند و خب شاید یکی از عوامل این بود توی ساختار مدیریت کشور ما در اون زمان در این بخش علمی مطرح بود که هر کی که سنش بالاتره بنابراین تجربه‌ی بیشتر داره بنابراین حق صحبت بیشتری داره بنابراین حق اظهار نظر بیشتری داره.

- عکس‌العمل آقای دکتر چی بود؟

من در یکی از این جلساتی که بودم همچین چیزی رو از یه خانمی شنیدم خیلی برام تعجب‌آور بود ایشون گفتند که اون که سنش بالاتره و تجربه بیشتری داره بنابراین حق اظهار نظر داره بقیه هم حق ندارند اظهار نظر کنند. همچنین چیزی حاکم بود اون زمان در مرکز و خب آقای دکتر خیلی جوان بودند وقتی اومدند شما حساب بکنید تازه دکتر گرفته بودند اومده بودند و مدیر یک بخش مهمی در معاونت پژوهشی یعنی مرکز اطلاعات و مدارک علمی (ایران داک) که در سطح دنیا شناخته شده بود. تحت عنوان همین ایران داک یکی از مسائلی که اون زمان مطرح شد تغییر اسم بود که من گفتم حداقل در مورد لاتین این را تغییر ندهید. چون در سطح بین‌المللی شناخته شده است. ببینید هر کسی یه اسمی پیشنهاد داد. که یه اسم اسلامی بهش اضافه کنیم و اصلاً احتیاجی نیست اینکه ما بیایم یه کلمه اسلامی به اسم این مرکز اضافه بکنیم یا نکنیم هیچ مشکلی از مرکز ما حل نمی‌شه و بایستی رویه‌ی ما اسلامی بشود. بعدها به اصطلاح قرار شد نام اختصاری لاتین تغییر پیدا نکنه قرار شد همون نام ایران داک باشه.

- همان ایران داک باقی بمونه؟

بله فکر می‌کنم همین باعث شد توی همایش‌ها. توی سمینارها پذیرش بیشتری داشت.

- عکس‌العمل آقای دکتر نسبت به این مواضع توی مرکز چی بود؟

خب ایشون جلسات زیادی رو با مدیران و حتی کارشناسان گذاشتند. ببینید بخش نمایه‌سازی ما کارشناسان زیادی داره حتی با این کارشناس‌ها جلسات متعددی ایشون داشتند. جلسات توجیهی بود که چرا ما می‌خوایم ارتقاء پیدا کنیم، چرا می‌خوایم پژوهشکده بشیم، چرا ما می‌خوایم پژوهشگاه بشویم از همون زمان اینو مطرح می‌کردند و مخالفت تاحدی بود که بانک‌های اطلاعاتی تقریباً کارش متوقف شد و یکی یکی مجبور بودیم بریم بالا سر افراد و بخوایم که ادامه بدن چون تا این حد مخالفت بود. چون هریک از کارشناسان مسئول یکی از بانک‌های اطلاعاتی شده بودند و با اومدن آقای دکتر دیگه بودجه هم تقسیم‌بندی شده بود. چون در سال ۷۲ - ۷۳ اگر اشتباه نکنم حالا ایشون به مجلس رفتند که بنده خودم هم رفتم به خاطر این مساله و با مسئول کمیسیون بودجه صحبت کردیم که یه حداقلی رو به عنوان بودجه‌ی مستقل مرکز تصویب بکنن حتی این رو اون زمان کمیسیون مجلس قبول نمی‌کرد ولی با رفت و آمدها و ارائه نتایج فعالیت‌ها که چاپ شده بود این امر با زحمات بسیار صورت گرفت. یکی از مسائل مورد اختلاف این بود که چرا تمامی این نتایج چاپ بشه حالا که اینها به صورت بانک اطلاعات رفته چون اون زمان سایت نبود دیگه برای چی چاپ بشه. چرا این همه هزینه می‌کنید. آقای دکتر اعتقادشون بر این بود که کتابخونه‌ها هنوز الکترونیکی نشده و نمی‌تونن از CDهای ما استفاده کنن هنوز کتابخانه‌های دانشگاهی از ما عقب هستند

بنابراین اینها باید چاپ بشه بره تو کتابخانه‌ها و استفاده بشه. خود این خیلی با مخالفت روبرو شد ولی به تدریج پیش رفتیم تا سال ۷۵. خب به نظر من این یه مدت طولانیه. تا اینکه رسیدیم به سال ۷۵ و دیگه کارشناسان ما کاملاً براشون مشهود بود که آقای دکتر توانایی این رو دارند که در مرکز تحول ایجاد کنن و توانایی اینو دارند که مرکز رو ارتقاء بدن. کاملاً براشون مشخص شد چون مرکز تو این مدت بودجه مستقل گرفت که البته خیلی ناچیز بود عدد دقیقش یادم نیست و بهتره از خود ایشون بپرسید.

- حدود ۵۰ میلیون تومن؟

خیلی کم یعنی الان اگر بگید ۵۰ میلیون خیلی خنده داره ولی اون موقع یک رقمی بود که ما به عنوان بودجه مرکز قرار دادیم. همین که ایشون تو کمیسیون گفتند یه رقمی اختصاص بدند من یادمه حتی بعضی همکارامون می گفتند اینکه بودجه نمی شه. آقای دکتر می گفتند اشکالی نداره تصویب کنن سال دیگه من می رم اضافه می کنم. یعنی هر سال ایشون می رفتند مجلس و با زحمت بودجه رو افزایش می دادند خب ایشون این پشتکار را داشتند. در سال های اول به نظر من هر کسی نمی تونست اگر اعتقاد به اون هدف نهایی نداشتند دلیلی نداشت که این همه تلاش کنند ایشون اصلاً رشته شون این نبود عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس بودند به راحتی می تونستند برن اونجا و می تونستن اونجا مدیر بشن به راحتی می تونستن کارهای پژوهشی انجام بدن. من فکر می کنم به خاطر اون اعتقادی بود که به این سیر داشتند هر کدوم از مدیران که همکاری کردند مطمئن شده بودند که ایشون می تونن این کار رو انجام بدن به خاطر همین همکاری می کردند. فکر کنم ۷۳-۷۴ من احساس کردم مرکز یه پایه مستقلی پیدا کرده بنابراین دیگه لازم نیست در کارهای اجرایی زیاد دخالت کنم و درخواست کردم یه بودجه ای رو بگذارن برای خود اصطلاحنامه اسپاینز. اصطلاحنامه اسپاینز از نظر خود من هم خیلی اهمیت داشت چون می تونست در زمینه ی بازایی اطلاعات موثر باشه می توانست کلید واژه های ما رو اصلاح کنه. خب یک طرحی بود که نیمه کاره رها شده هیچ کس هم قبولش نمی کرد حتی کسی مثل آقای آقابخشی. اصلاً یه جلسه ای گذاشتند که آقای آقابخشی، خانم مرتضایی، خانم بردبار و همه مدیران بودند من اصلاً تو اون جلسه شرکت نکردم. گفتم بذار اونا که صاحب نظرن برن اظهارنظر بکنند و یکی شون بالاخره این طرح رو می پذیره. با اینکه آقای دکتر گفته بودند حتماً بیا من توی اون جلسه شرکت نکردم برای اینکه این قضیه فیصله پیدا کنه و مشکلی ایجاد نکنه. متأسفانه هیچ کدوم از آقایون و خانم ها این کار رو نپذیرفتند. چون نیمه کاره رها شده بود، اسنادش مشخص نبود کجاست، فیش برداری هایی که شده مشخص نبود کجاست، معلوم نبود که از کجا باید این کار رو شروع کنیم و به اتمام برسونیم. این کار شامل ۳۴ رشته بود یه کار کلان بود منتها در قطع کوچک. رشته ی فلسفه نصف کلید واژه ها ترجمه شده بود اونم توسط کسی که متخصص فلسفه نبود. اصلاً یه کتابدار بود اینو ترجمه کرده بود و بعد رها کرده بودند رفته بودند. حالا آیا این کلیدواژه ها درست بود آیا معادل درستی داشت. خیلی کار کار سختی بود به جز اون رشته کتابداری و اطلاع رسانی که ما مطمئن بودیم که همکاران ما معادل های درستی گذاشتند بقیه اش رو نمی دونستیم درسته یا نه؟ در واقع من بالاچاره من مجبور شدم این طرح نیمه رها شده رو بپذیرم به خاطر اینکه فکر می کردم اگر این کار رو ما انجام بدیم در ادامه این طرح ما می تونیم برای هریک از این شاخه ها به صورت خاص اصطلاحنامه ترجمه کنیم یا تدوین بکنیم. ولی اگر این نباشه نمی تونیم این کار رو بکنیم یه پایه ای باید وجود داشته باشه. خب منو مجبور کردند این طرح رو بپذیرم ومن زیر بار نمی رفتم. بالاخره تمام فیش برداری هایی که شده بود به اتاق من منتقل شد و من اصلاً نمی دونستم باید چیکار کنم و از کجا باید شروع کنم. لیستی رو تهیه کردم از همکارانی که قبلاً با طرح کار کرده بودند چون اصلاً هیچی مکتوب نبود چه کسانی با این طرح همکاری کردند، چقدر کار کردند، چقدر پول گرفتند، هیچی مشخص نبود یکی یکی رفتم سراغ اونا و مثل شما که دارید تاریخ رو شفاهی کار می کنید گفتم چه کسی با این طرح همکاری داشته از اینها دعوت مجدد کردم

برای همکاری و یه سری پذیرفتند و یه سری نپذیرفتند و یه سری گفتند اگر پولش خوب باشه ما میایم اگر خوب نباشه نه نمی‌آییم. واقعاً یه سری خارج از مرکز بودند دلیل نداشت بیان و سرمایه‌گذاری که خود مرکز کرد باعث شد این کار نیمه‌تمام یه سروسامانی پیدا کنه و برای چاپ آماده بشه. سال ۷۵ اولین چاپش بود و البته اشکالاتی داشت به ۲ دلیل یکی اینکه اولین باری بود که این به صورت کامپیوتری چاپ می‌شد و قبل از اون هیچ اصطلاحنامه کامپیوتری کار نشده بود.

- اصطلاحنامه‌ای کار شده بود تو ایران؟

بله.

- چاپ شده بود تو کشور؟

بله ترجمه شده بود اصطلاحنامه کتابداری هم ترجمه شده بود. اما کاری که شروع شده بود برای کتابخانه ملی و زیر نظر آقای دکتر خسروی این بود که اصطلاح نامه «اصفا» رو تدوین می‌کردند و من دقیقاً یادمه آخرین نتایج کارشون رو برای ما ارسال کردند. یعنی هر رشته‌ای رو که کار می‌کردند برای اظهار نظر برای ما می‌فرستادند. من یادمه که اولین کار اصطلاحنامه فرهنگی که بعداً به صورت دو جلدی «اصفا» چاپ شد که قرار بود این ادامه پیدا کنه عین اسپاینز که ما اومدیم رشته‌های مختلف رو کار کردیم قرار بود «اصفا» هم یه همچین کاری رو انجام بده که متأسفانه بودجه بهشون ندادند و الان هم نمی‌دونم چه وضعیتی داره. نمی‌دونم شما اطلاع دارید یا نه؟ قبل اینکه من اصطلاحنامه رو کار بکنم پایگاه اطلاعاتی پایان‌نامه‌های فارغ التحصیلان خارج از کشور رو باز دوباره به خاطر اینکه نیمه کاره رها شده بود و خانم وزیر پور بازنشسته شده بودند و خانم صدیقی اون موقع تازه اومده بودند شروع کردیم تمامی پایان‌نامه‌ها رو آوردیم توی اتاق ما یعنی ما گرد و خاک خوردیم دوباره همه اینها رو چک کردیم ببینیم کدوم اینها وارد شده و کدوم اطلاعاتش نیست و فرستادیم برای بانک‌های اطلاعاتی که این کار قبل از اسپاینز بود بعد ویرایش دوم اسپاینز سال ۷۶ در اومد که دیگه اون اشکالات کامپیوتری رو نداشت در اولین ویرایش یه اشکال نرم افزاری به وجود آمده بود و در نتیجه یه نقدی هم برای ما نوشتند که این

افراد رشته کتابداری نیستند اینها وارد نیستند و نمی‌دونن باید چیکار کنن ولی با این حال وارد این حیطه شدند.

- شما که رشته‌تون این بود؟

نه، نه از لحاظ اینکه معتقد بودند اصطلاحنامه کلاً کارهای مرکز مربوط به کتابدارهاست. زبان‌شناسان حق دخالت در این کارها رو ندارند. هرچند که اون آقای داوری آشتیانی که قبلاً مسئول طرح بودند ایشون خودش دکترای زبان‌شناسی از دانشگاه تهران داشتند که اومده بودند اینجا و ایشون اصلاً کار اصطلاحنامه رو به واسطه خانم جواندل توی یه جلسه‌ای ایشون از ما دعوت کردند که با ایشان همکاری کنیم که متأسفانه عمرشون کفاف نداد.

- بعد از اصطلاحنامه‌ی اسپاینز کار بعدیتون چی بود؟

چون من دیدم اسپاینز با همه گستردگی و مشکلات خاصی که داشت مثلاً فرض کنید با حدود ۱۰۰ تا کلید واژه اصلاً قابل مقایسه با یه اصطلاحنامه فلسفه نبود و به نظرم رسید در هر یک از این رشته‌ها ما باید بیاییم و کار بکنیم یه طرحی رو خود من سال ۷۵ نوشتم و اون موقع شورای پژوهش‌های علمی کشور هنوز بود و کمیته اطلاع رسانی داشت که آقای دکتر غریبی در کمیته اطلاع رسانی خیلی فعال بودند و مدتی هم مسئول کمیسیون بودند. ایشون طرح پیشنهادی در زمینه‌ی اصطلاحنامه‌ها را به کمیته مزبور دادند و طرح‌های متعددی از طرف نیروهای جدید که به مرکز اومده بودند داده شد که فکر می‌کنم اون موقع آقای علیدوستی، آقای بابایی، آقای شهریاری و خود جنابعالی اومده بودید.

چه سالی بودید شما؟



- من از ۷۲ در بخش پژوهش بودم.

با آقای علیدوستی اومدید دیگه. نیروهای جدیدی که اومده بودند خب همتشون هم زیاد بود. ما اومدیم توی اصطلاحنامه‌ها یک طرحی رو من تدوین کردم متأسفانه اون موقع من بودم خانم دکتر نعمت زاده و ببخشید آقای دکتر سمائی بودند. همین ۳ نفر بودیم و دیگه نیروی جدیدی نیومده بود خانم جواندل به واسطه ازدواج با آقای دکتر لگن هاوژن به دانشگاه قم رفتند و هر کدوم یه طرحی رو دادیم و خود بنده هم به‌طور مشخص همین طرح اصطلاحنامه‌ها را دادم. یک اصطلاحنامه کلان رو طراحی کرده بودم یعنی براساس تقسیم‌بندی یونسکو که می‌دونید اصطلاحنامه اسپاینز رو از طرف یونسکو اومدند دیدند. او زمان سال ۷۵ که من این رو مقاله کردم و بردیم اتریش و در کنفرانس FID ارائه دادیم آقای دکتر بودین که خانمشون ایرانی بودند اینها اومدن به مرکز و گفتند ما این مشکلات رو داریم به اصطلاح ویرایش‌های جدید باید انجام شود که عملاً یک نوع تاییدی بود برای ما و برای اصطلاحنامه اسپاینز. من همون جا به دکتر بودین گفتم ما می‌خوایم یه همچین کاری بکنیم مثلاً علوم پایه رو زیست‌شناسی، زمین‌شناسی، شیمی، فیزیک و ریاضی همه رو جداگانه برایشان اصطلاحنامه تدوین کنیم. این طرح رو من توی همه رشته‌ها داده بودم اعم از علوم پایه، علوم انسانی، کشاورزی، مهندسی، هنر، پزشکی رو هم حتی ما داده بودیم و این توی کمیسیون اطلاع رسانی مطرح شد و بودجه‌ای که من پیشنهاد کرده بودم خیلی کلان بود اما اینو تقسیم کردند یعنی علوم پزشکی رو به دانشگاه علوم پزشکی ایران که قرار بود خانم رها دوست اونجا کار بکنن دادند. علوم انسانی و بودجه‌اش رو به کتابخانه ملی دادند و برای مابقی این کار جایی رو پیدا نکردند علوم پایه که مختص مرکز ما بود چون ما داشتیم علوم پایه کار می‌کردیم کشاورزی و مهندسی رو هم بهش اضافه کردند. بعد یه سرمایه‌گذاری شد که البته برای ۶-۷ تا اصطلاحنامه خیلی کم بود با همون سرمایه ما دیگه اومدیم جلو تا الان.

- و حاصلش؟

حاصلش بعد از ۱۰ سال البته ما اولین بودجه‌ای که دریافت کردیم ۷۷ بود ولی ارائه پیشنهاد طرح ۷۵ بود تصویبش در کمیسیون اطلاع‌رسانی ۷۶ بود و آقای دکتر اومدند یه پیش پرداختی رو به ما کردند که ما شروع کنیم به کار و اولین دریافت ما تقریباً فکر می‌کنم ۷۷ بود تا الان که ۸۶ هست تقریباً می‌شه ۱۰ سال. ما اومدیم و همه این زمینه‌هایی که پیشنهاد کرده بودیم اصطلاحنامه پیشنهاد کردیم اصطلاحنامه شیمی نیز درآمده فیزیک چاپ شده، زیست‌شناسی و زمین‌شناسی هم چاپ شده کشاورزی داره ویرایش می‌شه و ما علاوه بر اون چون خود بنده علاقه داشتم ریاضی رو هم کار کردیم و داره الان کارهای نهایی‌اش انجام می‌شه.

- جامعه‌شناسی؟

جامعه‌شناسی جدا بود جامعه‌شناسی رو خود مرکز اومد و سرمایه‌گذاری کرد اونم ترجمه اصطلاحنامه جامعه‌شناسی بود که خانم معترف به عنوان موظفشون انجام دادند.

- عرضم به حضورتون که اینجوری گفته می‌شه که شما حمایت‌های سیاسی خیلی زیادی از دکتر غریبی و به عبارتی مرکز انجام دادین به‌ویژه در دیدار بعضی از افرادی که در اداره حکومت حضور داشتند از جمله شخص رئیس جمهور وقت جناب آقای هاشمی رفسنجانی شما در واقع این امکان رو فراهم کردید به پژوهشگاه کمک کنن. در واقع از بین اینها همین موضوع بخصوص آقای رفسنجانی چطور اتفاق افتاد و به هرحال ایشون توجه‌ای به فعالیت‌های مرکز کردند و چقدر این دیدار در توسعه مرکز موثر بود؟ من هیچ‌وقت از فرد حمایت نکردم اصلاً دلیلی نداشت. گفتم که وقتی آقای دکتر اومدند من اصلاً نمی‌شناختمشون. ولی از مرکز بله حمایت کردم واقعاً اعتقاد داشتم که باید در کشور یه چنین جایگاه رفیعی داشته باشه و از همون اول اعتقاد داشتم که باید پژوهشگاه باشه یعنی گروه‌های پژوهشی خاص که مرتبط با

کار اینجاست تشکیل بشه. علاوه بر این مرکز اطلاعات به طور مجزا و بسیار فعال به جمع‌آوری اسناد و تحقیقات کشوری به صورت مداوم اقدام کنه نه به صورت مقطعی بله اگر این رو سیاسی می‌دونید بله. اما فکر کنم بیشتر علمی بوده تا سیاسی. پشتیبانی من از خود مرکز و پژوهشگاه خیلی زیاد بود. به علت اینکه آقای دکتر همراه شدند علاقه خودشون بود اصلاً به من ربطی نداره. حمایت من نبود که ایشون به اینجا رسیده‌اند. اینم که رفتیم پیش آقای هاشمی مساله مرکز بود کلاً مرکز برای تمامی مسئولین اون زمان کلیه کارهایی که چاپ می‌شده رو می‌فرستاد. اما متأسفانه به سری توجه می‌کردند به سری بی‌توجه از کنارش می‌گذشتن الان من نمی‌خوام اسم ببرم اما یکی از نمایندگان مجلس که براشون این نشریات رفته بود اتفاقی مثلاً به برنامه مذهبی هم بود من رفتم خونشون. بعد همینطور که نشسته بودم تو اتاقشون و حالا مجلس عزاداری هم بود. به دفعه چشمم افتاد که نشریات مرکز رو گذاشتند تو ایون خونه یعنی به جایی در معرض گرد و خاک و باد و باران. شما باید می‌دیدید به قدری من ناراحت شدم چون من خودم اینجا زحمت کشیده بودم و تمام وقتم توی پایگاه‌های اطلاعاتی کار کرده بودم توی بخش پژوهشی هم کار کردم یعنی تک‌تک این نشریات که در می‌اومد واقعاً این مثل بچه‌های من بودند. اینقدر من ناراحت شدم که این همه زحمت همکارانمون می‌کشن و این آقای نماینده مجلس بودند اون زمان یعنی به آدم عادی نیست که ایشون با چنین بی‌توجهی و بی‌اعتنایی اومده اینها رو چیده کنار کتاب‌های دیگه متأسفانه کتاب‌های دیگه هم بود. ولی اینها رو گذاشته تو ایوون خونه انگار به گلدونی داره از بین میره می‌ذارن تو ایوون به همچین حالتی. خب ببینید توجه مسئولین مهمه نه این که حالا یکی در رده بالاست و یکی در رده پایین. اصلاً چنین چیزی نیست یعنی شما ببینید باز اگر من بگم شما می‌گید حمایت از شخص می‌کنید فردی مثل آقای هاشمی به تک‌تک نکات و مسائلی که در کشور می‌گذشت توجه داشتند و هنوز هم دارند. دقت می‌فرمایید. به خصوص اون زمان که خب دوره سازندگی بود و ایشون هم اعتقاد داشتند به چنین کارهای زیربنایی باید صورت بگیره ببینید این خیلی مهمه که یک رئیس جمهور علاوه بر اینکه خوب سخنرانی می‌کنه علاوه بر اینکه ایده‌های خوبی داره علاوه بر اینکه همت خوبی داره یعنی واقعاً اکثر رئیس‌جمهورهای ما این طوری بودند اغلب همت خوبی دارند و تمام زندگیشون هم وقف اون کار می‌کنن، اما علاوه بر اون، دوراندیشی هم باید داشته باشند. اگر میاد به کاری رو در سال ۷۵ انجام می‌ده می‌خوام بگم سال ۷۵ برای کشور سال پر برکتی بوده. اگر در سال ۷۵ به چنین حرکتی شروع کرده مطمئن باشید در سال ۸۶-۸۵ و ادامه اون نتایج و منفعتش عاید کشور می‌شه. ایشون چنین دیدگاهی داشتند دقت می‌فرمایید. علتش هم این شد که ما کارهای مرکز رو می‌فرستادیم اونجا. من با دخترشون از قدیم الايام دوست بودیم، به روز رفته بودم دفترشون. خانوم فاطمه هاشمی. اون زمان ایشون توی ریاست جمهوری بود. تو بخش علمی بود. خانم فائزه هاشمی تو بخش‌های ورزشی بودند. نشریات ما رو تو قفسه‌اش چیده و خیلی علاقمند و آنجا مطرح شد که من با این مرکز دارم همکاری می‌کنم اصلاً کارمند این مرکز هستم شروع کردیم به بحث کردن که به چنین کاری شده و چه کاری‌هایی باید بشه. اما بودجه این مرکز مشکل داره به این شکل ما جلو رفتیم. اصلاً به بحث خیلی دوستانه بود نه مسائل سیاسی مطرح بود نه مسائل جناحی، نه انتخابات بود نه چیزی. به بحث دوستانه بود، ایشون هم خیلی علاقمند بود. اون بحث باعث شد که ایشون بگه که به جلسه‌ای بیاین پیش حاج آقا. چون ایشون معتقدند به این مسائل یعنی عملاً از ما دعوت شده بود که بریم اونجا دقت می‌فرمایید. البته قبلش تلاش کردیم ایشان تشریف بیاورند مرکز که نشد. خب حالا ایشون مشغله‌ی زیادی داشتند نمی‌تونستند خودشون پاشن بیان اینجا. پیشنهاد من این بود که ما کارها رو می‌بریم پیش ایشون. لزومی نداره اگر در سطح کلان کشور خب می‌دونید به دوران بحرانی هم بود یعنی تازه از شر مسائل و مصیبت‌های جنگ خلاص شده بودیم. بعد دوران سازندگی بود و هر گوشه‌گوشه‌ی کشور به مشکلی بود که

ایشون باید بهش رسیدگی می‌کردند. این باعث شد ما بریم پیش ایشون به همین سادگی حالا شما برداشت سیاسی می‌کنید؟

- توی اون جلسه چی گذشت؟

چیز خاصی نبود اگر اشتباه نکنم آقای علیدوستی هم بودند. آقای دکتر هم بودند فکر کنم ما ۳ نفر بودیم یا ۴ نفر بودیم دقیقاً یادم نیست.

- ۳ نفر، من شنیدم.

آهان چون من نمی‌دونم چرا تو ذهنم آقای شهریار هم بودند خلاصه تو اون جلسه ایشون سوالات دقیقی کردند که چه کارها می‌کنید به اصطلاح مشکلاتی دارید و فکر می‌کنید که چه نقشی می‌تونه به چنین مرکزی داشته باشه. چون اون موقع دیگه پژوهشکده شده بود اینجا خیلی سوالات دقیقی ایشون کردند مدت‌ش هم خیلی زیاد نبود دیدار من فکر می‌کنم کلاً نه فقط این مساله در کشور کلاً در سال ۷۵ در مساله تحقیقات کشوری ایشون سرمایه‌گذاری کلانی کردند که بازتابش می‌خوام بگم تا همین امسال هست. نه فقط در زمینه‌های علمی در زمینه‌های عمرانی هم ایشون سرمایه‌گذاری‌های زیادی کردند که هنوز می‌بینم فازهای ۴-۵ داره افتتاح می‌شه. کلاً اون سال، سال خیلی پربهرکتی بود برای کشور چون عملاً یک برنامه‌ریزی ۱۰-۲۰ ساله رو ایشون پیش‌بینی کرده بودند من جمله بخش پژوهش فکر می‌کنم تشکیل شورای پژوهش‌های علمی کشور واقعاً برکت خاص خودش رو داشت. که ادامه اون با تغییر وضعیت به صورت شورای عطف نتونست اون کار کلان رو انجام بده. موردی بود تا اونجا که من اطلاع دارم. ولی خب تا اونجا که من اطلاع دارم اون شورای عطف نتونست کار گسترده و کلان کشوری مانند شورای پژوهش‌های کشور انجام بدهد.

- و بعد او نشست منجر به این شد که بودجه پژوهشگاه افزایش پیدا کنه؟

البته باز هم دکتر رفتند مجلس. تا مجلس درست نمی‌شد اصلاً امکان نداشت توجه می‌فرمایید. ولی کلاً به زمینه‌ی خوبی برای ارتقای پژوهشکده و افزایش بودجه‌اش به وجود آمد. علاوه بر اون اینکه ساختار خاصی پیدا کنه و اینکه بتونه گسترش پیدا کنه مخصوصاً به زمینه‌ی مناسبی ایجاد شه در کلان. نه اینکه ایشون بیاد تک‌تک سفارش کنه‌ها. اونجوری نبود زمینه خوبی فراهم شد که بتونه اینجا ارتقا پیدا کنه. الحمدلله. اینجا به پژوهشگاه تبدیل شده و بعد از ۱۰ سال به پژوهشگاه تبدیل شده، ساختارش گسترش پیدا کرده. ساختمان خاصی پیدا کرده اون موقع هنوز ساختمان رو هم نداشت ساختمان خاصی از خودش نداشت یعنی با تداوم اون وضعیت در دوران آقای خاتمی باعث شد اینجا الحمدلله وضعیت بهتری پیدا کنه.

- خیلی ممنون از اینکه زحمت کشیدید در گفتگو شرکت کردید.

- خسته‌تون کردم.

- اگر مطلب خاص دیگه‌ای مدنظرتون هست بفرمایید.

این سوء تفاهمی بود که ایجاد شده بود. چون چندبار هم آقای علیدوستی اشاره کردند به این مساله چون من اصولاً کسی نیستم که از افراد حمایت کنم. الان مثلاً شورای فرهنگی - اجتماعی زنان هم که من همکاری می‌کنم خیلی جالبه نمی‌دونم چرا همه همین‌طور هستند با ما فکر می‌کنن که اونجا من دارم از کسی حمایت می‌کنم در صورتی که اصلاً این طوری نیست یعنی از کل اون شورای اجتماعی فرهنگی زنان که نمایندگان همه دستگاه‌ها هستند از جایگاه اون من دارم دفاع می‌کنم دقت می‌فرمایید. ولی برداشت آدم‌ها اینه که من دارم از رئیس اون مجموعه دفاع می‌کنم در صورتی که قبلاً خانم خزعلی بودند و اون زمانی که من با کمیته تحقیقات اونجا همکاری می‌کردم اما اونجا مامور بودم یعنی با توافق آقای دکتر بوده بعد خانم نوبخت که اومدند دیگه وارد خود شورا شدم بازم توافق آقای دکتر بوده یعنی نماینده اینجا هستم عملاً کارشناس اینجا هستم در اون شورا دقت می‌فرمایید. باز هم اونجا همین برداشت می‌شه نمی‌دونم چرا.

یعنی در کشور ما چون متاسفانه همه مسائل همه گفتگوها همه قدم‌هایی که برداشته می‌شه انگ سیاسی زده شود.

- این اتفاق توی پژوهشگاه هم افتاد؟

هنوز نیفتاده باید ببینم کی می‌افته، کی شما موفق می‌شید نمی‌دونم.

- انشاءالله. که همیشه سلامت باشید زنده باشید.

به هر حال ما مسئولیت هم توی پژوهشگاه نداشته باشیم به عنوان یه کارمند ساده هم حاضریم کار کنیم. یادمه اون اول که من اومدم بودم خودم کتاب‌ها رو جابه‌جا می‌کردم چونکه تازه وارد بودم همه‌ی همکاران من قدیمی‌تر از من بودند. مسن‌تر از من و دیروز داشتیم به همکاران شورای فرهنگی می‌گفتم جالبه وقتی که من اومدم همه مسن‌تر از ما بودند و خیلی به نظر می‌اومد این تازه واردی. حالا تمامی همکاران قدیمی من بازنشسته شدند من شدم بزرگتر. این دیگه تاریخه.

خواهش می‌کنم و تشکر می‌کنم از حضورتون.

ببخشید سر همگی رو درد آوردم.

خواهش می‌کنم استفاده کردیم. زنده باشید.

## بهزاد دوران

- جناب آقای دکتر خیلی ممنون از اینکه قبول زحمت کردید و فرصتتون رو در اختیار ما گذاشتید برای شروع گفتگو خلاصه‌ای از بیوگرافی خودتون رو بفرمایید، که کجا متولد شدید و کجا درس خوندید و چی شد که به پژوهشگاه راه پیدا کردید.

عرضم به حضورتون من سال ۱۳۴۶ متولد شدم. تحصیلات ابتدایی و راهنمایی و همچنین سال‌های اول و دوم دبیرستان را در کرج درس خواندم و سال سوم و چهارم دبیرستان مشهد بودم چون کار پدرم به مشهد منتقل شد مجبور شدیم به مشهد برویم. سال ۶۴ دانشگاه شیراز رشته‌ی مهندسی شیمی گرایش صنایع پالایش نفت قبول شدم و سال ۷۰ فارغ التحصیل شدم. بعد از خدمت سربازی ۲-۳ جا توی صنایع مختلف در بخش دولتی و خصوصی کار کردم و در سال ۷۳ در پتروشیمی خراسان ناظر پروژه پایپینگ واحد اوره بودم که فوق لیسانس جامعه‌شناسی دانشگاه تربیت مدرس قبول شدم و از اونجا استعفا دادم و به ادامه تحصیل پرداختم. همون موقع در تهران به طور اتفاقی در دانشگاه تربیت مدرس با دکتر غریبی برخورد کردم. نمی‌دونستم ایشون تربیت مدرس هستند. آشنایی من با ایشون برمی‌گشت به دوره دانشجویی من در دانشگاه شیراز. بعد از این سال‌ها دیدن ایشون برای من خیلی جالب بود. از قضا آن زمان مصادف شده بود با اینکه آقای شهریار که به عنوان مسئول دفتر و روابط عمومی کار می‌کرد می‌خواست بره دانشگاه شیراز درس بخونه. دکتر غریبی پرسید خب کجایی و چیکار می‌کنی و منم گفتم اینجا و هیچ کاری هم نمی‌کنم. ایشون هم فی‌المجلس گفت بیا مرکز آقای شهریار داره می‌ره و تو هم اگر کاری نداری می‌تونی به جای ایشون این کار رو انجام بدی. بنابراین آشنایی من با مرکز به سال ۷۳ برمی‌گردد که فوق لیسانسم رو شروع کردم و همزمان در مرکز هم مشغول به کار شدم. اگر اشتباه نکنم در سمت مسئول روابط عمومی، مدیر دفتر و منشی کیمسیون اطلاع رسانی، خلاصه کارهایی که اون موقع به عهده آقای شهریار بود همه گردن من افتاد. تا اینکه سال ۷۵ در همون دانشگاه تربیت مدرس دکترا قبول شدم. در دوره دکترا شاید یه دوسالی مثلاً سال‌های ۷۵-۷۶ بیرون از مرکز باز چندجا مشغول به کار شدم. وقتی که من دوره دکترا شروع شد، مجبور شدیم بورسیه بشم و وزارتخونه ما رو مجبور کرد که تعهد بدیم و در نتیجه به وزارتخونه تعهد دادیم. دکتر غریبی گفت ما به شما اعلام نیاز می‌دیم که بعد از پایان بورستون بیاید اینجا تعهد بورستون رو انجام بدید. در نتیجه ما بورس شدیم وزارتخونه پول ما رو می‌داد و اون موقع محل تعهد ما مرکز شد. از سال ۷۶ من اینجا بودم تا سال ۸۰ همزمان هم تحصیل می‌کردم و هم به عنوان مدیرگروه تحلیل اطلاعات تو این گروه پژوهشی فعال بودم. سال ۸۰ باز من از مرکز رفتم تا سال ۸۳ و سال ۸۱ من دفاع کردم و سال ۸۳ برگشتم مرکز برای انجام تعهدم و تا الان که خدمت شما هستم.

- خواهش می‌کنم.

وقتی اینجا نوشتید سابقه‌ی همکاری با مرکز می‌گم نمی‌دونم کجاش رو بگم برای همینه.

- خب توی دفتر آقای دکتر به عنوان مسئول روابط عمومی رفتید و کارشون گسترده بود و اونجا به صورت جزئی‌تر می‌فرمایید چه کاری به عهده شما بود و روابطتون با آقای دکتر چطور بود؟ اداره کردن اون مجموعه به چه شکلی صورت می‌گرفت و ارتباط مرکز با بیرون از مرکز چطوری بود؟

اون موقع شاید چون من این کارها رو انجام نداده بودم برام خیلی عجیب بود. البته شاید روالش همین بود. من وقتی که از اونجا اومدم بیرون یه گزارشی رو تهیه کردم و به تفصیل نوشتم که در جاهای مختلف چه چیزهایی دیدم و جزئیات رو شرح دادم. چیزی که بارز بود نظارت مو به موی دکتر بود مثلاً ما یه نامه رو می‌خواستیم بدیم ۵-۶ بار این نامه می‌رفت و می‌آمد، دکتر اصلاحاتی توش انجام می‌داد و ده بار می‌رفت و می‌اومد تا یه نامه رو بفرستیم. حالا شاید اون زمان دکتر جوان‌تر بود و انرژی‌اش بیشتر بود شاید الان

اینطوری نباشه اون زمان دکتر خیلی توی دیتیل نظارت مو به مو داشت و این خیلی ترافیک کاری رو بالا می‌برد. من آن زمان با قسمت‌های مختلف مرکز آشنا نبودم برای همین خب من یه ایده‌هایی به ذهنم می‌رسید که می‌دیدم بعضی‌هاش عملی شده یه بخش‌اش هم بعداً عملی می‌شد. مثلاً ایده تحلیل اطلاعات که همون اول که با مرکز آشنا شدم به ذهنم رسید که خب چیزی که اینجا جاش خالیه تحلیل اطلاعاته و کار جذاب، خوبیه که تحلیل اطلاعات پا بگیره و دکتر علیدوستی هم یه همچنین ایده‌ای رو به صورت هم‌زمان مطرح کرده بودند و با دکتر غریبی به صورت جدی این موضوع مطرح شد که بعدها به صورت تحلیل اطلاعات شکل گرفت. با اینکه این ایده برای خود من جالب بود که مرکز انتشاراتی داره یا چیزهای تبلیغاتی داره در نتیجه اینها همه در رابطه با همون مسئول روابط عمومی بود و به نظر من خیلی ارزش هنری نداشت و سلیقه‌های ناپخته‌ای بود و خیلی مدرن نبود بنابراین من با آقای رضا نورایی صحبت کردم. ایشون گرافیکست خیلی قابلی هستند و توی تربیت مدرس کارگاه داشتند و در حوزه چاپ و در زمینه گرافیک تدریس می‌کردند. من از ایشون خواستم یه بازدیدی از مرکز بکنن ایشون برای طراحی لوگوی مرکز، طراحی کاتالوگ و بورشورهای مرکز، یونیفرم کتاب‌ها و مجلات مرکز اتوهای زیادی زدند و خیلی علاقمند و پیگیر بودند. اما دکتر مساله رو جدی نگرفت و ما هم دیدیم جدی نیست از اون دوستانم عذرخواهی کردیم. حتی پول اتود این بنده خدا به خاطر زحمتی که کشیده بودند هم پرداخت نشد و رفت. یه بار دیگه هم برای همین طرح غدیر که در قالب طرح تعمیم خدمات کتابداری می‌خواست اجرا بشه من توی پکیجی که دیده بودم برای روابط عمومی، کاتالوگ و این چیزا یک فیلمی هم بود برای معرفی مرکز. با یکی از دوستان فیلم‌سازم هم صحبت کردم ولی اون کار هم سرانجام نداشت و مصادف شد با این طرح تعمیم آقای علیدوستی که ایشون داشت بسته‌های آموزشی آماده می‌کرد. این ایده را مطرح کردم که این بسته‌ها اگر همراه با یه فیلم آموزشی باشه خیلی راندمانش بالاتره از این توضیحی که شما نوشتید که از طرح من استقبال شد و در واقع اون تیمی که می‌خواستند برای مرکز یه کار تبلیغاتی درست کنن قرار شد یه فیلم آموزشی یا اطلاع رسانی برای طرح تعمیم بسازند. بگذریم که اونم با چه خون جگری به انجام رسید و پولش پرداخت شد. به هرصورت کاری که به من سپرده شد به عنوان روابط عمومی طبیعتاً با افراد مختلف در سازمان سرکار داشت و سطوح مختلف و درعین حال با رئیس از همه بیشتر. یه تجربه خاصی بود و البته من نه قبل و نه بعد از اون ماجرا این تجربه رو نداشتم یعنی سرشار از لحظات و خاطرات عجیب و غریب بود.

- یکی از عجیب‌ترین خاطره‌هاتون رو یادتون میاد؟

عجیب‌ترینش شاید زمانی بود که من منشی کمیسیون اطلاع رسانی بودم و روالی که آقای شهریار تعریف می‌کرد اینطوری بود که «یه دعوتنامه رو برای اعضای کمیسیون که همه یا وزیر بودند یا معاونین وزیر (البته خود وزرا نمی‌اومدند و بیشتر مدیرکل‌ها می‌اومدند) زنگ می‌زنیم و یه وقتی رو با اینا اوکی می‌کنیم و می‌گیم فلان روز، بعد که زنگ زدیم دعوتنامه رو فکس می‌کنیم و بعد اصل دعوتنامه رو می‌فرستیم. یک هفته مونده به موعد مقرر زنگ می‌زنیم و دوباره ۵ روز مونده زنگ می‌زنیم و باز زنگ می‌زنیم و فرداش هم زنگ می‌زنیم و می‌گیم فلان روز جلسه است و اگر گفتن خوبه بعد هم یه فکس می‌زنیم که چون خودشون گفتن خوبه بذارن تو برنامه.» اون جلسه کذایی، شاید نصف بیشتر افراد نیومدن و دکتر گفت چرا اینا نیومدن؟ گفتم ما دعوتنامه رو فکس کردیم اینم رسید فکسش. ما به همه زنگ زدیم و اطلاع دادیم و نیومدن دیگه به ما چه مربوطه. که بعد دکتر مهرداد زنگ زده و اعتراض کرده که آقا این چه وضعیه؟ من گفتم فکس زدم و ایشون گفت خب فکس هم زدی، قبلش نباید زنگ بزنی؟ دو روز قبلش نباید دوباره زنگ بزنی؟ روز قبلش نباید زنگ بزنی؟ گفتم نه ما همچنین زنگی به کسی نمی‌زنیم! دکتر خیلی تعجب کرد. به هرحال اینها عادت کرده بودند. از یه طرف شهریار هم بد نمی‌گفت به هرحال اینها مقامات هستند و خیلی

باید تحویلشون گرفت. باید قبلش هم گفت و بعدش هم گفت. گفتم من همچین حال و حوصله‌ای نداشتم. شاید همین باعث شد من تو این سمت خیلی نتونم کار کنم و سریع کلاهمون با دکتر تو هم بره. در واقع ما از خیر اون کار بگذریم و دکتر هم از خیر ما بگذره و به فکر یه فردی باشه که با این تیپ کارها بیشتر آشنا باشه. در دفتر خیلی از نامه‌ها اگر پیش می‌اومد دوبار، سه بار می‌رفت و می‌آمد من اصلاً اون نامه رو دور می‌انداختم. این جزئی از پشت صحنه کار بود. یعنی اگر دکتر زیاد طولش می‌داد خیلی از این نامه‌ها سر به نیست می‌شد.

- بعد مگه پیگیری نمی‌کردند که نامه‌ها چی شد؟

یکی از تجارب جالب من این بود که کم‌کم فهمیدم بسیاری از نامه‌ها بود و نبودش برای فرستنده و گیرنده علی‌السویه است. چون ما اینها رو معدوم می‌کردیم و کسی هم نمی‌گفت نامه چی شد. حجم عظیمی از نامه‌ها که باهاش سروکار داشتیم گویا اهمیتی نداشت چون نه فرستنده می‌گه نامه‌ام چی شد و نه گیرنده می‌گه نامه‌ام چی شد.

- چه تعداد از این نامه‌ها رو...؟

حالا دیگه تعدادش بماند و زیاد دست ما رو نکنید. اما واقعاً عهدنامه‌های اداری ما از این دست بود به هر حال اون کار تجربه خوبی بود برای من و از خیلی جنبه‌ها جالب و آموزنده بود و فهمیدم من آدم یه همچین کاری نیستم. آدم یه کار روتین که یک چنین پیگیری‌هایی بخواد و واقعاً شهرپاری بود و اونجا بعد از دوسال من به ارزش‌های وجودی شهرپاری پی بردم به عظمت کارش و به صبر و بردباری که داشت و من یک صدم اون رو هیچ وقت نداشتم و همیشه هم تحسینش کردم به خاطر نظم، انضباط و پشتکاری که تو یه همچین کاری داره و من بعد از این، دیگه نخواستم به هیچ وجه تجربه‌اش کنم چون خیلی حوصله می‌خواد.

- چی شد که از دفتر اومدید؟

دقیقاً یادم نیست دعوتنامه‌ای بود که ما به همون شکل خودمون فرستاده بودیم، نامه‌هایی رو پیگیری نکرده بودیم، یا طبق معمول کم پیگیری کرده بودیم که دکتر گفت اینطوری نمی‌شه و منم گفتم آقای دکتر من نمی‌تونم و خیلی دوستانه خداحافظی کردیم.

- همکاراتون اون زمان چه کسانی بودند؟

اون موقع خانم رضوانفر مسئول دبیرخونه بودند و خانم عقابایی به عنوان ماشین‌نویس و خانم جوان‌منش که ایشون با اون تایپ‌های قدیمی کار می‌کرد و خانم عقابایی با کامپیوتر می‌زد. دو نفر دیگه هم تایپست داشتیم که اسمشون رو یادم نمیداد اما خانم رضوانفر مسئول دبیرخونه بودند و خانم سیدزوار مسئول دفتر دکتر بودند و منم که به عنوان مسئول روابط عمومی بودم که در واقع روابط عمومی یه ارتش یه نفره بود.

- دفتر زیر مجموعه روابط عمومی بود؟ در واقع اون مجموعه پرسنل با شما کار می‌کردند؟ نه.

- روابطتون با همکاران چطور بود؟

خوب بود، شاید بیشترین کنتاکت رو با خانم سیدزوار داشتم و اونم البته به نحو خیلی خوبی حل شد. گفتم من خیلی آدم پیگیری نبودم و خیلی هم حوصله نداشتم به خاطر همین خیلی از کارهایی که به ایشون می‌سپردم و ایشون می‌گفت تو حوزه کاری من نیست؛ من اصل کار رو فیلد می‌کردم و کشمکش ادامه پیدا نمی‌کرد.

- خب بعد از رفتن از دفتر کجا تشریف بردید؟

بعد از اون من از مرکز رفتم و در موسسه نشر آثار امام مشغول شدم. اونجا یه معاونت پژوهشی داشت که من به عنوان کارشناس ارشد اونجا مشغول به کار شدم.

همزمان با اون کار به عنوان کارشناس طرح‌های پژوهشی مرکز پژوهش‌های بنیادی ارشاد که بعداً به پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات تغییر نام پیدا کرد همکاری می‌کردم. یه مدتی هم با وزارت نیرو کار کردم در معاونت آب یه کمیته‌ای بود به نام اجتماعی که یکسال من به عنوان مشاور برای اونا کار کردم.

- تو اون فرصتی که مرکز تشریف نداشتید؟

بله.

- شما دکترا قبول شدید از مرکز رفتید یا نه؟

دکترا قبول نشده بودم از مرکز رفتم.

- یعنی درحقیقت یه بار این همکاریتون رو با مرکز خاتمه دادید؟

بله قراردادی بودم و ۱ سالی شاید ۷۳-۷۴ بود. دکترا قبول نشده بودم و فوقم رو هم دفاع نکرده بودم ولی از مرکز اومدم بیرون. بعد دکترا قبول شدم و شاید سال اول دکترا بودم که گفتند بیا مرکز و اعلام نیاز دادند.

- چه کسی اعلام نیاز داد؟

دکتر غربیی گفتند بیا. وقتی دکتر غربیی متوجه شد من دکترا قبول شدم گفت برای گروه پژوهشی به شما نیاز داریم یعنی عضو هیات علمی و در گروه‌های پژوهشی.

طبیعتاً این تیپ کارها فرق می‌کرد و منم بدم نمی‌اومد به عنوان یه کار پژوهشی می‌تونست تمام وقت باشه و امکانات خوبی داشته باشه و استقبال کردم.

- هم زمان با اینکه درس می‌خوندید در پژوهشگاه کار می‌کردید؟

به هر حال طبق قانون ما ۸ ساعت بیشتر نمی‌تونستیم کار کنیم و عملاً در همون حد کار می‌کردیم. یه پروژه داشتیم که هم یه کاری برای مرکز انجام داده باشیم و هم ارتباطمون با مرکز حفظ بشه و مرکز مشکل نداشته باشه و ما هم مشکل نداشته باشیم و با مرکز در تعامل باشیم.

- اون زمان در شورای پژوهش شرکت می‌کردید؟

اون موقع من عضو شورای پژوهش بودم. دکتر برای من حکم زد به عنوان مدیر گروه تحلیل اطلاعات. گروهی که توی اساسنامه جدید تشکیل شده و من عضو شورای پژوهش شدم و سال دوم بود که بعد از خانم بهشتی من دبیر شورای پژوهش شدم. ۲ سال اول خانم بهشتی دبیر شورا بودند و بعد ایشون گفت خسته شدم و من دبیر شورا شدم و عملاً ۲ سال دبیر شورا بودم.

- کار شورای پژوهش چی بود و عملاً چیکار می‌کرد؟

شورای پژوهش عمده کارش تصویب پیشنهاد و طرح پژوهش بود و کار دیگه‌ای نداشت.

- یعنی طرح‌هایی که الان هست؟

بله، طرح‌هایی که اعضای هیات علمی خودمون می‌دادند یا طرح‌هایی که از بیرون می‌اومد و حالا تو این بین ممکن بود دکتر بخش‌نامه‌ای چیزی بیاره و به اطلاع اعضای شورای پژوهش برسونه و این چیزها مطرح می‌شد. تا اونجا که من یادمه من اون زمان دبیر شورای پژوهش بودم یه بخشی راه انداختم به عنوان دبیرنامه و این دبیرنامه یه کاغذ حدوداً ۲-۳ برگی بود که شرح مآوقع جلسات شورا بود. وقتی شورا رو برگزار می‌کنید اعضای سازمان باید بدونن توی این جلسه چی می‌گذره و کسی که می‌تونه این کار رو بکنه و باید این کار رو بکنه دبیر شورا است. بنابراین دبیرنامه رو راه انداختم که یه سرمقاله داشت که خیلی کوتاه خودم می‌نوشتم و بعد شرح مصوباتی بود که توی شورا به تصویب رسیده بود. حالا اگر طرحی چیزی بود خلاصه‌ای از طرح‌های تموم شده بود یا طرح‌هایی که پیشنهادش اومده بود. یه جو خاصی توی مرکز بود به‌خصوص آدم‌های قدیمی‌تری که در سازمان بودند می‌گفتند حالا تو این شورا چه خبره و چیکار دارن می‌کنن. یه جوری به نظر می‌رسید که اینجا خبر خاصی. خواستم بگم نه اینجا هیچ خبری نیست و کارهایی که ما انجام می‌دیم رو همه باید بدونن و چیز مخفی نداریم. همه باید بدونن که کی طرح داده و چه طرحی داده و اگر



طرحی هم انجام شده خلاصه‌اش رو بدونن. چون همیشه به طرح‌هایی بود که گزارشش رو اونجا چاپ می‌کردیم و به طرح‌هایی تصویب می‌شد و ویژگی‌هاش رو می‌گفتیم که بودجه‌اش چقدره و زمانش چقدره و کی می‌خواد اجرا کنه. بعد من متوجه شدم توی سازمان خیلی انعکاس داشته. چیزی که ما در حد به کاغذ یا در نهایت ۲ صفحه پرینت می‌گرفتیم و بعد به صورت کپی پخش می‌کردیم و خونده می‌شد. خیلی‌ها توی راهرو منو می‌دیدند و در مورد دبیرنامه سوال می‌کردند. شاید به بخشی از علاقمندی همکاران مربوط به همون سرمقاله‌های ۳-۴ خطی بود که می‌نوشتیم و به جور به سوزن به خودت به جوالدوز به بقیه بود. چون به ویژه من این جوالدوز رو به دکتر می‌زدم و سوزن رو به خودم. انگار نوعی تشفی خاطری هم بود که بالاخره یکی به دکتر هم به چیزی می‌گه و البته این بعداً باعث شد که کدورت خاطری هم به وجود بیاد و به قیمت جمع شدن کل این دبیرنامه تموم شد. البته دکتر نمی‌پذیره که مسئولیت تعطیلی این دبیرنامه با ایشون بوده به هر حال از خیر این دبیرنامه گذشتیم و جمع شد دیگه.

- چطور جمع شد؟

شاید من به یادداشتی نوشتم خطاب به دکتر که دقیقاً خاطرم نیست آخرین یادداشت چی بود اما دکتر خیلی بهش برخورد و شاید مثلاً این بود که دکتر دیر اومده بود یا نیومده بود یا جلسات رو هی تغییر می‌داد و به اشاره‌ای تو این مایه‌ها بود که مثلاً به روز قیر هست کیف نیست، به روز کیف هست و قیر نیست و به روز این دوتا هست قیر ریز نیست و خلاصه این داستان رو گفته بودم که این داستان شورای پژوهش ماست و بررسی طرح‌ها. تا این منوال باشه ما ۱۰ جلسه می‌ایم و اما هیچ طرحی نیست و تصویب نمی‌شه من خب به عنوان دبیر من می‌دیدم که طرحی اومده و توقعاتی ایجاد شده و اینها مونده به جوری بالاخره باید مطرح بشه و دکتر بالاخره خیلی بهش برخورد بود و قرار شد ایشون هم به چیزی بنویسه و یادمه نوشت و ایشون گفته بود «اگر افراد دیر و زود بیان نتیجه‌اش همین می‌شه» دقیقاً یادم نیست به چه شکل، اما از این قضیه استقبال نکرد. حتی خواهان این شد که سرمقاله‌ها رو ببینه و اینها رو دائماً چک بکنه. شاید فکر می‌کرد همه چیز باید تحت نظارت او باشه و خلاصه منجر این شد که کار ادامه پیدا نکنه. جزئیاتش خاطرم نیست ولی عملاً کار تعطیل شد و بعد از اون حقیقتاً من از دبیری انصراف دادم و دیگه شهریاری دبیر شد (اون موقع شهریاری هم دیگه برگشته بود).

- قبل و بعد از اینکه شما اون دبیرنامه رو منتشر کنید چیزی تحت این عنوان نبود؟

نه قبل و نه بعدش کسی همچین چیزی راه نداشت.

- وظایف دبیر چی بود توی جلسات؟

دبیر دستور جلسه رو تعریف می‌کند و این دستور رو قبل از جلسه برای اعضا می‌فرستند و زمان جلسه رو به اطلاع اونا می‌رساند و با اونا هماهنگ می‌کند که جلسه تشکیل شود و بعد صورت جلسات رو ادیت می‌کند و برای اعضا می‌فرستد تا هریک از اعضا نسخه‌ای از صورت جلسات رو داشته باشه. این کار اصلی بود و طبق اون فرآیند پژوهش هم به سری کارهای دیگه بود که بیرون از شورا بود یعنی در غالب پیگیری طرح‌ها، فرض کنید به طرحی اومده و در شورا مطرح شده حالا باید پیگیری کنید که اولین گزارش طرحت وقتشه و بعد پیگیری بکنید و ببینید گزارش اومده یا نه. بعد اگر کار تموم شده بفرستید برای داوری و یا کار تموم شده بفرستید برای ناظر. بنا بود بین ناظر و مجری و مجری و داور واسطه بشه. اینها کارهای دبیرخونه بود. دبیرخونه به نیرو داشت به نام خانم فرحناز آقاچانی که همکار خانم بهشتی بودند که استخدامش نکردند و به صورت قراردادی با ما کار می‌کرد.

- مکانیزم اداره جلسات و انتخاب طرح‌ها به چه شکل بود؟ به هر حال پیشنهادهایی که می‌اومد و مطرح می‌شد.

فرد پیشنهاد می‌داد و ما اینها رو بررسی می‌کردیم و هرکسی پوشه‌ای داشت و دعوتنامه‌ای به پیوست که اون پیشنهادها، آیین‌نامه‌ها و هرچی که بنا بود توی جلسه مطرح بشه کپی می‌گرفتیم و به تعداد اعضا پیوست می‌شد و با دعوتنامه فرد که می‌فرستادیم و به فرد می‌دادیم و اینجا نقش دبیر بود. من جلسه رو شروع می‌کردم و سعی می‌کردم دکتر خیلی وقت نگیره، نمی‌شد دکتر رو کنترل کرد.

- یعنی آقای دکتر وقت بیشتری می‌خواست؟

دکتر وقتی روی چیزی بحث می‌کرد طول می‌داد مثلاً قرار بود جلسه ۱ ساعته تموم بشه. ما می‌خواستیم دقیق باشیم که اگر می‌گیم، یک ساعت، یک ساعته زود انجام بشه. اما وقتی دکتر یه بحثی رو شروع می‌کرد خیلی در موردش بحث می‌کرد و من مجبور بودم دکتر رو کات کنم و بگم دکتر اینو ما در موردش بحث کردیم بهتره رای‌گیری کنیم چون دستورهای بعدی مونده و این کار خیلی سختی بود و مطلوب هم نبود که آدم بخواد به رئیسش بگه. ولی سعی خودمو می‌کردم که این کار رو بکنم. کمالینکه توی دوره‌ای که در دفتر بودم یکی از مشکلاتی که داشتم همین بود. وقت‌های دکتر رو باید تنظیم می‌کردیم تا به جلسات مختلف برسه. بعد دکتر دو ساعت با تلفن صحبت می‌کرد درحالیکه مثلاً طبق برنامه‌ای که براش گذاشته بودیم با آقای شیرانی ملاقات داشت و آقای شیرانی هم پشت در منتظر بود اما دکتر با تلفن مشغول صحبت بود و می‌دونید اینجا باید می‌رفتی و می‌گفتی دکتر تلفن رو قطع کنید، طبق برنامه شما الان با آقای فلانی دیدار دارید و آقای فلانی پشت در منتظره و این خیلی بد بود. خلاصه دکتر خیلی نظم‌پذیر نبود و شاید به خاطر خصلت خون‌گرم بودنشون بود البته ما ایرانی‌ها خیلی اهل تعارف هستیم و یه خداحافظیشون یه ساعت طول می‌کشید. عملاً نمی‌شد دکتر رو کنترل کرد. در شورا هم به همین شکل بود. هرکسی نظری داشت می‌گفت، اما به دکتر که می‌رسید مثلاً اگر دکتر نظرش مخالف بود یه تنه به اندازه همه حرف می‌زد و اگر نظرش موافق بود به اندازه همه باز حرف می‌زد که مثلاً تصویب بشه این داستان بود دیگه و ما مجبور بودیم اینو کنترل کنیم که توی اون تایمی که داریم جلسه پیش بره و به دستور برسه.

- و در نهایت رای‌گیری؟

بله با رای‌گیری، روال همین بود. منتها رای‌گیری به شکلی انجام می‌شد که باید نظر دکتر تامین می‌شد. نکته‌ای که شاید همه می‌دونن و اصلاً نمی‌دونم تو گزارش شما قابل ذکر باشه یا نه، ولی دکتر اون چیزی رو که بخواد تصویب بشه با انواع ترفندها می‌شه و اگر نخواد تصویب بشه نمی‌شه. زمانی بوده که همه شورا گفتن طرح تصویب بشه و دکتر گفته نه و اگر تصویب بشه من نیستم و شورا تعطیل و به هر حال یه کاری کرده که تصویب نشه و گاهی همه شورا گفتن نه و اونم کاری کرده که تصویب بشه و گفته اگر نشه من فلان و بهمان می‌کنم و یه کاری کرده که افراد بی‌تفاوت بشن، رای ممتنع بدن، یا خسته بشن و عافیت طلب بشن... گفتیم رای‌گیری بود اما پاسخش همون چیزی بود که دکتر خواسته بود.

- اعضای شورا کیا بودند؟

اعضای شورا اون زمان دکتر علیدوستی بودند، خانم بهشتی و من.

- شهریاری هم بود؟

نه، شهریاری یه مدت طولانی نبود.

- آقای بابایی؟

بله، آقای بابایی هم بود.

- ابویی؟

اون زمان ابویی نبود و همین ۴-۵ نفر اعضای شورا بودیم.

- خب در واقع این روند ادامه پیدا کرد تا زمانی که شما دکترا رو گرفتید؟

بله تا سال ۸۰.

- یعنی هنوز دانشجوی دکترا بودید؟
- بله من دانشجوی دکترا بودم.
- و دیگه اعضای شورای پژوهش تغییر نکردند؟
- نه.
- بهش اضافه یا کم نشد؟
- یادم نمیاد فکر نمیکنم اضافه شد و اواخر من دیگه زیاد نبودم، دانشجو بودم و با دکتر هم بهم زده بودیم.
- دکتر علیدوستی در شورا شرکت می‌کردند؟
- دکتر علیدوستی؟
- بله ایشون می‌اومدند و توی این دوره‌ای که هستیم دکتر علیدوستی نمیاد ولی اون زمان می‌اومدند و شورا هم کوچکتر بود. آن زمان بحث پژوهشگاه نبود و تازه پژوهشگاه بود که بعداً تصویب شده بود و تعداد گروه‌ها محدود بود و گروه‌هایی هم داشتیم که تحلیل اطلاعات بود و گروه آقای بابایی که کتابداری و اطلاع‌رسانی بود و خانم بهشتی اصطلاح‌نامه و زبان‌شناسی.
- فرمودید حدود ۸۰؟
- بله تو سال ۸۰ من دیگه اومدم بیرون.
- چی شد که تشریف آوردید بیرون؟
- بحثمون شد.
- دوباره؟
- بله دیگه با دکتر کلاهمون توهم رفت.
- سر شورای پژوهش؟
- نه، در واقع اصلاً اینها گفتنش خیلی خوب نیست.
- هر جا رو که لازم می‌دونید بگید.
- با هم سر جذب هیات علمی اختلاف نظر پیدا کردیم و از اینجا موضوع شروع شد ولی خب شاید این ده درصد تصمیم من بود برای اینکه برم و یه بخش عمده‌اش مربوط بود به مشکلات خصوصی خانوادگی من که باعث شد تو اون مقطع زمانی به این نتیجه برسم که بهتره از مرکز و اصلاً از تهران برم. اینکه کجا برم رو هنوز تصمیم نگرفته بودم با دکتر صحبت کردم و گفتم من دیگه می‌خوام برم و حتی در تهران خدمت نکنم به واسطه مشکلی که دارم. دکتر در ابتدا موافقت ضمنی کرد و گفت خب اگر مشکل داری عیبی نداره همکاری می‌کنیم که بری و اساتید من که تو دانشگاه تربیت معلم بودند گفتند که اگر تو می‌خوای بیرون از مرکز کار کنی بیا تو تربیت معلم. من دو ترم اونجا تدریس کرده بودم و اینها هم گفتن بیا و منم گفتم این فرصت خوبیه هم بیرون از تهران و هم نزدیک تهران.
- تربیت معلم کجا؟
- کرج بود. اونجا یه ویژگی خوبی که داشت این بود که خونه‌های سازمانی داشت که به اساتید می‌دادند، توی اون دامن کوه و هوای باز و برای شرایطی که من داشتم خیلی خوب بود، من دنبال همچنین شرایطی بودم و در نتیجه خیلی استقبال کردم و خیلی خوب بود اما دکتر غریبی مخالفت کرد و گفت اگر که می‌خوای تهران نباشی باید شیراز، مشهد یا مثلاً یه شهر دیگه باشی. این هم حصارک کرج بود انگار نزدیک قزوین و اون چیزی که من می‌خواستم بود. اینجا اختلاف نظر ما خیلی جدی شد و من به حالت قهر رفتم و دیگه منتظر نظر دکتر نمودم. بعد هم که فارغ التحصیل شدم یه بار دیگه اومدم که حالا می‌خوام از اساس عدم نیاز بدید. ایشون گفت من نمی‌دم و من باز به قهر رفتم و دنبال این بودم که بورسم رو بخرم به نوعی و قید مرکز رو بزم اما اون مشکلات خصوصی که در اون دوره زمانی داشتم مرتفع شده بود و اون جوری که فکر

می‌کردم نبود و اوضاع به لحاظ خانوادگی بهتر شده بود و من فکر می‌کردم حالا شرایطم فرق کرده و حالا مثل اون زمان حاد نیست و می‌تونم تهران بمونم ولی با این حال دوسال نیومدم (سال ۸۱ تا ۸۳) و سعی کردم برم به جای دیگه‌ای اما بعد دیدم خیلی وضعیت بد نیست و دیدم اگر بنا باشه تهران باشم خب می‌رم همین‌جا دیگه و نرم دنبال داستان لغو تعهد، اون خطر هم که دیگه منو تهدید نمی‌کنه. بنابراین سال ۸۳ برگشتم و ناگفته نماند مرکز هم شکایت ما رو به وزارتخونه کرده بود که این متعهد به ما بوده و نیومده و این نامه‌نگاری‌ها منجر به این شده بود که بار اول و دوم و اخطار بیاد برای من مبنی بر این که خودت رو معرفی کن به مرکز و عملاً اینا اومده بود و بعد دیگه نامه زدند که ایشون اومده و آغاز به خدمت کرده.

- چه کاری رو به عهده گرفتید با تشریف آوردنتون؟

سال ۸۳ که من اومدم دکتر گفت ما اینجا چارت سازمانی جدید داریم که تازه تصویب شده بود و پژوهشگاه بود و خیلی مفصل، گسترده و گفت من برات در نظر گرفتم تو گروه جامعه اطلاعاتی رو راه بندازی و تو این گروه مشغول شی. شاید به این خاطر بود که تو همون سال، قبل از اینکه بیام مرکز به سخنرانی برای پیش اجلاس ۲۰۰۵ تونس داشتم در مورد وبلاگستان زبان فارسی و اونجا من دکتر رو دیدم اونجا گفتگو جدی شد که من برگردم مرکز و من شرایطم طوری بود که می‌تونستم برگردم و برگشتم و دکتر رو این حساب شاید - دقیقاً نمی‌دونم - گفت بیا گروه جامعه اطلاعاتی و اولین چیزی که پیشنهاد دادم ترسیم چشم انداز پژوهشی گروه جامعه اطلاعاتی بود. که انجام دادم و گزارشش رو هم داریم.

- بعد از اون همین روند رو ادامه دادید؟

به مدت زیادی نیست ۲-۳ ساله.

- و همچنان عضو شورای پژوهش هستید؟

بله، مدیر این گروه و عضو هیات علمی و البته پیمانی هستم و دکتر از چیزهایی که گفت بیا اینجا این بود که از بدو ورود برات حکم رسمی می‌زنیم و ما گفتیم چه بهتر که این چرخه سریع‌تر بشه و الان حدود ۳ سال می‌گذره و ما هنوز پیمانی هستیم و هیچ اتفاقی نیفتاده.

- تعهدتون چند سال بود؟

دو برابر مدت بورس. ۴ سال بورس بودم و ۸ سال تعهد به وزارتخونه. بعد از دوره‌ی ما دستگاه‌ها بورس می‌کردند و خودشون از محل بودجشون پرداخت می‌کردند و تعهد به دستگاه بود. اما زمان ما بورس از وزارتخونه پرداخت می‌شد و تعهد ما هم به وزارتخونه بود؛ تعهد مبنی بر اینکه هر جا وزارتخونه بگه ما خدمت می‌کنیم. به حساب باز کرده بودیم بانک ملی شعبه کاوه و وزارتخونه پول رو می‌ریخت اونجا و ما می‌رفتیم پول بورسمون رو برمی‌داشتیم اما سال ۷۹ که سال آخر بورس ما بود، آخرین بورس من به حساب مرکز ریخته شد و همین باعث شد من ۲۰۰-۳۰۰ تومن ضرر کنم. اون موقع که تو اون حساب بانک بود خب خوابیده بود و می‌رفتیم، می‌گرفتیم و اما این دفعه آخر گفتن برید جایی که به شما اعلام نیاز داده و پول بورستون رو بگیرید. اینها هم گفتن اون‌ور سال اومده و ما برگردوندیم به خزانه! خلاصه نفهمیدیم چیکار کردند. وزارتخونه می‌گفت حقشونه باید بدید و اینها هم می‌گفتند ما طبق قانون نمی‌تونیم بدیم و دی حساب اینو گفته و معاون اونو گفته... ولی عاقبت ندادند. اما دکتر اینو از یه محل دیگه‌ای در قالب طرحی چیزی پرداخت کرد و به نوعی که متضرر نشیم انگار از اون اختیارات مدیریتی‌اش استفاده کرد.

- در مجموع اوضاع و احوال شما چگونه در پژوهشگاه؟ و اگر نکته دیگه‌ای به نظرتون می‌رسه که در پایان گفتگو بهش اشاره بفرمایید.

والا طبیعتاً من مثل یه سربازی هستم که تسلیم شده و این سربازی که تسلیم شده همیشه تسلیم شده است و همیشه وقت حال خوشی نداره. دکتر همیشه توی جلسات می‌گه دوران خواسته بره اما ما نداشتیم و حالا برگشته. من هم همیشه فکر می‌کنم می‌خواستم برم و نداشتند و منو برگردونن.

- تفاوت در اون واژه آخره؛ برگشته و برگردوندن.  
بله این آدم است که وسط مونده و دست و دلش به کار نمی‌ره و خیلی انگیزه‌ای برای کار نداره و خیلی  
امیدی به مرکز نداره و امیدی به آینده نداره و هست چون که گفتن باشه همین دیگه چیزی به ذهنم  
نمی‌رسه.
- خیلی ممنون از اینکه فرصت گذاشتید و زحمت کشیدید امیدوارم موفق باشید.  
خواهش می‌کنم.

## صادق پورحسن طناب‌چی

- آقای طناب‌چی خیلی ممنون از اینکه قبول زحمت کردید و تشریف آوردید. لطفاً به بیوگرافی از خودتون بفرمایید که کجا متولد شدید، کجا و در چه مقاطعی درس خواندید و بعد چی شد که وارد مرکز مدارک علمی ایران شدید.

عرض می‌کنم که من در مهر ماه ۱۳۲۷ در تبریز به دنیا اومدم و اون جور که از والدینم شنیدم خیلی کوچیک بودم که منو به تهران آوردند. دبستان و دبیرستان رو در همین تهران خوندم و دیپلم گرفتم.

- دیپلمتون چی بود؟

دیپلم ریاضی گرفتم و چون شرایطی برای من پیش اومده بود که نتونستم کنکور شرکت کنم و بالاخره رفتم سربازی، در تاریخ ۲۸ مهر ماه سال ۴۹ به سربازی رفتم و ۲۸ مهرماه ۵۱ تموم شد سربازی‌ام رو که انجام دادم دیگه آخراش بود که یکی از دوستانم که توی این موسسه کار می‌کرد اون موقع اینجا موسسه بود، موسسه‌ی تحقیقات و برنامه‌ریزی آموزشی. ببخشید علمی و آموزشی. همینجوری من زنگ زدم به این دوستم و گفتم من سربازی‌ام داره تموم می‌شه و دنبال کارم و همینجوری شوخی و جدی، در مورد کار باهم صحبت کردیم. آمدم و دوستم رو باز دیدمش و حدود یک ماهی گذشته بود و گفتش بیا اینجا من سپردم برای تو اینجا کار پیدا کن و منو برد چاپخونه و این‌ور و اون‌ور یک چیزهایی بهم یاد داد و گفت خلاصه هرچی بلدی به اینا بگو بلام و خلاصه یه روز بهم زنگ زد و گفتش بیا کارت درست شده و من رفتم پیش آقای دکتر صفوی که اینجا رئیس امور اداری بودند و من رفتم پیش ایشان و ایشان هم منو فرستادند کارگزینی.

- اون وقت لیسانس گرفته بودید یا نه؟

نه خیر دیپلم گرفته بودم و یک شرایطی داشتم که..

- آهان ببخشید من فکر کردم شما با لیسانس وارد مرکز شدید.

نه. آقای دکتر صفوی با آقای سینایی صحبت کرده بودند و کارم رو در مرکز تعیین کرده بودند و اون دوست من خیلی خوشحال شد و خیلی بچه‌ی انسان و خوبی بود. یعنی انگار خودش موفق شده و خیلی احساس شادمانی می‌کرد و خب البته اون موقع کار خیلی زیاد بود و به هر حال به من گفتند برو پیش آقای سینایی.

- خود ایشان هم توی مرکز کار می‌کرد یا نه؟

دانشجو بود و اینجا توی دبیرخونه خود موسسه کار می‌کرد. همه موسسه یک دبیرخونه داشت و من آمدم روز شنبه ۲۵ آذر ۵۱ دقیقاً یادمه شنبه بود و روز مادر هم بود. اون سال‌ها روز مادر ۲۵ آذر بود و به هر حال من اومدم و رفتم همین اتاقی که الان شما هستید فکر کنم. طبقه اول دیگه؟

- بله.

یک اتاق بود و دو تا خانم نشسته بودند که یکی منشی بود و یکی تایپیست. یک در هم بود که خودشون تو اتاق کناری بودند.

- آهان اتاق ۱۰۲ اینها بود.

اولی نه، دومی و سومی.

- خب همونه دقیقاً جایی که الان من هستم.

من رفتم اونجا و خانم آنوش منشی بودند و رفتم تو اتاق و یک میزی داشتند و میز خودشون و یه صحبت‌هایی با من کردند که مرکز کارش چی هست. این نکته خیلی یادم مونده که گفتن اینجا فکر نکنی که پشت میز نشستن و این چیزهاست. اینجا کارش غیر از این چیزهاست. من تعجب نکردم چون اصلاً اون موقع شاید توضیح لازم نبود و بهم بگن.

آقای سینایی آستین‌ها رو بالا زده بود و واقعاً خودش همین‌جوری بود. یه چیزی‌هایی بود که کش‌داره که می‌کنن تو دست برای اینکه آستین کثیف نشه، دستشون کرده بودند.

- آهان.

خودش هم همیشه همین‌جور بود و دائم هم اونم رو روی دستش می‌کشید و به هر حال اومد و فوت و فن کار رو بهم گفت و آوردند منو پیش خانم اعتمادی که رئیس بخش تهیه‌ی مدارک بود و خانم اعتمادی هم نشست. اونجا یه سری صحبت‌هایی با ما کرد مثلاً چه‌طور بایست کار کنی و کارت این جوریه و اون جوریه و اینها، بلند شد من اتاق ایشون این اتاق که این طرف سالن بود طبقه‌ی اول.

- که الان آقای نوروزی هستند بخش کامپیوتر؟

اتاق ایشون اونجا بود و از اونجا تا اون آخر بخش تهیه مدارک بود و به اضافه‌ی یک اتاقی هم مثل اینکه بالا بود. من رو بردند و یکی یکی اتاق‌ها رو دیدم و همکاران رو معرفی کردند و منو هم معرفی کردند و گفتند ایشون چیکاره است، کارشون چیه و ایشون کی هستند و همین‌جور تا آخر رسیدیم به اتاق آخری که تقریباً مجلات و کاردکس بود و یه آقای به اسم قوکاسیان اونجا تنها کار می‌کردند و به من گفتن شما اینجا مشغول به کار می‌شی و منو دست آقای قوکاسیان سپردند و یک میزی هم اونجا گذاشته بودند و گفتند اون هم میز شماسه و ما از اونجا کار رو شروع کردیم و آقای قوکاسیان یه سری توضیحات به من دادند و حدود ۴۰۰۰ عنوان مجله داشتیم برای اون زمان خیلی عجیب و بی‌سابقه بود. کاردکس اون وقت‌ها یه چیز پیشرفته‌ای بود یعنی یک سیستم پیشرفته بود برای نگهداری و ثبت اطلاعات مجلات. حدود ۳۵۰۰ مجله‌ی خارجی داشتیم و ۵۰۰ مجله‌ی فارسی و اون موقع که من یادمه یک دفعه آقای پروفیسور مهران که رئیس موسسه بود اومد و پرسید شما چقدر مجله دارید و ما هم تعداد رو گفتیم و گفت خیلی کمه و شما باید ۱۰-۱۲ هزار عنوان مجله داشته باشید. خلاصه من اونجا شروع کردم به کار کردن و هیچی خب بلد نبودم و آشنایی نداشتم یعنی بهم توضیحاتی دادند و خلاصه یک چیزهایی یاد گرفتم، و کار رو شروع کردیم مجله‌هایی می‌اومد؛ ثبتش می‌کردیم و می‌فرستادیم کتابخونه. یک تعدادی از مجله‌ها خب ۳-۴ هزار بود و طبیعی بود پست مثلاً اشتباه ببره یک جایی یا اونا یادشون بره بفرستن و یک سری شماره‌هاش نمی‌رسید و مثلاً پیگیری هم می‌کردیم. پست کردن خودش یک سیستم خاصی داشت اون زمان و هیچ جای ایران چنین چیزی پیاده نشده بود و هیچی دیگه من شروع کردم و بعد زبان هم یادم رفت بگم هیچی نمی‌دونستم.

- زبان انگلیسی؟

بله، انگلیسی. من شروع کردم این کلماتی که توی این مجله‌ها استفاده می‌شد مثل ابستراکت و ایندکس رو بیشتر نگاه می‌کردم و می‌گفتم اینا چیه و نگاه می‌کردم این ور و اون ور و کمتر می‌پرسیدم و بیشتر نگاه می‌کردم و گاهی هم می‌پرسیدم و به هر حال با این چیزها آشنا شدم و شروع کردم. سال اول به صورت پیمانی استخدام شدم و ۳ ماه گذشت سال بعدش نمی‌دونم یه قانونی پیش اومد که من رسمی شدم و همون سال.

- یعنی اون زمان با دیپلم رسمی شدید؟

اون زمان دیپلم اصلاً ربطی به استخدام نداشت. لیسانس هم بود همین‌طور. دیپلم اون موقع بدک نبود و مثل حالا نبود واقعاً برای خودش ارزش داشت. مثلاً قدیمی‌ها می‌گن ما ۶ ابتدایی قدیم داریم. به هر حال من رفتم و رسمی شدم و اون سال حقوقم بگم چقدر بود؟

- بله.

وقتی استخدام شدم حقوقم ۷۶۰ تومن بود.

- با دیپلم ۷۶۰ تومن بود؟

این یک چیز عمومی بود و مال همه جا بود یعنی هرکسی تو هر سازمانی استخدام می‌شد پایه حقوقش ۷۶۰ تومن بود و دقیقاً یادمه ۷۶۰ تومن. و بعد یک ۲۰۰-۳۰۰ تومن هم اضافه کار می‌دادن که جمعاً مثلاً می‌شد ۱۰۰۰ تومن.

- جالبه.

یک هزار تومان حقوق ما شد.

- مثلاً اون زمان لیسانسه‌ها چقدر حقوق می‌گرفتند؟

اینها یک درجه بالاتر بودند دیگه. مثلاً ۲۰۰-۳۰۰ تومن حقوقشون بالاتر بود یک اضافه کار هم می‌گرفتند مثلاً اگر حقوق من ۷۶۰ تومن بود حقوق اونا ۱۰۰۰ تومن بود ولی اون سال ما رو رسمی کردند و یادمه سال ۵۲ بود که در مرکز رسمی شدم و یک موسسه‌ی ملی زبان هست همین‌جا.

- بله، بله

من سنم چون یه ذره زیاد بود از ترم دو شروع کردم و ترم یک که الفبا بود که من بلد بودم A, B, C, D بود که من از ترم دوم شروع کردم و برای اینکه با بچه‌های کوچیک هم کلاس نشم ساعت ۷ شب به صورت فشرده ثبت نام کردم و از ساعت ۷ تا ۹ شب که بزرگ‌ترها باشن و من احساس بدی نداشته باشم که بین بچه‌های کوچیک هستم. یعنی ما اینجا ساعت ۴ که تعطیل می‌شدیم من تقریباً ۳ ساعت همین‌جا می‌نشستم و چیز می‌خوندم و به کارهایی می‌کردم و بعد از ۷ می‌رفتم اونجا و ۹ تعطیل می‌شدیم. من حدود ۱۰ ترم زبان به این شکل خوندم و یادمه فقط یکبار که اینجا جلسه داشتیم غیبت کردم یعنی همه رو مرتب رفتم و بعضی‌هاش رو هم ۹۰ به بالا می‌آوردم می‌رفتیم دو ترم بالاتر و یادمه که ترم ۳ و ۵ رو من اصلاً نخوندم و مثلاً رفتم ۲، ۴، ۶ و یه مدتی هم برای کنکور درس خوندم و کلاس هم می‌رفتم یه مدتی در همین نزدیکی یک موسسه‌ی خوارزمی بود اونجا رفتم و بعد سال ۵۴ که همه دانشگاه‌ها دولتی شد قبلاً دانشگاه ملی هم داشتیم و البته دولتی و یک‌سری مدرسه عالی بود و دانشگاه ملی بود و اینها همه پولی بود و سال ۵۴ ... آهان تو همین حین بود که من داشتم تلاش می‌کردم برم انگلیس و کارم هم داشت یه جورایی درست می‌شد. سال ۵۴ من امتحان دادم و کنکور قبول شدم و رتبه‌ام دو هزار و خرده‌ای شد. اون موقع می‌گفتم کاش قبول نشم و برم انگلیس. می‌دونستم قبول می‌شم و گفتم که اینطور بود که این رتبه رو با نمرات دیپلم که گرفته بودیم باید به دانشگاهی که می‌خواستیم بریم ارائه می‌دادیم و نمره کنکورم بد نبود اما نمره‌های دبیرستانم گفتم که یه شرایطی داشتم که خوب درس نمی‌خوندم و اون زمان حتی امتحان یکی دوسال هم امتحان ندادم. نمره‌هام خوب نبود و در نتیجه رشته‌های خوب فنی نتونستم قبول بشم و البته احتمالاً شهرستان‌هایی مثل تبریز و اینا قبول می‌شدم و رتبه‌ام نسبتاً خوب بود فقط یه مدرسه عالی کامپیوتر بود تو خیابان ظفر که مدارکم رو برای اونجا فرستادم و آخرش هم نفهمیدم چه اتفاقی افتاد به هرحال با کتابداری در اینجا آشنا شده بودم، کتابداری هم دانشجو می‌خواست و مدارکم رو برای کتابداری هم فرستادم و یه سری هم زبان و ادبیات انگلیسی فرستادم. کتابداری دو مرتبه خودش امتحان گرفت و اونجا هم امتحان دادم و همش می‌گفتم خدا کنه قبول نشم و برم از اینجا به هرحال سه جا زبان قبول شدم و کتابداری رو هم قبول شدم. اومدم به همین خانم اعتمادی گفتم اینجا قبول شدم، اونجا قبول شدم کدوم برم بهتره به نظر شما؟ گفتند به نظر من زبان رو همین‌طوری می‌تونی یاد بگیری بهتره بری کتابداری چون دانشگاه تهران هم هست و من رفتم دانشگاه تهران و اسمم رو نوشتم. همون سال وزارت خارجه یه آگهی داده بود که کارمند استخدام می‌کنه به قول ورزشکارا می‌گن من اون زمان خیلی رو فرم بودم. اونجا هم امتحان دادم و قبول شدم. یادمه آقای زهادی هم در وزارت خارجه قبول شد سال ۵۴ بود رفتیم اونجا باهامون مصاحبه کردند و من مونده بودم چیکار کنم و آقای زهادی یه روز رفت و بهش گفتن این کار شماسه و این کار رو بکن و اون کار رو بکن و گفت منم مرخصی گرفتم و اومدم و دیگه اونجا نفرتم. واقعاً



اون زمان وزارت خارجه به شرایط خاصی داشت که با روحیات ما سازگار نبود و منم نرفتم اونجا و اینجا رو ترجیح دادم و همین‌جا موندم. از اینجا خیلی خوشم اومده بود. اون زمان بانک وجاهای دیگر خیلی راحت کارمند می‌گرفت و راحت می‌شد رفت بانک و استخدام شد اما زمان می‌برد و من از محیط اینجا خیلی خوشم اومده بود به محیط فرهنگی خوب بود و آدم‌های با فرهنگی بودند. به هر حال از اینجا خیلی به این رشته علاقمند شدم و من اول این رشته رو نمی‌شناختم نه توی مدرسه کتابخونه آنچنانی بود و نه جای دیگه. فقط یک کتابخونه عمومی توی پارک شهر بود که یادمه گاهی برای درس خوندن اونجا می‌رفتیم و حل المسائل می‌گرفتیم و هیچی خلاصه درس رو ادامه دادم.

- همزمان کار هم می‌کردید؟

بله کار هم می‌کردم و درس ۷ ترمه تموم شد اون زمان ۸ ترم بود و من ۷ ترمه تموم کردم و به ترمی انقلاب شد و دانشگاه‌ها تعطیل شد یعنی خورد به ۵۷ و دیگه تابستون ۵۸ من لیسانسم رو گرفتم و بعد انقلاب فرهنگی شد و کنکور فوق لیسانس نمی‌شد داد. تا سال ۶۵ و سال ۶۵ اولین سالی بود که امتحان فوق لیسانس برگزار شد و من امتحان دادم و چون چند سالی بود کسی امتحان نداده بود خیلی شلوغ بود و ۱۲۰۰-۱۳۰۰ نفر شرکت کردند. من امتحان دادم و نفر ۴ شدم و به مدتی گذشت و دیدم خبری از اسم من نیست و به من گفتند برو آموزش. من رفتم آموزش دانشگاه تهران و رفتم به لیستی رو به من نشون دادند که اسم منو خط قرمز کشیده بودند و گفتم چرا؟ گفت شما تو گزینش عمومی قبول نشدید و گفتم من بچه‌ی خوبی بودم چرا قبول نشدم؟ خلاصه اومدم و خیلی ناراحت شدم و از اون ۱۵ نفری که می‌خواستند بین ۱۲۰۰ - ۱۳۰۰ نفر من شده بودم نفر ۴ و خیلی ناراحت شدم که آخه چرا؟ به هر حال ردمون کردند.

- پیگیری نکردید؟

نه به دفعه پیگیری کردم و دو مرتبه اومدن و رد کردن و به نامه بهم دادند که شما نمی‌تونید بری دانشگاه چون تو گزینش نمی‌دونم چی رد شدی. باز من از رو نرفتم و دو مرتبه امتحان دادم و باز رد شدم و دیدم اسمم توی لیست نیست و زنگ زدم به آقای دکتر حری گفتم آقای دکتر اسم من توی لیست نیست من امتحانم رو خوب داده بودم. گفت شما از معارف اسلامی رد شدی. گفتم چرا آخه؟ من ۵۶-۵۷ نمره زده بودم و گفت درسته همین‌قدر زده بودی ولی آقای افروز گفته از ۶۰ به پایین شرکت نکنند و گفتم پارسال که ۵۰ بود ما امتحان دادیم و قبول شدیم و گفت من بردم جلسه و گفتم آخه این زبان اینجوریه، کتابداریش اینجوریه و درس‌هاش همه خوب بوده و گفتن نه اگر کمتر از ۶۰ باشه نمی‌تونه شرکت کنه و بازم به سال دیگه امتحان دادم و قبول شدم و دیگه گزینش رو هم از کارمندهای دولت برداشته بودند و گفته بودند که کسانی که کارمند دولت هستند گزینش نشن. فکر کنم سال ۷۰ بود.

- معارف چند زده بودید؟

نمی‌دونم نمره‌هام رو ندیدم چند شده اما ظاهراً خوب زده بودم.

- بازم تهران قبول شدید؟

بله همین دانشگاه تهران و فقط دانشگاه تهران زده بودم و هیچ جای دیگه امتحان نداده بودم. سال ۶۵ تازه دانشگاه باز شده بود و فکر کنم بعد از انقلاب فرهنگی بود و این تازه اولین کنکور بود. دانشگاه آزاد ۶۵ بود یا نبود؟

- نه خیر نبود.

جای دیگه هم نمی‌دونم شهرستان‌ها اون موقع اهواز بود و هیچی اینم تموم شد و سال ۷۳ فوقم رو گرفتم و اومدم به دکتر غریبی به نامه نوشتم دادم به ایشون خیلی محترمانه نوشتند پست سازمانی و اینها نمی‌شه و خیلی محترمانه گفتند حرف زیادی زن و بعد جالب این بود که سال بعدش به آقای دیگه که یکسال و نیم

بعد فوقشون رو دفاع کردند مثلاً آبان دفاع کردند و نشریه محققین و متخصصین اسم ایشون هست، عضو هیات علمی اونجا بودند یعنی مدت ۵ ماه. من فکر می‌کنم مدرکم رو ۶ ماه طول کشید گرفتم و اما این آقا ظرف ۵ ماه هم دفاع کرد، هم مدرک گرفت، هیات علمی هم شد و اسمش هم اونجا اومد.

- از همکاران اینجا بودند؟

بله از همکاران اینجا بودند و اسمشون رو نیارم بهتره. حالا به نفر بود و تعجب کرده بودم که به هر حال چطوری آخه؟ به هر حال به سری چیزها چاپ کرده بودم و....

- یعنی مقاله داشتید؟

بله هم مقاله، هم ترجمه داشتم و چیزهایی دیگه هم چاپ کرده بودم و یکی از شرایط هیات علمی شدن همینه دیگه. انتشارات، زبان، چیزی نوشته باشی به هر حال این گذشت و نشد دیگه. همکاران دیگه هم داشتیم اونا هم نشدند چرا! باز نمی‌دونم. حتی دوتا فوق لیسانس داشتند و دکترا داشتند اما خب هیات علمی نشدند. خب این از مسیر تحصیل و البته من دلم می‌خواست دکترا بگیرم.

- یعنی چون هیات علمی نشدید دکترا نگرفتید؟

نه، می‌تونستم بگیرم وقتی اومدم اینجا دیدم هیچ راهی ندارم باید درس بخونم تا آخرش. یادمه آقای سینایی می‌گفت فوق رو هم بگیر میارمت اینجا هیات علمی بشی. اون سال‌ها از طرف وزارت علوم به اینجا خیلی بورس می‌دادند.

- برای خارج از کشور؟

بله برای خارج از کشور. بورس فوق لیسانس هم داشتیم و برای دکترا هم بورس خارج از کشور می‌دادند. مثلاً خانم دکتر حریری، آقای دکتر میرزاده، دکتر موحد رفتند. دکتر موحد رشته‌شون کتابداری و اطلاع رسانی بود ول کرد رفت فلسفه و منطق بخونه و رفت به سوی مسیر خودش. بورس کوتاه مدت می‌دادند و بلند مدت هم می‌دادند برای دکترا، یادمه من به دوره کوتاه مدت سال ۵۷ رفتم انگلیس و اتفاقاً اون زمان، زمان آقای بیهقی بود که رییس اینجا بودند به دوره کوتاهی، دو ماه من رفتم به دوره کوتاه تابستونی در آبرسیویس و خوب به دوره دو ماهه رو گذروندم و یادمه ۱۶ شهریور بود و من برگشته بودم به تهران اون روز قرار ۱۷ شهریور رو در تپه‌های قیطریه گذاشتند اونجا قضیه سینما رکس رو شنیدیم و رییس دانشگاه آبرسیویس تسلیم گفتند.

- طرف‌های قیطریه چه خبر بود؟

راهپیمایی بود به نماز چیز خونده بودند فکر کنم نماز عید فطر خواندن اونجا و قرار ۱۷ شهریور رو گذاشتند میدون ژاله و قرار اون راهپیمایی رو گذاشتند که اون اتفاق افتاد و اون راهپیمایی چیز بود ببخشید نماز عید فطر بود و نمی‌دونم دقیقاً کدوم آقای اومده بود اونجا یادم نیست.

- روال خاصی داشت اعزام همکاران به خارج از کشور؟

والا تقریباً چیز می‌کردند هر بخشی ریئسش سعی می‌کرد از بخش خودش بفرسته و مثلاً می‌گفتند سال پیش یکی از شما رفته امسال نوبت ماست مثلاً. مثلاً آقای تمیزی سال قبل از من رفته بود و تا اونجا که یادمه به خاتم دیگه سال قبلترش با شوهرش رفته بود و همینطوری به ترتیب می‌فرستادند ما هم وقتی می‌دیدیم اون آدم تجربه بیشتری داره اصلاً ناراحت نمی‌شدیم و می‌گفتیم بهتره اون بره و همون سال نوبت یکی دیگه بود اما ایشون به خانمی بود که اون سال حامله بود و آخرش بود و نمی‌تونست بره به به دلایلی و آقای آذرنگ هم اون سال رفت شفیلد و دیگه بالاخره نوبت به ما رسید و به چیزی داشت و گاهی پیش می‌اومد که ترجیح می‌دادند اون یکی بره این یکی نره و نه اینکه کاملاً بدون عیب و نقص بود و به مسیری داشت.

- مسیری رو بالاخره طی می‌کرد.

مثلاً مسئول بخش حمایت می‌کرد و می‌رفت جلسه و می‌گفت بخش شما رفته بخش ما نرفته.

- وقتی شما تشریف بردید بخش تهیه مدارک همکاران شما کیا بودند؟

همکاران من خانم اعتمادی بودند که مسئول بخش بودند و خانم علامه، خانم مستوفی، خانم وحید بودند که اینا دخترعمو بودند و یکیشون وحید بود و یکی دیگه وحیدی و هردوشون مال مرکز ما بودند و آقای قوکاسیان بود و خانم سجادی اینا یادم میاد بودند.

- پس تهیه مدارک خیلی گسترده بود؟

بله ۴۰۰۰ عنوان مجله می‌گرفت و به واحدی بود که فقط سفارش رو انجام می‌داد و خیلی کار می‌برد. ۴۰۰۰ عنوان مجله رو کارهای سفارش رو انجام می‌دادند و خیلی کار می‌برد و دونه‌ها اونجا بودند فقط این کار رو انجام می‌دادند و خانم مستوفی و خانم علامه کارهای دیگه می‌کردند و یادم نمیاد چیکار می‌کردند برای اینا به کارت می‌ساختند و اولریخ رو چک می‌کردند که عنوان اصلی‌اش چیه و درست اونا رو ثبت می‌کردند که وقتی سرچ می‌شه و کسی می‌ره دنبالش به اصطلاح اشتباهی نره و درست بره سراغش. به نکته‌ای که هست که ژورنال زیاده به جا باید بیاری و به جا نباید می‌آوردی و همه رو می‌آوردی اشتباه رخ می‌داد. چیزهای این‌طوری دقت‌های اینطوری لازم بود که اون زمان ۲ نفر بودند که کارت می‌ساختند و لیبل می‌ساختند که اینم به فایل گردون داشت که از طریق این می‌شد تو کتابخونه رفت و مجله پیدا رو کرد و بعد من که اومدم به نفر دیگه به واحد ما اضافه شد.

- اون زمان آقای هاروی اینجا بودند؟

وقتی من اومدم آقای هاروی اینجا سمتی نداشتند اون زمانی که من اومدم آقای سینایی رییس اینجا بودند و آقای دکتر دانشی معاون ایشون بودند و رییس اون موقع می‌گفتند دکومانتاسیون یعنی اعضای هیات علمی بود.

- چندسال بخش تهیه مدارک بودید؟

تقریباً بودم همونجا. تا انقلاب همونجا بودم منتها در کنار این کار به طرح‌هایی در مرکز بود که من توی اونا شرکت می‌کردم و چکیده نویسی بود که من شرکت می‌کردم و از کارهای مهم اینجا بود و آدم داشتیم که چکیده نویس بودند و می‌آوردند اینجا و چکیده می‌نوشتند و در مجله چکیده چاپ می‌شد و شما آرشیوش رو دارید فکر می‌کنم.

- بله، بله.

چکیده کار می‌کردم و خیلی کارهای دیگه و بعد به طرح بود.

- اینا رو غیر از تهیه مدارک انجام می‌دادید؟

بله، حالا اونجا دلم می‌خواست انجام می‌دادم و به طرحی بود که طرح تحلیلی مطبوعات ایران که هفته‌ای به روز می‌رفتیم کتابخونه‌ی ملی با چندتا از دوستان می‌رفتیم و نشریات رو ورق می‌زدیم و یادداشت برمی‌داشتیم و کار می‌کردیم و آقای سینایی اجازه می‌دادند اون روز رو من برم با اون دوستان دیگه یک جلد از اینا هم چاپ شد و به چکیده هم کار کردیم که اسمش چکیده انقلاب بود که مرحوم مساوات مسئولش بود این نشریاتی که در می‌آورد چکیده می‌کردیم و اون وقت آزاد بود همه چی چاپ می‌شد و آقای مساوات دست دست کرد و چاپ نشد و بعد گفتند مناسب نیست و از این حرفا الان هم هست فکر کنم پیش آقا بخشی باشه و ضمن این من به کاری هم توی مرکز اسناد فرهنگی آسیا که تازه درست شده بود و مسئولش آقای چنگیز پهلوان بود و آقای آذرنگ هم معاونش بود و اونجا کار می‌کرد ضمن اینکه اینجا بود و به روز منو دید و پیشنهاد داد که وقت شما چه جوریه و گفتم خیلی شلوغه. هم دانشگاه می‌رفتم و هم به جای دیگه می‌رفتم و کار می‌کردم و مرکز توسعه صادرات بود مثل اینکه. آقای آذرنگ گفت وقتت چطوره. من به کار کتاب شناسی صادق هدایت برای دکتر حری درست کرده بودم و ایشون مراجعه کرده بودند و اونجا

کارها رو دیده بودند و کار منم دیده بودند و خوششون اومده بود و گفت مرکز اسناد می‌خواد یه کتاب شناسی دربیاره و در واقع دوتا بخش شعر و قصه داشت و قصه‌ی ترجمه شده در مطبوعات ایران. گفت حاضری وقت داری و من گفتم باشه. قرار گذاشتیم و گفت این دوتا رو آهان یه نفر رو به من معرفی کن که این دوتا انجام بدید شعر رو یکی و قصه رو یکی دیگه و من اون موقع آقای معتقدی رو که تازه اومده بود اینجا سال ۵۵ بود رو معرفی کردم و ایشون گفتند اطمینان داری که تو کارشون آدم دقیقی هستی و چون می‌طلبید که با دقت دیده بشه نشریات اون زمان. مشخصاتشون دقیق ثبت و ضبط بشه و به هر حال آقای معتقدی رو معرفی کردم و دوتا قرارداد بستیم و گفت شما می‌رید و هر دوتاتون و مجله‌ها رو اگر نگاه می‌کنید قصه داره قصه‌اش رو می‌نویسید و اگر شعر داره شعرش رو بنویسید و شعر رو به اسم یکی قرارداد می‌بندیم و قصه رو به اسم یکی. از اونجا که ایشون به شعر علاقمند بود و گاهی شعر هم می‌گفت گفتم شعر رو شما بردار و قصه رو من برمی‌دارم و خلاصه این کار رو کردیم و پنج‌شنبه، جمعه می‌رفتیم کتابخونه ملی فیش برداری می‌کردیم و تموم می‌شد و تحویل می‌دادیم و حتی دستمزدمون رو هم گرفتیم که خورد به انقلاب و چاپ نشد و اینم تو پژوهشگاه علوم انسانی مونده و این چند سازمان باهم ادغام شدند که این رفت اونجا و پیگیری هم کردیم اما به هر حال چاپ نشد و ضمن کار این کارها رو هم می‌کردیم.

- اینا در واقع کارهایی بود که خارج از مرکز انجام می‌دادید؟

یه بخشی داخل مرکز بود و یه بخشی خارج از مرکز.

- برای این کارهایی که توی مرکز می‌کردید پرداخت اضافه هم به شما می‌شد؟

نه. بیشتر علاقه شخصی بود و فرد دوست داشت این کار رو بکنه.

- شنیدم یه زمانی خانم مرتضایی اینا هم اینجا بودند؟

خانم مرتضایی سال ۵۲ بود که اومدند بخش ما.

- خانم بردبار چی؟

خانم بردبار سال ۵۵ به بعد اومدن با همین گروه آقابخشی، جواهرکلام و معتقدی یه امتحانی اینجا می‌گرفتند اینا شرکت کردند و اومدند.

- اینا اومدند تهیه مدارک؟

همه نه، خانم بردبار تهیه مدارک بود و آقای معتقدی هم اینجا بود و اون زمان بخش نمایه‌سازی هم داشتیم یه مدت خانم آنوش اونجا رییس بودند دوتا خانم آنوش بودند آنوش هارطونیان و هوسپیان.

که خانم هوسپیان رییس نمایه‌سازی بودند که یک کتاب هم در همین زمینه داره و جزوه مانده و آقای آقابخشی رفت اونجا. آقای تمیزی اون زمان یه بخش جدایی بود که خانم اشرف مسئول بود که فهرست‌ها رو در می‌آوردند و خانم اشرف بود و آقای تمیزی که آقای جواهرکلام هم یه مدتی رفت پیش آقای تمیزی و چون نتونست کار کنه بعد اونم رفت نمایه‌سازی و تو نمایه‌سازی بود که انقلاب شد و همه چیز اون زمان تق و لق شده بود.

جالبه که پیش از انقلاب ما می‌اومدیم اینجا و اینجا خیابان شاهرضا نزدیک دانشگاه بود و همیشه شلوغ بود و عکس از اینجا پرت می‌کردند تمام قاب‌هایی که بود پرت کردند تو خیابون و اونجا همه رو آتیش زدند و به طور کلی همه جا رو آتیش زدند و بانک ایران و انگلیس بود که اونو آتیش زدند و عکس‌ها که دیدند انداختند پایین دیگه کاری به اینجا نداشتند و جالب این بود که ما هر روز که می‌اومدیم یه پولی به ما می‌دادند حالا بانک هم نمی‌داد همین طبقه ۴ امور اداری، کارپردازی و حسابداری و این چیزها بود و هی ما رو صدا می‌کردند یه پولی بهمون می‌دادند و حالا نمی‌دونم این اضافه شده، حالا نخست وزیر چیکار کرده و یه پول‌های خوبی اون سال گرفتیم نسبت به همیشه.

- یعنی چی؟

یه قانونی تو کشور پیاده می‌شد مثلاً آقای آموزگار نخست وزیر می‌شد می‌گفت یه چیزی افزایش حقوق و اینها یه چیزی اضافه می‌شد و همون سال ۵۷ پیش از انقلاب بود و بعد گذشت و رسیدیم به بعد از بهمن و آقای بازرگان نخست وزیر شد و آقای سینایی رفت و آقای سینایی هم گفتم بازنشسته شدند و خانم اعتمادی بودند و آقای مومنی بود یه سری که سابقه کار بالا داشتند ۲۰ سال به بالا اجباراً بازنشست شدند و کسانی که ۱۵ سال به بالا سابقه داشتند گفتند داوطلبی. هرکس دوست داره بازنشست بشه و هرکس دوست نداره بمونه. اونم با یه ارفاغ که با ۲۰ روز حقوق بازنشسته بشه و بعد آقای سینایی رفت و مرکز موند همینطوری و بچه‌ها چیز کردند اون موقع طرح شورا زیاد گرفته بود و اومدند شورایی‌اش کردند و یه شورایی تشکیل شد که ۳ یا ۵ نفر بودند مثلاً یه نفر از هیات علمی و یه نفر از کارشناس‌ها و یه نفر هم از کارمندا. همین ۳ نفر بودند یا بیشتر یادم نیست و یه شورایی تشکیل شد و یه مدت بودند و این کار رو کردیم و اون زمان جو اینطوری بود که خیلی آدم‌ها می‌خواستند کمک کنند و کار کنند.

- اعضای شورا رو یادتون میاد؟

آقای میرزاده رو یادمه و آقای آقابخشی و مرحوم اسلامی. عباس اسلامی هم بود یه بخش انتشارات داشتیم که اونا اینجا بودند.

- آقای دکتر میرزاده که الان پژوهشگاه پلیمر هستند؟

نه ایشون انگلیس هستند. این آقایایی که گفتید الان کجا هستند؟

- الان پژوهشگاه شیمی پلیمر هستند.

نه ایشون کتابداری و اطلاع رسانی خونده بودند و فوق لیسانسشون رو هم همین‌جا بودند و دکترها رو هم بورس گرفتند و رفتند انگلیس و خانم نعمت زاده هم فکر کنم بودند.

- خانم نعمت زاده فکر کنم یه دوره‌ی کوتاهی شخصاً سرپرستی می‌کردند؟ یا به نمایندگی از شورا؟

بله فکر می‌کنم یه همچنین چیزی بود و بعد از مدتی آقای آذرنگ اومدند.

- انوقت چیکار می‌کردید و کار رو چطور پیش می‌بردید؟

کارها خوابیده بود. اون سفارشات بودجه می‌خواست و فکر نمی‌کنم به اون شکل نبود درست یادم نیست خیلی تب و تاب شدید بود و همین‌جا و هم جاهای دیگه بود به هر حال بعد از این شورا. زمانی شورا بود من یه مدت رفتم کتابخونه و گفتند کتابخونه چیز شده و مشکل داره برید و سرسامانی بهش بدید و من یه مدت رفتم کتابخونه.

- اون موقع همکاران کتابخونه کیا بودند؟

خانم دکترحریری رییس کتابخونه بودند و خانم توفیق، بقراطی و خیلی‌هاشون یادم نیست واقعاً.

- اینا از همکاران مرکز بودند یا از جاهای مختلف می‌اومدند؟

اینجا از همکاران مرکز بودند یه مدتی می‌اومدند و می‌رفتند و آقای رحمت اللهی توی کتابخونه بودند، خانم رفیعا بودند و اینجا کارمند بودند یه مدتی کار می‌کردند و بعد می‌داشتند می‌رفتند جای دیگه. اینجا اولین مرکزی بود که توی ایران درست شد به این شکل و همون آقای هاروی اومدند و فکر می‌کنم بی‌ارتباط با پیمان سنتو نبود و پیمان سنتو ایران، ترکیه و پاکستان عضوش بودند و هم زمان من یادمه از ترکیه می‌اومدند اینجا و از پاکستان هم می‌اومدند اینجا و ترک داک مال ترکیه بود و پاک داک مال پاکستان بود و ایران داک هم که مال ایران بود و این فکر کنم بی‌ارتباط با پیمان سنتو نبود و اینکه پاکستان رو کی رفته من نمی‌دونم ولی جان هاروی که اومده بود اینجا از آمریکا اومده بود و یه دعوائی هم البته اون موقع بود بین کتابداری و اطلاع رسانی مدرن که اومده بود و وارد شده بود و سنتی‌ها مشکل داشتند و اینا می‌گفتند ما کتابداری نو رو آوردیم اینجا و سنتی‌ها مقاومت می‌کردند و می‌گفتند نه.

- سنتی‌ها کیا بودند؟

مثل ایرج افشار که مرکز اسناد دانشگاه تهران رو داشت و کسانی دیگه که آشنا نبودند با فهرست‌نویسی و طبقه‌بندی که کتاب‌ها رو همین جوری با یه شماره‌ای تو قفسه‌ها جا می‌دادند و اون که هیچی مدارک غیرکتابی رو هم همینطور. حالا کتاب یه فهرستی داشت و مدارک غیرکتابی که اینجا به اصطلاح بیشتر کارش این بود و کتابش کمتر بود و بیشترش هم مجله بود خصوصاً انتشارات دولتی اونا رو باید سروسامان می‌دادند و این اصلاً تو ایران نبود و این مرکز اولین جایی بود که شروع کرد به نمایه‌سازی و اومدند نمایه‌سازی رو آوردند اینجا و مجله به این شکل هیچ‌جا نبود که کاردکس داشته باشه و سیستم پیشرفته بود و برای اون زمان کاردکس در آوردند و بعد از دل اینجا جاهای دیگه به وجود آمد و آقای دکتر اکبر اعتماد که رییس موسسه بودند همون سالی که من اومدم بعد از یه مدتی ایشون فیزیک خونده بودند. فیزیک و انرژی اتمی و ایشون رفت سازمان انرژی اتمی و رفت اونجا و یه سری از بچه‌های اینجا هم دنبالش رفتند و یه سری آدم‌ها هستند که همیشه با یه نفر کار می‌کنند و اونا کتابخونه رو درست کردند و در نتیجه همین سیستم رو اونجا پیاده کردند و خانم آسانگ یادمه اینجا بودند و رفتند اونجا رییس کتابخونه شدند و حالا یکی‌یکی یادم می‌افته و ایشون همون سیستم اینجا رو اونجا پیاده کرد و یه سری از آدم‌های اینجا رفتند اونجا کار کردند.

- یعنی اولین کتابخونه و مرکزی که بعد از اینجا راه افتاد مال انرژی اتمی بود؟

فکر کنم، اما مطمئن نیستم اونجا رو یادمه فکر نمی‌کنم جاهای دیگه هم بود و بعد از اینجا آقای احمدی که قائم مقام موسسه بودند که مترجم به نامی هم بودند ایشون هم از اینجا رفت دانشگاه آزاد نه این آزاد قبل از انقلاب هم دانشگاه آزاد درست شده بود و ایشون رفتند اونجا و کتابخونه رو راه انداختند و یه سری از آدم‌های اینجا از کل ساختمان نه فقط از مرکز ما مثلاً از امور اداری رفتند اونجا و یه کتابخونه هم راه افتاد اونجا و بالاخره شروع کردند و اینجا یکی از کارهایش این بود که برای راه‌اندازی کتابخونه‌ها و مراکز اسناد می‌رفتند یه کلاس‌هایی داشت اینجا می‌اومدند و آموزش می‌دیدند و خود آقای سینیایی اون زمان در دانشگاه درس می‌داد و خانم حریری هم تدریس می‌کردند و شاگرداشون می‌اومدند اینجا و بازدید می‌کردند و شاید تقریباً تنها جایی بود که می‌شد برای بازدید آورد به اضافه مرکز خدمات کتابداری که اونم یکی از مراکز موسسه بود و خانم پوری سلطانی که الان کتابخانه‌ی ملی هستند اونا طبقه دوم و سوم رو داشتند و اونا بیشتر روی کتاب‌ها کار می‌کردند و فهرست‌نویسی و طبقه‌بندی و این چیزا. اون موقع الفبایی کردن خودش مساله‌ای بود که چه جوری الفبایی کنیم. مثلاً the رو به انگلیسی حساب نکنی DER, DAS رو به آلمانی حساب نکنی و چون The زیاد داشتیم همه اینا رو می‌گفتند و خودش یه داستانی داشت عرض شود که کارهای دیگه که می‌شد مرکز خدمات کتابداری انجام می‌داد و ما هم مجله انجام می‌دادیم و حتی کتاب‌های ما رو اون مرکز فهرست‌نویسی می‌کرد و ما خودمون بخش فهرست نویسی نداشتیم و یه آدمی اونجا بود که کتاب‌ها رو لیست می‌کرد و یه کارتی می‌نوشت براشون و می‌فرستاد برای مرکز خدمات کتابداری و اونا لیست می‌کردند و می‌دادند به کتابخونه و اونا هم می‌فرستادند. دانشجویها رو می‌آوردند اینجا و اونجا و خانم سلطانی هم درس می‌داد، خانم حریری درس می‌داد و آقای سینیایی. دانشجویها می‌اومدند و آشنا می‌شدند و یه سری رو آقای سینیایی سعی می‌کرد جذب کنه و همون خانم مرتضایی دانشجوی آقای سینیایی بودند که اومدند اینجا و خانم بردبار بعد که اومدند اینجا نمی‌دونم شاید دانشجو بودند که اومدند اینجا و احتمالاً امتحانی نبود و از طرف آقای سینیایی اومده بودند منظورم اینه که کسانی که می‌اومدند اینجا رو می‌دیدند می‌رفتند تو کتابخونه خودشون اینا رو راه می‌انداختند و هم تو کلاس می‌خوندند و اینا رو آدم‌هایی مثل آقای سینیایی و خانم حریری می‌گفتند بهشون و بعد هر طرف کار می‌کردند این سیستم رو سعی می‌کردند اونجا پیاده کنند.

- توی دوره انقلاب با توجه به دوران رکودی که حاکم شده بود و اون شورایی که حاکم شده بود کار پیش می‌رفت و شورا چقدر تونست ادامه بده؟  
به طور دقیق یادم نمیاد چقدر گذشت اما فکر نمی‌کنم خیلی طول کشید.
- شما باز هم همچنان در تهیه مدارک بودید؟  
به صورت پست سازمانی اونجا بودم و به مدت هم برای سرو سامان دادن کتابخونه رفتم اونجا رفتم کتابخونه.
- چه مدتی کتابخونه تشریف داشتید؟  
به مدت کوتاهی بودم و شاید زیاد هم طول نکشید و رفتم کتابخونه راه افتاد و نظم انضباطی دادیم و بعد از اون شلوغی‌ها به مدتی اونجا موندم و بعد فکر کنم دیگه برگشتم بالا و بعد آقای آذرنگ اومده بودند. در واقع شورا به جورایی از ما خواهش کرده بود یعنی نمی‌تونست ما رو با زور بفرسته و داوطلبانه رفتیم و بعد آقای آذرنگ اومدند و آقای آذرنگ همه رو توی کتابخونه جمع کرد و از تک‌تک بچه‌ها پرسید که می‌خوان من رییس بشم یا نه؟ و همه گفتند بله و خیلی از بزرگان هم بودند که مثلاً چیز دیگه خونده بودند و ایشون فوق لیسانس کتابداری داشت و هم کتابداری خونده بود و هم مدیر بود و مدیریت رو خوب می‌دونست و کارش خیلی رو نظم و انضباط بود و یکی از شاخصه‌هاش نظم و انضباط داشتن تو کارها بود و خیلی دقیق بود و من یادمه می‌رفتم ازش کتاب امانت می‌گرفتم می‌گفت کی میاری؟ و می‌گفتم مثلاً ۳ روز دیگه و یادداشت می‌کرد که کتاب رو به فلانی دادم و منتظرم که بیاری و نمی‌شد که اون کتاب رو ببرم و بگم حالا میارم.
- نمی‌بردید چی می‌شد پیگیری می‌کردند؟  
پیش نیومد با من. من دیگه دیدم اینطوری کتاب مال خودش بود و برای من پیش نیومد چون سر موعد مقرر کتاب رو بهشون دادم.
- یعنی از تک‌تک سوال کردند و گفتند شما موافقید...؟  
بله، همه پاسخ دادند بله و ایشون قبول کرد و ایشون شروع کرد به یه سری کارها و یکی از کارهایش آموزش بود و پرو بال دادن به آدم‌ها که قابلیت‌های خودشون رو نشون بدن و بعضی آدم‌ها نمی‌تونستند خودشون رو نشون بدن و اما خیلی کمک می‌کرد که آدم اون قابلیت‌هایی که دارند نشون بدن و اول اومد کلاس‌های مختلف اینجا راه انداخت و یادمه یکی کلاس آلمانی بود که مرحوم مساوات درس می‌داد و آلمان درس خونده بود و منم شرکت کرده بودم تو کلاسش. نظر بچه‌ها رو در مورد مسائل مختلف جويا می‌شد که آقا ما می‌خواهیم این کار رو بکنیم نظر شما چیه؟! نه اینکه الزاماً نظر همه رو قبول کنه که درست باشه و نظر همه رو می‌گرفت از پایین‌ترین آدم‌ها باشه تا بالاترین آدم‌ها نمی‌گفت که اون آدم مثلاً کارمنده و نمی‌شه نظر بده و نظرش به درد من نمی‌خوره و از همه نظر می‌گرفت و این کار رو ایشون همیشه می‌کرد.
- می‌گفتند مکاتبات رو ایشون توی ویرین می‌زدند؟  
بله می‌زد و یه کارهایی که خیلی باز بود و همه رو شرکت می‌داد تو کارها. اما خب خیلی کوتاه بود و زمان ایشون زیاد طول نکشید.
- چه مدت بودند؟  
فکر کنم یکسال نشده باشه و یه مسائلی پیش اومد که ایشون مجبور شد از اینجا بره.
- ایشون رو کارمندها به عنوان رییس اینجا انتخاب کردند؟  
بله، خودش که نیومد بگه من رییس اینجا هستم. با اینکه بهش گفته بودند شما رییس شو ولی باز هم یکی یکی پرسید که می‌خواهید من رییس بشم؟ و بچه‌ها به اتفاق گفتند بله شما باشید.
- رییس موسسه کی بود اونوقت؟ آقای نراقی؟

نراقی که قبل از انقلاب بود و مکنون هم نبود. آقای جعفری نمی‌دونم اون آقای که با آقای طالقانی تفسیر قرآن می‌کردند نمی‌دونم محمدمهدی جعفری بود؟ ایشون با آقای طالقانی خیلی نزدیک بودند و ایشون رییس موسسه بودند.

- آقای آذرنگ هم تو همون مقطع رییس بودند؟

بله ایشون هم فکر می‌کنم همین دوره بودند و بعد آقای مکنون بعد از یه آقای دیگه اومدند زمان دکتر عارف که ایشون وزیر بودند و بعد رییس موسسه شدند بعد از اون آقای مکنون اومدند و اینا همه کوتاه بودند و بعد که مکنون اومد آقای مهدوی هم‌زمان با آقای مکنون اومد.

- بعد از آقای آذرنگ مهدوی اومد و آذرنگ از مرکز رفت؟

بله، یه مدتی کار خاصی نمی‌کردند و بعد جاهای دیگه مشغول شدند و یه مدتی عضو هیات علمی بودند و بعد دایره المعارف بزرگ اسلامی عضو هیات علمی اونجا شدند. مطلع نشدید که چرا آقای آذرنگ از مرکز رفتند؟

دقیقاً نمی‌دونم مجبور شدند یه جوری چیز کردند که مجبور شد بره. بعد از رفتن ایشون آقای مهدوی تشریف آوردند.

- وقتی آقای مهدوی اومدند شرایط مرکز چطوری بود؟

مرکز دیگه نظم و انضباط پیش از انقلاب رو که داشت از دست داده بود و من یادمه مثلاً همین قسمتی که ما بودیم کاردکس، آقای قوکاسیان بود و یه آقای دیگه هم بعداً اومد و ایشون رفت و یکی دیگه اومد که یه مدتی ۴ نفر بودیم بعدش ولش کردند. زمانی که آقای مهدوی اومده بود دیگه اون بودجه رو نداشتیم که این همه مجله سفارش بدیم و یه مورد بود که یه راننده رو آورده بودند گذاشته بودند توی کاردکس و اون زمان رفته بودم یه قسمت دیگه کار می‌کردم و پستم همون جا بود ولی کار دیگه می‌کردیم. یه راننده رو آورده بودند و آدم محترمی بود و من نمی‌خوام بی‌احترامی کنم اما خب این کاره نبود آوردند که فارسی هم نمی‌تونست درست حرف بزنه و بیلان رو می‌گفت میلان و این آدم می‌گفت ۳ تا کارشناس اینجا کار می‌کردند و من تنهایی دارم اینجا رو می‌چرخونم. حالا چیکار می‌کرد نمی‌دونم که آقای مهدوی اومد به من گفت اینجا وضعیتش خراب شده و برو یه سرو سامانی بهش بده و نمی‌دونم فلان شده و بعد از چند سال ما اومدیم یه سرو سامانی بدیم و مجله خیلی کم شده بود و سفارش خیلی کم شده بود و یه سری مجانی برامون می‌فرستادند یه سری می‌شناختند می‌فرستادند و اینطوری می‌اومد برامون و خیلی اوضاع و احوال خوبی نداشت.

- توی این مدتی که آقای مهدوی تشریف داشتند؟

توی این مدتی که آقای مهدوی اومد دوره عجیب و غریبی بود و بین یه سری آدم سابقه دار و تحصیل کرده این رشته یه دفعه یه آقای جوونی رو از یه جایی برمی‌دارند و میارن اینجا که این رییس شماسست و جو هم یه جوریه که مثلاً از بالا اومده و کاریش نمی‌شه کرد و ته دل اکثراً فکر نمی‌کنم راضی باشن که یه آدم جوون که هیچ آشنایی با مسائل نداره بیارن بذارن اینجا و به هرحال ایشون اومد و آقای مهدوی به چاپ و نشر خیلی علاقمند بود و چاپ کردن یه سری چیزها و من از کتابخونه که اومدم همین دوره آقای مهدوی بود که اومدم بالا و مونده بودم. جا و مکانی نداشتیم خلاصه یکی از همکارا به ما یه جایی داد و نشستیم روی یه طرحی باهم همکاری می‌کردیم طرح راهنمای انتشارات دولتی ایران. یه همچنین چیزی بود ما شروع کردیم کار کردن و پرسش‌نامه فرستادیم به ادارات دولتی و اونا نشریاتشون رو می‌فرستادند برای ما که چی در میاریم و اسمشون چیه که الان هم هست در مقطع کوچیک که بعد بزرگ شد و ۴-۵ تا کار شد و زمان آقای مهدوی بود که این شروع شد و بعد یه مدت گذشت و یه طرح دیگه باز دادیم و ما اونم با آقای مساوات کار کردیم و چند نفر دیگه. مقاله نامه علوم رو پیشنهاد دادیم و کار کردیم و ۳-۴ شماره مساوات بود و بعد



در واقع من ادامه دادم و شاید ۱۳-۱۴ تا بیشتر در اومد این شکلی که الان هست در واقع همونه که ادامه پیدا کرد و به شکل‌های مختلف در اومد و کارها اینجوری می‌شد و زمان آقای مهدوی خیلی علاقمند به چاپ کردن چیزی به عنوان خروجی یا گزارش کار داشتند.

- چیزهای زیادی هم به نام خود ایشان چاپ شده تو اون دوره؟

ایشون با این موضوعات آشنا نبود و هیچی نمی‌دونستند و هرچی یاد گرفتند همین جا یاد گرفتند. مهدوی دانشجوی باستان شناسی بود و اصلاً آشنا نبودند و اینجا البته خیلی کار می‌کرد و می‌خوند و دنبال می‌کرد کارها رو. بعداً یاد گرفت و درست مثل مبصر بود و می‌اومد تو راهروها قدم می‌زد و می‌اومد گشت می‌زد تو اتاق‌ها. ایشان از چاپ کردن خیلی خوشش می‌اومد و رفت دنبال این کارها و ما هم روی مقاله نامه‌ها کار کردیم و اون انتشارات رو هم در می‌آوردیم و و بعد خانم علامه که همکار ما بودند و رفتند من خودم در می‌آوردم و به مدت با آقای تمیزی که کارشون زمان آقای مهدوی عقب افتاده بود و آقای مهدوی گفت برید اونو تمومش کنید و چیزهای این جور پیش می‌اومد دیگه.

- نهایتاً دکتر غربی تشریف آوردند اوضاع چطوری بود و اولین مواجهه شما؟

پیش از آقای دکتر غربی آقای آجیل فروش اومدند.

- آهان آقای آجیل فروش.

این خیلی مهمه که مهدوی خیلی علاقمند بود و بعد آقای آجیل فروش اومد که به مقدار بازتر نسبت به دوره آقای مهدوی بود.

- یعنی چی بازتر بود؟

یعنی راحت‌تر بود و نمی‌دونم مثلاً این بچه‌هایی رو که کار بلد بودند به کار می‌گرفت و قبولشون داشت. ضمن اینکه خودش خیلی چیزها رو نمی‌دونست و خودش این رشته رو نخونده بود با بچه‌ها که بلد بودند دوست داشت کار کنه. به من پیشنهاد داده بود از طریق یکی از دوستان آقای آجیل فروش توی سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی بود که آقای معتمدی رییسش بود و اونجا بود به دوست منم اونجا بود که از طریق ایشان پیشنهاد داده بودند که رییس کتابخونه می‌شی و گفته بود جواب بگیر و به من بده و من گفتم نه نمی‌شم و اون زمان همینجوری تهیه مدارک دست من بود و من کارش رو انجام می‌دادم بدون اینکه پستی چیزی گرفته باشم و من بودم که آقای آجیل فروش اومد بازم من بودم و ادامه پیدا کرد همینجوری و آقای آجیل فروش برعکس آقای مهدوی بیشتر به کامپیوتر اهمیت می‌داد و کامپیوتر هم تازه به مقدار اومده بود تو بازار و ایشان آقای جراح رو که الان پارس آذرخش رو دارند و خیلی نرم‌افزارهای خوبی هم تولید می‌کنند از همین جا شروع کردند و آقای آجیل فروش به انتشارات خیلی علاقه نداشت و در نتیجه اومد سراغ کامپیوتر و مقاله نامه علوم رو که در آورده بودیم گفت این کار رو کنید و بدیم به کامپیوتر و ما اینا رو برداشتیم پیاده کردیم و تو به کار برگه‌هایی دادیم به کامپیوتر و همین در واقع پایگاه مقالات از همین جا شروع شد.

- چه پایگاه‌هایی شروع شد؟

یکی از این یادمه کار آقای تمیزی بود که به کامپیوتر دادند.

- فهرست مشترک نشریات ادواری؟

بله، بعد هم پایان‌نامه‌ها و چکیده‌های تازه‌های تحقیق، اما چکیده‌ها بعد بود.

- پایان‌نامه رو از خیلی قبل داشتید یا گزارش‌های دولتی رو؟

پایگاهش رو؟ یا نشریه‌اش رو؟

یادم نمیداد اما مقاله‌نامه رو چون من خودم کار کرده بودم خودم با همکاری بچه‌ها شروع کردم یادمه. بقیه رو یادم نیست و البته فهرست رو هم یادمه اون رو هم شروع کردند دادند به کامپیوتر یادمه از انگلیسی به

فارسی زدن مشکل داشتند یعنی می‌گفتند نمی‌شه و یادمه یه چیزهایی انگلیسی بود ما به فارسی برمی‌گردوندیم و درحالی‌که بعداً یاد گرفتند و این پارس آذرخشی‌ها می‌گفتند ما هرچی داریم از شما داریم و هرچی یاد گرفتیم از شما یاد گرفتیم و این کارها رو نمی‌دونستند و ایشون هم اومدند به بخش کامپیوتر.

- نهضت کامپیوتر با دوران آقای آجیل فروش شروع شد؟

بله. انتشارات و چاپ و اینها تعطیل شد و فقط یه چیزی چاپ می‌کردیم و تازه‌های کتابخانه که اصلاً اسمم رو هم روش نمی‌نوشتیم چیزهایی که چاپ می‌کردیم جزوه مانند و خیلی کم حجم و بعد سال ۶۸ بود که من یه دعوت نامه از ایفلا گرفتم که توی پاریس برگزار می‌شد. ببخشید زمان آقای مهدوی من تو یه کنفرانسی توی برونموث شرکت کردم در مورد اینفرومیشن ۸۵ که ۸۵ به زمان میلادی بود و سال ۶۴ ما بود که من با هزینه خودم رفتم انگلیس و البته سال ۶۸ هم یه دعوت نامه از ایفلا گرفتم که توی پاریس برگزار می‌شد و زمان آقای آجیل فروش بود که در ایفلا شرکت کردم و هزینه‌ام که شرکت کردم یادمه به من ۲۵ هزار تومان پول دادند و ۲-۳ هزار تومان هم از خودم گذاشتم و که من ۷۰۰ دلار ارز گرفتم و بلیط هواپیما گرفتم و اینها اصلاً باور کردنی نیست و رفتم ایفلای پاریس شرکت کردم و برگشتم و سال بعدش یادمه خانم قلیچ خانی رفت سوئد و در ایفلا شرکت کرد و همون سال قرار بود خانم نعمت زاده و خانم وزیرپور هم بیان و زمان آقای آجیل فروش همین‌طور می‌گذشت و من مسئول بخش تهیه‌ی مدارک بودم و یه دفعه معاون ایشون اومد و گفت داری این کار رو انجام می‌دی بذارید براتون حکم بزنیم و من گفتم نه نمی‌خوام.

- معاونشون کی بودند؟

آقای سلیمی.

- آقای سلیمی.

بله، بعد دیگه نوبت به آقای دکتر غریبی رسید و یه جایی ما جمع شدیم و آقای آجیل فروش که اومدند گفتند که آدم با ۳ خط میاد و با ۲ خط می‌ره و این جوری بود که خیلی راحت قبول کرده بود و آقای غریبی اومد و آقای اظهري رییس اینجا شده بود.

- یعنی معاون پژوهشی؟

از زمان آقای دکتر مکنون اینجا شده بود معاونت پژوهشی و ما رفتیم زیر نظر وزارت‌خونه و موسسه عملاً منحل شد و کارگزینی و حسابداری که تو همین ساختمان بود رفت وزارت علوم.

- مرکز سیاست‌های علمی چی شد؟

اونا هم رفتند وزارت علوم و برنامه‌ریزی علمی و آموزشی هم داشتیم بخشی اینجا موندن و یه بخشی هم یه سری از همکارانی که از طبقات بالا بودند خارج از مرکز بودند رفتند.

- خیلی متشکرم از اینکه وقت گذاشتید و در گفتگوی ما شرکت کردید. متأسفانه به دلیل جلسه‌ای که در وزارت‌خونه دارم از خدمت شما مرخص می‌شم و ادامه گفتگو رو به همکارم خانم حیدری می‌سپرم.

- خیلی متشکرم.

- جناب آقای طناب چی آقای دکتر غریبی چه زمانی تشریف آوردند مرکز؟

سال ۷۲ بود بله اگر اشتباه نکنم فکر کنم سال ۷۲ بود که ایشون تشریف آوردند و با اومدن ایشون دوتا اتفاق افتاد یکی اینکه اون جو آرامی که داشتیم زمان آقای آجیل فروش یه مقدار خشن‌تر شده بود و از یه طرف هم درآمدهای اعضای مرکز آروم آروم بالا رفت و این دو موضوع رو باید بهش توجه کرد و یه سخت‌گیری‌های خاص خودشون رو داشتند به خصوص اینا هرکدوم که می‌اومدند با یه ذهنیت از قبل می‌اومدن و اینا رو یه اطلاعاتی بهشون داده بودند که اینا کی هستند و چه جور آدم‌هایی هستند و اینا روش خاصی رو اتخاذ می‌کردند و به هر حال من یادم میاد دکتر غریبی یه سالی عید بود که معمولاً عیدها اضافه

کاری که می‌دادند ۱۲۰ ساعت رو دو برابر می‌کردند ولی به من ۵ ساعت اضافه کار دادند و به همه ۱۲۰ ساعت و ۵ ساعت منو دو برابر کردند شد ۱۰ ساعت و مال بقیه شد ۲۴۰ ساعت و فکر می‌کنم علتش این بود که من گفته بودم اگر پول کاری که کردم ندید من کار نمی‌کنم و به ایشون هم نگفته بودم به یکی دیگه گفتم که رفته بودند به دکتر گفته بودند و به گوشش رسیده بود و سخت‌گیری‌های اینطوری می‌کرد ایشون و برای من هم پذیرفتن این قضایا خیلی ساده نبود اما جدی نگرفتم. به هر حال ایشون از نظر مالی به بچه‌ها رسیدند و درآمد بچه‌ها بالاتر رفت نسبت به دوره‌های قبل و ایشون هم که اومدند خیلی به چاپ علاقه نشون می‌دادند و به سری کار داشتیم که از قبل انجام شده بود سریع به چاپ رسوندیم و در ظرف ۶ ماه فکر می‌کنم ۴-۵ تا نشریه و کتاب منتشر شد و ایشون هم به عنوان کارنامه کاری ارائه داد به مقام بالاتر از خودش و ایشون در کنار چاپ به مسائل پایگاه‌ها هم می‌رسیدند و تنها زمانی بود که هردو رو باهم انجام دادند و بعد از دوره‌ای که یکی به انتشارات علاقمند بود و یکی به پایگاه‌ها اینا هم پای هم جلو می‌رفت و ما اومدیم مقاله نامه علوم رو که شروع کرده بودیم وارد کامپیوتر کردیم و در دوره آقای آجیل‌فروش در دوره ایشون به عنوان چکیده مقالات علمی و فنی نشریات ایران در ۴ زمینه موضوعی برای چاپ شروع کردیم به کار کردن و فصلنامه بود همون سال اولی که ایشون اومده بودند شماره اول اینو در آوردیم این پایگاه‌هایی که داشتیم رو به صورت نشریه در آوردیم و اکثراً فصلنامه بود و پایگاه هم کار می‌شد جلو می‌رفت زمانی که من بودم سال ۱۳۸۰ حدود ۳۱-۳۲ شماره از اون چکیده مقالات رو در آوردیم و عمدتاً هم خودم کار می‌کردم و البته شاید گاهی همکارانی داشتیم و ۳۱-۳۲ تا شماره تا آخر فروردین ۸۰ که من بازنشسته شدم.

- هم زمانی این دو تا روند اختلالی توی کار ایجاد نکرد؟ چون فرمودید مدیران قبلی هرکدوم به بخشی می‌پرداختند حالا یکی به انتشارات یکی به کامپیوتر؟

نه اختلال که نه به چیزایی بود که خیلی تاثیر نمی‌داشت تو روند کار مرکز و یکی علاقه به انتشارات داشت و چاپ می‌کرد و یکی هم علاقه به کامپیوتر داشت و می‌رفت دنبال کامپیوتر و در هر حال دنباله‌ی کار رو دادند به کامپیوتر و به کار به صورت چاپی هم می‌پرداختند و کار همون جوری که بود ادامه پیدا کرد و زمان آقای دکتر غریبی هردو باهم انجام می‌شد و ایشون خیلی اصرار داشتند فصلنامه‌ای که مربوط می‌شه به بهار باید اول بهار در بیاد و به این چیز هم رسیدند که اول تابستون که شد حتماً شماره تابستون چاپ شده بود با جلو رفتن توی پایگاه‌ها ایشون به مقدار دیگه به اون شدت نیست الان مدتی که من اینجا نیستم اما همین چکیده مقالات دیگه در نمیداد. نه تنها اول فصل در نمیداد آخرش هم در نمیداد و ممکنه ۴ ماه اون ورتر در بیاد که اینم به مقدار فروکش کرده بود.

- درسته.

یه مقدار دوره‌ی آقای دکتر غریبی از نظر درآمد بهتر شد و بالاخره فرق می‌کرد دیگه.

- مرکز بودجه‌اش مستقل شد؟

نه مرکز بودجه مستقل نداشت و در یکی از مراکز وزارت علوم بود زمان آقای آجیل‌فروش شروع کرده بودند که این مستقل بشه برای خودش و به طرحی داده بودند و به چارت سازمانی جدید داده بودند که اینجا برای خودش مستقل بشه که زمان آقای دکتر غریبی این اتفاق افتاد و زمان آقای آجیل‌فروش رو یادم نمیداد و اما زمان آقای غریبی یادم می‌اد این اتفاق اینجا افتاد و اینجا مستقل شدو ردیف بودجه جدایی داشت و از همون جا مرکز دستش به مقدار بازتر شد و اون زمان معلوم نبود بودجه مرکز چقدره وزارت‌خونه به پولی می‌داد و اینا درخواست می‌کردند و اونا به پولی می‌دادند ولی زمان آقای غریبی اینجا بودجه‌ی جدایی برای خودش داشت و دستشون هم باز بود و سعی می‌کردند درآمد کارمندان بالا بره.

- می‌شه گفت شیوه مدیریتی مدیران خیلی در اداره مرکز مهم بوده؟

دقیقاً بله، حتی به جاهایی فکر می‌کنم مرکز از اهدافی که داشته دور شده و این اهداف مرکز به جاهایی بهم خورده و به چیزهایی فراموش شده و به چیزهای دیگه جایگزینش شده حالا مثلاً شکل جلو رفتن به سوی هدف عوض بشه مثلاً اتاقی عوض بشه و کامپیوتری باشه یا پایگاهی بشه ولی کلاً سیاست مرکز تغییر کرده و شاید طبیعی باشه نسبت به زمان و نیازها شاید لازم باشه هدف‌ها تغییر کنه.

- پس از نظر شما این تغییر در سیاست در راستای اهداف بوده یا نه؟

بخشی بوده و بخشی نبوده و به بخشی که شکل ارائه اطلاعات بوده فرق کرده و به موقعی کاردکس بود و ثبت می‌کردند و حالا می‌شه داد به کامپیوتر و به موقع برگه‌دان بود اما حالا می‌زنن به کامپیوتر و می‌گه آقا من کتاب «الف» رو می‌خوام و «الف» رو می‌زنه و میاد و نمی‌دونم نویسنده حسن رو می‌خوام میاد اون موقع می‌رفت سراغ برگه‌دان و خب استفاده ازش سخت تر بود. و حالا تکنولوژی پیشرفت کرده عیبی نداره هدف‌هاش فکر کنم تغییر کرده و مثلاً اینجا دیگه تقریباً مجله نمی‌گیره به زمانی اینجا مجله خیلی زیاد بود اما حالا این مجلات رو نمی‌گیره و در واقع اینو حذف کرده و نمی‌دونم اون قدیمی‌ها رو پایین نگه داشتند؟! یادمه اون کاردکس‌ها رو بدون اینکه کاری شده باشند آقای شیرانی فرستادند انبار وزارت علوم و گفتم حداقل به کاری می‌کردید اینجا ما چی داریم آخه. الان باید بریم تو قفسه‌ها نگاه کنیم از این سر تا اون سر و به اتفاقاتی اینطوری افتاده و به سری چیزها اصلاً تعطیل شد و به چیزهایی اصلاً از بین رفت و به چیزهای دیگه جایگزینش شد.

- به طور کلی این روند رو مثبت ارزیابی می‌کنید یا فکر می‌کنید نقاط منفی هم داره؟

نه همه رو نمی‌شه مثبت ارزیابی کرد و به سری چیزهای مثبت داره و به سری چیزهای منفی هم داره در کنارش من اینجوری می‌بینم نه می‌شه گفت همش منفیه ۱۰۰ در ۱۰۰ و نه می‌شه گفت مثبت ۱۰۰ در ۱۰۰. مثلاً مساله مدیریت ایشون که سعی می‌کرد واقعاً درآمد بچه‌ها رو افزایش بدن این خوب بود اما خیلی چیزها بود مثلاً به سری آدم‌ها بهشون توجه بیشتری می‌شد. من سال‌ها از وجود طرح‌ها در مرکز خبر نداشتم و بعد دیدم به سری آدم طرح می‌دن و طرح می‌گیرن و به بودجه‌های خوبی هم بهشون می‌دن و ما رو به بازی نمی‌گرفتن در واقع به جوری از ما به کارهایی تو کارهایی که می‌دونستیم استفاده می‌کردند نه تنها من بچه‌های دیگه هم بودند.

براشون یکی، دوتا نشریه در می‌آوردیم بدون کمترین دردسر و آقای شیرانی هم به دفعه به من گفت این کاری که در میاری بدون کمترین دردسره و هیچ دردسری نداشت و او مدیر داخلی بود و می‌گفت این کار برای ما هیچ دردسری نداره و بعد هم که بازنشسته شدم و از طرح‌ها هیچ خبر نداشتم و نمی‌دونستیم طرح رو به بچه‌ها می‌دن و این چیزا بود البته با وجود این درآمد بچه‌ها بالا رفت در دوره ایشون. به سری کارها هم هست که شاید من یادم رفته و فقط منفی‌هاش رو یادمه. یکی اینکه منو هیات علمی نکردن و نداشتند من هیات علمی شم و دلم می‌خواست دکترا بخونم و تلاشمو کردم خیلی دلم می‌خواست این کار رو انجام بدم اما نشد. من از بابت هیات علمی نشدن خیلی ضربه خوردم به نمونه‌اش اینکه پسر من دانشگاه قبول شد و شهرستان بود و خیلی راحت می‌تونستم بیمارش تهران و نتونستم از اون امتیاز استفاده کنم و تبعیض‌های اینطوری بوده به طور کلی.

- اون زمان توی مرکز شیوه اطلاع رسانی در مورد فعالیت‌های مرکز برای کارمندان نبود؟ این که مثلاً رو برد اعلام کنن چه طرح‌هایی پذیرفته شده و چه کارهایی داره روش انجام می‌شه چون شما فرمودید آقای آذرنگ همه اطلاعات رو روی برد می‌زند این شیوه توی این دوره نبود؟

نه من اصلاً طرح‌ها رو اطلاع نداشتم که توی مرکز طرحی هم وجود داره و همین‌طوری اتفاقی از این و اون شنیدم. زمان آقای آجیل‌فروش طرح‌ها اعلام می‌شد و طرح‌ها رو اعلام می‌کردند و به سری همکاری می‌کردند و طرح‌ها رو انجام می‌دادند و زمان آقای آجیل‌فروش به مقدار این اتفاق افتاد که ایشون طرح‌های

مختلفی رو آوردند و هرکس قبول می‌کرد و پیشنهاد می‌داد و اصلاً کسی نبود خبر نداشته باشه یکی ممکن بود کار نکنه و ایشون می‌آورد و تقریباً بیشتر بچه‌ها مشغول این طرح‌ها بودند و درآمدی که بود بین همه بچه‌ها تقسیم می‌شد و ایشون که اومد از یه حدی به‌طور کلی درآمد‌ها بالا رفت ولی طرح‌ها همچنان در دست عده‌ای خاصی بود و ما اصلاً خبر نداشتیم و اعلام هم نمی‌شد و مثلاً نمی‌گفتن یه پیشنهادی دادند و روی برد هم نمی‌زدند که بگن این طرح‌ها هست و اگر کسی مایله بیاد شرکت کنه و می‌تونه کاری انجام بده بیاد انجام بده.

- این طرح‌ها رو شخص خاصی تصویب می‌کرد و یا گروهی؟

اصلاً خبر ندارم در هر حال ما همیشه دور از این چیزها بودیم و جلساتی که می‌داشتند یه مدتی من شرکت می‌کردم چون مسئول بخش تهیه مدارک بودم تو جلسات با آقای دکتر غریبی شرکت می‌کردم و بعد دیگه با مستقل شدن مرکز ساختارش هم عوض شد و دیگه ساختار قبلی رو نداشت. تهیه‌ی مدارک، نمایه‌سازی، کتابخونه و ... اینا همه تغییر کرده بود و من دیگه توی اون جلسات شرکت نمی‌کردم و خبری از طرح‌ها هم نداشتیم و به طور اتفاقی بهش برخوردم.

- از نظر امکانات و بهبود وسایل و ابزار کار توی این دوره تغییری داشتید؟

نه اینا همه خوب شد یه مدتی اصلاً هیچی اینجا نخریده بودند و هرچی خراب می‌شد همون‌طوری می‌موند ولی این دوره‌ای که دکتر اومد با گسترده شدن ردیف بودجه خیلی دست اینا باز شد و یه جاهایی زیادی حتی خرج کردند به نظر من و شاید لازم نبوده.

- تعداد پرسنل افزایش پیدا کرد یا کاهش؟

دقیقاً آمارش رو من ندارم اما افزایش پیدا کرد و چهره‌هایی مثل خود شما رو اصلاً یادم نمیاد دیده باشم و نمی‌شناسم. یه دفعه مرحوم مساوات که اینجا همکار ما بودند اون قدیم کسی که وارد مرکز می‌شد معرفی‌اش می‌کردند حداقل تو اون واحد خودش. یه نشریه‌ای هم تو اون موسسه بود که تو اون نشریه می‌نوشتند و «همکار جدید» که بقیه هم بدونن که این آقا مثلاً تازه اومده اینجا. مرحوم مساوات می‌گفت فکر می‌کنم اینجا خیابان انقلاب و جلوی دانشگاه چون آدم‌ها میان و رد می‌شن و کسی همدیگه رو نمی‌شناسه و نه سلام و علیک می‌کنن و نه چیزی. حالا یه تعدادی اومدند و نمی‌دونم چقدر هستند و همون ۱۰۰ نفری که قبلاً بود فکر نمی‌کنم تغییر کرده باشه یه عده اومدند و یه عده رفتند.

- ممنون از لطفتون. در آخر گفتگو اگر چیزی موردنظرتون و به ذهنتون می‌رسه بفرمایید.

من یادم نمیاد چیزی یادم رفته باشه ولی به هر حال امیدوارم موفق باشید تو کارتون و نتیجه خیلی خوب بده کار شما.

- متشکرم از شما به خاطر زحمتی که کشیدید و تشریف آوردید.

منم ممنونم از شما و خسته نباشید.

## لیلا مرتضایی

- لطفاً تاریخچه‌ای از زندگی خودتون را برای ما بفرمائید.
- متولد تهران هستم. تحصیل پیوسته بوده تا روزی که در دوره فوق لیسانس با آقای سینایی آشنا شدم. ایشان مدیر وقت مرکز اسناد و مدارک علمی ایران بودند. از من دعوت کردند پیام و کارم را با مرکز شروع کنم. شهریور ۵۲ بود و من دانشجوی بودم. به عنوان کارشناس ارشد آمدم. وقتی فوق گرفتم جوان‌ترین فوق لیسانس مرکز بودم. فوق لیسانس را در تابستان ۵۳ گرفتم و آذر ۵۴ عضو هیأت علمی شدم. سال ۵۳ که تمام شد در امتحان استخدامی کشوری شرکت کردیم. رفتیم در سالن امور استخدامی امتحان دادیم. با رتبه خوب قبول شدم. بخشی از کارم را به عنوان کارورزی حساب کردند. از سال ۵۴ رسمی شدم. ۹ ماه بعد هم به عنوان عضو رسمی هیأت علمی مشغول کار شدم. تمام مدت خدمتم هم همین جا بود. غیر از یک سال که با دانشگاه تهران روی منابع تاریخ ایران کار کردم، بقیه خدمتم در اینجا بود.
- وقتی شما آمدید دکتر سینایی رئیس مرکز بودند؟ روسای موسسه چه کسانی بودند؟
- زمانی که من آمدم رئیس موسسه دکتر اعتماد بود. بعد از مدتی جلسه خداحافظی گذاشتند و رفتند به سازمان انرژی اتمی ایران و معاون وزیر شدند. بعد پروفسور مهران رئیس موسسه شدند که خیلی هم طولانی نبود، بعد هم دکتر احسان نراقی.
- تحصیلات دکتر مهران و دکتر اعتماد در چه زمینه‌ای بود؟
- پرفسور مهران فکر می‌کنم یکی از رشته‌های علوم و شاید هم فیزیک خوانده بود. دکتر اعتماد فیزیک اتمی خوانده بود. آقای سینایی رشته‌اش کتابداری و اطلاع‌رسانی بود. فقط احسان نراقی بود که جامعه‌شناسی خوانده بود و موسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی را پایه‌گذاری کرده بود. موسسه خوب و موفقی بود و انتشارات خوبی بیرون داده بود. در واقع تغییر و تحول ایجاد کرده بود. ایشان تعداد زیادی از افرادی را که می‌شناختند به موسسه آوردند و در چارچوب اختیاراتشان برنامه‌هایی ریختند که خیلی اینجا معمول نبود. یکی از کارها این بود که بروند به روستاها و حرف‌های مردم را گوش کنند، خیلی به درد کار ما نمی‌خورد، ولی به هر حال روی فرهنگ جامعه کار می‌کردند. فکر کنم آقای بیژن بیجاری زمان دکتر نراقی آمدند به موسسه و همین طور دکتر اسماعیل خوئی.
- آقای سینایی آن زمان فوق داشتند یا دکتر؟
- من شنیده بودم فوق را از ایرلند گرفتند، اما دکتر را نمی‌دونم بعداً کجا خواندند.
- یعنی سال ۵۲ که شما تشریف آوردید آقای دکتر سینایی اون موقع فوق بودند که مسئولیت مرکز را داشتند؟
- بله.
- کاری که اون موقع به شما پیشنهاد شد چی بود؟
- من در بخش تهیه مدارک کارشناس تهیه مدرک بودم و کار انتخاب مدرک هم زیر نظر این قسمت انجام می‌شد. امور سفارش و پرداخت توسط همکاران دیگر صورت می‌گرفت. من و خانم منیژه علامه همکار بودیم و خانم پریچهر اعتمادی رئیس اون بخش بودند. کار تهیه و آماده‌سازی مدارک این بود که مثلاً کتاب‌ها انتخاب، سفارش و تهیه می‌شد. سپس مرکز خدمات کتابداری آنها را فهرست‌نویسی می‌کرد و پس از آماده‌سازی در بخش تهیه مدارک به کتابخانه فرستاده می‌شد. یا مجلاتی که از خارج خریداری و یا از طریق مبادله یا اهداء دریافت می‌شد، پس از ثبت در کاردکس به کتابخانه ارسال می‌شد. بخش بزرگی بود و کارکنان زیادی داشت. آقای قوکاسیان هم بودند. کار دریافت مجلات زیر نظر ایشان بود. دو یا سه نفر

کارمند داشتند. در قسمت سفارش و پرداخت خانم مجلسی و خانم ژبلا وحید بودند. خانم سجادی قسمت مبادله و اهداء بودند. خانم مستوفی (یا مستشفی) قسمت کتاب بودند.

- یعنی عمده تمرکز مرکز اون زمان روی دریافت مجلات خارج از کشور و سازماندهی بود؟  
تمرکز کار بخش تهیه مدارک بر کتاب و مجله بود. غیر از افرادی که گفته شد سه یا چهار نفر دیپلمه هم بودند که کارهایی مانند باز کردن محموله‌ها و آوردن بسته‌های پستی را انجام می‌دادند. بقیه لیسانس یا فوق لیسانس بودند. اون زمان در تمام مرکز شاید تنها دکتر مهاجر دکترا داشت. چون مدرک به هر حال شأن و مرتبه اجتماعی داشت. باید پایه قرص و محکمی می‌داشت اگر شخص لیسانس بود یا فوق لیسانس یا دکترا. اون دوره دکتر بی‌سواد نداشتیم، یعنی به همراه مدرک سواد هم داشتند.

- وقتی شما در دانشگاه تهران فوق لیسانس می‌خواندید اساتید شما ایرانی بودند یا خارجی؟  
برنامه‌ای بود به نام فولبرایت که استاد‌های خارجی را می‌فرستادند به کشورهایی مثل ایران. دکتر ایتن که مرد خیلی خوبی بود دو سال در ایران ماند. من بعضی از واحدهام را با ایشون گذراندم. هر استادی که می‌رفت، بعد یک خارجی دیگر می‌آمد. دکتر هاروی هم که در شکل‌گیری مرکز مدارک علمی و مرکز خدمات کتابداری نقش موثر داشت و بعدها رفت به دانشگاه الزهراء فعلی و با خانم موسوی در اداره گروه کتابداری همکاری داشت با همین برنامه آمد. خانم موسوی مدیر گروه بودند و هاروی مشاور بود و آنجا تدریس می‌کرد.

- هاروی در دانشگاه الزهراء تدریس می‌کرد؟  
بله بعد که از مرکز رفت خارج و دوباره برگشت ایران. درست در موقع شلوغی‌های انقلاب جان هاروی توی همین خیابون بود. همه می‌گفتند چه جالب چه جراتی داره. چون زمانی که تظاهرات ضد آمریکایی شروع شد جان هاروی اینجا بود.

- شنیده بودم هاروی براساس برنامه فولبرایت اینجا بود؟  
بله. فکر کنم بعداً هم که آمد براساس این برنامه بود.  
- برنامه فولبرایت چی بود؟

فکر می‌کنم اساتیدی که مثلاً پنج سال در دانشگاه خودتون تدریس کرده بودند اگر درخواست می‌کردند می‌توانستند یکی دو سال در کشورهای دیگر تدریس کنند. مثلاً دکتر ایتن اینجا تدریس می‌کرد. سفرهایی هم به کشورهای اطراف داشت. کشورها رو می‌گشت، مثلاً به تایلند رفت. برای آنها کشورهای دیگه جالب بودند. از یک کشور بی‌دغدغه آمده بودند و می‌خواستند جاهای دیگر را هم تجربه کنند. دکتر ایتن خیلی هم اخت شده بود. مهر و محبت شرقی روش اثر گذاشته بود.

- شما با جان هاروی همکار بودید؟  
نه. وقتی به مرکز آمدم دکتر هاروی رفته بود. خب اصلاً همکاری نداشتیم. نزدیک انقلاب در دانشگاه الزهراء بود و یک وقت‌هایی می‌آمد مرکز و می‌رفت. من فقط دیده بودمش.

- یعنی بعد از انقلاب جان هاروی اینجا بود؟  
اوایل انقلاب که شلوغ بود اینجا بود. اما وقتی همه آمریکایی‌ها رفتند او هم رفت.

- جان هاروی چه تیبی بود و چند ساله بود؟  
درشت و پیر بود. اون موقع که من دیدمش ۶۰-۷۰ ساله و درشت هیکل بود. همه ازش حساب می‌بردند. در کار مقتدر و جدی بود.

- شما اون زمان در مرکز چند نفر پرسنل داشتید؟  
فکر می‌کنم حدود ۵۰-۶۰ نفر.

- هر چهار مرکز در این ساختمان نبش فلسطین بودند؟

بله اینجا بودند. مرکز ما و مرکز خدمات کتابداری بزرگ بودند و اون دوتای دیگه کوچک بودند.  
- کدام دوتا؟

مرکز سیاست علمی که مثلاً ۱۰ نفر بودند و مرکز برنامه ریزی آموزشی. مرکز سیاست علمی از همه کوچک‌تر بود. ما پرسنل در سطح کارمند زیاد داشتیم، در واحدهای کتابخانه، چاپخانه و غیره. در همه این زمینه‌ها مراکز دیگر به ما متکی بودند. مثلاً کپی را پائین می‌گرفتند. مرکز ما بود که چاپخانه داشت. آن دو مرکز بیشتر هیأت علمی و کارشناس داشت. ترکیبی از هیأت علمی و کارشناس بودند.

- ترکیب هیأت علمی و کارشناس در مرکز ما چطوری بود؟

در مرکز ۱۰-۱۲ تا هیأت علمی داشتیم.

- یادتون هست چه کسانی هیأت علمی بودند؟

دکتر دانشی بود که رشته‌اش کشاورزی بود، ولی به اطلاع‌رسانی خیلی علاقمند و وارد بود در دانشگاه تهران هم تدریس می‌کرد و ایشون رئیس گروه دکومانتاسیون بود. روزی که آمدم آقای سینایی را بینم دفتر مرکز جلوی من باز بود. دیدم بچه‌های بخش‌های مختلف می‌آیند و امضاء می‌کنند. من از این طرف یعنی از بالا خواندم دکتر ماتیسون. بعداً که آمدم مرکز متوجه شدم بخش دکومانتاسیون است. بعدها فرهنگستان فارسی‌اش را مستندسازی انتخاب کرد. خانم موسوی- البته فامیل شوهرشون موسوی بود، فامیل خودشون دستمالچی بود- آقای باقر مؤمنی و خانم گیتی افشار که نمایه آموزش و پرورش را در می‌آوردند در این بخش کار می‌کردند. آقای آذرنگ بعداً آمدند. وقتی من به مرکز آمدم ایشون هنوز نیامده بودند.

- آقای آذرنگ به عنوان هیأت علمی آمدند؟

روال مرکز این بود که از ابتدا هیأت علمی نمی‌گرفت. مرکز خدمات کتابداری هم همینطور. اول شخص را می‌آوردند، بعد اگر می‌دیدند صلاحیت داره هیأت علمی‌اش می‌کردند. اینطور که شنیدم ایشون برای هر دو جا تقاضا کرده بودند. مثل این که مرکز خدمات کتابداری نپذیرفته بود ولی مرکز قبول کرد. یه مدتی کارشون طول کشید. اما بعد مراحلش انجام شد و به عنوان هیأت علمی آمدند. یه آقای دیگه‌ای هم بودند، فکر می‌کنم اسمشون روحانی بود، خیلی با ایشون ارتباط نداشتم. پست‌های مدیران مرکز دوستاره بود. افرادی که هیأت علمی می‌شدند و در پست‌های مدیریتی بودند، هم کار هیأت علمی و هم کار بخش را انجام می‌دادند. اون زمان خانم پریچهر اعتمادی رئیس بخش تهیه و آماده‌سازی مدارک بود، خانم مهرانگیز حریری رئیس کتابخانه و دکتر پرویز مهاجر رئیس انتشارات بودند.

- چی شد که از مرکز رفتند؟

بازنشسته شدند. دکتر مهاجر هم فوت کرد.

- خانم دکتر حریری شنیدم تازه بازنشسته شدند؟

نه، دکتر حریری خودش تقاضای بازنشستگی داد. مثل این که به آقای مهدوی گفتند من ۳۳ سال سابقه دارم، کار اینجا حساب و کتاب نداره. ممکنه چیزی یا برخوردی پیش بیاد و این ۳۳ سال سابقه‌ی کار من از بین بره، ترجیح می‌دم بازنشسته بشم و بعد کار کنم. بازنشسته شدند و بعد هم در دانشگاه علوم پزشکی ایران رئیس کتابخانه شدند. شاید دو سه سالی است که از آنجا آمدند بیرون.

- دکتر حریری چند سال در مرکز بود؟

فکر می‌کنم اول چند سال در مشهد دبیر بودند. سابقه کار داشتند و از سال ۴۷-۴۸ آمدند مرکز. اگر اشتباه نکنم از سال ۴۸ تا ۶۷ اینجا بودند. یعنی از ۳۳ سال سابقه حدود ۲۰ سال اینجا بودند و چند سالی هم که بورسیه دکتر بودند رفتند آمریکا. دقیقاً نمی‌دونم شاید حدود ۴ سال آمریکا بودند.

- وقتی تشریف آوردید بخش تهیه مدارک بودید؟

بله بخش تهیه و آماده‌سازی مدارک.



- آنوقت تمرکز مرکز روی چه کاری بود؟

غیر از این که کار تهیه ژورنال‌ها و کتاب‌ها را انجام می‌داد، آنها را گردآوری و سازماندهی می‌کرد، آن زمان مرکز مدارک علمی یا Irandoc اولین مرکز در نوع خود بود. به عنوان یک کتابخانه مدرن با قفسه باز کار می‌کرد. انجمن ایران و آمریکا که کتابخانه‌اش در خیابان صبا بود، بعد هم رفت خیابان وزرای سابق، کتابخانه قفسه باز داشت. تا آنجا که می‌دونم اینها فقط قفسه باز داشتند و بقیه کتابخانه‌ها سنتی اداره می‌شدند. کتابخانه مرکز بود که به شکل مدرن اداره می‌شد. بعد از مدتی سرویس ترجمه و نمایه‌سازی راه‌اندازی شد. سعی می‌کردند منابع خوب و مورد نیاز را تهیه و آماده‌سازی کنند. البته مرکز خیلی از منابع را در محدوده قدرت مالی‌اش دستچین کرد. این طوری نبود که هرکس منابعی را برای خودش سفارش بده. کمیته واقعاً انتخاب می‌کرد. سعی می‌کردیم منابع خوب را که نیاز هست تهیه کنیم.

- مورد نیاز کی؟

همون ۴ مرکزی که گفته شد و هیأت علمی‌های ۴ مرکز. حتی منابعی از سایر رشته‌ها مثل فیزیک و شیمی تهیه می‌شد. اینجا مجموعه رفرنس خوبی داشت. مثلاً Biological Abstract. اینها منابع خوب و گرانی بودند. اما مجموعه کتابخانه سال‌ها که گذشت دیگه نمی‌توانست مفید و موثر عمل کند. بعد هم سازمان‌های دیگر کتابخانه‌های مدرن دایر کردند، مثلاً سازمان انرژی اتمی ایران. یکی از اعضای هیأت علمی که یادم رفت بگم خانم دکتر آسا سنگ بودند. کتابخانه‌های دیگه مثل فیزیک نظری به وجود آمدند که تخصصی بودند. دیگه نیاز نبود مرکز سنگ به این بزرگی بردارد. می‌توانست در رشته خودش کار کنه. در زمینه اطلاعات و مدیریت آن و کامپیوتر مدرک تهیه کنه. مرکز برنامه‌ریزی آموزشی هم از اینجا رفته بود و خودشون کتابخانه داشتند. مرکز تحقیقات علمی هم خودش در طبقات بالا کتابخانه دایر کرده بود. در نتیجه کتابخانه ما می‌توانست در رشته خودمون تخصصی کار کنه و از مجموعه‌ای که داشت می‌توانست ارجاع بده، هم منابعی داشته باشه که راهنمایی موثر کنه که این کجاست و اون یکی را کجا پیدا کنید، و یا کتابخانه تخصصی کتابداری و اطلاع‌رسانی بشه. به طور کلی موقعیت زیادی برای تخصصی شدن داشت.

- اون زمان اعضای هیأت علمی کارهای پژوهشی هم انجام می‌دادند؟

بله. البته اون زمانی که مثلاً مسئولیت کتابخانه را داشتیم طبعاً کمتر.

- یعنی شما رئیس کتابخانه بودید؟

بله.

- همان کتابخانه‌ای که سال ۵۰ راه‌اندازی شد؟

من سال ۵۳ رفتم کتابخانه. فکر کنم سال ۵۳ بود که خانم حریری رفتند خارج. آن زمان تصمیمات شورایی بود و افرادی مثل خانم اعتمادی، خانم حریری، دکتر دانشی و آقای سینایی دور هم نشستند، جلسه گذاشتند و من را انتخاب کردند برای جای ایشان. من خودم هم خبر نداشتم.

- چند سالتون بود اون زمان؟

فکر کنم ۲۴ یا ۲۵ ساله بودم.

- فوق گرفته بودید که وارد مرکز شدید؟ سابقه کار داشتید؟ بعد شدید رئیس کتابخانه. قبل از شما خانم دکتر حریری بودند؟

بله. فکر کنم اولین رئیس کتابخانه خانم دکتر حریری بودند. وقتی فهمیدم قبول نکردم. نمی‌خواستم تو فاز مدیریت بیافتم. خب چون کارشون لنگ بود رفتم تا به عنوان کارشناس ارشد کارها را راه بیندازم، تا کسی را پیدا کنند. اما به هر حال سال بعد حکم من را زدند. یک سال بعد از آن هم خانم فیروزه برومند که از انگلیس فوق گرفته بودند و زندگی‌شون از من آسوده‌تر بود- ازدواج نکرده بودند- خیلی هم علاقمند بودند آمدند. خلاصه تا ایشون مستقر شدند، رفتم استعفا دادم. آقای سینایی از اینجا رفته بودند. اما قول داده

بودند که من را از کتابخانه بیرون بیرون. خب ایشون رفتند و قولشون را به رئیس بعدی که دکتر بیهقی بود منتقل نکرده بودند. من فکر کردم دکتر بیهقی در جریان هستند. براساس همون صحبتی که با آقای سینایی داشتم متنی را نوشتم. دکتر بیهقی که تازه آمده بود فکر کرد کاری کرده که من ناراحت شدم و استعفا نوشتم. گفتم من اصلاً نمی‌توانم و حوصله این کارها را ندارم که برای هواکش و شیشه هر چیزی با امور اداری سروکله بزنم، من اصلاً اهل این برنامه‌ها نیستم. به زحمت قبول کردند که من کنار برم. درست پیش از انقلاب بود که آمدم قسمت دکتر دانشی و شدم جزء اعضای هیأت علمی اون بخش. یک سری پروژه هم بود. به هرحال شروع کردیم. در پروژه‌ها مشارکت می‌کردیم. تا این که انقلاب شد و همه چیز تحت تاثیر انقلاب قرار گرفت.

- قبل از انقلاب چه پروژه‌هایی شروع شده بود؟

یک سری پروژه هم‌زمان با انقلاب انجام می‌شد. مثل بررسی جریان اطلاعات در علوم انسانی، همین طور در علوم و غیره. یعنی اطلاعات چگونه جریان پیدا می‌کند. خانم دکتر نعمت‌زاده روی علوم انسانی یا علوم اجتماعی کار می‌کردند. هنوز هیأت علمی نشده بودند، اما چون رشته‌شان جامعه‌شناسی بود این پروژه را به ایشون داده بودند و خانم ملکیان مجری رشته علوم بودند. یادمه این‌ها مشغول آن پروژه‌ها بودند و من پس از استعفا از کتابخانه با خانم نعمت‌زاده و خانم ملکیان در آن پروژه‌ها همکاری کردم. مرحوم جلال مساوات هم در گروه بودند. وقتی من در تهیه مدارک بوم ایشون طبقه پائین بودند. از نظر فیزیکی با گروه نبودند، توی اتاق خانم سجادی بودند. بعداً آقای مساوات سرپرستی چکیده‌نویسی مقالات غیر علوم یعنی علوم انسانی و علوم اجتماعی را به عهده گرفتند. روی نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی هم کار می‌کردیم.

- عملاً نمایه‌سازی و چکیده‌نویسی از کی وارد مرکز شد؟

فکر می‌کنم سال ۵۳ بخش نمایه‌سازی دایر شد. قبل از آن این بخش را نداشتیم.

- رئیس نمایه‌سازی کی بود؟

خانم اعتمادی و بعد که انقلاب شد و ایشون بازنشسته شدند، خانم علامه مسئول بخش نمایه‌سازی شدند.

- بیشتر چه مدارکی را نمایه‌سازی می‌کردید؟

پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های علمی و فنی. آقای آقابخشی هم در این بخش بودند. پایان‌نامه‌ها آن زمان هم به مرکز می‌آمد، اما مقررات خیلی سفت و سخت‌تر بود. مثل حالا به شکل کامپیوتری نبود. نمایه‌سازی می‌شد و روی پانچ کارت ذخیره می‌شد. شماره مدرک پانچ می‌شد و کلیدواژه‌ها بالای صفحات نوشته می‌شد. وقتی پایان‌نامه‌ها را جستجو می‌کردند اول تعهدنامه می‌نوشتند که از مدرک سوء استفاده نکنند. بعد هم نمی‌گذاشتیم که رونویسی کنند. فقط می‌توانستند بخوانند و یادداشت بردارند. دسترسی خیلی محدود بود. می‌شد همه مدرک را خواند، اما کپی نه. این که بنشینند و رونویسی کنند امکان نداشت، ما نمی‌گذاشتیم.

- چه طوری نظارت می‌کردید؟

بالای سرشون بودیم. همانجا می‌دادیم استفاده کنند. دیگه به مرور شناخته می‌شدند. یک ارباب رجوع مثلاً امروز می‌آمد ۵ صفحه را کپی می‌گرفت و فردا ۵ صفحه بعدی را. همین طور پیش می‌رفت. ولی ما مراجعه‌کننده را می‌شناختیم. البته اگر می‌خواستند تقلب کنند به هر کاری که می‌شد دست می‌زدند، حالا به هر شکلی، یا در دانشکده خودشون یا هرجای دیگه. آن زمان ما دوتا پایان‌نامه را پیدا کردیم عین هم از دو دانشکده‌ی دانشگاه ملی. موضوع طوری بود که به هر دو می‌خورد. یعنی هم می‌توانست حقوق باشه یا علوم اجتماعی یا علوم سیاسی. عیناً مثل هم بودند، فقط مشخصاتش فرق داشت.

- یعنی از یک دانشگاه و دو تا دانشکده‌ی مختلف؟

بله دو تا دانشجو این کار را کرده بودند. فکر می‌کنم مال ۵۲ بود.

- بحث کپی پایان‌نامه‌ها از آن زمان هم بوده؟

بله با این تفاوت که الان خیلی راحت شده، کاری نداره. اما آن زمان با دردسر همراه بود. حالا با این سیستم‌های کامپیوتری حتی پول پانچ هم نمی‌دهند. آن زمان هزینه تایپ بود و تکثیر از طریق پلی‌کپی انجام می‌شد. الان کاری نداره و راحت انجام می‌شه. قبلاً از طریق پلی‌کپی انجام می‌شد، بعد هم زیراکس. البته ما اینجا دستگاه پلی‌کپی نداشتیم، اما خب زیراکس بود.

- زمانی که انقلاب اتفاق افتاد رئیس مرکز کی بود؟

آقای سینایی به عنوان مأمور رفته بودند به مرکز فرهنگی آسیا. فکر می‌کنم دکتر بیهقی بود.

- دکتر بیهقی رشته‌اش چی بود؟

یکی از رشته‌های علوم، فکر می‌کنم الکترونیک.

- پس دکتر داشت؟

بله.

- چه مدتی اینجا بودند؟

خیلی کوتاه، فکر کنم یک یا دو سال. بعد فرصت مطالعاتی گرفتند و رفتند.

- ایشون از کدوم دانشگاه آمده بودند؟

در مرکز سیاست علمی کار می‌کردند، از بالا آمده بودند. بعد هم رفتند خارج. بعد از انقلاب هم از ایشون دیگه خبری ندارم.

- بعد از انقلاب تغییر مدیریت اتفاق افتاد یا نه؟

اول مرکز به صورت شورایی اداره می‌شد. خود افراد داوطلب می‌شدند. همه به همدیگه پیشنهاد می‌دادند که شما عضو بشید. من دقیقاً یادم نیست. فکر کنم که از گروه خودمون خانم علامه انتخاب شدند، کارشناس‌ها خانم نعمت‌زاده و از کارمندا هم شهید اسلامیه شدند که ساختمان به اسم ایشونه. یکی دیگه از اعضای هیأت علمی آقای میرزایی بودند. مدتی هم در شورای مرکز بودند. در یک زمانی دو عضو دیگه شورا رفتند کنار و تنها خانم نعمت‌زاده ماندند، بعد هم آقای آذرنگ مدت کوتاهی بودند.

- این فضای شورایی چقدر طول کشید؟

فکر کنم دو سال. احتمالاً تاریخ‌هاش توی کار خانم معترف هست، با آقای آذرنگ فکر نمی‌کنم بیشتر از دو سال طول کشید. چون آقای دکتر مکنون آقای مهدوی را به عنوان رئیس مرکز آوردند. اون زمان مرکز از موسسه جدا شده بود و دیگه موسسه نبود، شده بود معاونت پژوهشی.

- موسسه منحل شده بود؟

بله، معاونت پژوهشی شده بود و همه امور ما در معاونت پژوهشی وزارت علوم بود. من یادمه اگر برای خرید دیر اقدام می‌کردیم یک مرکز دیگه بودجه را زودتر خرج می‌کرد. ما برای کتاب و مجله باید پول رو یک جا می‌پرداختیم. اگر می‌خواستیم بودجه را خردخرد خرج کنیم به حدی که فاکتور می‌دادند نمی‌رسید، چون بودجه تمام مراکز با هم بود.

- آقای مهدوی تحصیلاتش چی بود؟

مدیریت فرهنگی.

- چه مدتی؟

از سال ۶۰ یا نیمه ۵۹ تا سال ۶۸ که آقای آجیل فروش آمدند.

- اون زمان شما چی کار می‌کردید؟

زمانی که دکتر مکنون آمدند، با این که تازه خلاص شده بودم، اصرار داشتند دوباره مسئولیتی به من بدهند. به مرخصی رفتم تا قبول نکنم. نشد، مسئولیت بخش تهیه مدارک را به من دادند. خلاصه گیر افتادم. در نتیجه در این بخش بودم و به عنوان هیأت علمی هم کار می‌کردم. کار انتشار کتابی را هم انجام دادیم. با

آقای معتقدی راهنمای موسسات آموزشی و پژوهشی ایران را در آوردیم. کتاب قطوری است. فهرست کنفرانس‌ها را هم آن زمان کار کردیم.

- چند تا همکار بودید؟

در بخش من بودم، خانم بردبار، آقای طنابچی.

- آقای تمیزی با شما کار می‌کرد؟

نه، من با آقای تمیزی کار نکردم. آقای زهادی هم در نمایه‌سازی بودند. یادم نیست در قسمت کاردکس کی بود. یه آقای بودند که نخواسته بود با راننده‌ها برود و آقای مهدوی آوردش به قسمت کاردکس. یک سری راننده‌ها بی‌ماشین شدند. بعد شرکت واحد راننده خواست و این عده را فرستادند آنجا.

- راننده‌ها چه طوری بی‌ماشین شدند؟

نهادهای مختلف برای کارهاشون ماشین می‌خواستند، موسسه ماشین‌ها را داد به آنها، حالا احتیاج نداشت و یا به هر دلیل، ماشین‌ها را دادند. این طوری شد که یک عده‌ای بیکار شدند و اینها مدام به بخش‌های دیگر سرک می‌کشیدند. آن زمان شرکت واحد برای ماشین‌هاش راننده می‌خواست. سازمان هم راننده‌ها را معرفی کرد به شرکت واحد. یکی از این‌ها آقای حسینی بود که دست به دامن آقای مهدوی شد و آمد به قسمت کاردکس. آقای قوکاسیان قبلاً آنجا بودند. آقای طلایی هم که رفتند بروجرد در قسمت کاردکس بودند. آقای حسینی می‌خواست کاردکس بنویسه، خب انگلیسی هم نمی‌دونست، می‌خواست اسم مجله را بنویسه، طبعاً کاردکس هیچ ربطی به کلاچ و دنده نداشت. چیزی که از آن کاردکس‌ها درآمد حتی بعداً هم نتوانستند اصلاحش کنند. این یک از ماجراهایی بود که توی جابجایی‌های موقع انقلاب اتفاق افتاد. آن زمان خانم افراسیابی هم به من معرفی شدند و آمدند بخش تهیه مدارک. البته شاید باز هم افرادی بودند که من یادم نیست.

- توی مقطع انقلاب پاکسازی هم داشتید؟

پاکسازی از داخل وجود نداشت. خود به خود جریان‌هایی به وجود می‌آمد و لیست‌هایی تهیه می‌شد که این‌ها چپی هستند و این‌ها راستی، لیبرال و میانه‌رو، مثلاً توده‌ای قدیم، نهضت ملی و ملی‌گرایان و مذهبیون. ما پاکسازی نداشتیم و هر چه بود از بالا بود. مثلاً اگر در نمایشگاهی که در ایران داشتیم در غرفه کشورهای بلوک شرق کسی تعهدی برای ساواک امضا کرده بود که اگر چیزی شنید یا دید گزارش کند، بعداً بر این مبنا گفتند که اینها با ساواک ارتباط داشتند. ۳ نفر بودند که یک دفعه نامه‌هاشون را دادند. سر همین برنامه بود که آقای آذرنگ هم از اینجا رفتند و آقای وزیری هم از مرکز خدمات کتابدار و یک نفر هم از مرکز سیاست علمی.

- یعنی آقای آذرنگ به این علت از اینجا رفتند؟

فکر می‌کنم تعهدی آن زمان نوشته بودند. آن موقع گفتند ارتباط با ساواک و انفصال از خدمت. بعداً دوباره مشغول به کار شدند. یکی هم خانم احمدی بود. آن زمان یک فرم‌های ۵۰-۶۰ صفحه‌ای به ما دادند. ما را توی نمازخونه نشوندند و گفتند این را پر کنید، هرچی اطلاعات دارید بنویسید، کروکی محل‌تون را بکشید و اقوام و فامیل‌هاتون را بنویسید. ۵۰-۶۰ صفحه اطلاعات را پر کردیم. بعد از آن بود که خانم احمدی را که یک مقدار گرایش سیاسی داشت گرفتند و بردند. از داخل مرکز این کار صورت نگرفت، در واقع حراست وزارتخانه این کار را کرد.

- شما در آن موقع چه کار می‌کردید؟

سال ۵۳ بود که رفتم کتابخانه و بعد هم مسئول آنجا شدم. آخر سال ۵۹ که از فرصت مطالعاتی برگشتم شدم سرپرست بخش تهیه مدارک. خلاصی از این سرپرستی را با مرخصی زایمان در مهرماه ۶۳ و بعد هم

مرخصی‌هایم به دست آوردم. نامه نوشتم که برای چی دارم میرم. خانم دکتر حریری هم برای من جانشین انتخاب کردند. خانم بردبار شدند سرپرست بخش تهیه مدارک. وقتی برگشتم دیگر به آن بخش نرفتم.

- بعد از انقلاب ارتباط شما به خارج از کشور چگونه بود؟

وزارت امور خارجه هر گونه ارتباط ما را با خارج ممنوع کرد. گفتند باید هر ارتباطی از طریق ما صورت بگیره، ما در هر کشور یک دفتر فرهنگی داریم که اگر می‌خواهید چیزی رد و بدل کنید، کتاب یا نشریه یا هر چیزی باید از طریق ما انجام بگیره.

- قبلاً مستقیم می‌رفت؟

بله. مثلاً در اون زمان یک انجمن تخصصی در آمریکا بود که ما عضو بودیم. نمی‌شد با استفاده از عضویت‌های قدیمی فعالیت کرد. باید عضویت‌ها از طریق مجلس تصویب می‌شد. قبل از این هم رئیس سازمان باید فرم را پر می‌کرد و به عنوان نماینده سازمان در انجمن عضو می‌شد. آقای مهدوی می‌گفتند خانم مرتضایی من نمی‌توانم پیام و اثبات کنم که من ارتباطی با آمریکا نداشته‌ام. مجبور شدیم ارتباطمون را با چند موسسه قطع کنیم. آن چندتایی که بین‌المللی بودند و یا آمریکایی و انگلیسی نبودند، مثل ایفلا و اف.ای.دی. از طریق کمیسیون‌های مجلس بررسی شدند. البته کلی توجیه نوشتیم. سابقه آنها و فعالیت‌هاشون را بررسی کردند و ما تونستیم ارتباط برقرار کنیم.

- بعد از این که از مرخصی برگشتید چه کار می‌کردید؟

برنامه‌ریزی برای کتابخانه‌ها و مراکز اسناد. گاهی به صورت جمعی کار می‌کردیم، در گروه‌ها ۵-۶ نفره و من چون خیلی اهل کار جمعی نبودم، ۱ یا ۲ نفره کار می‌کردم. من و مرحوم مساوات بیشتر با هم برنامه‌ریزی می‌کردیم، مثل مرکز اسناد موسسه آب‌شناسی دانشگاه خواجه نصیرطوسی. مرکز اسناد مهندسی آب سازمان آب منطقه‌ای تهران که در همین خیابان حجاب بود و چند مورد دیگر را من تنها برنامه‌ریزی کردم. یونسکو یک دفتر آب‌شناسی داشت که دکتر مکنون خواسته بود برنامه‌ریزی مرکز اسناد این دفتر را هم انجام بدم. با خانم تعاونی هم روی سازمان دخیانیات کار کردیم.

- خانم تعاونی مگه مرکز بودند؟

در مرکز خدمات کتابداری بودند، اما خب با مرکز کار مشترک می‌کردند. با خانم دکترحریری سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران را کار کردیم. من بیشتر وقت را روی برنامه‌ریزی کتابخانه‌ها و مراکز اسناد کار می‌کردم. برای برنامه‌ریزی به وزارت امور خارجه، بخشی که تمام مدارک را نگه می‌دارند هم رفتیم، و همین طور به مرکز اسناد دانشگاه تهران. تا این که آقای آجیل‌فروش آمدند و برنامه شکل دیگه گرفت. کامپیوتر وارد مرکز شد. کلاس‌های مختلف گذاشتند. از Basic کامپیوتر شروع کردند، چون هیچ کدوم اطلاعی نداشتیم. بعد رسید به برنامه‌نویسی و حتی برنامه هم نوشتیم. تا اینکه بعد آقای جراح و آقای باقری آمدند- الان شرکت پارس آذرخش را دارند- و کلاس DOS را گذاشتند. بعد هم که Windows آمد خودمون باهش آشنا شدیم. تمام چیزهایی که کار کرده بودیم تغییر دادیم. بانک اطلاعات مقالات کنفرانس‌ها را داشتیم و همین‌طور راهنمای سمینارها را. آنها را به صورت مقاله به مقاله نمایه‌سازی کردیم، بانک اطلاعات کنفرانس‌ها که من مجری آن بودم. آقای آجیل‌فروش سعی می‌کرد از بیرون هم بودجه تأمین کنه و طرح‌هایی از بیرون بگیره، چندتایی گرفتند. یکی از آنها را خانم ملکیان کار کردند. ایشون پروژه‌ی خزر را کار کردند و من طرح علوم تربیتی را با آموزش و پرورش. طرح مشترک بود، البته کارش را ما انجام می‌دادیم و بودجه را آنها می‌دادند، بخشی از بودجه را هم ما دادیم. از نیمه این طرح بود که آقای آجیل‌فروش رفتند و دکتر غریبی آمدند.

- آقای آجیل‌فروش چه مدتی بودند؟

از سال ۶۸ تا ۷۱. یک مسئولیتی هم در زمان آقای آجیل فروش افتاد گردن من، گروهی تشکیل دادند به عنوان تهیه و آماده سازی در بخش هیأت علمی و من رئیس گروه شدم.

- با چه هدفی این گروه ایجاد شد؟

برای تحقیق و پژوهش ایجاد شد.

- یعنی اولین تحقیقات در مرکز از آنجا شکل گرفت؟

نه.

- یعنی مطالعه، تحقیق و پژوهش از آن زمان در مرکز آغاز شد؟

نه خیر، از اول این مبحث را در مرکز داشتیم. نشریه‌ی فنی مرکز که در می‌آمد حاصل تحقیقات و کارهایی بود که انجام می‌دادند و می‌نوشتند. اول نشریه فنی بود و بعد هم اطلاع‌رسانی. در آن گروه ترجمه اصطلاحنامه اسپاینز را به ما سپردند که انجام بدیم، همراه با آقای آقابخشی. اما وقتی آقای آجیل فروش رفت این بخش‌ها بهم خورد. من هم که از خدا می‌خواستم. آقای دکتر غریبی معتقد بودند طرح‌هایی مثل بانک اطلاعات سمینارها که افتاده روی دور دیگه هیأت علمی باید بگذاره کنار و بده کارشناس‌ها روی آنها کار کنند و خودش یک کار جدید بگیره. ما هم این طرح را دادیم به آقای میری. اصطلاحنامه اسپاینز را هم خانم بهشتی کار کردند. خانم نسرین آخوندی هم در این برنامه بودند.

- خانم بهشتی قبل از آقای دکتر آمدند یا بعد از آقای دکتر؟

زمان آقای آجیل فروش آمدند. فکر می‌کنم برای طرح اسپاینز از خارج مرکز بودجه گرفتند. یادم نیست فکر می‌کنم از طریق شورای عالی انفورماتیک بودجه گرفتند. من همکاری کمی با اسپاینز داشتم، در واقع برنامه‌ریزی اولیه‌اش را انجام داده بودم. وقتی که دکتر غریبی آمدند کارها براساس برنامه ایشان پیش رفت.

زمانی که آقای آجیل فروش تشریف داشتند عمده بحث‌ها روی کار آموزش بود؟

بله. یک دوره‌ای خیلی سریع این کار را کردند. در یک تابستان بود که روزی ۴ ساعت توی آن گرما کلاس داشتیم. یادمه که فن خراب بود، باید می‌نشستیم سر کلاس. کلاس‌هایی بود که اساتید آن از سازمان برنامه و بودجه آمدند و کلاس گذاشتند. به طور کلی آشنایی با کامپیوتر بود. بعد هم یک آقای دیگه از سازمان برنامه آمدند و کوبال را آموزش دادند.

- آن زمان PCها به سازمان آمده بودند؟

بله آمده بودند و ما با آنها کار می‌کردیم و زمانی که برنامه DOS شروع شد با آنها کار می‌کردیم.

- بانک‌های اطلاعاتی از زمان آقای آجیل فروش شروع شدند؟

بله. بانک‌ها از زمان آقای آجیل فروش شروع شدند.

- در واقع Databaseها هم از آن زمان شروع شدند؟

بله. خب آنها یک شکل دیگه بودند. کسان دیگری بودند که روی آنها کار می‌کردند. آقای مهندس پارسی نبودند. افراد دیگری بودند. مهندس پارسی بعداً آمدند. مهندس باقری و مهندس جراح بودند. مهندس باقری فرد باهوش و مستعدی بود. بانک‌ها در واقع روی سیستم نرم‌افزار CDS-ISIS بود. از همان موقع شروع کردیم که زمان آقای آجیل فروش بود. بانک اطلاعات علوم تربیتی در زمان ایشان شروع شد. برای طراحی کاربرگه شروع به کار کردیم و کاربرگه‌ای که اطلاعات تمام انواع مدارک اعم از مقاله، گزارش، پایان‌نامه، کتاب و غیره را بتوان روی آن وارد کرد. خودم کاربرگه این بانک را تهیه کردم. بعضی کارها هم توسط مهندس باقری انجام شد. آن موقع شروعش بود. بعد امکانات جدیدتر آمدند و ما آنلاین شدیم.

- شرایطی که دکتر غریبی آمدند چطور بود؟

نمی‌دونم از بالا چه اتفاقی افتاد. ما که در داخل داشتیم با بلندپروازی‌ها می‌گشتیم. آقای آجیل فروش هم بلندپرواز بود و هم مسائل را راحت می‌گرفت و تغییر و تحول زیادی می‌داد- مایی که به رکود دوره آقای

مهدوی عادت کرده بودیم- هی بخش ایجاد می‌کرد و تغییر می‌داد. ما نفهمیدیم چی شد. چون آقای آجیل‌فروش قبلاً استعفا داده بودند ولی استعفاشان پذیرفته نشده بود. چه طور شد که آقای دکتر آمدند نمی‌دونم. اما جای تعجب بود، چون استعفای ایشان رد شده بود. ولی این که اینجا پژوهشگاه بشه و رئیس آن کسی باشه که مدرک دکترا داشته باشه از زمان آقای آجیل‌فروش مطرح بود. یادمه که حتی آقای که خدا رحمت‌شان کنه، فامیلی‌شون یادم رفته، بله آقای دکتر داوری که از پژوهشگاه علوم انسانی آمده بودند به آقای آجیل‌فروش گفتند باید یک نفر با مدرک دکترا بشه رئیس پژوهشگاه. آقای آجیل‌فروش گفت خب من باید برم و یکی دیگه بیاد.

بله. می‌گفت من میرم یکی دیگه بیاد که دکترا داشته باشه تا این کار انجام بشه.

- آقای دکتر غریبی که آمدند کارهایی که آقای آجیل‌فروش انجام می‌داد متوقف شد؟

نه. چرخه‌اش تغییر کرد. کاری که من می‌کردم، مثلاً بانک اطلاعات سمینارها رفت پیش آقای میری، یا کاری که کس دیگری انجام می‌داد به اضافه یک سری طرح‌های دیگه. بانک اطلاعات علوم تربیتی همان طور ادامه داشت. ممکنه پرسنل جابجا شده باشه اما انجام شد.

- پرسنل هیچ شناختی روی دکتر غریبی داشت؟

نه ما که نداشتیم.

- نگاهشون نسبت به ایشان چه طور بود؟

یه آدم غریبه که همه باید صبر کنند تا عملکردش را ببینند تا داوری کنند.

- رفتار ایشان در اول ماجرا با پرسنل و کارها چگونه بود؟

من به شخصه هیچ مشکلی با دکتر غریبی نداشتم و خیلی راحت باهاشون کار کردم. حسن آقای دکتر غریبی این است که رک هستند و اگر از کسی خوششون نیاد راحت می‌گن. احتیاج ندارند سیاست‌بازی کنند. من راحت حرفام را می‌زدم و اگر ایشان هم چیزی می‌خواستند می‌گفتند. من مشکلی باهاشون نداشتم.

- چه کارهایی در زمان دکتر شروع شد و چه تغییر شروع شد؟

می‌دانید آدم که پیر می‌شه حافظه گذشته‌اش فعالتر می‌شه و حافظه جدیدش کم رنگ‌تر می‌شه. خانم توران میرهادی کتابی نوشته‌اند با عنوان مادر ۵۰ سال در ایران. مادرشون آلمانی بود و ۵۰ سال در ایران زندگی کرد. جالب این که می‌گویند خاطرات آن زمان را خوب به یاد دارم. درست مثل این که شما صحبت کردید. از زمان‌های نزدیک همه از ذهنم رفته. در مورد دکتر غریبی می‌پرسید من یادم نمیاد.

- فرض کنید مرکز با سیر تحولش از سال ۴۷ تا سال ۸۶ نزدیک به ۴۰ سال که ۱۵ یا ۱۶ سال آن با حضور دکتر غریبی تقارن داره، یعنی ۱۶ سال اخیر. می‌خوام بدونم چه تغییراتی در این دوره رخ داد؟ جهت‌گیری مرکز تغییر کرد؟ یا همون جهت‌گیری قبلی بود؟

ببینید من فکر می‌کنم در جهت قبلی پیش می‌رفت، اما در مورد دکتر غریبی باید بگم- البته آقای آجیل‌فروش هم همین طور بودند، با آن شبکه دوستان خاص که داشتند- ولی دکتر غریبی با پیکره دولت آشنا بودند و دوستان قوی‌تر داشتند و توانستند بودجه بیشتری بگیرند و همین طور یک سری طرح‌هایی که ممکن بود در خارج از مرکز انجام بشه. مثلاً پایان‌نامه‌های سراسر کشور، آن زمان ما عمدتاً با دانشگاه تهران کار می‌کردیم. ولی این که همه نسخه‌ای از پایان‌نامه‌شون را بدهند، در زمان دکتر غریبی شکل گرفت. همین سایت مرکز و این که شبکه بشه. این‌ها برنامه‌هایی بودند که در زمان دکتر غریبی و با علاقه ایشان و هم با رابطه‌هایی که با پیکره دولت داشتند و امکاناتی که می‌گرفتند هم با افراد مناسبی که به عنوان مشاور انتخاب می‌کردند انجام شد.

- با توجه به وضعیتی که انقلاب اتفاق افتاد و کار شروع شد و دکتر غریبی تشریف آوردند مرکز، فکر می‌کنم سال ۷۰ بود درسته؟

سال ۷۱ بود.

- عرضم به حضور شما طبعاً افرادی جدید با حضور ایشان وارد شدند، یادتون می‌آید بعضی از این افراد را؟ دقیقاً یادم نمی‌یاد، اما فکر می‌کنم شما در زمان آقای دکتر آمدید، دکتر علیدوستی و آقای شهریار و آقای کاظمی هم. در زمان آقای آجیل فروش چندتا معاون عوض کردیم. خانم بهشتی و خانم صدیقی در زمان آقای آجیل فروش و خانم خسروی در زمان آقای دکتر آمدند، آقای دکتر ابویی و مهندس پارسی و آقای بابایی هم در زمان دکتر تشریف آوردند البته آقای پارسی در زمان آقای آجیل فروش آمدند. فکر می‌کنم یک دوره‌ای هم با آقای جراح بودند. در این بخش آقای خطیر هم بودند که رفتند آمریکا، فامیلی‌شون یادم رفته بود. چند نفری در بخش کامپیوتر بودند که بعد از رفتن مهندس باقری و مهندس جراح آنها هم رفتند.

- تقابلی از نظر فکری بین تیم جدید و قدیم وجود نداشت؟ یا همکاری گسترده‌ای؟

چرا بعضی‌ها می‌گفتند جدیدی‌ها و قدیمی‌ها و این اصطلاح را بیشتر برای کسانی به کار می‌بردند که تازه آمده بودند. من خودم روی هیچ فردی خط نکشیدم و رابطه خوبی با بعضی از جدیدی‌ها داشتم. البته بستگی به آدمش داشت و این که چه قدر دوست داشت این ارتباط برقرار بشه، توی محیطی که کار می‌کنه همکارها را بشناسه و ارتباط برقرار کنه. با خانم صدیقی و خانم خسروی هم که بعداً آمدند و خانم بهشتی و خانم آخوندی که در زمان آقای آجیل فروش آمدند، با همه اینها کار کردم و رابطه‌ی خوبی داشتم. مشکلی هم نداشتم. اگر آقای شیرانی امروز اخم‌هاش تو هم بوده، من را تحویل نگرفته و سلام و علیک نکرده، من هم کاری نداشتم. اما وقتی کار داشتم توجه نمی‌کردم که دیروز آقای شیرانی این طوری برخورد کرد. منتظر سلام هیچ کدام از بچه‌های کم سن و سال‌تر از خودم هم نمی‌شدم. خیلی موقع‌ها مطرح بوده که فلانی منتظره من سلامش کنم. حالا با سلام کردن یا نکردن من چیزی به کسی اضافه نمی‌شه یا کم نمی‌شه. من کار دارم میرم تو اتاق و سلام می‌کنم. توی راهرو هم اگر کسی دوست داشت سلام و علیک می‌کردیم و اگر نداشت نمی‌کردیم. یک جایی داریم کار می‌کنیم، یک قسمتی از روز را با هم هستیم، باید روابط خوبی داشته باشیم.

- اولین فردی که از تیم جدید باهاش کار کردید کی بود؟ بیشتر منظورم افرادی هستند که در زمان دکتر غریبی آمدند و یا حالا کمی قبل‌تر؟

من با همه‌شون کار کردم. با آقای دکتر ابویی، مهندس پارسی و با آقای دکتر علیدوستی، رابطه خوبی داشتیم. آقای بابایی رئیس من بودند. البته گاهی کلنجار می‌رفتیم، اما خب رابطه خوبی داشتیم. با خانم بهشتی هم همین طور. خانم بهشتی مدتی رئیس من بودند. یه روز که از خانم بهشتی عصبانی بودم و می‌خواستم با ایشان صحبت کنم، دیدم اگر برم اتاق‌شون آن طور که می‌خوام نمی‌تونم حرف بزنم، یا افرادی می‌آیند، یا تلفن زنگ می‌زنه و از این حرف‌ها. از ایشان خواهش کردم بیایند اتاق من. من در اتاق را قفل کردم و ایشان اول ترسیدند که چه خبره. هرچی تلفن زنگ زد، جواب ندادم و تمام حرف‌هام را به ایشان گفتم تا اگر جوابی دارند بدهند. دیگه همکارها آمده بودند پشت در با خانم بهشتی کار داشتند و من در را باز نمی‌کردم، تا این که حرف‌هام تمام شد.

-عکس‌العمل‌شون چی بود بعد از این گفتگو؟

این گفتگو دو نفره بود و کسی نبود و هرچی بود بین من و ایشان بود. در نتیجه فکر نمی‌کنم ایشان آزاده شده باشند. بعضی جاها به من حق دادند. رابطه کاری خوبی با هم داشتیم و ایشان فهمیدند که من چی می‌گم و چی می‌خوام و اخلاقم چیه. من هر زمان مشکلی داشتم بیان می‌کردم. با آقای بابایی هم همین طور. هر زمانی چیزی پیش می‌آمد کلنجار می‌رفتیم، اما بعد کارمون را ادامه می‌دادیم.



- اولین اثری که از شما منتشر شد چی بود؟ و کی بود؟

مقاله یا گزارشی بود در سال ۵۲، یک کاری بود پیش از آقای مهدوی. زمان آقای مهدوی هم کاری بود که با آقای معتقدی انجام دادیم و یک کار مشترک هم با خانم علامه پیش از انقلاب داشتیم. بعد هم مقالاتی در نشریه فنی. فکر می‌کنم اولین کارم بعد از انقلاب راهنمای موسسات پژوهشی ایران بود و آخرین کار چاپ شده‌ام برنامه درسی دوره کارشناسی علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی بود و یک کار ترجمه هم بعدش داشتم که اسم‌اش یادم نیست، بلکه مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی.

- می‌دانید چند تا اثر منتشر شده دارید؟

کار مستقل و مشترک روی هم ۱۰-۱۲ تایی دارم، غیر از مقالات که بیشتره.

- اولین اثری که چاپ شد چه تاثیری روی شما داشت؟

هیچ اثر خاصی نداشت. بعد از انقلاب هم آقای مهدوی گفته بودند نباید اسم روی جلد بیاد، در مقدمه فقط از آن‌هایی که این کار را انجام داده بودند تشکر می‌کردند. بعد هم یک نامه می‌دادند تا اثبات بشه این کار ما بوده. البته کار خاصی نبود که فکر کنید. فقط این که می‌توانست به راهنمایی باشه برای اطلاعات پراکنده که مردم بهش دسترسی ندادند، کمکی برای یافتن اطلاعات. این خودش برام رضایت خاطر ایجاد می‌کرد. مثل این که توی خیابان یک آدرس درست و سراسری را به کسی داده باشی. این احساس رضایت در من ایجاد شد.

- چی شد که درستون را ادامه ندادید؟

آقای آجیل‌فروش خیلی علاقمند بودند که ما ادامه بدیم. همیشه لیست می‌فرستادند که برای تحصیل کجا می‌خواهید برید. منتها چون من دو تا بچه کوچک داشتم و همسر هم شاغل بود. اینها خودش مشکل بود. زمانی که فارغ‌التحصیل شدم دانش‌آموخته برتر دانشگاه تهران بودم و بورس داشتم که بروم خارج. فکر می‌کردم همیشه این امکان هست. گفتم ۱۸ سال یک نفس درس خواندم یک کمی استراحت کنم و به زندگی‌مون سروسامان بدیم و زندگی مشترک‌مان را از حالت دانشجویی در بیاریم. بعد هم که خورد به انقلاب و حتی آن‌هایی که بورس گرفته بودند آنجا مشکل پیدا کردند. آقای آجیل‌فروش خیلی تشویق می‌کردند. یادمه یک نفر از وزارت کشاورزی آمد اینجا بورس گرفت و رفت. یکی از بچه‌های وزارت علوم می‌گفت آقای آجیل‌فروش را دیدم و گفتم چرا بچه‌های خودتون را نفرستادید. گفت من به هرکدام‌شان که میگم نمیرن و حالا ایشون را فرستادیم. بعد هم در داخل ایران تا سال‌های اخیر دکترای این رشته را نداشتیم، وقتی در سال‌های اخیر آمد، من دیگه زندگیم فرق می‌کرد و به سنم اضافه شده بود. این طوری شد که دیگه گذاشتیم کنار و قیدش را زدیم.

- کی بازنشسته شدید؟

۱۸ بهمن ۸۵ بازنشسته شدم، البته تا آخر سال آمدم. چون باید کارها را تحویل می‌دادم. اما حکم ۱۸ بهمنه.

- اولین برخوردی که با دکتر غریبی داشتید؟

اول کار جمله‌ای گفتند که خوب یادمه. فکر کنم به مناسبتی ما را برده بودند بالا، دور میز نشسته بودیم. بعد از جلسه به ایشون گفتم من کی پیام خدمتون. ایشون گفتند خواهش می‌کنم خانم مرتضایی در اتاق من همیشه به روی شما بازه. حالا چه تصویر خوبی دیگران به ایشون داده بودند نمی‌دانم. این اولین برخورد ما بود. امیدوارم این تصویر خوب طی این سال‌ها خراب نشده باشه. خیلی خوب با من برخورد کردند.

- بالاخره همیشه در اتاقشون باز بود؟

من زیاد به اتاشان در نمی‌زدم.

- در باز که در زدن نمی‌خواد.

من اگر کاری داشتم و مهم بود، توی راه پله و پارکینگ به هر نحوی شده باهاشون صحبت می‌کردم و کارم را انجام می‌دادم. چون آدم متوقعی نیستم بنابراین کار زیادی هم ندارم. آنهایی که زیاد پشت در می‌مانند معمولاً توقعات زیادی دارند و خب تعداد دفعاتی که پشت در می‌مانند بیشتره.

- در حقیقت کار شاخص شما در مرکز چه کاری بود؟ و فکر می‌کنید بهترین استفاده را از وقت و انرژی‌تان کردید؟

دوتا کار به نظرم خوب بود. بانک اطلاعات علوم تربیتی که از بیرون خیلی مورد توجه قرار گرفت. از نظر صحت و دقت خیلی خوب بود. کار دیگری که یک مقدار رضایت داشتم بررسی تطبیقی دوره‌های کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی در انگلستان، آمریکا، هند و ایران بود. در واقع می‌خواستم سیستمی که با انقلاب فرهنگی به وجود آمده بود را نشان بدم، همین‌طور کشورهای دیگه چه کار می‌کنند و ما در چه وضعیتی هستیم و چه قدر نیاز به تحول داریم و چه کارهایی باید انجام بدیم. از آن زمان سیستم برنامه‌ریزی متمرکز آموزشی هم دچار تغییر شد. یعنی عملاً دوتا کار بود که تأثیرش را دیدم. من برنامه‌ریزی درسی را هم انجام دادم که بعضی‌ها خیلی تعریف کردند. چند در صد استفاده شده، نمی‌دونم. چند در صد در دانشگاه‌ها استفاده شده خبر ندارم.

- همکارانی در اون پروژه داشتید؟

پروژه بررسی تطبیقی را تنها کار کردم. بعد از علوم تربیتی اغلب تنها کار کردم. پیشنهادی داده بودم که تزاروس علوم تربیتی را منتشر کنم. اما بودجه‌اش تصویب نشد. می‌خواستم کاری کنم که خیلی محکم‌کاری بشه. می‌خواستم چندتا گروه واژه‌ها را کنترل کنند تا واژه‌ها نادرست نباشه. به هر حال به نتیجه نرسید. بعد از آن هم دیگه کار گروهی نکردم.

- خیلی ممنون از وقتی که در اختیار ما گذاشتید و اگر در پایان نکته خاصی دارید بفرمایید.

نه خیر نکته خاصی نمانده. البته امیدوارم حرفام بعداً ادیت و مرتب بشه. چون خیلی مغشوش و ساده صحبت کردم، در نتیجه باید ساخته و پرداخته بشه و قسمت‌های اضافی‌اش حذف بشه. منتها امیدوارم از نظر زمانی پس و پیش نشه.

- مطلب را به همین ترتیب که شما فرمودید پیاده می‌کنیم و خدمتتون ارسال می‌کنیم تا اصلاح بفرمایید. ممنون از لطف شما، چون در مصاحبه گاهی سوال‌ها از قبل طرح شده و جواب‌ها را به صورت کتبی تحویل می‌دهند یا از قبل سوال‌ها را هماهنگ می‌کنند. اما این مصاحبه برای من فی‌البداهه و غافل‌گیرانه بود. فکر می‌کنم نیاز مبرم به ادیت داره. چون یک گفتگوی دوستانه بود، باید کمی حالت آکادمیک پیدا کنه. در هر صورت ممنون از لطف شما.

بله همچنان آقای سینایی رئیس بودند. من در سال ۵۵ فرصت مطالعاتی گرفتم و برای یکسال رفتم انگلستان و اونجا در دانشگاه پلی تکنیک لیورپول بودم. وقتی که برگشتم آقای سینایی رفته بودند و آقای دکتر نراقی رئیس موسسه شده بودند و بعد آقای دکتر بیهقی رئیس شدند.

- وقتی شما اومدید آقای هاروی بودند؟

آقای هاروی از خیابان مدیری با ما بودند و بعد هم با ما به اینجا اومدند.

- کار جان هاروی چی بود؟

دکتر هاروی به کارهای مرکز اسناد نظارت داشتند و ارتباطات ایران داک با کشورهای مختلف زیر نظر ایشان بود. ایشان برای خودشون یه اتاق جدا داشتند و مداوم باهاشون گفت‌وگو می‌شد و مکاتبات خارجی مرکز همیشه زیر نظر ایشان بود و توسط ایشان انجام می‌گرفت.

- به صورت رسمی مسئولیتی داشتند؟

نه، یعنی ما نمی‌دونستیم ولی ایشان به صورت دائم در مرکز بودند و فکر کنم به کارهای افراد نظارت داشتند.

- یعنی با شما هم به صورت مستقیم کار می‌کردند؟

با ما به صورت مستقیم کار نمی‌کردند بیشتر با آقای سینایی و دکتر دانشی در ارتباط بودند. آن زمان ما گروهی به اسم دکومانتاسیون داشتیم و دکتر دانشی رئیس گروه دکومانتاسیون بودند و به عنوان رئیس گروه با آقای هاروی ارتباط داشتند.

- اون زمان فقط همین گروه دکومانتاسیون بود؟

بله، فقط همین گروه که یک گروه پژوهشی بود وجود داشت و بخش نمایه‌سازی هم سال ۵۰ در مرکز ایجاد شد که خانم اعتمادی رئیس آن بودند. البته در آن زمان ما بخش کتابخانه و تهیه مدرک و همینطور بخش چاپخانه و انتشارات هم داشتیم.

- کتابخانه رو چه کسی اداره می‌کرد؟

خانم دکتر حریری کتابخانه رو اداره می‌کردند که اون زمان هنوز دکتران نگرفته بودند. خانم دکتر حریری، آقای سینایی، آقای دکتر دانشی، خانم اعتمادی و انتشارات هم آقای مرادی بودند که بعداً دکتران گرفتند و از اینجا رفتند.

- پس اولین کاری که اینجا انجام می‌دادید چکیده علوم بود؟

بله اولین کار من چکیده علوم در زمینه زیست‌شناسی و سایر وابسته‌های این رشته بود.

- بعد از چکیده علوم چیکار می‌کردید؟

بعد از اون نمایه‌سازی رو کار کردم و در آن زمان خانم دکتر مقدم از دانشگاه تهران به دانشکده علوم بخش زیست‌شناسی مراجعه کردند و طی نامه‌ای درخواست نمودند که منابع اطلاعاتی مربوط به مرداب انزلی را گردآوری و در اختیار دانشگاه تهران قرار دهیم چون آب مرداب به شدت پائین رفته بود و آلودگی شدید آن زندگی مردم را به خطر انداخته بود. مجموعه اطلاعاتی که جمع‌آوری کردیم بسیار جالب بود و مرکز به صورت نشریه مقاله‌نامه زیست‌شناسی دریای خزر در ۹ شماره به چاپ رساند. بعد از مدتی من به یک سفر خارجی رفتم و چاپ این اطلاعات از همان زمان دیگر قطع شده بود و وقتی برگشتم با وجود وقفه‌ای که پیش آمده مجدداً چاپ می‌شد اما این بار از طرف دانشگاه گیلان معاونت پژوهشی آقای دکتر وهابی‌مقدم آمدند و اعلام کردند که آب دریای خزر بالا آمده و مشکلاتی به وجود آورده این رو شروع کردیم و ادامه پیدا کرد و الان روی سایت مرکز قرار داره.

- تا چند سال ادامه پیدا کرد اون طرح که ۱۰ شماره منتشر شد؟

ده شماره برای دانشگاه گیلان منتشر شد که البته هزینه‌ی ۴ شماره رو دانشگاه گیلان تقبل کرد و هزینه بقیه‌اش رو آقای دکتر غریبی از این طرف و اون طرف تهیه کردند و این‌گونه شد که هزینه‌ی ۶ مورد رو هم مرکز پرداخت کرد.

- تحت عنوان مقاله نامه؟

مقاله نامه ۹ شماره بود. سال ۵۴ که من از انگلستان آمدم ۱۰ شماره اطلاعات خزر چاپ شده بود و بعد هم خانم بهشتی یه سری امکانات به وجود آوردند که کتاب کتابشناسی خزر را از روسی به فارسی ترجمه کردیم و اونا هم شدند شماره‌های ۱۱، ۱۲ و ۱۳ که هنوز چاپ نشده و ایشون پیگیر این بودند که این قسمت هم چاپ بشه و یا روی سایت مرکز بیاد و چون شامل اطلاعات فوق العاده ارزشمندی بود.

- اطلاعات خزر دقیقاً از کی شروع شد؟

از سال ۷۰ اطلاعات خزر شروع شد.

- شما می‌فرمایید از سال ۵۵؟

از سال ۱۳۵۰-۱۳۵۴ روی مقاله‌نامه زیست‌شناسی (۹ شماره) و از سال ۱۳۷۰ روی اطلاعات خزر کار کردم.

- بعد در واقع وقتی انقلاب شد در سال ۵۷ شما چیکار می‌کردید؟

فاصله‌ی سال‌های ۵۴ تا ۷۰ روی سازماندهی مراکز اسناد و طرحی که آقای دکتر مکنون در رابطه با واحدهای تولیدکننده اطلاعات به اینجانب به عنوان مجری محول کردند کار کردم البته وظیفه هماهنگ کننده‌ی طرح‌های واحدهای تولیدکننده اطلاعات، واحدهای مصرف کننده اطلاعات و مراکز اسناد کشور نیز بوده‌ام که بعد از سال ۱۳۵۷ در مرکز اجرا شد.

در لیست سوالاتی که در اینجا مطرح شده مطلبی رو خوندم که باعث شد موضوعی یادم بیاید که یادآوری این خاطره برای من جالب بود ما در مرکز ۱۶ نفر عضو هیات علمی بودیم و دکتر دانشی از ما دعوت می‌کردند که در جلسات اعضای هیات علمی شرکت کنیم. بعد از انقلاب یه زمانی از طرف رئیس موسسه‌ی تحقیقات و برنامه‌ریزی ما ۱۶ نفر رو دعوت کردند و گفتند بیایید بالا جلسه داریم و تمام اعضای این ۴ مرکز، موسسه تحقیقات در این جلسه شرکت کردند دستور جلسه این بود که می‌خواهید در موسسه تحقیقات پیش ما بمانید یا خیر؟ و از این ۱۶ نفر هیات علمی مرکز اسناد و مدارک علمی فقط دو نفر شرکت کردیم. یکی من و یکی خانم علامه و نمی‌دونم چطور شد که بقیه نیومدند و یادم نمیاد چرا. از مرکز خدمات کتابداری خیلی از اعضا هیات علمی شرکت کرده بودند و گفتند ما می‌خواهیم از اینجا یعنی از این ساختمان به کتابخانه ملی برویم و با آنها ادغام شویم. از مرکز ما و ما دونه‌ر اونجا بودیم و بچه‌های مرکز خدمات کتابداری گفتند ما می‌خواهیم برویم کتابخانه ملی و مرکز اسناد هم می‌خواهد با ما بیاید و من از رئیس جلسه اجازه گرفتم و گفتم ما نمی‌خواهیم برویم و خانم علامه هم گفت ما نمی‌خواهیم برویم می‌خواهیم همین جا بمانیم.

- رئیس وقت کی بودند؟

نمی‌دونم فکر می‌کنم دکتر نراقی بودند و اون زمان رو می‌شه پیدا کرد. خلاصه ما گفتیم نمی‌خوایم بیاییم و اونا ناراحت شدند و خدا گواه که چه بلاهایی سر این نقل و انتقال برای آنها پیش آمد.

اولاً تمام نیروهای خوشون رو از دست دادند و ما همین جا ثابت موندیم و هیچ نیروی رو از دست ندادیم. من با خودم گفتم خدایا چه لطفی داشتی که ما دو نفر از ۱۶ نفر اومدیم و دوتامون هم در دو جای مختلف نشسته بودیم و حرفامون رو هم نمی‌تونستیم یکی کنیم اونا با هم متحد اومدند اما ما بردیم و اینجا موندیم و توی صورت جلسه امضا کردیم ما می‌خوایم بمونیم و اونا می‌خوان برن و همین اتفاق هم افتاد. اگر پیگیری کنید می‌بینید که بلاهای خیلی زیادی سر اونا اومده و نیروهاشون رو از دست دادند و خیلی‌ها الان می‌گن

کتابخانه ملی باید در دسترس افراد باشه، چرا بلند شدند رفتند اونجا و بعضی هم می‌گن راه دوره و ما نمی‌تونیم از امکاناتشون استفاده کنیم اما ما اینجا نزدیک دانشگاه تهران و دانشگاه‌های خوب هستیم، خیلی خوب می‌تونیم با این مراکز فرهنگی مرتبط باشیم و از نظر موقعیت جغرافیایی و محلی موقعیت فوق‌العاده خوبی داریم و اصلاً بدنه‌ی ما تگون نخورد و این خیلی خوبه و به نظر من یک موفقیت خیلی خوب برای ما بوده وگرنه نیروهای ما از هم پاشیده می‌شدند. آنها خیلی از نیروهاشون رفتند به کارهای دیگه مشغول شدند. پتاسیل‌های خوبی در مرکز خدمات کتابداری بود ولی چون نمی‌خواستند برن اونجا پراکنده شدند و در سازمان‌های مختلف جذب شدند.

- عرضم به حضورتون در واقع زمانی که انقلاب اتفاق افتاد دکتر سینیایی رئیس مرکز بودند؟  
بله، بله.

- در دوران انقلاب مرکز به صورت شورایی اداره می‌شد؟  
بله، ایشون مثل اینکه به درگیری با آقای دکتر نراقی داشتند و گفتند اگر شما موافقت نکنید من استعفا می‌دم و استعفا دادند. دکتر نراقی موافقت نکرد و ایشون رفتند و وقتی رفتند به اتفاقاتی افتاد و بچه‌ها به این نتیجه رسیدند بهتره اینجا به صورت شورایی اداره بشه.

- اون شورا چطوری انتخاب شد؟ و اعضای شورا چه کسانی بودند؟  
بچه‌ها رای دادند و اون شورا شروع به کار کرد. خانم نعمت زاده، آقای آقابخشی، خانم علامه و یک نفر دیگر هم بودند که اسم اون فرد یادم نیست.  
- آقای اسلامیه؟

نمی‌دونم باز یادم نیامد.

- بعد از این شورا اولین فردی که مسئولیت گرفت چه کسی بود؟  
فکر کنم دکتر بیهقی بود. نمی‌دونم یادم رفته، من خیلی خاطره مرور نمی‌کنم بنابراین خاطره‌ها کم‌رنگ می‌شه.

- اما من شنیدم که آقای آذرنگ برای مدت کوتاهی رئیس مرکز شدند؟  
بله، آقای آذرنگ.

- آقای آذرنگ رو چه کسی برای ریاست مرکز انتخاب کرد؟  
فکر کنم بچه‌ها انتخاب کردند و چون اینطور تصور می‌کردند که این پراکندگی که پیش اومده خیلی بده و افراد مختلف با سلیقه‌های مختلف اداره مرکز را با مشکل روبرو می‌کنند به همین جهت روی آقای آذرنگ متمرکز شدند.

- زمان انقلاب ویا وقتی آقای آذرنگ مسئولیت پذیرفتند کار خاصی انجام می‌شد؟ پژوهشگاه چیکار می‌کرد؟

هر روز یکی رئیس می‌شد، وحشتناک بود و فکر کنم بعد از آقای دکتر بیهقی چند رئیس دیگه هم این وسط عوض شدند. من چون دوست ندارم خاطره مرور کنم در نتیجه خاطرات ضعیف می‌شن ولی این شرایط اصلاً خوب نبود یادم میاد دکتر بیهقی دوست نداشت اصلاً کسی رو توی اتاقش ببینه و مردم از طریق نامه و مکاتبات با ایشون ارتباط برقرار می‌کردند و باید نامه به منشی رو می‌دادن و منشی به ایشون می‌داد و بعد جوابشون رو می‌گرفتند.

- حضور آقای مهدوی رو یادتون میاد؟

بله ایشون رو هم به یاد دارم. اون موقع مرکز خیلی فعال نبود.

- آقای مهدوی ده سال بودند؟

بله. ایشون به همین زمانی رو اینجا بودند.

- اولین مواجهه و اولین برخوردتون با دکتر غریبی چه زمانی بود؟  
یادمه برای کار روی طرح دانشگاه گیلان به کتابخانه ملی که در طبقه سوم همین ساختمان بود رفته بودم تا رسیدم به کتابهایی که مربوط به دوره‌ی پادشاهان قاجار بود در این کتابها دریای خزر توضیح داده شده بود تمام تصاویر با نقاشی‌های آبرنگ و خیلی قشنگ کار شده بود. دریا رو در گذشته و در دوره‌های مختلف نشون داده بودند و توی این فکر بودم که چطوری این کتاب رو در مجموعه مدارک دانشگاه بیاورم چون کتابها در قطعات بزرگ بود و با مستخدم رفتیم و کتابها آوردیم و از دکتر وقت گرفتم و رفتم پیش ایشان و اینقدر از اینا خوششون اومد که ۲-۳ ساعت نشستند و آنها را خوندن و نگاه کردند، در نهایت از آنها میکروفیلم تهیه کردیم و به دانشگاه فرستادیم و من اون زمان فهمیدم ایشان با دید علمی کار می‌کنند و واقعاً از ته دل می‌گم ایشان با دید علمی به مطالب نگاه می‌کردند. من این مطلب رو همیشه پشت سر دکتر هم گفتم.

- با اومدن دکتر غریبی چه تغییر و تحولی اتفاق افتاد در همه زمینه‌ها و شاخص حرکت چی بود؟  
ایشون خیلی دقیق بودند و واقعاً احتیاج نبود همیشه مراجعه کنید چون کار اونقدر منظم و شسته و رفته بود کاری که من یکسال می‌رفتم دنبالش و انجام می‌دادیم، نتایجش به صورت سیستماتیک می‌رفت و اجرا می‌شد، مثلاً وقتی من کار انتشارات اطلاعات خزر داشتم ایشان رو هیچ وقت نمی‌دیدم ولی در پایان کار مجله رو می‌آوردند و با هم در موردش صحبت می‌کردیم یعنی نتایج رو در اون مقطع نهایی می‌دیدند. در حقیقت یه پراسس‌سینگ بود و از اینجا به اونجا از اونجا به اینجا. من اون مقطع می‌تونستم با ایشان مرتبط بشم و اون زمان خانم بهشتی مدیر گروهم بودند و واقعاً ایشان همه چیز رو برای من حاضر می‌کردند و بارها ازشون تشکر کردم چون هرچی می‌خواستم خیلی سریع تهیه می‌کردند و این خیلی خوب بود یعنی تا من می‌گفتم انجام می‌شد و می‌گفتم اینو می‌خوام حاضر بود و کاری که بهم محول بود مثلاً یه چیز کوچیکی نیاز داشتم سریع می‌آوردند و می‌گفتند حاضر شد و یه موقع آدم یه چیزی می‌خواد یه ماه بعد بهش می‌دن و آدم دلش زده می‌شه اون مقطع که من با ایشان کار می‌کردم خیلی خوب بود و امکان ارتباط رو با افراد مختلف برام فراهم می‌کردند وقتی من نمی‌تونستم اون ارتباط رو داشته باشم ایشان به عنوان مدیر گروه می‌رفتند و سریع می‌گفتند که حاضره برو فلان کار رو که می‌خواستی انجام بده این خیلی خوب بود و یکی از معیارهای رشد به نظر من این است.

- اون موقع شما چیکار می‌کردید و چه کاری دستتون بود؟  
من یادمه اطلاعات خزر خارجی رو که ۸۶ تا فایل بود کار می‌کردم و رفته بودم سازمان پژوهش‌ها و اگر به من امکانات نمی‌دادند من نمی‌تونستم این کار رو انجام بدم. روی مبحث خزر خارجی کار می‌کردم و اومدم به آقای دکتر غریبی گفتم که این مطالب رو پیدا کردم و خانم بهشتی هم امکانش رو به وجود آوردند و من رفتم سازمان پژوهش‌ها و گفتند ۳۰۰ هزار تومان پول می‌خواد و یادمه شب عید بود، راننده و پیک در مرکز نبود. اون زمان دلار ۷ تومان بود و درست سال بعد می‌شد ۱۵۰ تومان. من اومدم و گفتم آقای دکتر غریبی این عدد ما به یه عدد وحشتناک بزرگی تبدیل می‌شه با هم راه افتادیم و رفتیم حسابداری و ایشان یک چک ۳۰۰ هزار تومانی در وجه سازمان پژوهش‌ها کشیدند و من رفتم سازمان پژوهش‌ها و اسم ما رو در لیست ۷ تومان نوشتند و این کار صرفه‌جویی خوبی در بودجه مرکز بود. دکتر غریبی چون مدیر آگاهی بودند این کار رو کردند و من این رو پشت سر آقای دکتر غریبی هم گفتم. دقیقاً اون زمان دلار از ۷ تومان به ۱۵۰ تومان رسید. ولی ایشان فوری رفتند معادلش رو حساب کردند و چکش رو کشیدند و منم نگفتم راننده نیست و به من چه مربوطه، خودم بردم دادم حسابداری سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی و رسید گرفتم و اسم ما وارد لیست ۷ تومان شد.

اکنون وقتی آن روزها رو به یاد می‌آورم خدا رو شکر می‌کنم ما آن زمان در کنفرانسی که در گیلان برگزار می‌شد شرکت کردیم و عده‌ی زیادی از کشورهای حوزه‌ی خزر شرکت کرده بودند که هیچ کدام اطلاعات خزر ما رو نداشتند و این به خاطر حضور آقای دکتر بود که خیلی علاقمند بودند و در این زمینه اطلاعات هم داشتند و مقاله‌های ایشان در ارتباط با شیمی دریای خزر بود که الان همه این اطلاعات در مرکز ما موجود است.

- چه مدتی روی پروژه خزر کار می‌کردید و آخرین توقفش کی بود؟ چه زمانی تموم شد؟ فکر کنم سال ۸۰ بود که تموم شد و آخرین تاریخ رو می‌شه از انتشارات در آورد.

- شما کی تشریف بردید؟

آخر سال ۷۹ بود اون زمان من روی محیط زیست کار می‌کردم.

- محیط زیست رو در راستای خزر کار کردید؟

محیط زیست دریای عمان و خلیج فارس رو کار کردم. البته محیط زیست آبی این مکان‌ها و نواحی اطراف دریاها و استان‌های گیلان، مازندران، گلستان، خوزستان، هرمزگان، سیستان و بلوچستان و اطرافش رو کار کردم البته روی مواردی مثل خاک، آب، اتمسفر، هواشناسی، کشاورزی و همه جنبه‌هاش بررسی کردیم تا ببینیم چه تاثیری روی این موارد گذاشته و من فکر می‌کنم اگر نگاهی به انتشارات بشه بهتره چون من یادم نیست و شاید آخرین اطلاعات خزر سال ۷۵ در اومد و می‌تونست شماره‌های دیگه‌ای هم داشته باشه.

- شما در واقع کارتون رو با خزر تموم کردید و بعد از اون کار دیگه‌ای به صورت رسمی قبل از بازنشستگی داشتید؟

پایگاه آب هم بود که اونم سال ۷۴ شروع کردیم و ده هزار مدرک اطلاعات جمع آوری کردیم که مربوط به وزارت نیرو بود و حتی وقتی من بازنشسته هم شده بودم باز ادامه دادم و باز یک سال و نیم دوسالی کار کردم تا طرح تموم شد.

- طرح آب چندسال طول کشید؟

طرح آب از سال ۷۴ شروع شد و تا ۸۱ خاتمه پیدا کرد.

- هدفش چی بود؟

تمام منابع آبی کشور اعم از منابع سطحی و زیر زمینی و دریاها و شمال و جنوب رو بررسی کردیم. من همونطور که عرض کردم استان‌هایی که در حاشیه این دریا قرار گرفته و اطلاعات مربوط به فیزیک آب، شیمی آب، زیست‌شناسی آب و گیاهان و جانورانی که در این قسمت هستند و آلودگی آب و هواشناسی این استان‌ها مطالعه کردیم و به صورت یک پایگاه اطلاعاتی در آوردیم که بتونه مورد استفاده قرار بگیره.

- نکته یا مطلبی اگر به ذهنتون می‌رسه بفرمایید؟

عرضی ندارم و ممنون از وقتی که برای این کار گذاشتید و زحمت کشیدید که به یاد ما بودید.

## محمد ابویی

- جناب آقای ابویی خیلی ممنون از اینکه قبول زحمت کردید و وقتتون رو در اختیار ما قرار دادید. ممکنه لطف کنید و یه تاریخچه‌ای زندگی خودتون رو بفرمایید.

تشکر می‌کنم از این لطفی که دارید و از من دعوت کردید. من محمد ابویی هشتم متولد ۱۳۵۰ تهران و دوره تحصیلی دبستان و راهنمایی در تهران گذروندم و سال دوم راهنمایی بودم که به دلیل بازنشستگی پدرم به اردکان زادگاه پدرم رفتم و سال دوم و سوم رو اونجا خوندم و دوره دبیرستان رو رشته‌ی ریاضی فیزیک خوندم و سال ۶۸ یعنی همون سالی که دیپلم گرفتم با رتبه‌ی ۴۴ در دانشگاه شریف مهندسی برق با گرایش کنترل قبول شدم و دوره کارشناسی رو ۸، ۹ ترمه تموم کردم و کم‌کم مسئله علاقه‌ام به رشته و بازار کار موجب شد توجه‌ام به این موضوع جلب بشه و با مشورت‌هایی که گرفتم رشته‌ام رو عوض کردم و در سال ۷۲ بود که در کلاسی‌های شرکت کردم که فراتر از حوزه مهندسی برق بود و با دوستانم مشورت کردم و در مجموع به رشته مدیریت تمایل پیدا کردم و این تمایل اتفاقی نبود. من در دورانی که در درس می‌خوندم به شدت به زبان علاقمند بودم و انستیتو سیمین کلاس زبان می‌رفتم و ۱۴ ترم تحصیلی از این موسسه رو زیان خوندم و چون با خودم فکر می‌کردم که استعداد خاصی که به رشته زبان دارم به دلیل تلقی‌های بچه‌گانه می‌خواستم زبان بخونم و فکر می‌کردم در برق کاری از من ساخته نیست و می‌خواستم برم برای زبان ادامه تحصیل بدم اما با درنگی که کردم و حدود یک ترم هم طول کشید با دکتر مصطفی الهی آشنا شدم و ایشان اومدند دانشگاه شریف و اول هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس بودند و بعد اومدند دانشگاه شریف. ما درسی داشتیم به اسم معماری کامپیوتر و این درس، درس اختیاری دوره لیسانس بود و درس اجباری برای دوره فوق و دکترا و من به علت علاقه‌ای که داشتم این درس رو گرفتم و خیلی تمایل داشتم با ایشان بیشتر آشنا بشم و دکتر الهی اون زمان مشاوره پروژه نرم افزاری بانک مرکزی بودند و یه شرکتی رو بانک مرکزی تاسیس کرده بود در همین محل کنونی کنار بزرگراه جهان کودک ساختمانی که هست پروژه در دست احداث بود و کنارش یک مجموعه شبیه به کانکس قرار داشت و پروژه از اونجا شروع شد و من دوستان نزدیکی داشتم مثل آقای مهندس فاطمی که مدیرکیش هستند در کنار همین کوچه‌ای که الان مدرسه البرز در اونجاست. و اینا از شاگردان و کارورزهای دکتر الهی بودند و عده‌ای از دانشجویهای سخت‌افزار و نرم‌افزار دانشگاه شریف و دانشگاه‌های دیگه رو جمع آوری کرده بود و تیم اصلی پروژه شروع به کار کرده بود. این مقدمه رو گفتم که بگم ایشان علاقه‌اش چی بود و تمرکزش روی چه موضوعی بود. به نظر من دکتر الهی تجربه جالبی در زمینه مدیریت عملی در ایران داشتند و من با تعجب وقتی در کلاس ایشان شرکت کردم می‌دیدم یک و ماه نیم کلاس ایشان مختص درس بود و بقیه کلاس رو به صورت خودمونی و عملیاتی به مسائل مدیریتی در سطح کشور اشاره می‌کردند و فضا خیلی باز بود برای سوال کردن و این اولین جرقه‌ی کار من بود. بعد دوستانی در زمینه رشته‌های مختلف پیدا کردم و در زمینه‌های مختلف صحبت کردیم تا به مدیریت علاقمند شدم و بعد دانشگاه تهران اول مدیریت صنعتی خوندم و بعد هم بدون فاصله دکترای مدیریت قبول شدم و البته اول بدون گرایش بود و از سال دوم گرایش مدیریت سیستم رو انتخاب کردم و این بیوگرافی من بود.

- چطور با پژوهشگاه آشنا شدید؟

من قبل از پژوهشگاه یه جای دیگه کار می‌کردم و زمانی بود که فوق بودم و چون سربازی نرفته بودم حدود یک سال و چند ماه در وزارت دفاع به عنوان کارشناس اطلاع رسانی کار کردم و علاقمندی خودم را اعلام کردم و با نظر دوستانی که در حوزه اطلاع رسانی بودند به این موضوع علاقمند شدم.



در سال‌های ۷۳، ۷۴ بود که با پژوهشگاه آشنا شدم و من پژوهشگاه رو از قبل می‌شناختم وقتی توی وزارت دفاع در صنایع شهید باقری کار می‌کردم که پروژه‌های بزرگی رو شروع کرده بود و این پروژه‌ها در حال رشد بود و ظرف مدت یک ماه ۵۰ مهندس تاپ گرفتند و غیر از ساختار خود پروژه‌ها که به شدت در حال رشد بود یک ساختار غیر از برق و الکترونیک داشتیم که بهشون می‌گفتند گروه هدایت و کنترل. و یک گروه مهندس مکانیک بودند و این مجموعه‌ای از صنعت ۷۰۰ یا ۸۰۰ نفره ظرف یک سال و نیم فقط صد نفر مهندس استخدام کردند که بیشترشون فوق لیسانس و دکترا بودند و حدود ۱۰، ۱۱ نفر استاد دانشگاه هم بودند که در رشته‌های مختلف تدریس می‌کردند و به این صورت بود که مجموعه نیاز به اطلاع رسانی پیدا کرده بودند و پروژه‌ها نو بود و دوستان هم تجربه نداشتند. وقتی مراجعه کردم و اونا گفتند علاقه شما چیه؟ من اون زمان یک دانشجوی تازه کار بدون تجربه‌های مدیریتی بودم بنابراین به من یه کار به عنوان کنترل کیفیت یا یه کاری مثل مدیریت صرف و اطلاع رسانی پیشنهاد دادند و من موضوع اطلاع رسانی برام جالب و چالشی بود و توی اون جریان من پیشنهاد دادم چون منابع اطلاع رسانی اینجا ضعیف است شما بذارید من در مراکز اطلاع رسانی کشور یه گشتی بزنم تا ببینم اونا چه امکاناتی در اختیار ما قرار می‌دهند و نامه گرفتم و سومین مرکزی که اومدم اینجا بود و من اومدم کتابخانه و به من گفتند رییس کتابخانه آقای شیرانی نامی هستند و و من اومدم پایین و با شما صحبت کردم و خیلی برخورد خوب و گرم بود و اینجا رو به من معرفی کردید و گفتید رییس اینجا آقای دکتر غریبی هستند و آدم علاقمندی هستند و بعد یه بروشور به من دادید و یه مجموعه از پایگاه‌ها به من دادید و کاتالوگ سی‌دی‌های داخل ایران بود و بعد از آقای نوروزی که در طبقه اول بودند و اون زمان من به اسم نمی‌شناختم رفتم و پایگاه‌ها رو قیمت گرفتم و من فقط شما رو می‌شناختم و گفتید در زمینه همکاری با اینجا با دکتر غریبی صحبت کنید و ایشون هم جوان هستند و تازه هم ظاهراً اومده بودند و در نهایت در یک جلسه با دکتر غریبی صحبت کردم و پایگاه گنجینه رو از اینجا خریدم و اونجا استفاده کردم و در اون زمان رایتر و سی‌دی درایو نبود و ما فقط دو تا سی‌دی درایو اولیه داشتیم و برای رایت باید توی انقلاب می‌گشتیم تا یه نفر که رایت بلد باشه این کار رو برای ما انجام بده و سال ۷۴ در واقع سال آشنایی من با مرکز بود.

- اولین ارزیابی شما از مرکز چگونه بود؟ به عنوان کسی که تازه وارد شده بودید؟

من دوتا ارزیابی نسبت به مرکز داشتم یکی ارزیابی اولیه و در بدو ورود بود و یکی هم وقتی با اینجا همکاری کردیم. من اون زمان بی تجربه بودم و آدم بی‌تجربه ویژگی که داره اینه که خیلی خوش بین بودم و و وقتی می‌گفتند همکاری می‌کنیم من باور می‌کردم و استقبال می‌کردم اما گاهی اصلاً همکاری نمی‌کردند بنابراین من هر جا می‌رفتم برخورد بدی با من انجام نمی‌شد. وقتی دکتر غریبی رو دیدم به ایشون وزارت دفاع رو معرفی کردم و دکتر هم موافقت کردند و من پیش فاکتور گرفتم و دیتابیس شما رو نصب کردم و استفاده کردم دیدم واقعاً مجموعه اش بی‌نظیر بود. جاهای عمده ای که من مراجعه کرده بودم جهاد سازندگی یه مرکز تحقیقات و اطلاع رسانی داشت که در جاده قدیم بود و پژوهشگاه لویزان که مال وزارت دفاع بود و الان بهش می‌گن مالک اشتر و اونجا هم پژوهشگاه داشت و دانشگاه تهران که دکتر ( ) ؟

( رییس کتابخانه فنی بودند و ادعا می‌کردند مجموعه خوبی دارند ولی واقعاً مجموعه خوبی وجود نداشت.

مثال می‌زنم خدمت شما، دانشگاه شریف هزینه کرده بود و دیتابیس ( ) ؟ ) خریده بود و من هم آشنا نبودم و فکر می‌کردم اگر این سی‌دی رو داشته باشی دیگه همه چیز داری و آقای نائی که مسئول من بودند گفتند شما می‌ری و از آقای مهدی قلی سی‌دی رو می‌گیری و من رفتم و سی‌دی رو رایت کردند و دادند اما ایندکس این سی‌دی در یک دیسکت بود که نمی‌تونستند به ما بدن و عملاً یک سی‌دی بی‌مصرف روی دست ما موند.

در وزارت دفاع یک دیتابیس بود که کاتالوگ الکترونیکی کلیه قطعات سی‌تی‌اس بود و مجموعه وسیعی از آی‌سی‌ها و هرچی مذاکره کردیم نشد اونو بگیریم و برداشتم به عنوان یک کارشناس توی یک سالی که کار کردم این بود که مجموعه‌های گسترده‌ای از وسایل اطلاع‌رسانی هر جا که مراجعه می‌کردیم با پراکنش جغرافیایی و جزیره‌ای داشتیم از وسایل اطلاع‌رسانی. یه جا؟ تکست‌ها بود و یا جا سیستم آفلاین بود و اینا باهم تعامل نداشت و هر سازمانی اگر چیزی داشت فکر می‌کرد اونا جز دارایی‌های اون سازمانه و شرایط بده و بستان می‌داشتند و می‌گفتند شما چی می‌دید؟ و ما هم صادقانه می‌گفتیم چیزی نداریم و خیلی خوششون نمی‌اومد.

- شما نرم‌افزار گنجینه رو بردید و نصب کردید؟

نرم‌افزار گنجینه رو بردم و نصب کردم و دیدم نصب به امکانات جاهای دیگه بسیار عالی بود و بچه‌های پژوهشگاه خوب روش کار کرده بود و یه مجموعه دیگه بود که به ما وعده داده بودند سی‌دی‌اس آسیس‌ها بودند که بچه‌هایی که به پژوهشگاه وابسته بودند نوشته بودند و ما این نرم‌افزار رو داشتیم و نرم‌افزار گنجینه شما رو هم داشتیم که به روز نشده بود. من اسم آدم‌ها رو متأسفانه یادم رفته و البته اینا رو در یک دفتری نوشتیم که البته نمی‌دونم الان کجاست.

- در واقع ریشه هر دو مجموعه در اینجا بود؟

نمی‌دونم؛ اما نرم‌افزار دوم کار پژوهشگاه نبود و پژوهشگاه لویزان که اسم علوم و تکنولوژی وزارت دفاع است اونا رو درست کرده بود و ( ؟ ) وزارت دفاع رو می‌داد و منابع به طور تخصصی می‌داد و این نحوه آشنایی من با مرکز بود.

کار اولم در صنایع شهید باقری بود و بعد شرکت مهندسی تکنوتاک که سهام عمده‌اش مال سازمان گسترش بود. این شرکت پمپ‌های جایگاهی تولید می‌کرد برای وزارت نفت که مشتری اش بود و یکی از محصولات شرکت تکنوتاک بود و من در بخش کنترل کیفیت بودم و سیستم ایزو ۲۰۰۱ رو اونجا پیاده کردیم و بعد هم که دکترا قبول شدم.

- کدوم دانشگاه؟

دانشگاه تهران سال ۷۳ فوق‌قبول شدم و سال ۷۷ دکترا.

به دلایلی رفتم وزارت نیرو و دوره اول آقای خاتمی بود و شرایط کشور متلاطم بود و شرایط استخدام سخت شده بود و ۸، ۷ ماه موندم و با وزارت نیرو به صورت پروژه‌ای کار می‌کردم و اتفاق جالبی که در دوره دکترا برام افتاد این بود که با آقای دکتر علیدوستی آشنا شدم و در جلسات اول از دکتر در مورد کارشون پرسیدیم و دویا سه ماه از دوره گذشته بود در پاییز سال ۷۷ که دکتر علیدوستی پیشنهاد کردند و گفتند من یه همچین جایی کار می‌کنم و اگر مایل هستید بیایید و من اومدم و با دکتر غریبی آشنا شدم و مذاکره کردیم و یه حوزه کاری تعریف شد و فکر می‌کنم نزدیک عید بود که من اومدم و از سال ۷۸ تا حالا اینجا هستم.

- اولین کاری که اینجا به شما پیشنهاد شد چی بود؟

کاری بود که حمید کاظمی و دکتر علیدوستی تعریف کرده بودند و برای سیستم بازاریابی مرکز و منم چون فوقم روی موضوع بازاریابی بود گفتم یه سری ایده دارم و دکتر غریبی خواستند من کار رو به عنوان طراحی سیستم انجام بدم و عملاً اواخر درسم بود و چون هنوز به سربازی نرفته بودم قراردادم نوعش مشاوره بودم و ساعتی برای دکتر غریبی کار می‌کردم و پروژه‌ها رو تعریف کردیم و من از نظر کنترل و روابط شدم زیر دست دکتر علیدوستی و البته روابط زیردستی نبود و بنده خدا خدمات پشتیبانی رو به ما می‌دادند و این اولین کارم با سازمان بود.

- اون زمان شما مستقر شده بودید در سازمان؟

وقتی اومدم دکتر علیدوستی به معرفی کلی کردند و اون زمان من یادم رفته بود که شما رو می‌شناختم و بعد متوجه شدم. اون زمان اتاق ۱۰۲ در طبقه اول و اون زمان هنوز طبقات بالا دست مرکز نبود و اونجا اتاق دکتر علیدوستی بود و آقای بابایی و به نفر دیگه شبیه من که اسمشون مهندس امیدوار بود از سال قبل پروژه ای اونجا کار می‌کرد. و من شدم نفر ۴ اونجا جا برای به میز دیگه نبود و فقط به میز کوچیک داشتیم و بهش می‌گفتند میز دکترا و ظاهراً میراث دکتر زارعی بود و ایشون هم روی همون میز کار می‌کردند و اون میز رو دادند به من و من هم مثل به بچه خوب کار می‌کردم و جو همکاران خیلی صمیمی و خوب بود و این جو برای من چربش داشت و اما خب چون دانشجوی دکترا بودم به کمی برام سخت بود پشت اون میز کار می‌کردم. شرایط کار سخت بود و به کامپیوتر داشتیم و یادم نمیداد اینترنت همون اوایل بود یا نه اما خب حدود ۵ یا ۶ ماه بعد فکر کنم اومد و توی اتاق یک کامپیوتر پنتیوم ۲ بود و بله اینترنت رو از همون ابتدا داشتیم چون اولین ایمیل رو دکتر علیدوستی برای من اینجا ساختند.

- شما اینجا با ایمیل و شیوه کارش آشنا شدید؟

نه خیر؛ وقتی شهید باقری بودم ایمیل‌هایی بود که با سیستم داس می‌رفت و اون زمان هنوز ویندوز باب نشده بود برای اینکه با خارج تماس بگیریم دکتر نائبی اکانتش رو به من داد و اینطوری ارتباط برقرار می‌کردیم و آشنایی من با اینترنت از اون زمان شروع شد و خیلی سخت بود و نمی‌شد به اون معنی با اینترنت کار کرد.

پروژه بازاریابی شروع شد و من مطالعات مقدماتی رو آغاز کرده بودم و منابعی هم که آقای کاظمی و دکتر علیدوستی جمع کرده بودند دیدم و با دکتر غریبی مذاکره کردم و در این زمان بود که موضوع دیگه‌ای مطرح شد و موضوع بخش‌هایی از فرآیند پژوهش بود که دکتر علیدوستی و مهندس امیدوار طراحی کرده بود و مرحوم دکتر مسجدیان از دانشگاه امام حسین روی این پروژه کار می‌کردند که مرحوم شدند و البته این جزء خاطرات دوستانه و من اون زمان اینجا نبودم و آقای امیدوار و دکتر علیدوستی کار روبه اسم ایشون تموم کردند و خودشون رو به عنوان همکار معرفی کردند و این فرآیند پژوهشی که در سازمان انجام می‌گرفت چیزی مضاف بر اون نداره و در سال ۷۶ تمام شده و از سال ۷۷ تا کنون در حال اجراست.

در همین حین بود که دکتر غریبی به موضوع دیگه در رابطه با مسائل پژوهش تعریف کردند و باید بخش‌هایی به فرآیند پژوهش اضافه می‌شد وقتی موضوع رو پختم به این نتیجه رسیدم که ما فرآیند آموزش نداریم و دکتر غریبی به ویژگی که داشتن از روی یک کاری فوراً سوچ می‌کردند روی به کار دیگه. وقتی بحث بازاریابی بود من به مدتی کار کردم و دکتر غریبی فوراً کار دیگه ندارک دیدند و در مورد موضوع و خط مشی پژوهشگاه و فرآیند آموزش و کار رسمی سیستمی برای آموزش با رویکرد آموزش کوتاه مدت و این اولین تجربه کار طراحی من بود و به مدت روش مطالعه کردم و توی این پروژه پی بردم که من و دکتر علیدوستی و مهندس امیدوار چقدر همفکریم و جاهای دیگه دیده بودم بچه‌های مدیریت خیلی خوب بلد نبودند سیستماتیک فکر کنند و علاقمند بودند به پشت میز نشستن و وقتی کار کردم دیدم که دکتر علیدوستی خیلی جلوتر و باتجربه‌تر از ما بود و من از ایشون استفاده کردم و کار یاد گرفتم بنابراین اولین پروژه شد طراحی فرآیند آموزش کوتاه مدت.

- چه مدت طول کشید این پروژه؟

حجم کار پروژه حدود ۶، ۷ بود اما حدود ۲ سال و نیم طول کشید چون من چندتا کار انجام می‌دادم. به همون روال که گفتم دکتر کار تعریف می‌کرد و در نهایت خودم خواش کردم و به وقت خالی کردم و کار رو تموم کردم.

من اصولاً دوتا کار انجام می‌دادم اول اینکه کار مطالعاتی می‌کردم و دوم اینکه بخش عمده وقت من به مشاوره دکتر غریبی می‌گذشت و اعم از اینکه جلسات مدیریتی مربوط به عنوان مشاور از من دعوت

می‌کردند و اینطوری شد که با سازمان بیشتر آشنا شدم. گاهی از طرف سازمان‌های مرتبط با ما و حوزه های کاری اینجا و حتی جاهایی که دکتر دوست داشتند و عضو کمیته‌های دولت بودند و نامه‌هایی می‌اومد که دکتر برای کارشناسی می‌فرستادند و بررسی و مطالعه می‌کردیم و جواب می‌دادیم. یک سری کار هم تعریف می‌کردند به صورت پروژه برای طراحی سیستمی چیزی و اینطوری بود که من بسیار گرفتار بودم و کار ظرف دو سال ونیم تمام شد.

- یعنی چه سالی تمام شد؟

در سال ۸۰ گزارش کار رو ارائه دادم و در سال ۷۸ بود که به اینجا اومد و حدود چند ماهی از ۸۰ گذشته بود که کار رو گزارش کردم.

- کارهای دیگه‌ای که بعد از اون کردید؟

من به صورت ساعتی کار می‌کردم و در ضمن در دانشگاه هم درس می‌خوندم و البته سعی می‌کردم پروژه‌های دانشگاه در راستای پروژه های اینجا باشه و کار جدی که از زمستان ۷۸ آغاز کردیم زمانی بود با دکتر ملاقاتی رو با آقای دکتر توفیقی ترتیب داده بودند و اون زمان وزارت علوم داشت متحول می‌شد و می‌خواستند لایحه‌ی جدید تنظیم کنند و می‌گفتند ما به کارهای مطالعاتی اعتقاد داریم و چند تا تیم تشکیل دادند که بهشون سفارش تدوین لایحه دادند و دوتا تیم دیگه لایحه‌های نمونه نوشته بودند و ما توی اون جلسه گفتیم ما به این روش بلد نیستیم و کاری که ما می‌کنیم اینه که پروپوزال جامع می‌دیم و من به پروپوزال نوشتن و دکتر غریبی قرارداد بستند و من و دوستم اصغر اسدی کارش رو انجام دادیم. هدف این نبود که لایحه بنویسیم برای دولت. هدف این بود که بگوییم اگر قرار شد لایحه بنویسیم باید چیکار کنیم و عنوان دقیقش شد پیشنهاد طرح تحقیق تدوین لایحه وزارت علوم. و این کار فقط یک پروپوزال ساده نبود و حدود ۳۰۰ صفحه گزارش شد و این کار خیلی پروژه سنگینی بود و حدود ۹ ماه روش کار کردیم.

۱۰۰۰ ساعت آقای اسدی روش کار کردن و حدود ۶۰۰ ساعت هم من روش کار کردم و من این کار رو به صورت کتاب آماده کردم و و به زودی چاپ خواهد شد.

- این کار در راستای کدوم یک از وظایف مرکز بود؟

اینم من توضیح می‌دم. بعضی از کارهایی که در مرکز صورت می‌گرفت مربوط به مرکز بود و من کارمند مرکز نبودم و مشاور دکتر غریبی بودم و ایشون گفتند که این موضوع مطرحه رو روش کار کنید و این کار به سفارش شخص وزیر بود. گاهی پیش می‌اومد کارهای دیگه رو که وزیر از ما می‌خواستند اما مسئولیت سازمان ما نبود. و من قبول دارم اگر اولویت‌بندی می‌کردم این کار رو در اولویت نمی‌دونستم. ولی خب کاری بود که موسسه سفارش دهنده‌اش موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی بود و اون زمان این طور بود که معاون وزیر در آموزش رییس اون موسسه هم بود و الان جداش کردند.

کار دیگه‌ای که با سازمان شروع کردیم برنامه استراتژیک بود و وقتی من ملحق شدم سال ۷۸ و دوره دوم برنامه‌ریزی استراتژیک و دوره اول مهندس امیدوار مجری این طرح بودند و ایشون در مورد مفهوم، تاریخچه و مدل‌ها در بخش دولتی انجام شده بود مطالعاتی انجام داده بودند و از بین اونا مدل برایشون رو انتخاب کردند و سفارش این کار و اکثر کارهای دیگه بخصوص بخش آموزش به نوعی اندیشه موضوع از ذهن دکتر علیدوستی شکل می‌گرفت و اینم من می‌دونم که برنامه‌ریزی استراتژیک طرح دکتر علیدوستی بود ایشون به مقدار همکاری کرده بودند و بعد مهندس امیدوارم به عنوان مجری کار کرده بود.

یه زمانی حدود ۶ ماه هر روز دکتر غریبی قبل از ساعت اداری از ساعت ۶:۳۰ تا ۸ روی این پروژه کار می‌کردند و بعد ایشون یه کمیته ۱۷ نفره از مدیران و کارشناسان ارشد و من که مشاورشون بودم و دکتر علیدوستی و شما تشکیل دادند و ما جلسات هفتگی داشتیم که مرتب هم انجام می‌شد و برنامه ریزی استراتژیک دو رو تهیه کردیم و در سال ۷۹ آفیش کردیم و با تجربه‌ای که کسب کرده بودیم کار سوم رو

شروع کردیم و کار رو به صورت کارگاه در آوردیم و طراحی کارگاه به این شکل بود که دکتر موسوی که معاون پژوهش بود و ایشون علاقمند شده بود به کار برنامه‌ریزی استراتژیک و خواستند که این کار مشابهاً در اونجا صورت بگیره و اعلام کردند که شما می‌تونید این کار رو به صورت کارگاه طراحی کنید و تیم ما (من، دکتر علیدوستی و مهندس امیدوار) اعلام آمادگی کردیم و مدتی گفتگو طول کشید و بعد یه دفعه با عجله گفتند که شما آماده باشید تا قرارداد ببندیم. و دانشگاه تربیت مدرس هم در زمستان ۷۸ علاقمند شده بود. این تجربه رو با دانشگاه شیراز در تابستان ۷۹ ادامه دادیم و به صورت رسمی از طرف سازمان می‌رفتیم و این کارگاه‌ها رو ایجاد می‌کردیم و این در واقع طرح پژوهشی در شورا نبود. زمانی که من اومدم تا ۳ سال پیش خیلی از قراردادها به صورت خدمات پژوهشی بسته می‌شد و پروژه آموزش که من کار کردم البته ساعتی بود و پروژه لایحه بودجه که از بیرون اومده بود و من مجری بودم. پروژه آقای امیدوار هم قرار داد خدمات پژوهشی بود و در شورای پژوهش نبود.

یه بار دیگه یه قرار شد کارگاهی به صورت کوتاه مدت ایجاد کنیم که به صورت تیمی هم نبود و این کار انجام شد. دکتر غریبی با دانشگاه علم و صنعت وارد مذاکره شد و سفارش اونا به شکل کارگاه نبود و ایشون خودشون به عنوان پارتنر تشریف می‌بردند توی تیم‌ها مثلاً روزهای پنج شنبه و جمعه برنامه داشتند و در بعضی مراحل دکتر علیدوستی رو با خودشون می‌بردند و ماموریت رو هم من براشون نوشتم و خارج از اینجا بود و با هزینه دانشگاه علم و صنعت و این تجربه دیگری از کارگاه بود که انجام دادیم اما خیلی رسمی نبود. تابستان امسال هم در یزد برای دانشجویان رشته شهرسازی این کار رو اجرا کردم و البته به صورت رایگان به عنوان کاری که مورد علاقه خودم بود و کار خیلی خوب هم از آب در اومد.

- یعنی تونستید نتیجه کار رو تجاری سازی کنید؟

تجاری سازی نمی‌شه گفت ولی ما این طراحی کارگاه رو به صورت بافت وزارت علوم در آوردیم و این کار روتیم ما انجام داد و حدود سه سال پیش ره‌اش کردیم.

- چرا؟

وقتی که کارگاه برگزار می‌کردیم دکتر غریبی گفتند چون شما دارید کاری رو انجام می‌دید که سازمان ما طراحی کرده باید حق کپی رایت سازمان ما رعایت بشه و ما اختلاف نظر داشتیم و دلیل ما این بود که مهندس امیدوار پول گرفته و فرم‌ها رو طراحی کرده بود. من و دکتر علیدوستی با توجه به تخصص خودمون این کار رو انجام می‌دادیم و هزینه‌ای برای سازمان نداشتیم.

- مگه ایده مال دکتر علیدوستی نبود؟

ایشون می‌گفتند مالکیت معنوی این کار مال سازمان ماست ما برای اینکه از نظر شرعی و قانونی مشکل نداشته باشیم و بعداً نگویم از فرم‌های سازمان ما استفاده کردیم مدل رو کاملاً عوض کردیم و فرم‌ها رو تغییر دادیم و بازهم رضایت ایشون جلب نشد و قبول نکردند و بالاخره ایشون گفتند وقتی سازمان‌ها چنین کاری می‌کنند باید ۳۰ درصد به سازمان ما بدید و ما تصورمون این بود که آیین نامه‌ای نوشته می‌شه اما هیچ وقت این آیین نامه نوشته نشد و سرکار همین کار مشخص به توافق رسیدیم و پروژه کاری مربوط به سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران. کار رو قیمت گذاری کردیم و قرار شد در این چهارچوب کار کنیم و من رفتم وزارت مسکن و شهرسازی و قرار شد کارگاه برگزار کنیم و قبلاً در این مورد صحبت کرده بودم و اجازه گرفته بودم و کارها با معاون وزیر دکتر حناچی هماهنگ شده بود و گفتند در حضور مهندس کاظمی طبق مذاکراتی که صورت گرفته بود قرار شد ۳۰ درصد به سازمان شما پرداخت کنیم و آقای دکتر گفتند که قیمت را ۲/۵ برابر می‌کنید تا من اجازه شروع کار رو بدم و من عذرخواهی کردم و بعد از این دیگه کار رو به عنوان پروژه انجام ندادیم. به عنوان کار خیر چرا انجام دادیم و به این دلیل بود که پروژه تجاری سازی نشد.

لایحه وزارت علوم دوتا قرار داد باهم بود یکی طرح تدوین لایحه بود و یکی دیگه هم طراحی وب و اصول طراحی برای وزارت علوم و فناوری و من توی اون پروژه نقش خاصی نداشتم و فقط همکار آقای بابایی بودم. ایشون توی پروژه ما همکار بودند و ما توی پروژه ایشون همکار بودیم و در واقع کاری اصلی رو آقای بابایی انجام دادند و ما همکار آقای بابایی بودیم. یک پروژه دیگه هم بود به نام بهیود و ارتقا بهره‌وری سازمان که مهندس حائری روش کار می‌کردند دکتر غریبی گفتند شما رو به عنوان ناظر پروژه مهندس حائری معرفی می‌کنیم و برای دو پروژه سیستم پیشنهادهای داخلی و سیستم فروش تولیدات مرکز منو معرفی کردند. یه پروژه سومی هم بود که مهندس حائری تمومش نکردند و من توی کارهام به عنوان گزارش ندارم. چون بعضی از پروژه‌ها انجام نشد.

- چه تعداد بودند پروژه های ایشون؟

حدود ۱۳ تا ۱۵ رو تموم کردند ولی به طور کلی ۲۰ تا پروژه قرارداد داشتند و یه قرارداد ۲۰ پروژه‌زاله بستند و دقیقا اموری اداری می‌دونه که چند تا انجام شد فکر کنم حدود ۱۵ یا ۱۶ تا صورت گرفت و بقیه یا حالا توافق کردند یا اینکه زمان پروژه گذشته بود و اون دوتایی که من ناظرش بودم پروژه فروش تولیدات مرکز خیلی کاری با من نداشت ولی سیستم پیشنهادها من به عنوان عضو کمیته بررسی پیشنهادها کار کردم و حدود دوسالی تلاش کردیم تا سیستم راه اندازی شد و به هرحال سیستمی که الان داریم مال همون زمانه و نسبت به زمان اجرائش و اینکه هنوز هم داره کار می‌کنه سیستم موفقی بوده و زمانی که دکتر غریبی در سال ۷۸ با سازمان برنامه مذاکراتی رو انجام می‌داد فکر کنم تازه مراحل ادغام سازمان برنامه و بودجه با امور استخدامی و اداری انجام داشت می‌شد و قبل از ادغام دفتری داشتند به اسم امور پژوهش و از دکتر دعوت کردند ایشون به عنوان مدیرکل بشن و دکتر از تیم ما درخواست کردند که براشون پلن مدیریتی بنویسیم و باز من رفتم و روزی فرآیند امور پژوهشی مطالعه کردم و دکتر می‌خواستند طرح اولیه بهیود مدیریت رو بنویسیم. من مطالعه کردم و به این ترتیب یه گزارش تهیه کردیم یه عنوان طرح بهیود مدیریت و در این طرح من، آقای دکتر غریبی و دکتر علیدوستی و مهندس امیدوار بودیم و بعد دکتر غریبی نخواستند برن و یا قانع نشدند دیگه از گزارش استفاده نشد و من گفتم ما وقت گذاشتیم و یه کاری انجام شده و باید تبدیل به گزارش نهایی بشه و دراختیار کسانی قرار بگیره که استفاده کنن چون کار خیلی خوبی بود و من دکتر مهدی فاتح رو آوردم و قرار داد بستیم و قرار شد که کار رو به صورت نهایی دربیارن و اینطوری شد که تیم ما تبدیل به ۵ نفر شد و البته این کار هم از مسئولیت‌های سازمان ما نبود.

یه کار دیگه هست که در زمانی وزارت نیرو بودم انجام دادم با مدیریت اسناد اداری آشنا شدم و در وزارت نیرو کسانی بودند که در دفتر بهیود سیستم‌ها کار کرده بودند و آقای زنگنه رفته بودند و زمان دولت خاتمی بود و آقای بی طرف آمده بود و دفتر بهیود سیستم‌ها اومده بود و شده بود تشکیلات و روش‌ها مدیرکل گفتند مطالعه کن و من مطالعه کردم و پیشنهادهایی برای بهیود دادم و اونا استقبال کردند و حدود ۵ یا ۶ ماه کار کردم ولی در نهایت اجرا نشد. وقتی اومدم اینجا به دکتر غریبی گفتم یه همچین سیستمی اونجا بوده و من توسعه دادم و دکتر گفتند برای وزارت علوم و دکتر معین پیشنهاد بدیم و من آیین نامه رو آماده کردم و پیشنهاد کردم و چندبار تماس گرفتم و سوال و جواب کردم اما به مرحله اجرا نرسید و پیشنهاد کردم برای اینجا و مهندس امین که الان عضو هیات علمی جهاد دانشگاهی یزد هستند رشته شون هم مهندسی صنایع بود و فوق لیسانس داشتند اون زمان ایشون در شرکتی که در یزد مستقر بود و از دوستانی قدیمی من هستند و روی پروژه ای کار می‌کردند و من پیشنهاد کردم که این پروژه هست و من وقت ندارم و مستندات داره و همه چیز آماده است و برای قرار داد رفتیم و ایشون شدند مجری و من شدم همکار و سیستم مدیریت اسناد رو طراحی کردیم و چیزی که اضافه کردیم تمام دستورالعمل‌ها رو مستند

کردیم و فرم‌ها رو طراحی کردیم و به نفر افزار دیتابیس ساده براش نوشتیم و این سیستم در سال ۷۹ زمانی که آقای پورامند مسئول اداری بودند و اینجا معاون مالی و اداری نداشتیم و آقای امین اومدند و مفصل این موضوع رو مطرح کردیم و زمینه‌های کار آماده سازی شد و من در مورد اجرای پروژه با دکتر غریبی صحبت کردم چون کار سنگین عملیاتی می‌خواست و وقت زیادی می‌برد و من مقدمات رو گفتم و سیستم استقرار کیفیت نیاز پیدا می‌کرد به یه کمیته راهبری و دکتر غریبی به من گفتند که خودت این کار رو انجام بده و من گفتم باید تو پست امور اداری سازمان باشم. و آقای پورامن شدند رییس کمیته، مهندس پارسی، من عضو بودیم و خانم رضوانفر هم مسئول دبیرخونه بودند و من طی جلساتی نرم افزار رو آموزش دادم و یه نفرافزار بود که دیتا بیس می‌شد و به صورت کدینگ و مشخصات و مستندات رو ثبت و کنترل می‌کرد و کنترل و ورود و خروج صورت می‌گرفت.

آقای پورامن می‌گفتند این جور کارها خیلی سخته و خیلی خوش بین نبودند و بیرون هم دکتر غریبی مطرح می‌کردند که این کار اگر جدی نباشه کار پیش نمی‌ره و کار انجام نشد و متوقف شد.

یک کار دیگه در همون سطح وزارت مطرح شد که اواخر دوره دکتر توفیقی بود ایشان وزیر بودند و زمانی که کار لایحه وزارت علوم رو به معرفی کردند معاون وزیر بودند وقتی دوره وزارت رسید در زمان آقای خاتمی. اواخر دوره بود که گزارشی خواستند به عنوان طرح مطالعات نظام توسعه‌ای علمی کشور و دکتر رضانی که استاد امیرکبیر به عنوان مجری طرح این کار رو انجام دادند و دکتر توفیقی کار رو برای کارشناسی به سازمان ما ارجاع داد و خواستند که دکتر غریبی نظر کارشناسی رو بگن و طی قراردادی طرح مطالعات نظام توسعه‌ای و علمی کشور که حدود ۱۰۰۰ صفحه بود رو از طریق ۷، ۸ متخصص مدیریت نقد کردیم و تقدیم وزارت علوم کردیم که اون زمان از طرف وزیر برای من تقدیرنامه ای اومد.

کار دیگه‌ای که به نوعی مربوط به سازمان بود کار دکتر غریبی نبود و من به تشخیص خودم با شورای عالی انقلاب فرهنگی بخش شاخص‌ها و روش بررسی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی کشور یه دفتری داره در شورای عالی انقلاب فرهنگی و پروژه رو تعریف کردم و مجری رو دکتر اولیاء از یزد و خودم رو به عنوان ناظر مطرح کردیم و یه کار مقدماتی خوبی بود.

کاری هم اکنون در دست داریم پروژه‌ای که آخر کارشه و دیتاهاش جمع آوری شده و از دوسال پیش با خانم شیخ شعاعی داریم مطالعاتی رو روی فرآیند داوری مقالات علمی در مجلات رو دنبال می‌کنیم و اول می‌خواستیم ببینم داوری مقالات به چه صورته و بعد هم این مطالعات رو تبدیل کردیم به طرح پژوهشی.

یه طرح پژوهشی که قراردادش به طور رسمی با دکتر علیدوستی بسته شد و کارش با من بود و داده‌ها رو جمع آوری کردیم و بخش اول کار تعیین چگونگی وضعیت داوری در مجلات کشور و اونایی که مورد تایید کمسیون هست رو بررسی و گزارش کردیم و این شمائی بود از کارهایی که در پژوهشگاه انجام دادم.

- شما در پژوهشگاه شکل قرارداد کاری‌تون به چه صورت بود؟

امروز هیات علمی هستم و سال ۷۸ که وارد مرکز شدم اول قرار دادم خدمات مشاوره بود و ساعتی کاری می‌کردم اما بعد از ۳ سال که مشکل سربازی ام حل شد و معافیت گرفتم با مجوز هیات امنا با درجه مربی هیات علمی شدم.

- مسئولیتی که در پژوهشگاه داشتید؟

مشاور دکتر غریبی بودم و بعضی جاها که حکم نیاز بود برام حکم زده بودند و بعد هم که هیات علمی شدن به عنوان مدیر گروه پژوهشی فناوری اطلاعات شدم و هیات علمی همون گروه هم هستم و عضو کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک هم هستم و عضو نظام پیشنهادهای داخلی که از زمانی که پروژه اجرا شد من دوسال عضو بودم اول آقای شهرای مدیر روابط عمومی بودند و سیستم اینطوری بود که مدیر روابط عمومی دبیر نظام بودند و بعد که آقای شیدایی که اومدند ایشان دبیر شدند. در همه سازمان‌ها کمیته‌ای هم بود به عنوان

نظارت بر بهره‌وری و کنترل کیفیت که با توجه به برنامه ۳ می‌گفت همه دستگاه‌های دولتی باید ۴ درصد از بودجه رو اختصاص بدن به بهره‌وری و ساختار لازم رو باید داشته باشند و حکم منو زدند اما این کمیته هیچ وقت تشکیل نشد و من اون حکم رو هنوز دارم و عضو دفتر شواری نظارت و ارزیابی هم شدم که تشکیل نشد.

یه گروهی هم پارسال تشکیل دادیم برای نظارت بر آتی‌مسترلن سازمان که من هم به عنوان کمیته نظارت بودم.

- در نشریه فنی مرکز هم شما حضور داشتید؟

نشریه فنی مرکز رو من از سال ۸۳ شروع کردم. خانم بهشتی مدیر اجرایی بودند و من تحویل گرفتم و شدم مدیر اجرایی. چون در ساختار جدید مدیریت مهندس کاظمی اومدند توافق کردیم و مسئولیت رو به ایشون واگذار کردیم.

- این مجله شنیدم در واقع نتونسته مجوز کمیسیون بررسی نشریات علمی کشور رو برای درجه علمی و پژوهشی بگیره؟

بله نشریه ما گرید نداره و نشریه ما توی حوزه خودش اولین نشریه در ایران بوده و در حال حاضر آستان قدس رضوی یه نشریه توی این زمینه داره، کتابخانه ملی فصلنامه کتاب رو داره، دانشگاه تهران نشریه علوم تربیتی و روان‌شناسی رو داره که درجه علمی پژوهشی داره و فکر کنم کتابخانه مرکز دانشگاه تهران هم نامه کتاب رو داره که به معروفیت اونای دیگه نیست. اما اولین نشریه در این زمینه ما هستیم و سابقه ما از همه پیشتره. من وقتی نشریه رو از خانم بهشتی تحویل گرفتم یه گزارش مفصلی در واقع از سیر تحول و گاه شمار اتفاقات که در فصلنامه رخ داده بود همراه با مستندات تهیه کردم و قصدم این بود که اتفاقات افتاده رو مستند کنیم و سال به سال مستندات رو خونددیم و این کار الان وجود داره و البته به آقای کاظمی تحویل دادیم.

حتی قضیه درجه گرفتن مجله هم توی اون گاه‌شمار ذکر شده و تمامی کسانی که به عنوان هیات علمی اومدند و رفتند و چرا مجله گرید نگرفت و تحلیل‌های مجوز نگرفتن در اون اومده. و بد نیست که شما به بخش‌هایی از اون استناد کنید.

- علت گرید نگرفتن چی بود؟

حدود ۷ دوره نامه نگاری برای گرفتن گرید صورت گرفته بود که عمدتاً در زمان خانم بهشتی بود و در مجله ما دکتر غریبی مدیرمسئول هستند.

مدیر مسئول کسی است که از طریق وزارت ارشاد نایب می‌شود و پاسخگوی دولت و سازمان‌های دولتی و وزارت اطلاعات است. سردبیر هم آقای دکتر غریبی بودند و وظیفه سردبیر این است که بر امور علمی و دریافت مقاله، داوری کردن از مسئولیت‌های سردبیره. البته شاید قبل از ایشون کسی دیگه بودند. وقتی خانم بهشتی بودند در کمیسیون هربار به دلایلی ما رو رد می‌کردند و این دلایل خیلی قانع‌کننده بود و مثلاً دفعه اول گفته بودند مقالات شما علمی نیست و این دلایل موجه نبود و نامه رو جواب دادیم که ما اینقدر مقاله علمی و پژوهشی داریم و مجاب شدند و طی یه نامه دیگه جواب دادند و گفتند سردبیر از رشته غیرمرتبط و در آیین نامه ذکر شده که سردبیر باید صاحب نظر در اون رشته باشه و البته الان آیین نامه عوض شده و می‌گن دانشیاری در این زمینه با تعداد مقالات مشخص.

تا وقتی من اومدم این مساله مسکوت مونده بود و حدود ۲ سال و نیم مدیر اجرایی بودم تا بالاخره موفق شدم در نیمه دوم پارسال دکتر غریبی رو متقاعد کردم که سردبیر جدید تعیین کنند.

- مگه ایشون نمی‌پذیرفتند؟



روز اولی که اومدم اشاره کردم به نامه و من گفتم مساله اونا سردبیره و باید فوراً این مساله رو حل کنید تا مجله ارتقاء بگیره. ایشون دلایلی می‌آوردند و قبول نمی‌کردند که مساله این بوده و نفی هم نمی‌کردند و بالاخره گفتند من حرفی ندارم و اما ایشون مدیرمسئول بودند و باید سردبیر رو تعیین می‌کردند و من بارها بارها جلسه گذاشتم و هم درخواست رو شفاهاً بیان کردم و سیاست ایشون این بود اونایی که در این حوزه متخصص هستند خیلی رابطه خوبی با ما ندارند و زمانی که کارشناسی می‌کنند نظر مساعد به ما نمی‌دن و من می‌گفتم بهتره یکی از سرشناسان کتابداری و اطلاع رسانی کسی رو بذاریم و هدف ما گرفتن گریده و هم از نظر آیین نامه‌ای اونا رو ارضا می‌کنه. ایشون دکتر مشایخی که اساتید مدیریت دانشگاه شریف بودند رو پیشنهاد کردند و ایشون استاد راهنمای خود من بودند و قبول نکردند و گفتند برای کاری که نتونن وقت بذارن قبول نمی‌کنن. من دکتر دیانی رو پیشنهاد کردم که استاد کامل این رشته هستند و خیلی هم آدم منظم و مثبتی هستند و ما دیگه مشکلی نخواهیم داشت چون اگر سردبیر سیاست کلی کارها رو فقط کنترل کنه دیگه مشکلی پیش نیاد و توی این مدت دکتر غریبی کاری رو به عنوان سردبیر انجام نمی‌دادند و من کارها رو چک می‌کردم. و خودم آدم این کاره‌ای هستم و توی این مدت من مقالات رو سفارش می‌دادم و رسیدگی می‌کردم که مقاله بیاد و داوری بشه اما با حداقل اعمال نظارت خودم. و من با یه روش کاملاً علمی مقالات رو تایید می‌کردم و البته بدون داوری شخصی. فقط با خوندن گزارش‌های داوری این کار رو انجام می‌دادم. فقط با خوندن گزارش داوری و گفتم اگر دیانی بپذیرند خیلی نیاز به کار جدی از طرف ایشون نداریم و کمک می‌کنیم تا کار انجام بشه و ایشون نپذیرفتند و من دکتر حری رو پیشنهاد کردم و گفتم شاید دکتر حری از نظر فکری با ایشون موافقت نداشته باشه و آقای دکتر فتاحی رو پیشنهاد کردم آقای فتاحی رو خیلی جدی نگفتم اما خب توی زمینه کتابداری و اطلاع رسانی شناخته شده هستند اما ایشون از کتابداری و اطلاع رسانی هیچ کس رو قبول نکردند.

- دکتر غریبی در این زمینه استدلال خاصی داشتند؟

دکتر غریبی اعتقادشون بر این بود که آقایونی که توی زمینه کتابداری و اطلاع رسانی ایران فعالیت می‌کنند و می‌تونن کاندید ما برای سردبیری باشند چون مقالات آی‌اس‌آی ندارند از نظر علمی صلاحیت ندارند و ما باید به دنبال کسی باشیم که توی رشته خودشون که مربوط به ما می‌شه مقالات آی‌اس‌آی داشته باشند و اگر قراره مقایسه بشه صلاحیت من که آی‌اس‌آی دارم از آقای ایکس که آی‌اس‌آی نداره بیشتره.

- شما برای اینکه کار پژوهشی انجام بدید چه طوری طرح رو ارائه می‌دید و این امکان برای پژوهشگران بیرون از مرکز هم هست که بتونن به راحتی طرح پژوهشی ارائه بدن؟

بله هرکسی خودش رو به عنوان محقق معرفی کنه می‌تونه بی‌هیچ کنترلی بیاد و پیشنهاد طرح پژوهشی بده. اینجا هم هیات علمی‌های ما و هم کارشناسان می‌تونن تقاضای طرح پژوهشی داشته باشند. هرکسی که هیات علمی جایی باشه و یا محقق باشه در خواست طرح می‌ده و نحوه این فرآیند همونی که دکتر علیدوستی و مهندس امیدوار طراحی کرده بودند. در فرآیند پژوهش شما یه پیشنهادی می‌دی در یک صفحه و خلاصه پروپوزال و میاد توی شورا بررسی می‌شه وقتی بررسی شد اگر مقبول افتاد و خواستید پروپوزال بنویسید به با تشخیص اینکه بدون ناظر نوشته شود یا با ناظر پروپوزال می‌ره برای مرحله بعد و این امکان هم وجود داره که از بیرون طرح بگیریم.

- اعضای شورای پژوهش چه کسانی هستند؟

شورای پژوهش آیین نامه دارد که به لحاظ آیین نامه هم در واقع شیوه اجرا در رای گیری و رای دانه و قبل از این خودم به دوتا مطلب اشاره کنم مساله اول در فرآیند پژوهش در اینجا می‌شه براس زبان طراحی کرد و یه طرح منطقی داره که اینجا انجام می‌شه و در واقع در اجرای واقعی سیستم از اون تصویر واقعی دور می‌شه. اینجا آفرینند پژوهش به معنای خاص آن انجام نشده و مساله دیگر خود مرکز است که هنوز هم

همون ساختار برقراره و چون اساسنامه ما به پژوهشگاه تغییر نکرده و در واقع از ۲۸ مهرماه سال ۸۴ اساسنامه ما هنوز ابلاغ نشده و ما با همون ساختار قبلی کار می‌کنیم. در ساختار قبلی سازمان یک هیات ریسه وجود داره و بالاتر از هیات ریسه هیات امنایی هست که هیات امنای تشکیل نمیشه. و در اون زمان که دکتر معین وزیر بودند اختیارات خود را به دکتر معین تفویض کردند و اختیارات هیات ریسه به دکتر غریبی واگذار شد و به لحاظ قانونی و جایگاهی مسائل پژوهشگاه و تصمیم‌گیری به عهده خود ایشونه.

- یعنی شخص آقای دکتر؟

یعنی چیزی به اسم شورای پژوهش در ساختارمون نداریم یعنی ساختار اساسنامه‌ای. وقتی پژوهشگاه شدیم ساختار عوض شد بنابراین شورای پژوهش ما شورایی ایست که در واقع اگر بخوایم درست جایگاهش رو پیدا کنیم شورای مشورتی دکتر غریبی. شورایی که خودش تشکیل داده و آیین نامه هم داره اما اجرا نمی‌شه.

- اعضای شورای پژوهش چه کسانی هستند؟

براساس آیین نامه یا کسانی که در شورا حضور دارند؟

- کسانی که در شورا حضور دارند.

ریس گروه‌ها میان و زمانی که آقای پورامن بودند ایشون هم می‌اومدند و دکتر غریبی اصرارش بر این بود که کسی که رییس مالی و اداری مرکز باید توی شورا شرکت کنه تا بعداً شورا رو ساپورت کنه اما از وقتی آقای کاظمی معاون شدند جلسات رو شرکت نمی‌کنند. با اینکه از نظر آیین نامه‌ای ایشون هستند. مهندس پارسی هم می‌اومدند و دکتر غریبی می‌گفت ایشون قبل از اومدن ابویی مدیر گروه پژوهشی فناوری اطلاعات بوده باید حضور داشته باشد. و وقتی من رفتم به عنوان مشاور دکتر غریبی در جلسات حضور دارم. پس رییس گروه‌ها بودند و آقای پورامن که بعدها نیومدن و البته از وقتی من اومدم از رییس گروه‌ها دکتر علیدوستی دیگه در شورا حضور نداشت و البته نه به خاطر من. حدود سه سالی که من در شورا هستم دکتر علیدوستی از چند ماه قبل از اومدن من دیگه در شورا شرکت نمی‌کردند. یعنی بیش از ۳ است که در شورا شرکت نمی‌کنند.

- استدلال ایشون رو برای عدم حضور در شورا می‌دونید؟

بحث‌هایی بود که خود من هم به اونا معتقد بودم. چون شورا به دستور دکتر غریبی تشکیل می‌شد و ایشون می‌گفتند من رییس شما هستم و شما کارمند منی. این شوراهایی که می‌گم باید بیایید و من اعتراض داشتم که دکتر علیدوستی هم باید شرکت کنه. و از پارسال هم گفتم اگر موضوعی مربوط به ایشون باشه من رای نمی‌دم و رای منو ممتنع حساب کنید و استدلال دکتر علیدوستی این بود که ایشون می‌گفتند این شورا جنبه مشورتی داره و رای ما نافذ نیست به همین دلیل ساده ایشون در شورا شرکت نمی‌کنند.

- راجع به ساختار و اینکه الان اساسنامه ندارید چطوری کار می‌کنید و از کی چنین اتفاقی افتاده؟

اواخر دوره دکتر توفیقی بود. یعنی قبل از دولت آقای احمدی نژاد. امکان هست که از طریق شورای گسترش اینجا رو به پژوهشگاه ارتقا بدیم و محور اصلی مطالعاتی بود که دکتر علیدوستی انجام دادند و دکتر غریبی خواستند مطالعاتی انجام بشه و یه اساسنامه پیشنهادی بدیم و دکتر علیدوستی این کار رو کردند. خود این موضوع یه اشکالی داشت و مساله این بود که اساسنامه‌هایی که در شورای گسترش یا وزارت خونه می‌نویسند تیتراهای خودشون رو رعایت می‌کنند. اساسنامه‌هایی که نوشته شد اساسنامه‌های خوبی بود و اینا چندبار رفت و آمد و دکتر علیدوستی اساسنامه رو دادن و دکتر غریبی روش اقدام کردند. دقیقاً زمانی که مصوبه دکتر توفیقی رو ایشون گرفتند. فرایند رو از نظر قانونی نمی‌دونم اما چیزی که اتفاق افتاده رو دارم می‌گم. وقتی این اتفاقات افتاد دکتر غریبی اول آقای دکتر توفیقی رو مجاب کردند و دکتر توفیقی مصوب کردند توی هیات امنای که پژوهشگاه ما پژوهشگاه بشه. فکر کنم دو مرجع قانونی دیگه می‌مونه یکی شورای گسترش که اگر اساسنامه ما رو ابلاغ کنه ما پژوهشگاه می‌شیم به صورت عملی. ولی این کار در

سطح وزارت خونه اتفاق افتاد و از وزارت خونه به ما ابلاغ کردند. ساختار هم از طرف هیات امنا باید بدن که پژوهشکده پژوهشگاه باشه و معاونت پژوهشی بهش اضافه شد و دفاتری که از طریق پژوهشگاه تامین می‌شدند.

اساسنامه باید می‌رفت در مرجع شورای گسترش و تصویب می‌شد و این دیگه به زمان دکتر توفیقی وصال نداد و اومد زمان دکتر زاهدی و از اون زمان تا حالا اساسنامه ما تصویب نگرفته و هنوز اساسنامه ما در حال رفت و برگشت و حک و اصلاح بود و تا ما اقدام کنیم دولت عوض شد و در دولت جدید ما عنوان پژوهشگاه رو داشتیم و دکتر توفیقی حکم دکتر غربی رو زدند و

دکتر غربی وقتی دکتر زاهدی اومدند استعفا دادند و استعفای ایشان پذیرفته نشد و چون پذیرفته نشد ایشان با حکم قبلی رییس پژوهشگاه موند و ساختار به ما ابلاغ شد اما اساسنامه نداریم و براساس اساسنامه قبلی بخصوص در مورد اختیارات دکتر غربی در امر پژوهش در اساسنامه که اختیار رو به شورای پژوهش داده بودیم که معاونین سازمان و هیات ریسه تشکیل می‌شه. تشخیص ما این بود که از پیش از ۷ سال قبل زمانی که اختیارات به دکتر غربی تفویض شده بود و این تفویض اختیار توسط دکتر تمديد شده بود و ما عملاً هیات ریسه نداشتیم و این از طرف بالا به پایین از طرف دکتر غربی بود که شورای پژوهش هم که مشورتی بوده بنابراین شورا پژوهش در ساختار جدید اختیارات بودجه‌ای و سیاست‌گذاری داره و این اساسنامه تیپ پژوهشگاه‌هاست و تیپ خودشون رو اعلام می‌کنن. بنابراین مساله اساسنامه همچنان مونده و ما براساس اساسنامه قبلی عمل می‌کنیم.

- در واقع در حال حاضر روش جذب اعضای هیات علمی به چه شکل است؟

گرفتن هیات علمی معمولاً به دو شکله یکی آیین نامه‌ای و یکی دیگه روش رویه و عرف. به لحاظ آیین‌نامه‌ای خب آیین نامه در زمان اواخر دکتر معین گفتند اختیار گرفتن هیات علمی در اختیار رییس پژوهشگاه و اینو من با جزییات نخوندم و شاید تبصره‌هایی داشته باشه ولی اینطوری استنباط می‌شه که رییس دستگاه مثلاً رییس دانشگاه شریف خودش می‌تونه هیات علمی بگیره ولی به لحاظ عرف هیات علمی و اعضای هیات علمی این است که گرفتن اعضای هیات علمی از گروه شروع می‌شه و به نفر تقاضا می‌ده و رییس دستگاه یا دانشکده و این رو در گروه بررسی می‌کنن و هم رییس و هم اعضا در سطح مساوی قضاوت می‌کنن و اعضای هیات علمی رو تایید می‌کنن و به لحاظ احترامی اگر گروهی کسی رو تایید نکنه رییس دستگاه هم رد می‌کنه و اگر هم قبول کنه که اصولاً رییس هم قبول می‌کنه این هنجار دانشگاه‌هاست و در پژوهشگاه اختیار گرفتن هیات علمی در دست دکتر غربی بوده و هست. یعنی هیات علمی رو خود ایشان می‌گیرند و موردهایی بود که فرض کنید مثلاً ما در گروه ۳ نفر هیات علمی داریم و نفر اول مهندس فرامرزی بودند که قبل از اینکه ما وارد بشیم ایشان اومده بودند و نفر دوم آقای حسین‌زاده بودند و هر ۳ هیات علمی که الان داریم سرباز هستند و چون سربازند طرح خدمت رو می‌گذرونن و و نفر سوم به آقای بودند که اسمشون مهندس اکبری بود و اومدند و گفتند من می‌خوام هیات علمی بشم و من به دکتر غربی گفتم ایشان داره فوق می‌گیره و درخواست هیات علمی داره و دکتر غربی گفتند باشه و قبول کردند و گفتند حالا که داریم با وزارت خونه مذاکره می‌کنیم و سهمیه می‌گیریم دوتا سهمیه بگیریم و به مهندس صنایع هم شما بگیر و ما از طریق دوستان پیگیری کردیم که به مهندس خوب به ما معرفی کردند و اونا هم آقای ( ) ؟ ( معرفی کردند که ایشان هم سرباز بودند و آقای اکبری منصرف شدند و گرفتن ایشان رو دکتر غربی به من نسبت می‌دن و در صورتی که من دنبالش نبودم و البته من فقط مصاحبه کردم و ایشان رو تایید کردم و بعد آقای ( ) منش) اومدند و ایشان رو هم دکتر غربی معرفی کرده بودند و من مصاحبه کردم و اونایی که قبل از من بودند و یا خود من از طریق عرف هیات علمی نبوده. اخیراً دکتر غربی گفتند به بورسی هست در مقطع دکترا و به خانمی رو گرفتیم و من گفتیم برای کدوم

گروه و ایشان گفتند حالا می‌گم برای چه گروهی و گفتند احتمالاً برای فناوری اطلاعات و من گفتم حداقل باید با من مطرح می‌کردید و مشورت می‌کردید و یا در شورا مطرح می‌شد و البته دیگه توی هیچ شورایی مطرح نشد و هیات علمی‌هایی که در واقع در گروه‌ها هستند شخص دکتر غربی مذاکره می‌کنه.

- چه تعداد هیات علمی هست در پژوهشگاه؟

از وقتی آقای (منش) اومده فکر کنم به ۱۵ نفر رسیده حالا یکی دوتا کم و زیاد. ما دوتا مساله داریم یکی مجوز توسعه ساختار مرکز رو گرفتیم و با اون ۸۰ تا هیات علمی می‌تونیم داشته باشیم و الان در ساختار پژوهشگاه و الان ۳ ساله در گروه هستم و ۸ یاله که اینجا کار می‌کنیم از ۸ سال پیش تا حالا من اضافه شدم، شما، شهریاری، دکتر دوران، آقای حسین‌زاده و آقای ددمنش. تقریباً اگر حساب کنیم یک سال و نیم یک هیات علمی. حتی سالی یک هیات علمی نداریم.

- به این ترتیب چطوری می‌تونیم پژوهشگاه باشیم؟

من به موضوع خیلی جدی رو با دکتر غربی مطرح کردم در مورد تامین هیات علمی و در حوزه بخش خدماتی باید آدم‌های حرفای تربیت کنیم و من احساس کردم اگر باید به پژوهشگاه تبدیل بشیم در ایران روال این است که فقط کار علمی نیست که شما رو رشد می‌ده باید به لحاظ سیاسی و وزنه‌ی علمی هم خودت رو رشد بدی و شما باید از یه مرزی برای اعضای هیات علمی بگذری مثلاً اینجا باید بالای ۴۰ نفر هیات علمی داشته باشه و یعنی بشه مثل یک دانشکده تا شما اندازه حرف زدن بگیری و می‌تونی مجله بزنی و یکی از دلایلی که توی کانون تصمیم‌گیری‌ها با ما خوب برخورد نمی‌شه اینه که فضای کوچک علمی داریم و ما خیلی نمی‌تونیم پروژه بزرگ بگیریم و خیلی نمی‌تونیم کارهای بزرگ انجام بدیم باید خیلی زود ترکیب هیات علمی رو بالا ببریم و دکتر استدلاشون اینه که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی باید به ما مجوز استخدام بده و هیات امنای مجوز ردیف گرفتن بده ولی تجربه به من می‌گه چون دوتا هیات علمی رو من گرفتم وقتی برای گرفتن هیات علمی نامه‌نگاری کردم و پیگیری انجام شد البته دکتر خوب پیگیری کردند و برای دو هیات علمی سرباز اینا رو جواب نه نشنیدیم و از وزارت خونه یعنی اگر گروه‌ها اقدام می‌کردند سالی دو یا ۳ هیات علمی رو راحت می‌تونستیم بگیریم و اخیراً من عضو کمیسیون شدم.

چه کمیسویی؟

کمیسیون هیات امنای ( ) ؟ ( که رییس دستگاه و چند شخص حقیقی هستیم و تصمیمات پژوهشگاه میاد و ما تصمیم می‌گیریم و آماده می‌کنیم برای هیات امنای که رییس شخص وزیر و رییس هیات امنای دکتر کبکانی هستند و که معاون پژوهشی اند و در این کمیسیون بخش‌هایی هست که افراد در اون معرفی می‌شن به وزارت علوم برای استخدام و غیر از این خبرهای دیگه می‌شنوم که داره روش‌های دیگه باز می‌شه برای جذب هیات علمی و ما به سیاست مشخص نوشته شده برای گرفتن اعضای هیات علمی نداریم و پارسال من خیلی سخت ایستادم سر این موضوع و خیلی جدی برخورد کردم و گفتم اگر شما می‌خواید هیات علمی بگیرید شرایط عادلانه رو برقرار کنید. یعنی باید توی روزنامه آگهی بشه و بیان برای مصاحبه. این موضوع می‌تونست به فکر دکتر غربی یا هرکس دیگه که اینجا مسئولیت داره برسه و این مسئولیت من نیست که هیات علمی بگیرم و مسئولیت رییس دستگاه ولی من همیشه دنبالش بودم و همکاری کردم و به دکتر غربی گفتم و امیدوارم بودم و تعداد زیادی آدم آوردم که جذب بشن. ولی خب اغلب جذب نشدند. و بالاخره گفتم باید در روزنامه اعلام کنید وبعد آقای کاظمی به اطلاعیه توی روزنامه دادند که این کار کاملاً فرمالیته بود بدون اینکه بیاد در شورا مطرح بشه و ما سهمیه گروه بگیریم و یه کار جمعی باشه انجام نشد. یه بار آگهی دادند و یه سری رزومه که چندتا دکتر بودند برای من فرستادند و نمی‌دونم برای کسی دیگه هم فرستادند یا نه و دکتر غربی گفتند نظر بده و من گفتم اینا همه دانشجویی دکتر هستند و شما هیات علمی می‌خواید و بورس ندارید و همه اینا بورس می‌خواستند و برنامه جذب از

طریق روزنامه معطوف به هدف نبود و من گفتم شما می‌خواید هیات علمی بگیرید و به کاری کردند که کسی جذب نشدند.

- هیات علمی‌های که پژوهشگاه جذب کرده در نگه داشتن اونا موفق بوده؟

همه اینجا دور هم هستیم و به عده بودند که هیات علمی نشدند مثل آقای مهندس امیدوار که اینجا چندسال کار کردند و من مدت‌ها از ایشان خواهش کردم که بیاد و دلیل من این بود که دوست دارم توی محیطی کار کنم که دوستانم باشن و آدم‌های همفکرم رو خیلی دوست دارم و ایشان متقاعد نشدند و رفتند. بعد از ۷، ۸ سال سال کار و تجربه خیلی راحت از سازمان ما رفتند و البته ایشان کارمند ما نبود به صورت پروژه ای و ساعتی کار می‌کردند. چند نفر دیگه بودند مثل آقای دکتر فاتح که نفر اول دانشگا بود و دکتر زالی که ایشان هم جزء شاگردهای اول بود و دکتر موحدی که ایشان معاون برنامه ریزی و امور اقتصادی و بازرگانی هستند و معاون وزیر بودند و من ایشان رو آوردم و صحبت کردم و دکتر علی اصغر زارعی همکلاس ما بودند من این افراد رو آوردم و مذاکره کردیم و به طریقی که جذب بشن و اینجا رو رشد بدن اما از طریق صحبت با دکتر غریبی متقاعد نشدند. دکتر غریبی دو تا مطلب می‌گفتند یکی اینکه اینا خودشون قبول نکردند و یکی دیگه اینکه اینا آدم‌های پژوهشگر یا در اون حدی که شما می‌گفتید نیستند و اینم گروه‌هایی که من معرفی کردم و کس دیگری هم بود که دکترای مخابرات بود و اسمشون رو یادم نمیداد و ایشان من معرفی کردم به طور کلی ۷، ۸ نفر من اینجا معرفی کردم.

- خانم نظری رو هم شما آوردید؟

خانم نظری رو هم الان می‌گم خدمتون. وقتی من تازه اومده بودم اینجا به خانمی اومد توی اتاق ما و یادم اومد دکتر قلی‌پور رو هم من آوردم و ایشان الان در دانشکده مدیریت هیات علمی هستند و آدم‌های درجه یک گروه‌ها رو من باهاشون مذاکره می‌کردم همونطور که دکتر علیدوستی این کار رو می‌کرد. ایشان هم چند نفر رو معرفی کردند و من با دکتر قلی‌پور جلسه داشتم و داشتیم صحبت می‌کردیم و دیدم به خانمی اومد و آدرس پرسید و گفت اتاق آقای شیرانی کجاست و ما هم طبقه اول بودیم تازه از دکتر علیدوستی جدا شده بودم و بعد ایشان دوباره اومد و خیلی آدم اجتماعی و فهمید ما دانشجویهای دکترا هستیم و ایشان هم آدم تحصیلکرده بود و باهم یکی دو جلسه صحبت کردیم و من متوجه شدم که خانم نظری در یکی از شهرستان‌ها فوق لیسانس می‌خونن و برای کار به شیرانی معرفی شدند و بعدش فکر کنم ۳ یا ۴ ماه کار کردند و من دیدم که با دکتر علیدوستی مشغول به کار هستند و گفتند به همچین خانمی هستند و به بار دکتر علیدوستی با من مشورت کرد و دکتر علیدوستی خیلی انسان خوبیه و گفت من چطوری به خانم نظری بگم دیگه نمی‌تونیم باهم کار کنیم و نشستیم و باهم جمع‌بندی کردیم و با وجود اینکه اخلاق کاریشون بهم نمی‌خورد گفتم خانم نظری آدم با استعدادیه و به نیروی خوبه و نگهش دارید و تقریباً خانم نظری دوسال کار کرد و خیلی پرکار و باانگیزه بود و زیردست دکتر علیدوستی آموزش دید و در اون زمان علاقه دکتر علیدوستی به آموزش بود و خیلی براشون وقت می‌داشت و آدم‌های خوبی تربیت می‌کرد خانم بیرامی رو خیلی وقت گذاشت براشون و برای شخص من هم خیلی زحمت کشید و انصافاً کسانی که دکتر علیدوستی تربیت کرد از کارشناس مدرسه‌ای در آورد و واقعاً کارشناسشون کرد. خانم نظری به صورت پیمانی هیات علمی شد و به گروه دکتر علیدوستی هم نرفت و رفت گروه آقای بابایی و اون زمان هم آقای بابایی رضایتی نداشت فقط برای اومدنشون نه برای شخص ایشان و فقط قبول کرده بودند و خانم نظری در جریان پیمانی شدنشون پیگیری می‌کرد برای اینکه رسمی و بشه نامه‌اش بره و این مساله از طریق سازمان پیگیری نشده بود و ایشان چون درخواست داده بود رسمی و آزمایشی بشه و این کار پیگیری نشده بود و ایشان هم چون پیمانی بود و اگر پیمانی در یک سال ارتقاء پیدا نمی‌کرد می‌تونست اخراج بشه به دنبال

جاهای دیگر گشت تا دانشگاه علامه ایشون رو پذیرفت و با تدریس در علامه شروع کردند و یکسالشون که تموم شد ایشون هم رفت و یک کار خیلی منطقی. ولی دکتر غربی با این مساله برخورد کردند و تلاش کردند از طریق مذاکره از جمله اینکه قرارداد ایشون رو کنسل کردند و زنگ زدند به دکتر حبیبی رییس دانشگاه علامه و من مکالمه رو نشنیدم و استدلال ایشون این بود که من برای این خانم سرمایه گذاری کردم و کلی وقت سازمان و منابعش رو که بهترین نیرومونه که علیدوستیه رو در اختیارش گذاشتیم و آموزش دیده و ما این منابع رو صرف کردیم و ایشون حق نداره بره و این مذاکرات منجر شد که قرارداد خانم نظری توی دانشگاه علامه کنسل شد و من نشنیدم و گفته‌های دکتر غربی رو بازگو می‌کنم و تصمیمی که خانم نظری گرفت این بود که از ایران رفت و در انگلستان مشغول به تحصیل هستند.

ایشونی یکی دیگه از مواردی بود که هیات علمی شد و رفت و مورد دیگه دکتر دوران بود و ایشون در یه نامه‌نگاری که برمی‌گشت به استخدام هیات علمی با دکتر اختلاف نظر پیدا کرده بودند و البته مکاتباتش رو به من گفت و البته شاید برای ضبط کردن درست نباشه چون نوشته دوتا آدمه و جریان از این قرار بود که دکتر دوران که بورسش تموم شد اومد هیات علمی شد و توی گروهی اومد که فکر کنم گروه ایشون در ساختار ما جامعه اطلاعات است و اون زمان تحلیل اطلاعات بود و خانم خسروی هم عوض اون گروه بودند و ایشون هنوز هم تشریف دارند و باید نظر رییس گروه رو می‌خواستند که ایشون به ؟ تبدیل بشه یا نه؟ از دکتر دوران نظر می‌خوان و می‌گن نظرت رو در مورد خانم خسروی بگو و دکتر دوران هم می‌گن چون برای گرفتن این خانم با من مشورت نشد حالا نمی‌تونم در موردش نظر بدم و دکتر غربی برخورد کردند و منجر شد به یه سری سوء تفاهات و دکتر دوران اصلاً از اینجا رفت و اقدام کردند برای اینکه بورسشون رو بخرند یا برن و دکتر غربی موافقت نکرد. حدود یک سال و نیم بعد دکتر دوران با توافق و صحبت دوباره برگشت.

- پس به این ترتیب اعضای هیات علمی پژوهشگاه ۱۵ نفر بودند؟  
باید بشمرم حدود ۱۲، ۱۳ نفر بودیم که بعد آقای حسین زاده و ؟ منش هم اومدند.  
- مکانیزم تصمیم‌گیری به صورت کلان در پژوهشگاه به صورت متمرکز انجام می‌شد؟  
در مجموع از لحاظ مدارک بخواید قضاوت کنید دکتر غربی از همه نظرخواهی می‌کنه و به طور کلی مدارک رو ارسال می‌کنن و می‌خوان که نظرتون رو بگید و روند هیات علمی همین اینگونه است. اما خب دکتر هستند که برگه رو امضا می‌کنن که کی بیاد و کی نیاد. مثلاً خانم شیخ‌شعاعی رو با همون رویکرد دکتر علیدوستی آخه من هم اعتقاد دارم که باید تجربه رو در اختیار جوان‌ترها بذاریم و یه خرده با هم کار کنیم و با این رویکرد خانم شیخ‌شعاعی یک سال زیر دست دکتر علیدوستی کار کرده بود و دو هم با من کار کرد و من وقت گذاشتم البته نه آموزش من به کیفیت دکتر علیدوستی نبود اما منم خیلی وقت گذاشتم و زمانی که توی مجله بودیم ایشون رو برای مجله گرفتیم و در گروه پژوهشی ما پستی نداشتند و ایشون هم رفتند با مجله علوم تربیتی.

من با تشخیص اینکه ایشون آدم با استعدادی هستند یه درخواستی از طرف ایشون بردم برای دکتر غربی که ایشون می‌خواد دکتر شرکت کنه و شما بهش پذیرش بورسیه بدید و ایشون نامه بورس رو بیره قبول می‌شه و برای داخل بعد از اینکه نامه بورس ببرند یه پوئن محسوب می‌شه اما دکتر غربی قبول نکردند و این خانم داخل قبول نشدند اما اعزام به خارج قبول شدند و الان دانشگاه تهران پذیرش گرفتند و هم بورس اعزام به خارج از کشور رو داره و ما پیشنهاد پذیرش بورس سازمان رو دادیم که دکتر غربی قبول نکردند و این نظر من بود و دکتر علیدوستی هم تایید کردند و ما یه نامه‌ای نوشتیم که ایشون داره فوق می‌خونه و تشخیص می‌دیم که اگر بورس بگیره صلاحیت داره و ایشون در حال انجام دادن پایان نامه بودند و استدلال

من این بود که یه خانمی که معدل داره و شاگرد اول دوره لیسانس و فوقه و و داره پایان نامه خوبی هم می‌ده و دوساله که داره کار می‌کنه و من در این حد می‌تونستم تشخیص بدم که ایشون صلاحیت بورس دارند یا نه؟ و کسانی بودند که با درجه بسیار پایین‌تر پذیرش گرفتند و هیات علمی شدند و مشکل اصلی اینه که ما به لحاظ فرآیندی تمام گرفتن افراد موردی بوده یک مورد ممکنه با یه سری شرایط اقدام کنه و بتونه و یک شخص دیگه با همون موارد اقدام کنه و پذیرفته نشه و البته این به دلیل شخصی نیست که با شخص برخورد کرده باشند مشکل اینه که ما سیاست تدوین شده‌ای نداریم.

- شما در پژوهشگاه هیچ وقت دوره‌های آموزشی داشتید یا دانشجو اینجا تحصیل کرده؟  
اون بحث فرآیند آموزش رو ما با همین رویکرد راه انداختیم که بتونیم فعالیت‌های آموزشی داشته باشیم در ساختار جدید ما واحد آموزش داریم و آقای شیدایی که الان مدیر روابط عمومی هستند مدیر آموزش هم هستند و حدود ۲ سال و نیم تا حدودی از همون فرآیند آموزش استفاده می‌کنن و برای برگزاری جلساتشون و توی این مدت دوره‌های آموزشی کوتاه مدت زیادی در سازمان ما برگزار شده و البته موارد خارج از سازمان هم داشتیم مثلاً همون سیستم پیشنهادی وقتی من دیدم آقای شیدایی داره سیستم دریافتش میاد پایین من پیشنهاد دادم برای اشاعه این امر افراد رو باید آموزش بدید و باید مدیران ما بتونن مساله طرح کنند و کارمندان ما بتونن مساله حل کنند و ما نیاز به کارگاه‌هایی داریم که اما اونا در غالب کارشناسان و مدیران طراحی کردیم و سه دوره برگزار کردیم و دوره‌هایی از بیرون بود و همین طور دوره‌هایی که آقای آقابخشی برگزار کردند و دوره‌های تزاروس خانم مرتضایی بود و دکتر سمائی طرحی داشتند که یه سری دوره هم ایشون گذاشتند و در وزارت علوم به این شکل نبوده که دوره‌های بلند مدت داشته باشیم و از نظر قانونی اینطوری که وقتی یک پژوهشکده برای دوره‌های آموزشی باید یه جای تفاهم داشته باشه و ما رفتیم و شروع کردیم و دکتر علیدوستی که خیلی دنبالش بود و من خیلی اصرار داشتم که از دانشگاه تسهیلات بگیریم و این موضوع الان حدود ۳ ساله که تقریباً پیگیری نمی‌شه و دوره اول من با خانم مرتضایی شروع کردم و با دانشگاه وارد مذاکره دسیم و ایشون خیلی وقت گذاشت و خیلی زحمت کشید و با دانشگاه تهران گروه علوم تربیتی و کتابداری مذاکره کردیم و پیش رفتیم و خیلی وقت گذاشتیم اما متقاعد نشدند با ما وارد همکاری بشن و تفاهم نامه با ما امضاء کنن و بعد از اونجا با دانشگاه شهید چمران اهواز صحبت کردیم و بازم به نتیجه نرسید و دکتر غریبی می‌گفتند که من با دانشگاه شیراز مذاکره کردم و دکتر مهرداد ابراز علاقه کردند و دانشکده مدیریت دانشگاه تهران با آقای شیدایی مذاکره کردیم و پارسال هم دانشگاه علم و فرهنگ که مال جهاد دانشگاهی هست و اونا خودشون می‌اومدند دنبال ما و درخواست مذاکره داشتند ولی هنوز نفاهمش امضا نشده و در زمینه دانشجو در تحصیلات تکمیلی هنوز موفق نشدیم.

- یعنی پژوهشگاه دنبال جذب دانشجو برای تحصیلات تکمیلی هست؟  
ما همه در هیات علمی به دنبال این موضوع بودیم و اصرار داشتیم دکتر غریبی هم نامه‌هایی داده و پیگیری کرده ولی اونطور که باید و شاید موثر نبوده چون برای ما این مهمه که باید دانشجوی تحصیلات تکمیلی از این طریق باید انجام بشه اما حالا که ما بعد از سه سال به نتیجه نرسیدیم یعنی اینکه در واقع تمهیدات لازم وجود نداشته.

- اگر مطلب دیگه‌ای به نظرتون میاد لطفاً بفرمایید؟  
شواهد دیگه‌ای هست از قبل از اینکه من بیام و یا دوستای من باشند خود من در فعالیت‌های دوران قبل از انقلاب تا زمان دکتر غریبی ۲، ۳ تا مدیر عوض شدند و همشون حضور نداشتند و کارهایی که اینجا انجام شده رو مطالعه کردم و با دوستان که صحبت می‌کنم من رابطه خیلی خوبی با دوستان قدیمی و پیش‌کسوت مثل خانم مرتضایی و خانم بردبار دارم و همیشه در اون زمان پژوهشگاه از نظر اطلاع رسانی به

جای معتبر و فعال بوده و و من وقتی نرم‌افزار گنجینه رو استفاده کردم متوجه شدم پایگاه‌هایی که ما داریم خیلی بالارزش و معتبر هستند و مثلاً طرح خزر رو که خانم مرتضایی کار کرده بودند و ایشون عموماً روی علوم تربیتی کار کرده بودند و با خانم ملکیان همکار بودند و این همکاران همه مدیر مجری طرح‌های بسیار معتبر بودند مثل طرح خزر و طرح علوم تربیتی و فهرست مشترک نشریات ادواری و پایان‌نامه‌های خارج از کشور و کنفرانس‌های علمی و این پایگاه‌ها برای من ناآشنا نبود چون قبلاً روشن کار کرده بودم وزیر ساخت‌های این پایگاه‌ها از قدیم وجود داشته الان من مطالعه ندارم که بگم فلان کارگاه از چه زمانی شروع شده اما چندتایی که من گفتم اینا حداقل از زمان آقای آجیل فروش به قبل ایده‌اش بوده و به اتفاقی از نظر تکنولوژیک اینجا افتاده این بوده که با اومدن آقای پارسا زیرساخت‌ها تغییر کرده و می‌شه گفت قبل از اینکه سی‌دی‌اس آیسس رو به عنوان یه دیتابیس متمرکز کنه مرکز براس این قابلیت نبوده که همه اینا رو روی یه وبسایت بذاره پس به نظر می‌رسه دیتابیس‌های جداگانه با عنوان‌های مختلف برای یه پروژه عرضه می‌شد و این تفکر این مجموعه به صورت متحد در بیاد و اجرائش با آقای مهندس پارسا بوده و یک محور زحمات پژوهشگاه آقای پارسا بوده که بسیار بسیار وقت و انرژی گذاشته و یک محور دیگه توسعه اینجا البته همه دست اندرکاران بودند اما از نظر تکنولوژی می‌گم یه محور دیگه که اینجا وجود داره و اندیشه مدیریتی سازمان ما رو ارتقاء داده دکتر علیدوستی بوده. مثلاً برای هیات علمی ویا دانشگاه‌ها در شهرستان و سازمان‌های ملی همکاری و مشاوره به مرکز اطلاع رسانی می‌دادند و اینا مدارکش هست وقتی این جایگاه مدیریتی و اشاعه سازماندهی انجام می‌دادند ولی سازمانی که قابلیت‌های ویژه داشته باشه به این صورت محقق نشده بود و اغلب ایده‌ها که در سازمان ما داره شکوفا می‌شه کار دکتر علیدوستی بوده مثلاً برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یکی از محورهای سازمان معرفی کرده و ما وقتی هرجایی داریم صحبت می‌کنیم برنامه ریزی استراتژیک رو به عنوان یک کار برجسته معرفی می‌کنیم و خیلی سازمان‌های دولتی چنین برنامه‌ای ندارند و ایشون خیلی طرح‌های دیگر داشته که مطرح کرده با ما و بقیه نمی‌دونن. ایشون ایده‌های خیلی بلندی دارند که محقق نشده و اونایی که تحقق گرفته خیلی موفق بوده مثل طرح اشتراک منابع و طرح غدیر که خودش زحمت کشیده بود و مجری طرح هم بود و هم طرح امین که ایده‌اش مال ایشون بود و ما بحث بازاریابی رو که هنوز سیستمش ادامه داره و از پروژه‌های مهندس حائری بود یوروپوزالش توسط دکتر علیدوستی نوشته شده بود و خیلی از ایده‌هایی که ما انجام دادیم یا ایشون حضور مستقیم داشته یا ایده‌اش رو داده و امروز هنوز هم که هنوز پیگیر کارها هستند مثلاً بحث دیجیتالی کردن پایان‌نامه‌ها و یه استاندارد مشترک برای نوشتن پایان‌نامه‌ها رو پیگیری می‌کنند.

طرح‌هایی که هنوز به اجرا در نیومده برخی به خاطر خصوصیت سازمان‌های دولتی در ایران و خیلی از کارها را نمی‌شه اینطور که می‌خوای انجام بدی و این خاصیت ژنتیکی سازمان‌های ماست وقتی کسی نیست بخش‌های مربوط به یه پانسیل بودجه‌ای و فضایی سازمانهست. ما مدت‌ها براس طرح غدیر یه اتاق می‌خواستیم و اتاق نبود و ساختمان در اختیار چند سازمان دیگه بود و به شدت از نظر فضا تحت فشار بودیم و گفتم وقتی اومدم اینجا ۴ نفر در اتاق دکتر علیدوستی بودیم و یک کامپیوتر داشتیم و بدنه سازمان از وقتی من اومدم مشکلش درگیر بودن با یک سری آدم غیر حرفه‌ای بود. ما آدم‌های حرفه‌ای توی کارمون کمه و عده زیادی غیرحرفه‌ای در کنار حرفه‌ای‌ها کار می‌کنند و با آدم‌های غیرحرفه‌ای کارهای بزرگ رو همیشه انجام داد و مشکل کار تو پیاده‌سازی و در پیاده‌سازی یک سری ملزومات نیاز داره و اولین ملزومه پیاده‌سازی کارهای مدیریتی بخصوص در کار کلان تعهد مدیریته یعنی مدیر سازمان باید متعهد باشه. و خودش در جریان تمام کار حضور داشته باشه و موانع رو برداره و منابع رو تخصیص بده و با کار همراه باشه و در بسیاری از موارد که ایده‌هایی طرح باشه ما با دکتر غربی مشکل جدی پیدا می‌کنیم مثلاً گرفتن اعضای هیات علمی و اجرای فرآیند پژوهشی و خیلی کارهای دیگه....



مساله بعدی اینه که شما فکر خوب هم داشته باشید و بدنه سازمان هم باید این کار رو اجرا کنه و بدنه سازمان ما بعد از انقلاب زمانی که من اومدم یه بدنه قوی برای کارهای جدی نبوده ولی خب در مجموع آدمهایی که اینجا کار می کنند آدمهای صدیقی هستند و آدمهایی که دنبال اهداف شخصی هستند خیلی برای برای اهداف سازمان تلاش نمی کنند و کسی که اینجا کار نکرده حتماً نتونسته و جو سازمانی ما به لحاظ فرهنگی غلبه کار هست و اصولاً بچه های زحمت کشی اینجا کار می کنند و وجهه مثبت اینه که همکاران همدیگر رو قبول دارند و به نوعی اطمینان کاری دارند و منتها چیزی که هست اینکه ما بعد از سال ۸۲، ۸۳ که وقتی بحث رو گفتن پژوهشگاه بود و ارتقاء به پژوهشگاه ما نه در زمینه ایده ها با دکتر غریبی توافقی داشتیم و نه در زمینه عمل به اونا و در دولت جدید مواجه شدیم با یه پژوهشگاه که ساختارش در دست ماست و یه اساسنامه که نداریم و یه دکتر غریبی که توی دولت جدید گفت من استعفا می دم. خب استعفا با کش و قوس هایی همراه بود و وزیر نمی پذیرفت و ایشون می رفت و می اومد و یه دوران رکود شدیدی داشتیم و زمانی که دکتر غریبی می خواست استعفا بده هیچ کاری انجام نمی شد و از اون زمان به بعد هم در حوزه کارهایی که من حضور داشتم مثل آی تی و گرایش من و گروه هم به طور کلی کارهایی که حضور داشتم. خب یکسری پروژه هست که من اصلاً نبودم مثل پروژه سازمان مدیریت و پروژه چیذر و من چون حضور نداشتم هیچ نظری هم نمی تونم بدم و هیچ قضاوتی ندارم اما اونایی که حضور داشتم حاکی از بی برنامه گی و رخوت شدید در سازمان بوده و الان ما موضوعی مثل آی تی مسترپلن سازمان رو حدود ۳، ۴ ساله بارها با دکتر غریبی در موردش بحث کردیم و امروز که در خدمت شما هستم بعد از ۴ سال مداوم این طرف و اون طرف رفتن و مشاور آوردن هنوز موفق نشدیم این کار رو جمع آوری کنیم. ما حدود ۸، ۷ ماه دکتر ابولحسنی رو آوردیم و کمیته راهبری تشکیل دادیم تا کار رو شناسایی کنیم و پیمانکار رو پیدا کنیم اما امروز که در خدمت شما هستم هنوز این کار ادامه داره و ما دکتر رحمان سرشت رو آوردیم و باهاش صحبت کردیم و و این موضوع پیگیری می شده و موضوعات دیگر مثل الکترونیکی کردن فرآیند پژوهش و گرفتن گرید برای مجله و الکترونیکی کردن مجله و بحث هایی در آموزش که هرکدوم من به شکلی پارتنر بودم یا به شکلی توش حضور داشتم و این کارها هیچ کدوم نه به طور جدی پیگیری شده و نه افق روشنی که توی چند ماه آینده و یا چند سال آینده براش اتفاق بیافته نداریم و امروز توی کارهایی که من سهم داشتم ما تا الان هیچ توفیقی نداشتم و پژوهشگاه همچنان در حال رکوده و کار جدیدی تعریف نشده و ما از دو طرف دچار فشار شدید هستیم یکی اینکه مجموعه ای که شدید کار می کرده و درگیر بوده و بخش های فعالی بودند امروز نمی تونن درگیر نباشند. پس نیاز دارند که در حال توسعه باشند و سازمان توسعه محور نمی تونه بگه من نمی خوام در حال توسعه باشم. مثلاً می ری توی اتاقت و می گی آقای پارسی این سرویس رو می خوام و پارسی کسی که می ره توی اتاق و در رو قفل می کنه و تا ساعت ۲ نصف شب کار می کنه برای توسعه سازمانش. ولی من در جلساتی که حضور داشتم در مورد آقای پارسی اختلاف نظرهای پیش اومد و شما هم حضور داشتید و سعی کردیم که قضیه رو فیصله بدیم و این مساله مال ۲ سال پیشه و زمستون بود و ما تلاش کردیم کار رو به جایی برسونیم که باعث رکود سازمان نشه و اون جلسه به توافق ختم نشد. از پروژه هایی که آقای پارسی به عنوان پروژه جدید دارند سرور جدید بود که درکش و قوس بود که بشینیم و قضیه رو فیصله بدیم تا حل بشه و آقای رستمی که از دوستان ما بودند که ایشون درسشون تموم نشده بود ایشون اومدند و در واقع درخواست بورس داشتند و و از طریق دکتر علیدوستی اقدام شد و اون زمان من هنوز هیات علمی نبودم و دکتر غریبی بورس ایشون رو با طراحی سیستم قبول کرد و آقای رستمی خیلی علاقمند بود و گفت البته من نه سواد اینکار رو دارم و نه تجربه بالاخره قبول کرد و هم اتاق من بود و قرارداد بستند.

- پس چطوری وقتی سواد و تجربه این کار رو نداشتند قبول کردند؟

دکتر غریبی شرط کردند که باید این کار رو انجام بدی و ایشون گفت من مطالعه می‌کنم و طراحی نرم‌افزار و ایشون که توی اتاق ما بود من می‌دیدم واقعا وقت می‌داشت و کار می‌کرد و هم به موضوع علاقه داشت و هم درگیر بود و حیفش می‌اومد کار رو رها کنه و این کار ادامه داشت و باوجود اینکه ۴ سال گذشته و زحمات زیادی روی این کار کشیده شده هنوز هم اجرا نشده و اون پروژه همچنان بی‌سرپرست و متولیه.

ما در فرهنگ سامازن آدم‌هایی رو داریم که عادت به توسعه دارن و می‌خوان کار ادامه پیدا کنه و این وضعیت به شدت مخرب روحیه ایناست و در دولت جدید به شدت شاخص‌های عملکردی دنبال می‌شه و من فکر می‌کنم حدود ۸ سال پیش بود که دکتر علیدوستی هیات علمی قطعی شدند و گفت از وجود آیین‌نامه ارتقا بی‌اطلاع بوده و برای همین سیستم طراحی کرده بود و این همه کار کارشناسی انجام داده بود اما مقاله نداشت و در آیین‌نامه ارتقاء هیات علمی وقتی داره کار می‌کنه بهش امتیاز می‌دن و در ارزشیابی هیات امنای ایشون رو تایید کردند و براساس آیین‌نامه عمل کردند و باید ببینید که در سازمان شما که بهترین محقق از آیین‌نامه بی‌اطلاع بوده یعنی سازمانی بوده که ارزیابی جدی نمی‌شده و سیستم‌های ارزیابی اینطوری نبوده ولی امروز حداقل در این ۳، ۴ ساله بخصوص در دو سال اخیر وزارت علوم فشار آورده که ارزیابی کنن تا تولید علمی محقق شود. شرایط حداقلی و انگیزشی رو ایجاد کنیم برای هیات علمی چون هیات علمی انگیزه می‌خواد و آزادی عمل و ما به خروجی نگاه می‌کنیم و اگر خروجی نداریم یعنی موفق نشدیم و در ارزیابی پژوهشی خوب نیست شاید ما بین خودمون می‌نشینیم واز کارهایی که می‌کنیم دفاع می‌کنیم و از کارهایی که دیگران می‌کنند در واقع از نظر قضاوت رد می‌کنیم اما در جمع‌بندی هم موقعیت داخلی و خارجی شرایط مساعد برای پژوهش نیست و عملکرد ما به شدت دچار عقب‌گرد شده و الان که شاخص‌هایی ارائه می‌شه فکر کنم در سال ۳ یا ۳ مقاله به عنوان عملکرد ارائه می‌کنند. یعنی غیر از همه چیزها مقاله آی‌اس‌آی (ISI) رو هم اعلام می‌کنن و به بار که آمار آمده بود برای منطقه ۲ فقط پژوهشگاه ما بود که مقاله آی‌اس‌آی و من حواسم نبود و گفتم این مقالات از کجا اومده و دکتر غریبی گفتن من می‌دم و گفتم در چه رشته‌ای و ایشون گفتند شیمی و گفتند مقالاتی که چاپ می‌کنیم من ۲، ۳ تا عنوان تحت حمایت ایران داک چاپ می‌کنم و در واقع برای اینه که سطح پژوهشگاه رو بالا ببریم و من نظرم خودم رو گفتم و این کار ایجاد ارتجاع در شاخص‌هاست و دکتر غریبی به عنوان شاخص استفاده می‌کنند و به دیگران هم نمی‌گن. مثلاً در کمیسیون می‌گن مقاله داریم اما نمی‌گن ماله منه و در مورد زمینه شیمی. شما هر جا برید و بگید من یه مقاله آی‌اس‌آی در زمینه شیمی در مرکز مدارک چاپ کردم اصلاً مقبول نیست و اعتراض می‌کنند که شما چطوری پول دولت رو برمی‌دارید و مقاله شیمی چاپ می‌کنید و به‌طور کلی پژوهشگاه در روندی که باید باشه نیست و ساختارش مشکل داره و اساسنامه‌اش اعلام نشده و چون اعلام نشده کارها به نظم جدید نیفتاده و از نظم قدیم کار رو خارج کردیم و ساختار پژوهشگاه رو حاکم کردیم و گروه‌ها رو براساس چینش جدید گذاشتیم و همه این کارها رو کردیم و زمینه انگیزشی نیست و من محقق هم که درگیر کار توسعه‌ای برای سازمان می‌شم و می‌گم من وقتی روی آی‌تی مسترپلن سازمان رو ایجاد کنم هم خدمتی به سازمان می‌شه و هم کار پژوهشی رو جلوتر می‌برم وقتی جلوتر برم و به نتیجه نرسم کم‌کم دچار ضعف انگیزه می‌شم که ظاهراً قرار نیست کار ما جواب بده و این شرایط انگیزشی به هیچ وجه برای سازمان ما مناسب نیست.

- شنیدم پیشنهادهایی به شما شده بود برای پذیرش مسئولیت‌هایی اما شما قبول نکردید توی این مسیر کمکی به حل مسائل سازمان بکنید؟

پیشنهاد که نه. دکتر غریبی گفتند به محض اینکه من اومدم و عضو هیات علمی شدم گفتند شما مدیر گروه فناوری اطلاعات بشید و من گفتم مدیریت در سازمان برای من جذابیت نداره و من خودم رو همیشه یه کارشناس می‌دونم و دنبال چیز یاد گرفتن هستم و اگر می‌خواید من مدیر باشم و گروه در اختیار من باشه

حرفی ندارم اما اگر قرار زبردست باشم فقط حاضر زبردست دکتر علی دوستی باشم و در شورای پژوهش هم گفتند باید بیایی و من گفتم شرط ضمن عقد قرارداد رو رعایت می‌کنم و میام اما شورای پژوهش رو خیلی قبول ندارم اما خب اگر در آیین نامه هست باید اجرا بشه و دکتر علی دوستی گفتند در آیین نامه چیز دیگری و مرجع غیرقانونیه و من شورا رو نمیام اما من می‌گم چون شورا مشورتیه و چون کار گروه راه می‌افته و کرا هیات علمی راه می‌افته کلاً رویکرد من در شورای پژوهش این بود که دائماً به طرح‌ها کمک کنیم و اگر طرحی اشکال داره با اطلاع برگردونیم و این رویکرد منه. ولی انتظارم دارم آیین نامه‌ای رو که دکتر غریبی خودش نوشته و پاش رو امضاء کرده به عنوان میثاق بین ما انجام بشه. من چند ماهی در شورای پژوهش بودم تا داروپناه اومد و می‌خواست در مورد جامعه اطلاعاتی یا مفاهیم جامعه اطلاعاتی یه کتابی با متوسط بود و کم حجم رو چاپ کنه و به هر حال کتاب رو دادند به گروه‌ها و که رییس گروه‌ها نظر کارشناسی بدن و این کتاب اومد توی شورا و با نظر موافق گروه‌ها و البته دکتر غریبی مخالف بودند و مدتی بحث کردیم و دکتر غریبی همچنان مخالف بود به غیر از یکی دونفر دیگه رای شورا با قاطعیت چاپ کتاب بود و دکتر غریبی مخالفتش رو شدیداً اعلام کرد که من این کتاب قبول ندارم و ما به اصطلاح کتاب رو تایید کردیم و میاد توی صورت جلسه و نوارش هم هست و که توی شورا این کتاب تایید شده و بعد این کتاب می‌ره دبیرخونه و یه اطلاعیه به نویسنده داده می‌شه که ما کتاب شما رو چاپ می‌کنیم و دکتر غریبی به حدی این کتاب رو نگه داشت که دکتر دوران که رفته بود برگشت و از اون سالی که رفته بود و وقتی اومدند توی شورا گفتند من می‌خوام دکتر دوران کتاب رو توی شورا نقد و ارزیابی کنن و دکتر دوران ارزیابی کردند و گفتند در این کتاب ایرادهایی هست و دکتر غریبی از روی همین ارزیابی کتاب رو رد کردند و من خیلی ناراحت شدم. و گفتم شما رای خودتون رو زمین زدید و دوماً چهره هیات علمی رو خراب کردید و شما به هیات علمی یه دانشگاه دیگه نامه دادید و کتاب رو قبول کردید و اگر بیرون منو ببینه و بگه چرا کتاب من چاپ نمی‌شه و نامه دوم من چی باید بگم به ایشون به عنوان یه عضو و بخصوص اینکه از نظر سیاسی پایگاه سازمان ما عوض می‌شه و ایشون جوابی نداشتند بدن و این موضوع رو ۳ بار به ایشون گفتم و شدیداً اعتراض کردم و موردهای دیگه شبیه این هست که دکتر غریبی شخصاً رد کرده و رویکرد کلی اینه که اگر میثاقی در مورد شورا داریم باید اونو اجرا کنیم وقتی ببیند چند سال آینده آیین نامه هست و میثاقی هست و اجرا نمی‌شه شما به این نتیجه می‌رسید که لزومی نداره برای دوره‌های جدید وارد مذاکره بشم. و پیشنهادی که ایشون دادند به من گفتند معاون پژوهش بشو و من گفتم شرایط منو اجرا کنید و من شرایط رو اعلام کردم و ایشون انجام نمی‌دن و من قبول نمی‌کنم و گفتند بیا رییس پژوهشکده شو و قرار شد مذاکره کنیم و من، دکتر علی دوستی و دکتر ( ؟ ) و ما ۳ تایی رفتیم مذاکره کنیم و من رد نکردم و گفتیم از دکتر علی دوستی شروع بشه که بزرگتر شروع بشه تا به ما برسه و دکتر علی دوستی رو نتوانستند متقاعد کنن که رییس پژوهشکده بشه و معاون پژوهشی رو هم هروقت گفتند من رد نکردم و شرایط تعیین کردم که با این شرایط می‌تونیم کار کنیم و اتفاقاً وقتی مجله رو قبول کردم می‌دونستم که این مجله با شرایط سختی روبروست و به راحتی نمی‌شه براش گرید گرفت اما برای اینکه یه کاری از مرکز راه بیافته و یک کمک بشه و من شروع کردم اما وقتی کار تموم شد به این نتیجه رسیدم قضاوت اولم درست بوده.

- استدلال‌های دکتر علی دوستی رو توی اون جلسه یادتون میاد؟

اینا رو باید خودتون توضیح بدن به هر حال به جلسه بوده بین چند نفر و شاید چیزی بوده که نخوان پخش بشه و البته چیز خاصی نبوده و درمورد دلیل شخصی من و اینکه چرا نمی‌تونیم باهم کار کنیم و تلاش بر این بود که ۲ مطلب رو خدمت ایشون عرض کردم مطلب اول اینکه گفتم اگر می‌خواید با من کار کنید اگر این سازمان تاسیس شده و مدیر شما هستید باید مسئولیت مدیریت رو بپذیرید و تمام ابعادش مال شماست

ما کمک یار و مدد کار شما هستیم و باید بگیم چیکار می‌کنیم و ایده بدیم و مشاوره و شما تصمیم بگیرید و شما هستید که مسئولیت شدن‌ها و نشدن‌ها رو دارید و این مطلب در بین ما بحث شد و ما در مورد خیلی چیزها نظر دادیم و ایشون در مورد اینا بحث کردند و بعداً به عمل می‌رسه با ایشون اختلاف نظر پیدا می‌کنیم و ایشون قبول نداره که رییس سازمان متعده و مسئولیت نمی‌پذیره و مساله بعدی این بود که من گفتم اگر می‌خواید من سمت معاون پژوهشی رو بپذیرم باید حیطه امکانات رو شفاف رو روشن کنید و اگر بخوام معاون پژوهشی بشم باید حیطه اختیارات معاون رو مشخص و تدوین بشه و در این حیطه باید قرار داشته باشیم و کار کنیم و از تمرکز اختیار شما باید خارج بشه و منابع لازم رو هم باید در اختیار قرار بدید. بنابراین امروز وقتی من می‌خوام کار کنم و منبع نیروی انسانی که می‌خواد با من کار کنه و در جلسه‌های هیات علمی کارهایی رو انجام بدیم و این سازمان باید کارهایی رو انجام بده برای اینکه بتونم کار رو اجرا کنم باید آیین‌نامه‌ها بررسی بشه و درست اجرا بشه تا اعتماد من جلب بشه مثال قراردادهای رو که گفتم خارج از سازمان بسته می‌شه و برای سازمان پویایی میاره و این پول‌ها به عنوان بودجه به سازمان تزریق می‌شه و بارها به من گفتند شما به عنوان هیات علمی باید به سازمان کمک کنید و من بارها گفتم حاضرم و حتی اندازه‌اش رو گفتم که من توی رنج ۵۰۰ تا ۶۰۰ میلیون در سال پروژه میارم برای شما ولی اگر می‌خواید پروژه بیارم دو خط بیاید بنویسیم که تحت چه شرایطی پروژه میاد و تحت چه شرایطی می‌ره و پول سازمان رو باید چطوری تامین کنیم دیگه هیچ وقت برای سیاست همکاری و در گروه پژوهشی طراحی مساله کنیم و سیاست‌ها رو بنویسیم اما وقتی وارد عمل می‌شه ایشون با سلیقه یه سری چیزها رو عوض می‌کنن مثلاً وزارت مسکن که توافق کردیم و شاهد هم داشتیم براش که گفتند با چه قیمتی و چه شرایطی.

- یعنی ایشون قبول کردند و بعد شرایط و قیمت رو تغییر دادند؟

بله قیمت گذاشتند و صحبت کردند و شاهد هم ایستاده بود جلوی تیم ما صحبت کردند و مذاکره کردیم که من برم کار رو بگیرم وقتی صحبت کردیم و آماده قرار داد شدیم گفتند قیمت باید ۳ برابر بشه.

- ۲/۵ یا ۳ برابر؟

بیش از ۲/۵ برابر و حالا قیمت رو نمی‌خوام بگم. وقتی تجربه شما ثابت می‌کنه که توی محیطی کار می‌کنی که امکان تغییر هست دیگه اعتماد جلب نمی‌شه و من گفتم اگر شما می‌خواید من رییس پژوهشگاه بشم باید اساسنامه تصویب بشه و سازمان از بلا تکلیفی در بیاد و دید من این بود که باتوجه به شواهدی که خودتون تعریف کردند ایشون به دلیل فشارهایی که از بیرون وارد می‌شد که شما چه پژوهشگاهی هستید که مهاون پژوهشی ندارید فقط برای رفع تکلیف این کار رو می‌کردند و قرار نبود عملاً شما حتماً رییس پژوهشگاه بشید و همون شرایط قدیمی قرار بود باشه و پست رو داشته باشیم که شرایط محقق بشه و اینکه پیشنهاد کردند اما شرایط ما رو نمی‌خوندن.

- شاخص ترین کار که در دوره شما توسط دکتر غریبی انجام شده به نظر شما چیه؟ پروژه؟ جریان؟ طرح؟ هرچی به نظر شما می‌رسه؟

بعضی از دوستان معتقدند در دوره دکتر کارهای زیادی انجام شده اما خب بعضی از کارها وظیفه طبیعی رییس سازمانه و باید توسط ایشون صورت بگیره از جمله اونا فرض کنید اشاره می‌کنند به خرید ساختمان و یا برنامه‌ریزی استراتژیک.

به نظر بعضی‌ها خرید ساختمان خیلی کار بزرگی بود اما به نظر من این کار خیلی بزرگ نیست چون با خرید ساختمان هم دچار تحول نشدیم و یا حتی وقتی اینجا رو تبدیل به پژوهشگاه کردیم ما ساختمان رو خریدیم اتفاقی رخ نداد و اینجا رو پژوهشگاه کردیم و بازم اتفاقی نیافتاد.

اما پروژه ای که درست بوده و پایه‌گذارش درست عمل کرده و درست انجام شده طرح غدیر بوده البته در حد پروژه چیز نبوده اما در اون زمان رویکرد دکتر غریبی رویکرد انصافاً جدید نبوده و از زمان استعفا به این طرف نبوده و رویکردش اون زمان حمایت بوده و خوب حمایت می‌کرده و امکانات رو در اختیار دکتر علیدوستی گذاشته و دکتر هم با به دفتر کوچیک به کار بزرگ رو انجام دادند.

کاری که خوب انجام شده و هنوز داره کار می‌کنه طرح غدیر بوده و البته برای خرید ساختمان هم خیلی زحمت کشیدند و این اقدام خیلی خوب بود بحث اینکه تبدیل بشیم به پژوهشگاه بالقوه کار خوبی بود و اگر این کارها مداوم بود و ادامه پیدا می‌کرد مقدمه به کار بزرگ بود که اینجا پژوهشگاه بشه و دوره‌های تحصیلات تکمیلی اینجا برگزار بشه. تو ایران به نظر من سبزه‌های دولتی خیلی مهمه یعنی در میزان بودجه تعیین کننده و میزان صحبت کردن رو روشن می‌کنه. اینکه شما چندتا هیات علمی دارید و یا اینکه چندتا کارمند دارید خیلی اهمیت داره و البته به کار خوبی که در زمان ایشون صورت گرفت نشریاتی بود که به طور منظم منتشر می‌کردید و این فکر می‌کنم در زمان دکتر غریبی بود و نشریات ادواری به کاریه که ممکنه اثرش در تهران دیده نشه و چون می‌گیم کتابخانه هست و اینترنت هست و همه سرچ می‌کنن و در دور افتاده‌ترین نقاط کشور زمانی که کسی اینترنت رو نمی‌شناخت از این نشریات استفاده می‌شه و کار چاپ، آماده سازی و ویرایش اینا کار بزرگیه و نشریات به عنوان به دیتابیس استفاده می‌شدند و انصافاً از لحاظ مدیریت کار بزرگی بود اما می‌خوام بگم که خیلی کارها شروع شده مثل طرح چیز که می‌تونست خیلی بزرگ باشه و فایده بده ولی هنوز به محصول نرسیده.

شما به زمین بزرگ رو گرفتی و طرح به کارخونه رو دادی ولی نمی‌تونی نصفه ره‌اش کنی و بگی کارخونه خوبی داری. اما طرح غدیر اگر به کارخونه کوچیک باشه اما خیلی خوب کار کرده و دکتر علیدوستی زحمت زیادی کشیده و کارها رو سنجیده و آمار رو منظم منتشر کرده و فعالیت‌های آماری و کتاب‌هایی که می‌گیرند و من اعتقاد دارم سیستم منظمیه و اگر این سیستم در واقع درست پایه‌گذاری نمی‌شد در بین طرح‌ها گم شده بود مثل طرح فهرست مشترک مجلات ادواری که سال‌ها اینجا کار شد ولی در واقع موثر نبود اما خب دکتر غریبی سعی صدر زیادی در بحث مطالعات دارند و از وقتی من با ایشون آشنا شدم این ویژگی رو داشتند به هر حال ایشون آدم دانشگاهی و محقق هستن توی رشته‌ی خودشون و به کار علمی اعتقاد دارند و این ویژگی رو دکتر علیدوستی زمانی که من می‌خواستم به سازمان پیام به من گفتند و اشاره کردند که ایشون در کارهای مطالعاتی بسیار سعی صدر دارند و می‌دونن که برای کار علمی باید خوب پول داد و خرج هیات علمی کرد و صبر کرد تا کار جواب بده. خیلی از جاها من مراجعه کرده بودم مشکل این بود که آدم‌های بالا دستی اصرار بی‌مورد می‌کردند برای تموم کردن کارها که زود کار رو جمع کن و تموش کن و اعتقادی به خطاهای ذاتی پژوهش ندارند و ماهیت کار پژوهش آزمون و خطاست و ایشون صبر زیادی دارند و با همین صبر ایشون بوده که سال‌ها پروژه‌های زیادی اینجا انجام شده و تموم شده.

- در آخر اگر مطلب خاصی دارید و اگر نکته‌ای از قلم افتاده لطفاً ذکر بفرمایید.

## علی سینایی

- در خدمت جناب آقای علی سینایی اولین رئیس مرکز اسناد و مدارک علمی ایران هستیم. جناب آقای سینایی خیلی ممنون از اینکه فرصتتون رو در اختیار ما قرار دادید. لطفاً در آغاز بحث یه بیوگرافی از خودتون ذکر بفرمایید که کجا تحصیل کردید و چی شد که وارد مرکز اسناد شدید؟  
عرض کنم خدمت شما من در سال ۱۳۳۶ لیسانسم رو از دانشگاه تهران گرفتم و در همون سال هم با همسر از دواج کردم و از اون سال تا به حال با هم زندگی خوبی داریم.  
- زنده باشید ان شاء الله.

اولین شغلی که بعد از فارغ التحصیلی ام گرفتم به معرفی کسی که منو می‌شناخت در انستیتو مالاریالوزی دانشگاه تهران در دانشکده پزشکی بود. من به عنوان کتابدار و رئیس کتابخانه به آنجا رفتم چون کتابخوان بودم گفتند کتابدار هم می‌تون باشی.

به هرحال من موندم تا اینکه اون دانشکده متحول شد و کتابخانه به دانشکده‌ی بهداشت دانشگاه تهران تبدیل شد. من دلم می‌خواست در حوزه‌ی شغلیم تخصص فنی پیدا کنم با مساعدت رئیس وقت دانشکده بورسی در انگلستان به من داده شد یعنی در واقع باید بگم به یونایتد کینگ‌دام در ایرلند شمالی بلفاست رفتم و اونجا فوق لیسانس کتابداری گرفتم. البته اون زمان تازه مساله اطلاع رسانی هم مطرح شده بود ما چند درس برداشتیم در زمینه‌ی اینفورمیشن تکنولوژی. برگشت من به ایران مصادف شد با پایه‌گذاری انجمن کتابداران ایران. اون زمان یک عده از خانم‌های همکار که بیشتر تحصیلکرده‌های خارج از ایران بودند انجمن کتابداران ایران رو تاسیس کردند و قرار شد دانشکده‌ی علوم تربیتی دانشگاه تهران هم با رشته‌ای مثل کتابداری شروع به کار کنه. در اون زمان طبق قراردادی که با آمریکایی‌ها داشتند عده‌ای از استادان دانشگاه‌های آمریکا برای یکسال به ایران می‌آمدند تحت عنوان فولبرایت. اون زمان هم از ایران به آمریکا می‌رفتند و هم از آمریکا به ایران می‌آمدند. در سال اول تاسیس خانمی اومد که استاد دانشگاه الینوی در رشته‌ی کتابداری بود و چند نفر از جوان‌هایی که تازه برگشته بودیم رو به عنوان دستیار خودش به دانشگاه برد. ما در دانشکده علوم تربیتی تدریس کتابداری رو زیر نظر ایشان شروع کردیم و البته وقتی به ایران برگشتم همون رئیس کتابخانه‌ی بهداشت بودم. سال دوم به آقای به نام دکتر جان هاروی به ایران آمد که ایشان رئیس دانشکده کتابداری در کسل در پنسیلوانیا بود. ایشان خیلی سرش برای کارهای بزرگ درد می‌کرد ما هم در دانشکده همکاری کردیم. نمی‌دونم به چه علت شاید به علت اینکه من انگلیسی خیلی روانی داشتم البته بقیه دوستان هم داشتند به هرعلتی که بود او خیلی علاقمند شد از من در زمینه‌های دیگر هم کمک بگیره. از جمله اینکه می‌خواست یک طرح‌هایی رو برای توسعه کتابداری و اطلاع رسانی در ایران بذاره. ایشان دو تا طرح با کمک من تهیه کرد یک طرح برای تشکیل همین مرکز اسناد و مدارک علمی بود که عنوان ایران داک رو ایشان خودش برای این طرح گذاشت و طرح دومش هم طرحی بود برای خدمات فنی کتابداری در ایران که اون طرح هم به نام تیراک بود و بعد تا زمان انقلاب این دو طرح زیر یک پرچم بودند. کتابخانه‌ی ملی فعلی از بازماندگان اون طرح است. دیگه نمی‌دونم چگونه شد که این طرح را به وزیر وقت علوم و آموزش عالی دادند. من تا اینجا خبر دارم و بعد یه روزی یکی از دوستان به من زنگ زد که تو می‌خواهی از دانشکده‌ی بهداشت بری؟ من گفتم نه هیچ قصدی ندارم و چیزی نگفت. بعد از مدتی من متوجه شدم که مدت‌ها در خود وزارتخانه بحث بوده که کسی رو برای این برنامه مامور کنند و ظاهراً اونجا صحبت من شده بود و من خبر نداشتم، به هرحال با من صحبت کردند و گفتند ایشان که آمریکایی و نمی‌شه استخدامش کرد شما روی این طرح کار کن. من هم به طور مامور با موافقت دانشگاه تهران به وزارت علوم آمدم برای تاسیس و اجرایی کردن این طرح.  
- یعنی موسسه اونوقت وجود نداشت؟

نه؛ موسسه تحقیقات و برنامه‌ریزی علمی و آموزشی وجود نداشت و بعداً ما آمدم و طرحش رو شروع کردیم و در واقع زیر نظر معاونت پژوهشی وزارت علوم کار رو آغاز کردیم.

- شما تشریف آوردید یعنی به لحاظ فیزیکی منتقل شدید از ...؟

از نظر اداری منتقل شدیم. یه مدتی توی وزارت علوم بودیم و اولین ساختمان مستقلی که به ما داده شد در کوچه‌ی میرشکار پشت فروشگاه فردوسی سابق تو خیابان فردوسی بود. وزارت علوم یک ساختمانی داشت که سه طبقه بود و یک طبقه رو به ما اختصاص دادند. اولین یارگیری ما در اونجا صورت گرفت. من از نظر اداری به وزارت علوم مامور شدم این هم به عنوان یکی از طرح‌های سازمان برنامه بود یعنی ما یه مقداری از امکاناتمون برای جذب افراد از امکاناتی که معمولاً سازمان‌های دولتی داشتند بیشتر بود احتمالاً دست رئیس ما بازتر بود که حقوق بیشتری بده. در اون ساختمان ما اولین یارگیریمون رو شروع کردیم.

- اولین یاران شما؟

و یارهای اولمون در این رشته یکی دکتر دانشی بود که اون زمان رئیس کتابخانه دانشکده کشاورزی کرج بودند. یکی خانم مهرانگیز حریری بود که بعداً با بورس مرکز به آمریکا رفت و دکتراش رو از اونجا گرفت. ایشون از اولین فارغ التحصیلان رشته‌ی کتابداری بود. خانم دکترحریری اون زمان دبیر آموزش و پرورش بود و او هم از آموزش و پرورش به مرکز منتقل شد.

- مرکز اون زمان تشکیل شده بود یا هنوز به صورت طرح بود؟

مرکز تشکیل شده بود ولی کار عملی و اجرایی نمی‌کرد بیشتر کارمون فراهم آوردن زمینه بود.

- یعنی حضرتعالی اون زمان به عنوان رئیس مرکز منصوب شده بودید؟

اصلاً مرکز نبود بلکه به عنوان طرح ایجاد چنین مرکزی کار می‌کردیم هنوز داشتیم یارگیری می‌کردیم. وزارت علوم هم اون زمان با مرکز تاسیس شد. اگر اشتباه نکنم در سال ۴۸ در یک ساختمان جدیدی که در خیابان مدبری بود مرکز خدمات کتابداری هم همزمان با ما تاسیس شد. اعضای اون مرکز خانم مهین تفضلی، خانم سلطانی، آقای عباس مظاهر بودند که ایشون از آمریکا آمده بودند اینها مرکز خدمات کتابداری رو همزمان پیش می‌بردند. اون زمان کارگزینی ما یکی بود یه نفر رو از وزارت علوم به ما داده بودند که به عنوان کارگزینی می‌اومد و برای هر دو تا مرکز یارگیری می‌کرد.

- مسئولیت اداره اون مرکز رو چه کسی برعهده داشت؟

عباس مظاهر مسئولیتش را برعهده داشت و بعد از ایشون خانم تفضلی. اونجا در مرکز ما بیشتر کارهامون در مراحل اولیه یارگیری بود.

- آقای دانشی و خانم حریری هر دو اون زمان دکتر داشتند؟

دکتر دانشی دکتراشون رو از فرانسه گرفته بودند ولی خانم دکتر حریری فارغ التحصیل خودمون از دانشگاه تهران بودند و این کار ادامه داشت تا اینکه ما چون وزیر علوم وقت خیلی به این مرکز علاقه داشت...

- وزیر علوم وقت کی بود؟

آقای دکتر مجید رهنما.

ایشون با وزیر وقت آموزش و پرورش صحبت کرده بود که هرچی فارغ التحصیل رشته کتابداری داریم به وزارت علوم منتقل شوند چون معلمان خیلی اومدند. من اون زمان در دانشکده به عنوان حق التدریس تدریس می‌کردم و خیلی‌ها اومدند و وزیر وقت علوم صحبت کرده بود که فارغ التحصیلان کتابداری رو به ما منتقل کنند. ما یه روزی نشسته بودیم توی دفترمون و داشتیم کار می‌کردیم و دیدیم ایشون (همسر آقای سینیایی) سروکله‌اش پیدا شد و گفتم تو چرا اومدی اینجا؟ ایشون گفتند من به اینجا منتقل شدم و گفتم تو رو کی منتقل کرده؟ گفتند من چه می‌دونم امروز به ما حکم دادند که تو برو اونجا. معلوم شد که ایشون به اضافه چند نفر دیگه از فارغ التحصیلان اولین دسته‌ی کسانی بودند که به طور رسمی از آموزش و

پرورش آمده بودند. این حرکت وزیر حالا با اطلاع بود یا بی اطلاع دستگاه اداری آموزش و پرورش بود نمی‌دونم اما با اعتراض مواجه شد که چرا اینها رو می‌فرستید ما خودمون معلم نداریم و دیگه جلوی این کار رو گرفتند. اولین دسته‌ای که اومدند ۵-۶ نفر بودند.

- اسامی شون رو یادتون هست کیا بودند؟

شما یادتونه با کی اومدید؟

x خانم دکتر حریری، خانم ابوضیاء، من (فرانیک فرنیان) همین‌ها بودیم دیگه.

به هر حال ۴-۵ نفر بودند و من دقیقاً یادم نمیداد فکر کنم اشتباه کردم که خانم دکتر حریری رو هم از اون اول گفتم. حریری هم جزء اینها بود و اینها همه از فارغ التحصیلان رشته‌ی کتابداری دانشگاه تهران بودند ما از اونجا یواش یواش شروع کردیم به کار انتخاب افرادی برای تربیت در رشته‌ی کتابداری و دو نوع افراد را روشن تاکید می‌کردیم. یکی کسانی که زبان می‌دونستند تشویقشون می‌کردیم که برن دانشکده کتابداری و یکی کسانی که در رشته‌های علمی در یک رشته علمی لااقل درجه فوق لیسانس داشتند که برای دسته دوم همون جا به دوره می‌داشتند که با این کار آشنا شوند. اون زمان خانم ملکیان هم بودند تا اونجایی که من می‌دونم هنوز هم به نوعی با مرکز در ارتباط هستند. ایشان طرح دریای خزر رو اون زمان شروع کرد یواش یواش دیگه زمانی شد که ما می‌تونستیم کارهای فنی رو انجام بدیم. از اولین برنامه‌های علمی مون طرح چکیده نویسی و تهیه چکیده بود. که این طرح مشکلی بود و می‌بایست از متخصصین استفاده کنیم. طرح دوم طرح فهرست مندرجات بود که نمی‌دونم اونها رو دیدید یا نه؟ و این کار اولین کار اطلاع رسانی ما بود.

- یعنی هدف این مرکز از اون چی تعریف شد؟

در طرح اولیه که آقای دکتر هاروی با کمک بنده نوشت هدف این طرح از اول اطلاع رسانی تعریف شد. آن زمان کشورهایی نظیر هندوستان - اینزداک رو داشتند...

- اونوقت هند این موسسه رو داشت؟

بله داشتند. پاکستان هم پنزداک رو داشت که بعداً پنزداک تبدیل به پستیک شد و ترکیه هم تورداک رو داشت بنابراین گفتند چرا ایران؛ ایران داک نداشته باشه و ما با این هدف آمدیم که کار رو شروع کردیم و تازه مسائل اطلاع رسانی هم مطرح شده بود. من ۲-۳ تا درس در رشته کتابداری مثل تکنولوژی اطلاعات که یکی از مباحثش همین چکیده نویسی، ابسترکتینگ و ایندسینگ و این جور چیزها بود و این مباحث اون موقع تازه داشت پا می‌گرفت. چیزهایی که با and و or می‌شه بازیابی کرد. اون زمان ما اینها رو با کارت منگه دار پانچ می‌کردیم یعنی برای هر موضوع یک کارت داشتیم بعد اون کارتها رو پانچ می‌کردیم بعد وقتی دوتا موضوع روی هم می‌افتاد که مثلاً a and b بود اون فرومی بود به هر حال خیلی فرم اولیه داشت و ما شروع کردیم به اینکه طرح چکیده نویسی و طرح فهرست مندرجات رو انجام بدیم.

- اونوقت دیگه در مرکز مستقر شده بودید و یارگیری تون تمام شده بود؟

یارگیری کامل نبود ولی انجام شد. ما بعد از اون گروه اولیه به آمادگی پیدا کردیم و از متخصصین موجود به عنوان چکیده‌نویس استفاده کردیم. آدم‌هایی بودند که معمولاً استاد دانشگاه بودند که به دوره توجیهی براشون گذاشتیم که شما می‌خواید چیکار کنید و به چه صورتی انجام بدید به خلاصه گفتیم و خودشون هم استاد بودند.

- اونوقت شما حکم گرفته بودید به عنوان رئیس؟

بله، اون موقع منتقل شده بودم و حکم گرفته بودم.

- حکم رو کی بهتون داده بود؟

از طرف معاون وقت پژوهشی وزارت علوم.

- یعنی اینکه موسسه هنوز نبود؟



نه موسسه هنوز نبود.

- اون زمان رئیس علوم چه کسی بود؟

دکتر اعتماد بودند. این دوتا مرکزی که من عرض کردم رفت زیر نظر دکتر اعتماد به اضافه یه مرکز دیگری که جداگانه تاسیس شد به نام مرکز سیاست علمی، اینها زیر نظر دکتر اعتماد بودند. موسسه فکر می‌کنم در سال ۱۳۴۹ احتمالاً قبل از اینکه ما به این ساختمان فجر «ارباب گیو» که بعد شد اسلامی منتقل بشیم موسسه تاسیس شده بود یعنی این ۳ تا مرکز رو بردند زیر چتری که خود آقای دکتر اعتماد رئیسش بود به نام موسسه تحقیقات و برنامه ریزی علمی و آموزشی.

- اونوقت موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی وجود نداشت؟

نه، موسسه ۳ تا مرکز بود. ۱. مرکز سیاست علمی ۲. مرکز خدمات کتابداری ۳. مرکز اسناد و مدارک علمی. بعد در اون زمان ما دو تا مرکز یعنی مرکز خدمات کتابداری و مرکز اسناد و مدارک علمی در ساختمان مدیری بودیم که اونها هم کارهای خودشون رو شروع کرده بودند. مرکز سیاست علمی تو خود ساختمان وزارت علوم توی خیابون ویلا (نجات‌اللهی) جدید بود. این ساختمان هنوز در حال ساخت بود.

- سال ۱۳۴۸؟

در سال ۴۸ در حال ساخت بود و سال ۴۹ و اوایل ۵۰ هم هنوز تموم نشده بود ولی در سال ۱۳۴۹ با ارباب گیو که مالک ساختمان بود قرار گذاشتیم که این ساختمان رو به ما اجاره بده و اواخر سال ۴۹ اوایل سال ۵۰ موسسه به ساختمان جدید منتقل شد که اون طبقه بالا آخرش طبقه ریاست بود تا اونجایی که من اطلاع دارم. الان من دقیق نمی‌دونم طبقاتش راستش یادم نیست. مرکز سیاست علمی بالاتر بود. بعد مرکز خدمات کتابداری و بعد هم ما آخرین طبقه رو داشتیم در مرکز اسناد و مدارک علمی. زیرزمین، کتابخانه و چاپخانه هم جزء مرکز ما بود.

- اونوقت آقای دکتر اعتماد همچنان به عنوان معاون وزیر بودند؟

ظاهراً یک بحثی بود که من دقیقاً نمی‌دونم از کی شروع شد ولی این بود که موسسه می‌خواهد مستقیم بره زیر نظر مقامات بالاتر. یعنی در واقع روسای موسسه معتقدند بودند که مقامشون بالاتر از معاونت علمی وزارت علومه. من دقیقاً یادم نیست که چه موقعی این کار انجام شد ولی می‌دونم که این بحث همیشه بود و من زیاد کاری باهاش نداشتم.

- بالاخره زیر نظر مقامات بالاتر رفتید؟

تا زمان آقای نراقی بودند من یادم میاد که این کار انجام نشد. خلاصه یه بحث این چنینی بود که قبول نداشتند و یه مقداری هم ظاهراً از بیرون من تو کارهای سیاست نیستم ولی ظاهراً خود وزارتخانه هم زورش نمی‌رسید.

- آقای احسان نراقی همچنان به عنوان معاون وزارتخانه و رئیس موسسه بودند؟

من مطمئن نیستم که بوده باشه من می‌دونم که بحثی بود که اینجا از ریاست موسسه بالاتره و می‌خواستند زیر نظر مقامات بالاتر باشه تا چه حد این عملی نشد به کار ما راستش مربوط نبود و من زیاد پیگیر این ماجرا نبودم ما به هر حال برگردیم سر بحث قبلی مون. ما اولین ساختار رو چیدیم برای اینکه چکیده نویسی رو شروع کنیم چون ما که متخصص نبودیم از گروهی اشخاصی که معمولاً اساتید دانشگاه بودند و تخصص داشتند ازشون به صورت قراردادی استفاده می‌کردیم که پرداخت هامون به چه صورت باشه که مثلاً در رشته‌ی پزشکی تا اونجایی که من یادم میاد یکی آقای دکتر مرندی بودند که مرحوم شدند. من چند وقت پیش که رفتم بهشت زهرا دیدم ایشون اونجا دفن شدند. دکتر مرندی به عنوان یکی از پایه‌گذاران ویرایش در ایران بودند. آقای دکتر ابوالحسن ندیم بودند که بعد رئیس دانشکده بهداشت شدند و بعد از بازنشستگی به ژنو رفتند و با سازمان بهداشت جهانی همکاری می‌کردند. در رشته‌ی حقوق مرحوم دکتر حمید عنایت رو

داشتیم و دکتر ابوالحمد که ایشان استاد دانشگاه حقوق بودند و براساس همون رهنمودهایی که در اون رشته بهشون داده بودیم چکیده می‌نوشتند.  
× آسانسنگ.

خانم آسانسنگ همکار خودمون بود حالا در مورد ایشان هم صحبت می‌کنم.  
اونهایی که از خارج می‌اومدند رو دارم می‌گم. دکتر ناصر پاک دامن بود که ایشان هم در یکی از رشته‌های علوم اجتماعی برامون چکیده می‌نوشت. در داخل مرکز هم کارمندهای متخصصی داشتیم یکی خانم دکتر آسانسنگ بود که شیمی کار می‌کرد یعنی دکترای شیمی داشت. آقای به نام دکتر ضیاء موحد بود که ضیاء فوق لیسانسش رو در زمینه فیزیک گرفته بود و بورس گرفت که در انگلیس کتابداری بخونه و در ضمن خیلی به فلسفه علاقمند بود ایشان اکنون در فلسفه از نام آوران هستند. دکتر هوشنگ دزفولیان داشتیم که استاد دانشکده فنی دانشگاه تهران بودند. دکتر دزفولیان از اون گروه متخصصانی بود در خارج از کشور تحصیل کرده بودند. در رشته فنی خانم ملکیان بود، خانم دکترسنگ بودند و یه خانم هندسی افشار که ایشان فوق لیسانس تعلیم و تربیت داشت.

- دیگه چه کسانی بود؟

× خانم اعتمادی.

خانم اعتمادی کتابدار بود فوق لیسانس کتابداری داشت من غیر کتابداری رو می‌گم.  
× علامه.

خانم علامه از کسانی بودند که خودمون تشویق کردیم رفتند کتابداری بخونن ولی به هر حال الان دیگه یادم نمیداد کسی رو که از متخصصان باشه ولی باز هم بودند.

- یعنی چکیده نویسی به دست افرادی که دارای دکترای اون حوزه بودند انجام می‌شد؟

بله! این دوتا فهرست مندرجات و چکیده از اولین کارهای ما بود که تونستیم انجام بدیم که بعد یواش یواش شروع کردیم به طرح‌هایی دیگر که اطلاعات فراهم کنیم. مثلاً در طرح فهرست مشترک نشریات ادواری که اول خانم مینا اشرف روش کار می‌کرد و بعد از رفتن ایشان آقای تمیزی این طرح رو ادامه داد. طرح پایان‌نامه‌ها رو همسرم اجرا می‌کرد. خوبه که حالا شما هستی و یاد من میاری. طرح پایان‌نامه‌ها رو منتشر کردیم و طرح‌های دیگه هم داشتیم که یکی‌شون طرح دریای خزر بود که خانم ملکیان انجام می‌دادند. شیمی بود که خانم دکتر سنگ روش کار می‌کردند. علوم تربیتی که خانم هندسی افشار انجام می‌داد. شما می‌تونید یادآوری کنی به هر حال اینجا نشستی باید کمک فکری به من بدی متخصصین دیگه کسی نبود؟  
× یادم نمیداد.

- خانم مرتضایی و اینها.

اینها از دوستان کتابدار ما بودند. اون سال به حالتی پیش آمد که به ما کمک کرد چون گفتیم ما به طرح بودیم و در طرح حقوق بهتری می‌دادند و ملت شنیده بودند که اگر کتابدار باشند حقوق بهتری می‌گیرند بنابراین افراد زیادی برای استخدام در این طرح به مرکز مراجعه می‌کردند. ما خودمون هم در دانشکده علوم تربیتی درس می‌دادیم و انتخاب شاگرد هم به مقداری به عهده خودمون بود. برجستگان رو تشویق می‌کردیم که به مرکز بیان. خانم مرتضایی و خانم علامه، از اون دسته بودند. خانم اعتمادی هم رئیس کتابخانه‌ی دانشکده پزشکی پهلوی شیراز بودند و من با توجه به سابقه‌ی آشنایی که با ایشان داشتیم در این زمینه باهاشون صحبت کردم که اگر علاقمند هستند به مرکز بیان و ایشان گفتند تصادفاً دکتر (شهرشون) هم می‌خواد به دانشگاه تهران منتقل بشه و خلاصه از این پیشنهاد استقبال کردند و اینگونه شد که خانم اعتمادی هم به ما پیوستند. ایشان از کتابدارانی بودند که در خارج از کشور تحصیل کرده بودند. ما سعی می‌کردیم افراد گروه ما از متخصصین و افراد تحصیل کرده در رشته‌ی کتابداری باشند.

متخصصین تثبیت شده بودند و حد عضوگیری ثابت بود. خانم دکتر سنگ هم اعضای ثابت مرکز بودند. در میان همکاران دکتر مرنندی خیلی با ما همکاری می‌کرد. دکتر حمید عنایت که با من از دوران دبیرستان آشنا بود خیلی زود از مرکز رفت. کارهای مرکز ادامه داشت و کم‌کم سعی می‌کردیم به سمت تکنولوژی اطلاعات برویم. اولین کاری که در این زمینه صورت گرفت طرح فهرست مشترک مجلات بود که اون موقع روی نوار تهیه می‌شد. قرار بود این نوارها در سازمان برنامه استفاده شود. ضمن انجام این کار ایران و شوروی برای بهره‌گیری از مراکزی که مشابه مرکز ما در شوروی بود تلاش می‌کردند، به این مراکز می‌گفتند «بنیتی» که ترجمه روسی مرکز اسناد بود. سازمان یونسکو یک بورس تحقیقاتی در مسکو گذاشته بود که ما خانم دکتر حریری رو برای این بورس فرستادیم و یه آقای دیگه هم بودند به اسم آبادر سپهری که ایشان هم فوق لیسانس کتابداری داشتند که ایشان هم خیلی زود از مرکز به آمریکا رفتند و من اون اوایل ازشون خبر داشتم اما الان خبر ندارم. فکر می‌کنم اون زمان دیگه مرکز در جریان کارها قرار گرفته بود.

- حدود چه سالی؟

حدود ۵۳ - ۵۴ بود. اون زمان دولت ایران با آلمان شرقی تازه رابطه برقرار کرده بود و یه هیات از آلمان شرقی به وزارت علوم اومدند ما رو هم به صورت متقابل به اونجا فرستادند ازقضا گویا یکی از اعضا که با کارهای ما ارتباط داشت مقاله‌ای در یکی از مجلات آلمان شرقی نوشته بودند ما اون مجله رو ندیده بودیم. ظاهراً این مجله رو به وزارت خارجه فرستاده بودند در وزارت خارجه خونده بودند و از این طریق متوجه شده بودند که چنین مرکزی در ایران وجود داره. بعد به ما تلفن کردند چون آلمان‌ها از کار ما تعریف کرده بودند ما هم باهاشون ارتباط برقرار کرده بودیم و البته با سایر مراکز مشابه خودمون مثلاً با تورداک با پنزداک با اینزداک، آمریکا، انگلستان و فرانسه با اینها ارتباطات تکنیکی برقرار کردیم. برنامه‌های مرکز پیش می‌رفت تا سال ۶۵ که من دیگه به دلایلی که حالا جای گفتنش نیست استعفا دادم.

- یادتون میاد اون زمان شیوه پرداخت حقوق به چه صورت بود رکوردی پرداخت می‌کردید؟

اجازه بدید این رو بگم که ما یک مرحله داشتیم قبل از اینکه رسمی بشیم یعنی زمان طرح و بعد از اون بعد از اینکه وارد طرح شدیم یعنی رسمی شدیم متأسفانه به خصوص از نظر کادر غیرعلمی افتادیم یه خرده پایین تر از نظر حقوقی. از نظر هیات علمی دقیقاً پرداخت‌های وقت دانشگاه بود. یعنی ما اونجا پژوهشی‌ها رو داشتیم. پژوهشگر داشتیم، رهبر پژوهش داشتیم و استاد پژوهش. ۴ مرتبه‌ای بود که داشتیم و مربی و استادیار، دانشیار و استاد. عناوین فرق می‌کرد. تکرار می‌کنم پژوهشیار، پژوهشگر، رهبر پژوهش استاد پژوهش اینها دانشگاهی شد بعداً یعنی برابر با دانشگاه‌های وقت اما قبل از اون ما آزادی بیشتری داشتیم به خصوص در مورد استخدام افرادی که تخصصی داشتند وارد بودند اما احتمالاً مدرکی نداشتند من می‌خوام از پایین شروع کنم ما با این فهرست مندرجات و اینها کار ماشین نویسی ما بسیار زیاد بود یه خانم ارمنی دو زبانه بود رو که خیلی سریع و خیلی بی‌غلط هر دو زبان را ماشین می‌کرد ما استخدام کرده بودیم با ۳۰۰۰ تومان.

- ۳۰۰۰ تومان سال؟

همون سالی بود که من دقیقاً یادم نمیداد با چه سالی رسمی شدیم ولی اوایل دهه ۵۰ بود یا ۳۰۰۰ آمدند یه امتحانی گذاشتند برای سازمان امور اداری گفتند رسمی باید باشید. گفتید حقوق ماشین نویس دوزبانه ۷۵۰ تومان. حالا ماشین نویس دو زبانه‌ای که اینها می‌گفتند کسی بود که وارد نبود و غلط می‌زد نمی‌شد برای این کار. من و رئیس کارگزینی وقت رفتیم به سازمان امور اداری و اونجا صحبت کردیم و هرچی صحبت کردیم فایده نداشت. گفتند ما با این حقوق که شما دی ۴ تا ماشین نویس استخدام می‌کنیم. گفتم آقا ۴ تا ماشین نویس استخدام می‌کنید ۴ تا میز می‌گیرید و ۴ تا جا می‌گیرید گفتم ببخشید من معذرت می‌خوام از خانم‌ها چهار تا خانم رو می‌گذارید تو یه اتاق که وقتشون صرف گفتگو خواهد شد گفتم ما یه

نفر رو می‌داریم اونجا که به اندازه این ۴ تا بیشتر کار می‌کنه گفتند نمی‌شه مردم باید نون بخورند. اون خانم رفت و شنیدیم کار خوبی بهش پیشنهاد داده شد همون موقع در آمریکا و کارهای ماشین نویسی ما واقعاً به مقدار زیادی بعد از رفتم ایشون لنگ شد. اینطوری بود اما در مورد اعضای هیات علمی اونایی که قبل از اینکه هیات علمی بشید. قبلاً هرکسی رو که می‌خواستیم بیاریم باهش به نوع چانه زنی داشتیم بذارید خودم رو بگم که کسی دیگه رو نکفاه باشم خود من حقوق رسمی‌ام ۱۷۰۰ و خرده‌ای بود اون زمان.

- همون وقتی که به اون ماشین نویس ۳۰۰۰ تومان می‌دادید؟

نه خیر، قبل از اون زمانی که من دانشگاه بودم هنوز. موقعی که اومدم اینجا چقدر باشه خوب بشه. ۵۰۰۰ تومان و یه دفعه صدا کرد من دیدیم ملت از این ور و اون ور می‌گن کجا رفتی می‌گم من که نه پارتی داشتم نه چیزی خودشون انتخاب کردند به هر حال اینطوری شد.

- اون حقوق رو خودشون قرار دادند؟ حقوق ۵۰۰۰ تومان رو؟

خودشون برای جلب عده‌ای در اون زمان قرار دادند. تا این سطح بالا شد ما وقتی متخصص‌ها رو آوردیم با خودشون صحبت می‌کردیم که احترامشون رعایت بشه ما هرچکیده ۵۰۰ تومن هم می‌دادیم.

- ۵۰۰ تومن اون روز؟

البته بالا بود، بسته به مقامی که داشتند و بسته به کاری که می‌کردند حساب می‌کردیم براشون. اون طرح رو تا آخرها داشتیم از محل اون بیشتر بود که گرفتاری ایجاد نکنه و می‌گم بر اساس تفاهم ما بود یا روسا مثلاً یه نفر روزی چند تا چکیده انجام می‌داد. شاید یه دونه هم انجام نمی‌داد دو ساعتی که می‌اومد چکیده رو ممکن بود خونه ببره و در ساعتی غیر از کارش انجام بده.

- حدوداً اگر یه نفر ۶-۷ ساعت کار می‌کرد می‌تونست چکیده کنه؟

یه چکیده بیش از ۳-۴ ساعت وقت می‌برد تا اونجایی که من می‌دونم یه کتابی بود به اسم the art of abetric یه کتابی بود که از روی اون استخراج کرده بودیم یک پراگراف رو کجاش رو برداریم. و کجاش رو حذف کنیم اینها چیزهایی بود که از اون کتاب گرفته بودیم که انجام بدیم. ما برای اساتید دوره توجیهی می‌داشتیم اونا که استاد بودند که این مسائل رو رعایت کنند و نکته‌های اساسی رو چگونه در بیاورند.

- مکانیزمی هم برای کنترل این چکیده‌ها طراحی شده بود؟ مثلاً من یه چکیده‌ای رو می‌نویسم مطمئن باشید اون استاداردهای شما رعایت شده؟

بله هیاتی بود نگاه می‌کرد یه روز به آقای یه زمانی نمی‌دونم سال‌های چند بود که فارغ التحصیل خارج از کشور بودند و از طرف یکی از موسسات معرفی شده و حقوقشون رو به مدت یکسال نخست وزیری می‌داد یه آقای اومد به ما معرفی کردند و گفتند ایشون دکترای علوم تربیتی از فرانسه داره و ما هم نمی‌دونستیم و حقوقش رو هم نخست وزیری می‌داد اگر بعد از یکسال می‌خواستنش اونوقت استخدامش می‌کردیم ما دیدیم سر و صدای دوستان در آمد که این هیچی بلد نیست چکیده دادیم بنویسه از اصل مفصل‌تر در اومده و کار به جایی رسید که هم اتاقش می‌گفت من با این دیگه توی این اتاق همکاری نمی‌کنم اگر بیاد تو اتاق من از پنجره می‌اندازمش بیرون. شمالی بود و یه لهجه خاصی داشت چرت و پرت هم زیاد می‌گفت از این جور اشخاص بودند که بعد از یه مدتی گفتیم آقا بفرمایید چکیده اینطوری بود که کنترل می‌شد. یه مساله جالبی که یه دفعه پیش اومده بود این بود که ایشون رفته بود کتابخونه روزنامه لوموند رو دیده و گفته بود شما یعنی اینجا روزنامه‌ی فرانسوی هم دارید؟ در هر حال کنترل می‌شدند اینطور نبود به خصوص باید از دکتر مرندي یاد کنم که ایشون چون ویراستار بود از پایه خودش در عین اینکه پزشک و روان پزشک بود اطلاعات عمومی‌اش هم خیلی زیاد بود و خیلی در کنترل چکیده‌ها به ما کمک می‌کرد. یعنی اون استناداردهایی که شما می‌گویید از مرندي خیلی کمک می‌گرفتیم.

- الان در قید حیات هستند؟

نه خیر، متأسفانه به نظرم سال ۱۳۸۱ فوت کردند همین چند روز پیش رفتم بهشت زهرا در قطعه هنرمندان دیدم دکتر حسن مرنندی هم اونجا دفن شدند.

x از دکتر مهاجر هم یاد کنید.

یک جوان دیگری هم داشتیم که متأسفانه ایشان هم مسئول انتشارات بودند هنوز از انتشارات و اون ساختار صحبت نکردم دکتر پرویز مهاجر که اون هم آدم مطلعی بود همون سال ۵۴ از دست رفت شما از ساختار خواستید به کمی هم از ساختار بگم.

- قبل از اینکه وارد ساختار بشیم بخش کارشناسی شما پرداخت‌هاشون به چه شکل بود؟ کارشناسی ما تا زمانی که رسمی نشده بودیم اونها من هم الان دقیقاً یادم نمیداد ولی حقوق خوبی بهشون میدادیم از حقوق دولتی بالاتر بود من الان اگر بخوام رقم بگم یادم نیست ما وقتی که رسمی شدیم همه دیگه رسمی شدیم. هم کارشناسان، هم هیات علمی‌ها و حقوق رسمی می‌گرفتیم که سازمان امور اداری و استخدامی می‌داد.

- بین اعضای هیات علمی و کارشناسان تفاوت پرداخت بود؟ نه خیلی نبود. بین کارشناسان ارشد بخصوص. بین کارشناسان ارشد و پژوهشیارهای ما اختلاف حقوق خیلی کم بود.

- بعد از اون نظام ارزشیابی در دانشگاه برای ارتقای مرتبه با اینجا یکی بود با پژوهشگاه‌ها؟ سیستم این شکلی بود که ما به هیات ممیزه داشتیم هرکی از مراکز نمایندگان خودشون رو انتخاب می‌کردند و در هیات رئیسه می‌فرستادند. من یادم میاد که همین آقای دکتر موحیدی که عرض کردم به عضو هیات ممیزه بود و خب با یک مورد مشخص که مال مرکز ما نبود مال مرکز سیاست علمی بود که از بالا مخالفت کرده بود خودش هم به من و دکتر دانشی گفت به خرده می‌خواستند تحت فشار قرارش بدن که خودش هم قبول نکرد. هیات ممیزه مدارک رو بررسی می‌کرد و مدارکی که بررسی می‌کردند خب حداقل پذیرش رو داشتند در درجه فوق لیسانس (کارشناسی ارشد) بعد پژوهشیار که می‌شدند کارها رو بررسی می‌کردند کارهایی که شخص کرده اگر دکترا داشت یا کارشناسی ارشد تفاوت نمی‌کرد باید کارهایی که در فاصله کارشناسی ارشد و دکترا رو بررسی کنند. اگر هیات ممیزه تشخیص می‌داد می‌تونست به مراحل بالاتر بره یعنی دانشگاه‌ها هم عین همین عمل می‌کردند.

- اونوقت فرقی نمی‌کرد اینکه عناوینشون توی دانشگاه‌ها و پژوهشکده‌ها فرق می‌کرد برای چی بود؟ برای اینکه اونجا کارهای آموزشی بود می‌خواستند با کار پژوهشی تفاوت داشته باشه. ولی بعداً ما خارج از این بحث یک انجمنی تشکیل دادیم به نام انجمن بازنشستگان دانشگاه‌ها و موسسات عالی که من هم قبل از اینکه برم عضو بودم حالا نمی‌دونم و از اشخاصشون خبر ندارم. بعضی‌هاشون مرحوم شدند فرقی نداشت استاد دانشگاه و استاد پژوهش هیچ فرقی از نظر هیچ چیزی نداشتند فقط عناوین چون موسسه آموزشی نبود فرق می‌کرد.

- این موضوع رو از این جهت عرض کردم که توی نظام ارزشیابی اعضای هیات علمی درواقع آیتم‌هایی که برای ارزیابی هست فرض کنید به بخشی به آموزش مربوط می‌شه به تدریس و مسائل مربوط به اون در حالیکه ما توی پژوهش چنین وضعیتی نداریم و بعد از ارزیابی کردن این دوتا یک غالب معمولاً مشکلاتی را در حقیقت اینجا می‌کنه می‌خوام ببینم این مساله از قبل که شما تشریف داشتید وجود داشت؟

نه چنین چیزی نبود کارهای پژوهشی را یک فرد می‌بایست بررسی می‌کرد و به خاطر میاد یکی از کارشناسان ارشد رو ما می‌خواستیم عضو هیات علمی بهش در مرحله اول در گروه مورد بررسی قرار بگیره من یادم میاد وقتی که در یک مورد در گروه در موردش بحث شد یکی از اعضای گروه کارهایی که با ما ارائه داده بود با این سوال ما رو روبرو کرد که کدوم کار علمی؟ کار علمی یکی از مشخصاتش اینه که یک

خلاقیتی در اون کار باشه که سابقه نداره شما به من بگید کجای این کار خلاقیت داره و گروه رد کرد یعنی به مرحله هیات ممیزه هم نرسید. این جور اتفاقات می افتاد و ما این کار رو نمی کردیم البته اینو بگم که من خودم به مدتی آقای دکتر کاردان نمی دونم هنوز هستند یا نه چون من در دانشکده علوم تربیتی درس می دادم و دکتر کاردان منو می شناخت برای ارزشیابی اعضای هیات علمی رشته کتابداری هم دکتر کاردان از من دعوت کرد که تو جلسه هیات ممیزه شون برم و اونجا هم ما همین استانداردهایی که شما می گوید داشتیم ولی روی دروس آموزشی و روی کارهای تحقیقاتی هر دو تا تاکید می کردیم. در اینجا ما بیشتر روی کارهای تحقیقاتی کار می کردیم و روی کارهای آموزشی زیاد کار نداشتیم ولی به کار تحقیقاتی نوآوری باید درش بوده باشه و به چیزی داشته باشه مثلاً اگر کسی تَر فوق لیسانسش رو ارائه می داد من برای نمونه خدمتون می گم ما می دیدیم که این ضوابط به کار پژوهشی رو رعایت کرده یا نکرده تا چه حد؟ آیا فرضیه داره؟ فرضیه رو چطوری محک زده و آیا از آمار استفاده کرده کدوم یکی از اینها رو انجام داده و در واقع مراحل یک تحقیق علمی رو مورد کنترل قرار می دادیم که اون فرآیند طی شده یا نشده و بر اون اساس تصمیم گرفته می شد به لحاظ ساختار سازمانی مرکز چه بخش هایی رو داشت و چه دپارتمان هایی رو داشت. مرکز ما به گروه داشت به عنوان گروه دکومانتاسیون که گروه علمی بود و بعد واحد کتابخانه داشتیم که خانم دکتر حریری مسئولش بود، مسئولیت واحد فنی با آقای مرادی بود و بعد رفت دکتر بگریه و مدت ها مسئول آرشیو تلویزیون بود بعد از انقلاب. بعد هم بازنشسته شد و به مقداری هم با کتابخانه ملی همکاری می کنه و بعد از ایشون آقای مرحوم دکتر پرویز مهاجر بودند بعد از ایشون که سال ۵۴ از دنیا رفتند آقای مساوات این مسئولیت رو به عهده گرفتند و ایشون هم خیلی زود از جمع این دنیا رفتند و من خبر ندارم بعد از آقای مساوات دیگه چطور شد. مساوات به نظرم سال ۶۴-۶۵ از دنیا رفت. من ایران بودم و درس می دادم به روز اومدند گفتند بیا آقای مساوات امروز تو اتوبوس تموم کرده و من دیگه خبر ندارم بعد از اون چی شد زمان آقای مهدوی بود.

- گروه دکومانتاسیون بودند؟

نه ایشون انتشارات بودند. تا زمانی که من بودم دکتر دانشی مسئول این گروه بودم و بعد از اون رو من خبر ندارم.

- همین سه واحد رو داشتید؟

۴ بخش می شه. دکومانتاسیون، انتشارات، کتابخانه و امور فنی.

- اون زمان بخشی برای گردآوری مدارک داشتید؟

گردآوری همه با امور فنی بود در مجموع ای امور بودند منتها برای انتخابش اشخاص دیگری استفاده می کردیم به صورت پارت تایم یعنی خودش مستقیماً انتخاب نمی کردند.

- منابع کتابخونه به چه ترتیب انتخاب می شد یا این ژورنال هایی که بعضاً الان هم حضور دارند؟

اونم همینطور مقدار زیادی از اینها هم چکیده نویس ها استفاده می کردند.

- هدفتون از گردآوری یک مجموعه بزرگ چی بود؟

ما هدفمون این بود که بزرگترین مجموعه علمی و فنی رو در ایران به وجود بیاوریم و البته موفق هم شدیم کاری که کرده بودیم این بود که ما شورایی به نام هماهنگی مراکز اسناد درست کرده بودیم برای اینکه به هماهنگی بین کارهامون ایجاد کنیم.

- مگر غیر از شما مراکز دیگه ای هم وجود داشت؟

بعد از مرکز اسناد ما که در واقع ملی بود مراکز اسناد متفاوتی در گروه ها ایجاد شد مثلاً مرکز اسناد سازمان انرژی اتمی. مرکز اسناد موسسه استاندارد، مرکز اسناد و منابع طبیعی از این مراکز زیاد بودند.

- این مراکز بودند یا مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایجادشون کرد؟

نه ما اصلاً نقش نداشتیم. مد شده بود کتابخانه را اسمش را به مرکز اسناد تغییر دهند. و به مقدار هم کارهای اسنادی می‌کردیم نه اینکه نمی‌کردند اما مرکزی که به اسم مرکز اسناد به وجود آمد مرکز ما بود عنوان ملی و اون مراکز اسم خودشون رو گذاشتند مراکز تخصصی و ما برای اینکه به چیزی نشه و همکاری داشتیم به شورای هماهنگی بین مراکز اسناد داشتیم.

- توی همکارانتون جناب آقای آذرنگ هم اینجا فعالیت می‌کردند؟

آقای آذرنگ بله بودند. تا آخر هم بود یعنی تا آخری که من بودم ایشون هم بود. خوب هم کار می‌کرد منکه قبلاً بازنشسته شده بودم ولی زمان وزارت دکتر عارفی به دفعه اومدند گفتند به عده‌ای رو به علت همکاری با ساواک اخراج کردند که یکی هم آذرنگ بود که ما خیلی تعجب کردیم تنها چیزی که به آذرنگ نمی‌اومد این بود که همکار ساواک باشه. بعداً به قدری از این موضوع ناراحت شد که بعد از مدتی آمدند و گفتند اینها که ما اخراج کردیم که غیر از ایشون ۲-۳ نفر دیگه بودند یکی دیگه که خوب یادم میاد گفتند برن به جاهایی کار کنند ایشون رو فرستادند دانشگاه کرمان بعد از دانشگاه کرمان ایشون اعاده شد به خدمت البته فوری و زود خودش رو بازنشسته کرد و رفت. ولی آذرنگ اینطور که من صحبت کردم هنوز هم همینطور باید باشه اصلاً با سازمان‌های دولتی کار نکرد.

- انتشارات شما آقای دکتر چیکار می‌کرد؟ بخش چاپخونه داشتید یعنی چیزی چاپ می‌کردید؟  
اولاً که انتشارات خودمون رو تماماً خودمون چاپ می‌کردیم یعنی فهرست نشریات ادواری، فهرست مندرجات و کتابها بخصوص کتابهایی که در مرکز خدمات کتابداری منتشر می‌شد. یعنی چاپخانه ما در خدمت موسسه بود.

- مجموعه‌ی موسسه؟

بله زیر نظر ما بود اما کارهای موسسه رو هم انجام می‌داد و کتابهای مرکز سیاست علمی، کتابهای مرکز خدمات کتابداری و کتابهای خودمون رو چاپ می‌کردند.

- شما در واقع جلسات هماهنگی رو چطور برگزار می‌کردید هرکدوم از این مراکز خودش کار هماهنگی رو انجام می‌داد؟

ما یادم میاد جلسات هفتگی و ماهیانه داشتیم روسای مراکز و تعدادی از کارشناسان و اعضای هیات علمی دور هم جمع می‌شدند و حرفامون رو می‌زدیم و اینطوری نبود که به کلی بی‌اطلاع باشیم بخصوص بین ما و مرکز خدمات کتابداری از اول وابسته بودیم از نظر کاری. برای اینکه تمام کتابهای ما رو اونها فهرست‌نویسی می‌کردند و کار رو تحویل ما می‌دادند.

- کتابها رو هم با هدف خاصی می‌خریدید یا با این هدف که به کتابخونه بزرگ و علمی برای کشور باشید؟

کتابخانه‌ای که کتابخانه بزرگ علمی باشیم.

پس همه رشته‌های علمی رو پوشش می‌دادید. سعی می‌کردیم وقتی من می‌گن علم اینو توجه بفرمایید ما به علوم اجتماعی کمتر توجه می‌کردیم تا علوم پایه یا به مورد داشتیم جزوهای در مورد شیمی که گزیده‌های شیمی بود و گزیده‌هایی که خانم ملکیان در می‌آوردند در مورد دریای خزر هم بر روی علوم اجتماعی تاکید کمتر بود. برای اینکه در این حوزه یا جاهای دیگر هم پوشش داده می‌شد.

- به مراجعه کننده‌ها از این دیتاها سرویس می‌دادید؟  
بله.

- روش خاصی داشت؟

روش این بود که به کتابخانه می‌آمدند یا به سوالاتی می‌کردند که ما به نفر رو مامور می‌کردیم این سوالات رو به صورت تعدادی مقاله که ما این فکر رو داشتیم که اینها رو کامپیوتری کنیم این رو به طور خیلی

مقدماتی انجام می‌دادیم مثلاً سوالی در مورد علوم اجتماعی می‌شد از اون مسئول می‌گفتیم برو ببین چی پیدا می‌کنی بهش می‌دادیم چند تا یا اگر خودشون به کتابخانه می‌آمدند خانم دکتر حریری و همکارانشون تلاش می‌کردند که چک کنند و جواب بدهند.

- امکان استفاده از کامپیوتر و اینها بود؟

ما شروع کردیم به اینکه کامپیوتر بتونیم خودمون استفاده کنیم هنوز نداشتیم ولی یادم میاد که با سازمان برنامه قرار داشتیم یه مقداری از همین طرح نشریات ادواری روی کامپیوتر بود اون زمان اینطوری نبود که شما یه pc کوچک داشته باشید.

- مین فریم‌ها بود؟

بله مین فریم بزرگ بود اینها نوار بود و حتی موقعی که سال ۵۵، ۵۶ اوایل کتابخانه ملی پزشکی آمریکا شروع کرد به انتشار .... اون موقع نوار می‌دادند نوارهای اطلاعاتی که شامل ایندکس و ابسترکت نشریات علمی پزشکی بود روی نوار می‌آمد که اون رو ما شروع کرده بودیم روی مقدماتش برای اینکه اینها رو بگیریم در سازمان برنامه ما که خودمون مین فریم نداشتیم در سازمان برنامه بود بعد اونها شروع کرده بودند روی دیسک‌های مد لاین که من همون موقع گفتم ما باید این رو بگیریم.

- مدلاین رو روی دیسک بگیرد؟

قبل از این اشتباه می‌کردم هنوز به دیسک نرسیده آنلاین یه مرکزی در ژنو داشتند که ما گفتیم اقدام می‌کنیم این رو آنلاین می‌گیریم.

- سال چند؟

سال ۵۴ بود به نظرم. در اون زمان خود من رو هم مامور کردند یه مدتی رفتیم برای کتابخانه اون موقع که سازمان مرکز پزشکی شاهنشاهی می‌خواست تاسیس بشه که آقای دکتر رئیسش بود و ایشون یه عده آمریکایی رو آورده بود و ما رو هم خواست ما گفتیم به اندازه کافی آدم ایرانی داریم من چندماه مامور بودم اول این اختلاف ما بود که اونها یه عده آدم آمریکایی رو استخدام کردند یعنی داشتند و اونا گفتند مرکز ارتباط آنلاین رو با ژنو برقرار کنه که ما نتونستیم بگیریم بعد هم که دیسک آمد سعی کردم بگیریم اما اون زمان مرکز دیگه زورمون نرسید.

- به لحاظ رقم منظورتونه؟ پول؟

نه گفتم تمام کارهای پزشکی رو آقای دکتر سمعی که وزیر علوم بودند یه زمانی ایشون همه رو منتقل کرده بود به اونجا و اون مرکز تخصصی همه کارها رومی‌کرد.

- یعنی در واقع یه مرکز تخصصی در حوزه علوم پزشکی شکل گرفت که بعد خانم دکتر حریری هم تشریف بردند اونجا؟

که بعداً اونجا کتابخونه‌ای شد که خانم حریری هم تشریف بردند اونجا و همون مجموعه کارش رو در حقیقت ادامه داد.

- شما توی کتابخونه سرویس‌هایی رو ارائه می‌کرد از جمله سرویس امانت بین کتابخانه‌ها؟

بله امانت بین کتابخانه‌ها رو راه انداختیم.

- با چه ایده‌ای و در چه سالی شروع شد؟

حقیقتش این است که من خودم در انگلستان بودم یه مرکزی هست در اونجا که مجلات و کتاب‌ها رو جمع کرده بودند و شما می‌توانستید خروجی بگیرید از اونجا هر چیزی رو که می‌خواهید و ما آمدیم این تفکر رو به نوعی در ایران پیاده کنیم و آمدیم چون باید پرداخت می‌شد یه مقداری تمبر چاپ کردیم تمبر قیمت‌های مختلف داشت از ۵ ریال شروع می‌شد و قیمت‌گذاری می‌کردیم و البته من ریزش رو یادم نمیاد یکی از کارهامون این بود که قوتی که درخواستی برای یک کپی می‌آمد اگر خودمون داشتیم خودمون کپی



می‌کردیم و پرداخت‌های اون توسط اون کوپن‌ها صورت می‌گرفت. یعنی می‌آمدند کوپن‌ها رو از ما می‌خريدند و بعد می‌دادند. عین این کار رو ما در کتابخونه انگلستان انجام می‌دادیم چون اون‌ها هم بن‌هایی داشتند که هر بن چند صفحه بود و ما در خواست می‌کردیم و اگر مجله رو خودمون داشتیم که داشتیم اگر نداشتیم می‌دیدیم کتابخونه‌های عضو چی دارند اگر که هیچ کدوم از اینها نبود از نشنال لایبرری می‌گرفتیم. کتاب هم در داخل به این شکل بود یعنی موردی اتفاق افتاد که دعوا شد. کتابی که امانت می‌گرفتیم و نمی‌تونستیم پس بدیم برای اینکه کسی امانت گرفته بود و به ما پس نداده بود. یه مورد با کتابخانه دانشگاه پهلوی شیراز مشکل پیدا کرده بودیم و اختلاف رو یادمه که این شد بیشتر سعی می‌کردیم مجله و کپی باشه تا اصل کتاب برای اینکه این مشکلات پیش نیاد.

- بعداً این طرح توسعه پیدا کرد خبر دارید که...؟

بعداً تا اونجایی که من اطلاع دارم این طرحی بود که آقای دکتر غریبی در همین مرکز پیگیری کردند و طرح امانت بین کتابخانه‌ها یا یه همچین چیز مشابهی باید وجود داشته باشه.

- الان هم در واقع تا اونجایی که من اطلاع دارم ۲ تا طرح تو همین حوزه در حال اجراست یکی امانت بین کتابخونه‌ها که به طرح امین مشهور است به همین شکلی که حضرت عالی توضیح دادید به همون سبک که کتابخونه‌ها عضو اون شبکه هستند و شبیه همون کوپن‌ها هنوز رد و بدل می‌شه و یه طرح دیگری به نام طرح غدیر که طرح تعمیم خدمات کتابداری به افراد غیر عضو است و اون به این مفهوم هست که دانشجویان تحصیلات تکمیلی و اعضای هیات علمی هر دانشگاهی که عضو این طرح باشه با عضویت این طرح و دریافت کردن کارت‌های خصوصی این طرح است با مراجعه مستقیم عضو هیات علمی و یا دانشجو هر کدوم از این در واقع کتابخونه‌ها قادر هستند از کلیه خدماتی که کتابخونه‌ها ارائه می‌دادند برای اعضای خودشان استفاده کنند.

در واقع این طرح تکامل یافته‌ی طرحی که ما شروع کردیم و ما این رو نداشتیم ما در مجلات تهیه کپی و در موارد کمتری کتابخونه.

- چون شنیده بودم شما تو یکی از کتاب‌های درسی‌تون به اون پرداخته بودید؟

عرض کنم خدمتون یکی زمانی بود که دانشگاه‌ها دور هم جمع می‌شدند تا برای همین طرح بحث کنند. دوستان ما که اینجا خبر دارند که کتابداران بخصوص دانشگاه تهران چندان موافقتی با این موضوع نکردند ما هم کمی خامی کردیم بدون اینکه مدارک کتبی ارائه بشه این طلب رو توی کتاب گذاشتیم از سمت به من خبر دادند که این اعتراض شده گفتم من با کسی دعوا ندارم بحث هم ندارم عوض کن. این کتاب‌ها زود تموم شد در چاپ دوم این قسمت رو که نوشته بودیم گفتیم این طرح رو می‌خوان اجرا کنن اما از بقیه‌اش خبری ندارم که آقای دکتر غریبی هم از ما دلخور نباشه من فقط یه مقداری می‌دونم که در دانشگاه باهاش مخالفت شد و این نظری که داشتند و دلایلی آوردند و ما هم اینو گذاشتیم و بعد پس گرفتیم و گفتیم آقا ما دعوا نداریم.

- آقای دکتر بعد از اینکه شما بازنشسته شدید و یا از ریاست مرکز کنار رفتید آیا ارتباطی با مرکز داشتید؟ از ریاست مرکز که کنار رفتم تا حدود یکسال عضو هیات علمی ویدم و اونجا هنوز بودم و بعد از اون ارتباطم باز هم بود و نمونه اش اینکه ون زمان آقای آذرنگ فکر می‌کنم اگر اشتباه نکنم یک نشریه‌ای برای یونسکو منتشر کرده بود فکر می‌کنم آذرنگ پیشنهاد کرد یا کس دیگری گفت بیا اینو ترجمه کن و من اینو ترجمه کردم اما موند. آقای مهدوی رفت پاریس و در کنفرانس‌های یونسکو و اونجا با این نشریه انگلیسی آشنا شد آمده بود ایران و گفته بود ما این نشریه رو می‌گیریم و ترجمه می‌کنیم خانم دکتر حریری بهش گفته بود بابا این توی آرشیو انتشارات هست و برداشتند چاپ کردند و اسم من رو هم برداشتند فقط ده نسخه بعد از اینکه چاپ شد هدف‌های سیاست‌های علمی و یه همچین چیزی بود از این نوع برنامه‌ها تا زمانی که آذرنگ

بود به مقداری او مایل بود به هر حال کار انتشارات انجام بشه. بعد از اون دیگه متأسفانه خیلی با مرکز ارتباط نداشتیم و توی دانشگاه تهران تدریس می‌کردم و بیشتر در دانشگاه مدیریت علوم پزشکی و دانشگاه تربیت مدرس و در پایه گذاری رشته کتابداری دانشگاه تربیت مدرس با خانم دکتر علوم همکاری کردیم عده‌ای از فارغ التحصیلان ما از جمله آقای خسروی که من چند روز پیش شنیدم در کتابخونه مرکز اسناد ملی هستند و بعد رفتند اونجا. اینها از شاگردان اونجا بودند که رفته بودند اونجا من چند دوره اونجا رفته بودم. یکسال هم یکی از دانشجویان ما رو به دانشگاه علامه دعوت کرد. به مدتی در کتابخانه دانشگاه آزاد پارت تایم کتابخونه مرکزی شون رو بیشتر تمرکز کاری من از تخصصی مسائل پزشکی بود تا اینکه خسته شدیم و به ۶۵ سال رسیدیم و پسر من هم از اون طرف تاکید می‌کرد ما به سفر رفتیم ما رو نگه داشتند رفتیم ببینیمشون ما رو تا الان نگه داشتند.

- الان چند سالتونه آقای دکتر؟

چند سال داشته باشم خوبه؟

- ۷۵ سال به بالا.

۷۵ به بالا ندارم ۷۴ ساله هستم البته به گفته ما ۷۵ چون ما در ایران وقتی شروع می‌کنیم اما اونجا برعکس این مساله است و می‌گویند باید یکسال رو تمام کنی اونجا ۷۴ ساله و اینجا همون ۷۵ سال.  
- البته من نمی‌دونستم حدس زدم.

- عرضم به خدمت شما ما به چیزی به عنوان بهترین خاطره و تلخ ترین داریم از دورانی که دوستان بودند؟  
بهترین خاطره‌ای که من می‌تونم داشته باشم همکاری اینس که ما داشتیم و من ایدم میاد به زمانی آقای اعتماد بود صدام کرد و گفت آقای سینایی دکتر مفیدی رئیس دانشکده بهداشت و معاون دانشگاه تهران ایشون هم از کسانی ایست که من هیچ وقت فراموشش نمی‌کنم ایشون یک کار فوری چاپی داره و از ما تقاضای کمک کرده و اون فهرست انتشارات دانشگاه تهران در اون سال‌ها بود. مثل اینکه سازمان انتشارات دانشگاه تهران گفته بود اینو ما نمی‌تونیم به جایی برسونیم گفت می‌خوام اینو بهم برسونی گفتم که حتما سعی می‌کنم اجازه بدید از بچه‌ها پرسم کمکشون می‌کنید از نظر مالی؟ گفتم بله. بچه‌های چاپچی رو جمع کردم و گفتم به همچین کاری هست...

- یادتون میاد کیا بودند؟

صبحی، مرحوم اسلامیه و یکی دیگه هم داشتیم که تصادف اتومبیل همون موقع از بین بردش به نام آقای رضائیان و بعد به خانم به آقای شمالی داشتیم که تابلوی اون پیشی‌ها رو به من داد اسمش چی بود که برنج خوبی می‌آورد؟  
x پارسا بود .

که ایشون رو چند وقت پیش در وزارت علوم دیدم و یکی دو نفر دیگه بودند که من اسامیشون رو یادم نمیاد و من بهشون گفتم قول پاداش گرفتم و دلم می‌خواد اینو در بیارید و گفتند ما در میاریم.  
- رئیس چاپخونه؟

رضائیان رئیس چاپخونه بود و یادم میاد من خودم پنج شنبه رفتم سراغ کار چون پنج شنبه‌ها تعطیل بود و از همون موقع قرار گذاشتیم پنج شنبه و جمعه تعطیل شد. رئیس موسسه آمد و پنج شنبه بعد از ظهر دید که چاپخونه پره و گفت تو چطوری این همه آدم رو تو این جا جمع کردی و من گفتم این همه آدم رو بهشون قو دادم و اینها هم آدم‌های خوبی هستند و اون کار درآمد داره و روزی که ما توی کتابخانه مرکز دانشگاه می‌خواستند این کار رو پخش کنند از من تشکر کردند و من گفتم این کار همکاران خوب من بود که این کار رو کردند. بچه‌ها خیلی خوب کار می‌کردند و این خاطره خوبم اما خاطره‌ی بدم رو برای خانم حیدری تعریف کردم. مدتی بعد از اینکه من حتی بازنشسته شدم از این موضوع بی‌خبر بودم اون موقع ( بعد

از انقلاب) تهمت زنی خیلی زیاد شده بود از جمله اینکه گفته بودند فلانی بهایی ایست در حالیکه من سیداولاد پیغمبرم و شرحه نامه دارم.

و این کار یه خرده دنباله‌گیری پیدا کرده بود و اسلامیه مرحوم گفته بود نه این بهایی نیست خلاصه وقتی من اومدم بعد اینها رو شنیدم و حدسم رفت که کی این حرفا رو زده و کسانی بودند توی مرکز که ما یه مقداری باهاشون مشکل داشتیم من فکر می‌کنم کار اونها بوده و حدس می‌زنم ولی این خاطره بد من بود.

- اون ماجرا زود تموم شد؟

اصلاً من خبر نداشتم تمام شد.

- شروع و تماش رو خبر ندارید؟

رئیس کارگزینی که بعدها اونم بازنشسته شد به من گفت تو فهمیدی چه خطری ازت گذشت گفتم نه گفت چنین اتهامی زده شده بود به تو و یه آقای داشتیم به اسم بازرگان تو مرکز سیاست علمی و دکتر بازرگان نه‌ها رئیس کارگزینی موسسه به من گفت بازرگان از من سوال کرد که یه چنین حرفی زده شده اطلاع داری یا نه این هم گفته بود اینطوری نیست و بعد من شنیدم یکسال از این داستان گذشته بود اما هنوز تو قلب من مونده که ما رو تهمت بی‌خودی زدند.

- خیلی ممنون و متشکر از فرصتی که به ما دادید نمی‌دونم به نظر حضرتعالی نکته‌ای مطلبی رو به یاد می‌آوردید؟

نه دیگه، الا واقعاً چیزی به نظر من نمی‌رسه حالا یا شما یا ایشون اگر یادآوری نمی‌کردید اصلاً یادم نمی‌اومد در هر حال ممنون از فرصتی که در اختیار من قرار دادید.

- شما اشاره کردید به آقای صباحی و من عرض کنم خدمتون ایشون ۱۰ سال پیش از مرکز بازنشسته شدند ولی همچنان با ما همکاری می‌کردند و تا همین چندروز پیش که من مطلع شدم ایشون حالشون خوب نیست و مشکل پیدا کردند و به هر حال بیمارستان هستند و من خواستم از این فرصت استفاده کنم و براشون دعا کنیم که ایشون بهتر بشن.

البته کار چاپخونه این مشکل رو داره چون هنوز چاپخونه ما قدیمه و با سرب و این مسائل کار داره.

- بله همون سیستم قدیمی با تغییرات اندکی ولی دستگاه‌های چاپی ما همون دستگاه‌های نزدیک به ۴۰ سال پیش هستند که در اونجا استفاده می‌شد. خیلی متشکرم.  
ممنون از شما.

## حسین غریبی

- جناب آقای دکتر خیلی ممنون از اینکه وقتتون رو در اختیار ما قرار دادید و این فرصت رو ایجاد کردید که بتونیم راجع به مسائل پژوهشگاه صحبت بکنیم. من فکر می‌کنم بد نیست برای شروع یک بیوگرافی از جنابعالی داشته باشیم که کجا تحصیل کردید؟ کجا متولد شدید در چه مقطعی درس خوندید و نهایتاً چی شد که وارد مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران شدید؟

بسم الله الرحمن الرحيم

من تشکر می‌کنم از جنابعالی که پذیرفتید که این کار بسیار خوب رو برای کشورمون انجام بدید. فکر می‌کنم که موندگار شدن تاریخ پژوهشگاه مدارک علمی ایران هم برای آیندگان مفید باشه که چه سیر و تحولی داشته هم برای کسانی که در هر صورت زحماتی کشیدند به شکلی بتونه زحماتشون رو بیان بکنه و امیدوار بشن که آیندگانی هستن که قدر کارهای اونها رو و فعالیت‌هاشون رو ، حرکت‌هایی که در جهت توسعه‌ی پژوهشگاه امروز و مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران که در ابتدا تاسیس شد رو می‌دونند.

بنده در سال ۱۳۳۷ ، بیست و دوم آبان ۳۷ در شهر لار متولد شدم دوره‌ی طفولیت رو در لار گذروندم. به اصطلاح به‌عنوان یک دانش‌آموز مستمع آزاد اون زمان‌ها در لار هنوز کودکان و اینها حالا یا نبود یا اگر بود در دسترس ما نبود و یا من اطلاع ندارم. بعد دبستان مهران اولین دبستانی بود که در شهر جدید لار تاسیس شد بعد برای کلاس اول دبستانی بود به عنوان دبستان بیست و پنجم شهريور من در دبستان بیست و پنجم شهريور اون زمان تحصیل کردم و دوران دبستانم هم تا کلاس پنجم دبستان در دبستان ششم لار بودم. سال ششم که اون زمان نظام قدیم بود ما آخرین دوره‌ی نظام قدیم بودیم و شکل راهنمایی را ما در مدارس نداشتیم برای سال ششم دبیرستان خرد دانش دبیرستان خرد شیراز بودم بعد از دبیرستان خرد هم دانشگاه شیراز قبول شده بودم در رشته‌ی شیمی من لیسانسم را در دانشگاه شیراز سال ۱۳۵۶ شروع کردم بعد به خاطر تعطیلاتی که به دانشگاه‌ها خورد و ضمناً انقلاب هم مصادف شد با دوران لیسانس دانشگاهی بنده سال ۱۳۶۴ از دانشگاه شیراز فارغ التحصیل شدم. سال ۶۴ فارغ التحصیل شدم بورسیه گرفتم برای ادامه تحصیل انگلیس رفتم. فوق لیسانسم رو و همچنین دکترا رو در دانشگاه سالفورد انگلیس تمام کردم در رشته‌ی شیمی - فیزیک و سال ۶۹ هم که فوق لیسانس و دکترام رو به اتمام رسوندیم به ایران مراجعت کردم و عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس به‌عنوان استادیار به استخدام اونجا درآمد و خب تو اونجا یک مدتی من رئیس گروه شیمی بودم و بعدش هم در طرح و برنامه‌ی دانشگاه تربیت مدرس مدیر طرح و برنامه دانشگاه تربیت مدرس بودم و سال ۱۳۷۱ هم دیگه آمدم پژوهشگاه و از آبان ماه سال ۷۱ تا الان هم من در خدمتتون در پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران هستم.

- چی شد آقای دکتر که پژوهشگاه تشریف آوردید؟

حقیقتش زمانی که من انگلیس داشتم درس می‌خوندم ، هر موقع که به کتابخانه‌ی انگلیس مراجعه می‌کردم و می‌دیدم که هر اطلاعاتی رو که ما لازم داریم به راحتی در دسترس هستش و تقریباً هیچی نبود که من اراده کنم در اونجا بخوام بدست بیارم و در کتابخانه‌هاشون نباشه، قبل از اون توضیح بدم که اون زمان‌ها این سیستم‌های کامپیوتری گرچه شروع شده بود یعنی سیستم‌های شبیه به SBN ، دیالوگ و اینها در انگلیس شروع کردند و دیتابیس‌هایی رو از طریق مین فریم‌ها سرویس می‌دادند ولی این سرویس بسیار محدود بود. حتی مثلاً توی دانشگاه انگلیس که بچه‌هایی که می‌خواستن سرچ بگیرن باید نوبت می‌گرفتن و یک شخص کارشناس داشت اونجا که اسمش مایکل بود معمولاً من همیشه از مایکل یک وقتی رو می‌گرفتم می‌رفتم پیش مایکل و ایشون هم زحمت می‌کشید بخصوص ما اطلاعات زیادی رو برای مسائل مختلف علمی کشورمون نیاز داشتیم اونجا هم با روی باز این مطلب رو قبول می‌کردند و در کتابخانه‌ی دانشگاه سالفورد ما اون اطلاعات رو می‌گرفتیم منتها خب کتاب‌های بیوگرافی فراوانی اونها در کتابخونه‌هاشون داشتند در ابعاد متفاوت مثلاً اگر شما پایان‌نامه‌ها رو می‌خواستید در انگلیس داشته باشید و یا مثلاً اگر چنانچه می‌خواستید که تحقیقات دانشگاه انگلیس رو داشته باشید ( جمله انگلیسی مفهوم نیست ) بعد

اگر مثلاً گزارش‌های دولتی رو می‌خواستید رپورت داشتند و اگر فیلم می‌خواستید فیلم ایندکس داشتند اگر مثلاً مقالات کنفرانس‌ها رو می‌خواستید کنفرانس ایندکس رو داشتند اگر تو سطح جهانی می‌خواستید، همین مساله مثلاً برای پایان‌نامه‌ها بود که وقتی من به ایران برگشتم دیدم که بچه‌های خودمون اون می‌آوردند بعد توی مقالات هم براساس رشته‌های متفاوت مثلاً توی رشته‌ی خود ما یکی از قدیمی‌ترین چیزهایی که هست ایندکس chemical Abstracts بود خب طبیعتاً موجود بود و همینطور گرایش‌های دیگه مثلاً فیزیک، بیالوژی و مهندسی بود. تو پزشکی بودش. همینطور تو کتاب اینها بیوگرافی‌هایی برای کتاب‌های متفاوت داشتند چون من وقتی می‌دیدم به راحتی هر چیزی رو شما اراده می‌کنی می‌تونید از طریق همین این ایندکس‌هایی که درست کردند دسترسی داشته باشید و سفارش بدید براتون بیاد و اطلاعات رو استفاده کنید، در کنار اونکه کار شیمی فیزیکی که انجام می‌دادم علاقه‌ی عجیبی به این گرایش هم پیدا کردم. ضمن اینکه خب مقداری هم دوران کامپیوتر هم تحولاتش شروع شده بود در اونجا دوستانی که می‌آمدند در دانشگاه اونجا می‌خواستن کار بکنند من دیدم که چقدر اون موقع‌ها فکر می‌کردم چقدر خوب هستش که ما مثلاً بتونیم این کتاب‌هایی که الان این همه به انگلیسی هستش و ما مجبوریم برای سرچ کردنش تایپ بکنیم همون موقع‌ها فکر OCR بودم و می‌گفتم اگر یک نفر از ایران آمدش اینجا که بعد ما می‌تونستیم فارسی هم داشته باشیم و همین‌طور ترجمه ماشینی.

- اونجا OCR داشتند؟

اونجا پروژه‌ای رو شروع کرده بودند ولی هنوز OCR نداشتند و همینطور ترجمه‌ی ماشینی من رفتم تحقیق کردم ببینم چه کسانی ترجمه‌ی ماشینی کار می‌کنند دیدم که یک نفر ایرانی هستش توی شرکت «آی‌بی‌ام» در سوئد داره ترجمه‌ی ماشینی کار می‌کنه بعد آقای دکتر اسماعیلی که الان دکترای کامپیوتر دارند از ایران تشریف آورده بودند در سالفورد درس بخونن من پیشتر بهشون گفتم که شما بیاید ترجمه‌ی ماشینی رو بخونید که ایشون گفتند این قضیه هنوز خیلی جا افتاده نیست و ایران هم خیلی استقبال بهش نیست ولی در دیپارتمان دانشگاه مونیخ بخش ترجمه‌ی ماشینی رو ایجاد کرده بودند به زبان‌های اروپایی (انگلیسی، آلمانی، فرانسه، ایتالیایی، پرتغالی و...) اینها رو داشتند کار می‌کردند. توی سال‌های ۱۹۸۵ علی‌ای‌حال این برای من یک انگیزه شده بود که یک مقدار بیشتر به این مساله توجه کنم بعد که آمدم ایران خب کتابخانه‌ی دانشگاه تربیت مدرس اون موقع خانوم فتوت رئیس دانشکده‌ی تربیت مدرس تشریف داشتند. خانم دکتر فتوت همون سال‌ها بود همون ۷۱-۷۲ این حدودها بودش ایشون تشریف بردند آمریکا الان هم دیگه آمریکا هستند و بعداً هم همون آمریکا موندند، یک برنامه‌ای رو من تهیه کردم به خانوم دکتر فتوت اون زمان البته دکترها نداشتند فوق لیسانس داشتند بعد هم من گفتم که شما این کار رو مخصوصاً اگر برای تربیت مدرس بکنید خیلی خوبه که ما یک دانشکده‌ی تحصیلات تکمیلی داریم و هیچ دانشکده‌ی تحصیلات تکمیلی هم قبلاً نداشتیم یعنی یک چند تا اتاق بود ما تو همین مجموعه اتاق‌ها همه اعضای هیات علمی من جمله مثلاً آقای دکتر که وزیر علوم سابق بودند ۷۰-۸۰ نفر تو طبقه‌ی دوم بودند یک مجموعه ساختمون تربیت مدرس که هر اتاقش فکر کنم نزدیک ۵-۶ نفر ۵ نفر استاد می‌نشست من یادمه دانشکده‌ی علوم پایه خودمون همین شکلی بود که مثلاً یادمه من و آقای دکتر هادی پور، آقای دکتر یآوری و آقای دکتر حیدری اگر اشتباه نکنم ما همه توی یک اتاق می‌نشستیم اون زمان

- چه مدت بود دانشگاه تأسیس شده بود؟

دانشگاه اگر اشتباه نکنم سال فکر می‌کنم ۶۲ اگر اشتباه نکنم تأسیس شده حدوداً ۷-۸ سال از اون تاریخ گذشته ۸ ساله دانشگاه تأسیس شده به هرحال دانشکده‌ی تربیت مدرس یک کتابخونه هم داشت من یک برنامه‌ی رو که همه‌ی این چیزایی که اونجا دیده بودم، پیشنهاد دادم به خانوم فتوت. خانم فتوت شما این رو برای تربیت مدرس عملی کنید یادم هستش که اون زمان‌ها یک کتابی رو چاپ و منتشر می‌کرد به نام information systems اون رو من برای چیز سفارش دادم برای پژوهشگاه سفارش دادم اتفاقاً الان هم هست.

میشه همین کتابی که گرفته بودم همین جا می‌تونم نشونتون بدم به هر حال او کتابی که اونجا هستش اگر اون کتاب که رنگ قرمز رنگی داره ردیف اول از سمت راست اگر تشریف بیارید بعد کل اون دو جلدی هستش طبقه‌ی پایین، طبقه‌ی پایین پایین بله همون همون جاست نه اون بغلی بعدیش دو جلد به و جلد بغلی.

بیخشید.

دستون درد نکنه.

بله او زمان‌ها گفتم که من این کتاب رو سفارش بدیم و بتونیم همه‌ی اطلاعاتی رو که برای کشورمون مفید هستش حتماً با این کتاب شما آشنا هستید که *information systems and services* هست همین‌طور که ملاحظه می‌فرمایید این سال ۱۹۹۰ هستش این کتاب. بعد اونجا اطلاعاتی رو که لازم داریم در ابعاد متفاوت رو ریز کردند که چه اطلاعاتی در دنیا مثلاً وجود داره بعد کارخوبی که کردند اینه که برای این ایندکس زدند مس ایندکس<sup>۶</sup>، پابلیک ایندکس<sup>۷</sup>، کامیونیکشین ایندکس<sup>۸</sup> داره شما مثلاً می‌تونید از طریق این به همه‌ی موضوعاتی که در دنیا داره کتاب‌هاش رفرنس می‌شه در بیارید که چه کتاب‌هایی رفرنسی ما در دنیا داریم. بعد به هر حال اون زمان سال ۱۹۹۰ من اینجا نیومده بودم سال ۹۰ اومدم.

- یعنی اولین کتابی که پیشنهاد کردید؟

آره گفتم این رو ما پیشنهاد می‌کنیم بخیرید. از روی این کلی اینها رو کار کنید که اینها بخششون چطوره. شما اگر اینها هر کدوم از بخشها رو باز بکنید وقتی معرفی کردید مثلاً یک کتابی با این موضوع آمده مثلاً باز راجع به یک مطلب پرداخته مثلاً گفته که این مثلاً اسم این موسسه چیه؟ این هستش. توضیح داده و آخرش هم گفته که با چه کسی تماس بگیرید که بخواید این رو خریداری بکنید. به هر حال یک همچین کتابی رو ما چک کردیم گفتیم که از روی این کل مثلاً رفرنس‌هایی که برای کشور لازم هستش می‌تونید انتخاب کنید و سرویس بدید. بعد یک روز آقای دکتر اظهاری ایشون اون موقع معاون پژوهشی وقت بودند. داشتیم با هم صحبت می‌کردیم آقای دکتر اظهاری فرمودند که شما بیا مثلاً یک کمکی به ما بده و اینها من به آقای دکتر اظهاری گفتم که من نمی‌دونم توی کشورمون یک چنین چیزی داره یا نه ولی من دوست دارم یک جای کشورمون باشه که ما بتونیم همه‌ی اطلاعات علمی کشورمون رو جمع‌آوری بکنیم و بر اون اساس تصمیم‌گیری‌های آینده‌ی کشورمون بیاد شکل بگیره.

- یعنی تا اون موقع شما هیچ اطلاعی از وجود چنین ...

نه اطلاعی نداشتم اون موقع چنین مرکزی توی کشورمون وجود داره. بعد آقای دکتر اظهاری فرمودند که خوب بیا مثلاً این کار رو قبول کن اون کار رو گفتم نه من اگر یک فضایی این شکلی باشه دوست دارم این کار رو مثلاً من اون موقع تازه دکتر گرفتم دوست داشتم این کار رو البته کنار این قبل از اینکه اصلاً بحث رفتن به خارج از کشور باشه دوران لیسانسم دانشگاه شیراز که بودم کتابخونه‌ی ملاصدرا داشت منم به کتابخونه خیلی علاقه داشتم آقای دکتر مهرداد اون موقع‌ها رئیس کتابخونه‌ی ملاصدرای دانشگاه شیراز بودند و رئیس بخش کتابداری شون هم بودند.

- اون وقت دکتر داشتند؟

بله. دکتر مهرداد اون زمان دکتر داشتند بعد من همون جا مسئول جهاد دانشگاهی دانشگاه علوم پایه‌ی دانشگاه شیراز بودم. بعد خوب دوست داشتم که ببینم که مثلاً کتابخونه‌مون چی داره من نمی‌دونم حالا شما با رشته‌ی شیمی خیلی آشنا نیستید تو دانشگاه شیمی رشته‌ای بود که اغنای خاصی در کشور ما برخوردار بود و ما در دانشگاه شیراز همه *chemical Abstracts* را داشتیم و خوب من به کتابخونه رفتم خیلی بها می‌گذاشتم موقعی که بادم هست که کارهای تحقیقاتی با بچه‌ها انجام می‌دادیم زمان فوق لیسانس ما در دانشگاه کار تحقیقاتی انجام می‌دادیم. بعد تو آزمایشگاه ما کار تحقیقاتی انجام می‌دادیم با آقای فیروزآبادی. دکتر فیروزآبادی زمانی به من گفتن که آقای غریبی شما که توی

دانشگاه تحصیل می‌کنی حداقل بیا در آزمایشگاه یک‌سری کار تحقیقاتی انجام بدیم. گفتم خب باشه ما و یک‌سری استاداها شروع کردیم به کار کردن به اتفاق آقای دکتر سرداریان که اون موقع آقای دکتر سرداریان دانشجوی فوق لیسانس بودند. آقای دکتر علی سرداریان.

ایشون دانشجوی فوق لیسانس آقای دکتر فیروزآبادی بودند. خلاصه اینها با آقای دکتر سرداریان که اون موقع دانشجو بودند با هم دیگه تو آزمایشگاه آقای دکتر فیروز آبادی کار کردیم و احتیاج خیلی زیادی داشتم که برم کتابخونه و مقالات رو ببینم. بحث‌هاشون رو ببینم و کارهای جدید انجام بدیم. اتفاقاً همون مقاله‌ی ما همون کاری که انجام دادیم قبل از اینکه فوق لیسانس من تموم بشه سال‌هایی که اصلاً بحث مقاله در رابطه با ISA و اینها نبود همون زمان ما یک مقاله از کارمون بیرون آوردیم و در ژورنال ISA فوق لیسانس جایش کردیم و شاید مثلاً اولین مقالاتی بود که از ایران در رشته‌ی شیمی بعد از انقلاب توی ژورنال‌های ISA چاپ می‌شد. خب همون فضا آشنایی من رو توی همون زمان‌ها بیشتر کرد. این تعطیلی دانشگاه یک فرصتی به من داده بود که بیشتر با کتابخونه آشنا بشم.

- از طریق دکتر مهرداد اطلاعاتی هم پیدا کردید؟

بله. اطلاعات بسیار بسیار خوبی داشتند

- پس تاثیری داشت؟

بسیار خب، آقای دکتر مهرداد زمانی که باهم صحبت می‌کردیم من یادمه از شیراز می‌آمدم گفت که شما اگر چنانچه چیز کنید شما اگر که پشتیبانی کنید. من حاضر هستم که کل روزنامه‌ی اطلاعات رو ایندکسینگش رو درست کنم چون روزنامه اطلاعات منتشر می‌شد در کشور ما اما یک ایندکسینگ خوبی نداشت.

- شما تحت چه عنوانی؟

تحت عنوان جهاد دانشگاهی. مسئول جهاد دانشگاهی بودم اون زمان بعد البته دانشجوی لیسانس بودم دکتر مهرداد که پیشنهاد دادن من هم پذیرفتم و خلاصه یک بودجه‌ای رو چیزی فراهم کردیم و آقای دکتر مهرداد به اتفاق یک‌سری از بچه‌های دوستانی که کتابدار بودند اونجا اولین شماره‌ی ایندکسینگ روزنامه اطلاعات اون زمان هم به همین نام درآوردند و خب خیلی برای من جالب بود که مثلاً می‌شه یه کارهایی کرد و ایندکسینگ رو با روش‌های علمی داشته باشیم و مجموعه رفرنس‌های این چنین‌رو شکل بدیم علی‌ای حال وقتی انگلیس رفته بودم و با آقای دکتر مهرداد هم کار می‌کردم. اونجا من یک دنیای جدیدی بود مثلاً توی دانشگاه خودمون به هر حال یک تعداد از رفرنس بود نه که نباشه در دانشگاه شیراز رفرنس خوبی هم بود. ولی خب دنیای اون طرف یک دنیای دیگه خب امکاناتش یک امکانات دیگه‌ای بود کتابخانه‌های بسیار بزرگی بود مثلاً کتابخانه‌ی .... توی منچستر خیلی بزرگ بود. کتابخانه‌ی .... شون خیلی بزرگ بود کتابخونه‌ی سالفوردشون خیلی بزرگ بود کتابخانه‌های عمومی خیلی بزرگی داشتن اونا تو شهرشون اما مجموعه‌ی شرایطی که ایجاد شده بود، دیگه یک علاقه‌ای هم در ابتدا توی شیراز پیدا کردیم. اونجا ادامه پیدا کرد. خب بالاخره برگشتیم اونجا و عرض کردم آقای دکتر اظهري آمدند درباره‌ی فعالیتی با هم صحبت کردیم. بعد آقای دکتر

اظهري یک روزه بالاخره چیز کردند آقای دکتر معین جلسه‌ای گذاشتند من و آقای دکتر معین هم اونجا با هم صحبت کردیم. آقای دکتر اظهري هم تشریف داشتند و حالا یادمه یک چند جای دیگه هم پیشنهاد داشتن که من گفتم نه می‌خوام یک همچین کار بکنم. بعد آقای دکتر اظهري فرمودند که ما یک مرکزی داریم به نام مرکز اطلاعات علمی آقای مهندس آجیل فروش در این مرکز بودند. ایشون هم استعفا دادند از اینجا و اگر چنانچه چیز هست شما بیایید و با آقای مهندس آجیل‌فروش بنشینید یک صحبتی بکنید. بعد بیایید رئیس این مرکز بشید. من گفتم خب این مرکز چقدر بودجه داره و اینها گفتن که ما هنوز بودجه‌ای فعلاً نداریم برای چیز. چون قبلاً مرکز مدارک شکل گرفته بوده بعد از انقلاب دیگه زیر نظر موسسه‌ی علوم تحقیقات بود آموزش تحقیقات. اون مرکز به حساب حل شده بود. آمده بود مرکز مدارک زیر نظر معاونت پژوهشی به‌عنوان یکی از اداره کل‌های معاونت پژوهشی. بعد گفتم پس بودجه‌اش؟ گفتن حقوق کارمنداهاش رو وزارت خونه پرداخت می‌کنه و اینجا هم بودجه‌ای الان نداره و به حساب تبدیلیش کنیم به یک پژوهشکده.

گفتم تبدیلیش کنیم؟ گفتند حقیقتش ما در شورای گسترش مصوب کردیم منتها هنوز فضاهای کاریش که واسه‌ی اونا فرستادیم بریم اونجا و کار کنیم و تشکیلات بگیریم و اون تشکیلات بودجه‌ی مصوب داشته باشه و بودجه‌اش برنامه داشته باشه این کارها رو هنوز انجام ندادیم که دیگه گفتن شورای گسترش که در وزارت علوم بود این کار رو انجام داده بود و سال ظاهراً ۷۰ اسفند ماه ۷۰ از شورای گسترش مصوب شده بود که پژوهشکده بشه چون تبدیل پژوهشکده می‌شه از زیر نظر وزارت‌خونه هم خارج می‌شه که دیگه چون ایشون استعفا دادن دیگه این مطلب شد که ما هم از زیرنظر وزارت‌خونه خارج شدیم بعد یک پولی رو از مرکز تحقیقات علمی کشور قرض کردیم اون پولی که قرض کردیم تقریباً ۵ میلیون تومن بود که طرحی بود خانوم ملکیان داشتند انجام می‌دادند طرح اجلاس دریای خزر و یک طرحی هم خانوم مرتضایی اون زمان انجام می‌دادند و درحال انجامش بودند به‌عنوان طرح اطلاعات مرکز علمی کشور نه ببخشید علوم تربیتی و یک طرحی هم برای مرکز تحقیقات کشور داشتن انجام می‌دادند که مرکز تحقیقات کشور چیزی که یادم هستش خانوم دکتر ..... فکر کنم از دانشگاه شهید بهشتی بودند ایشون کار می‌کردند و خانوم آخوندی. خانوم نسرين آخوندی همکارشون بودند توی این طرح داشتند با هم دیگه کار می‌کردند علی‌ای‌حال ما آمديم يك ۵ میلیون تومن از مرکز تحقیقات علمی کشور پول قرض کردیم خب این طرح‌ها را سعی کردیم حمایت بکنیم و سال اول رو اینطوری گذرانديم و سال بعد.

- خب آقای دکتر شما در واقع بعد از اینکه آقای دکتر اظهري به شما پیشنهاد کردند به هر حال گفتگویی با آقای دکتر معین داشتید و و قبول کردید که به پژوهشگاه تشریف بیارید اولین مواجهه‌تون با آقای آجیل‌فروش کی بود و در اولین گفتگوتون چه اتفاقی افتاد و چطوری شد که شما وارد پژوهشگاه شدید؟

آقای آجیل‌فروش استعفا که کرده بودند یک جلسه‌ای بین من و آقای دکتر اظهري و آقای آجیل‌فروش گذاشته شد بعد آقای آجیل‌فروش فرمودند ما یک شورایی داریم اونجا توی اون شورا خانوم مرتضایی تشریف داشتند خانوم وزیرپور تشریف داشتند آقای آقابخشی تشریف داشتند. آقای آجیل‌فروش هم بودند و تقریباً فکر کنم توی اگر اشتباه نکنم حدوداً مثلاً اواخر مهر ماه اینها بودش مهر ماه سال ۷۰ تا اون روز که خودشون دیگه مثلاً چیز کردن یعنی قبل اینکه اصلاً بحث با من باز بشه آقای آجیل‌فروش استعفا داده بود. بعد آقای آجیل‌فروش هم می‌خواستن یک شرکت خصوصی در بیرون تاسیس کنن و بتونن توی همین زمینه کار کنن و بخش‌های زیادی از جمله کتاب و ساخت ایندکس‌های کتاب رو انجام دادند. حالا بعدها نمی‌دونم من دیگه با آقای آجیل‌فروش ارتباط نداشتم مثلاً به جز ارتباط‌های محدود سال‌های اولیه و دیگه بعدش ما ارتباطی باهم دیگه نداشتم. علی‌ای‌حال باید این مطلب رو بگم دیگه تو همون جلسه‌ی اول و دوم دیگه تموم شد و آقای آجیل‌فروش هم گفتن که ما برای اساس‌نامه‌ی مصوب کردیم همون که شورای گسترش مصوب شده بود به عنوان پژوهشکده. اون رو هم به من دادند که آقای دکتر ریاضی اعلام کرده بود که اینجا به پژوهشکده تبدیل شده منتها ساز و کار پژوهشکده شده بود واقعاً یک حکایت غریبی داشت که ما رو بعدش به‌عنوان رئیس پژوهشکده‌ی مرکز علمی ایران قرار دادند

- اولین روزها توی پژوهشگاه یا اولین ارتباطتون با همکاران با کدوم همکاران بودند یعنی گفتگوها تون، اولین ایده‌هایی که مطرح کردید؟

اولاً این ایده‌ای که خود من داشتم و فقط براساس بر داشتم ذهنی‌ام بود جالب اینکه هنوز همین ایده توی یعنی تمام نشده محقق نشده و هستش اولین ایده‌ای که ما داشتیم این بود که من می‌گفتم اگر چنانچه ما کشوری بتونیم درست کنیم که در یک طرفش دانشگاه و مرکز تحقیقاتی باشه در یک طرف هم بخش‌های اجرایی کشور باشه که بخش‌های اجرایی کشور را اون موقع همه را این‌طوری ترسیمش کرده بودیم گفتیم مثلاً یک بخش صنعت داشته باشیم. صنعت نفت داشته باشیم، آب به خاطر اهمیت خاصی که پیدا کرده بود. تصمیم‌گیرنده‌ها اون ور، سیاست خارجه، امنیت در بخش اجرایی که بتونیم بخش به حسابداری، کشاورزی بینیم و بخش بهداشت و درمان بینیم و بخش علوم انسانی، اجتماعی و هنر این رو در بخش اجرایی پیدا کنیم در مقابلش دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقات علمی مون یعنی می‌گفتم اگر ما بتونیم کاری بکنیم که خروجی بخش‌های اجرایی مون رو سعی کنیم جمع‌آوری بکنیم و خروجی‌های دانشگاه‌ها مون



هم تو قالب‌های خودشون جمع‌آوری بکنیم و این مطلبی که به حساب چیز کردیم ایده‌اش از همون ایده‌ای بود که از خارج از کشور که برای کشورشون دارند و کلیه‌ی گزارش‌های کشورشون رو جمع‌آوری می‌کردند بعد این مطلب که مساله به حساب چیز شده مساله‌ی ذهنی من بود روی یک مدلی ما رسمش کردیم که همین الان هم هستش توی داکيومنت‌ها این مدلی هست برنامه‌ی اصلی که ماچیز کردیم. اون مدل روی سایتمون هم هست که به حساب ما اون مدل رو داریم بعد به‌هرحال توی این بعد من هم گفتم که اگر چنانچه بخوایم که خروجی دانشگاه مرکز تحقیقاتمون رو در نظر بگیریم خب اون‌ها چه خروجی‌هایی دارند؟ خروجی‌های دانشگاه‌ها رو آوردیم اینجا پایان‌نامه‌های به حساب خودشون به اصطلاح هستش یا نه پژوهشی هستش یا مقالات را در کنفرانس‌ها مطرح کنند یا مقاله‌ای در نشریات علمی به چاپ برسوند و یک بخش هم هست اینجا مساله‌ی ما چیز کردیم اینجا یک کتابی رو چاپ بکنن یا یک فیلمی رو بسازند بعد توی تحقیق و یادداشت‌هاشون هم البته چیز کردیم که بعداً که می‌خواستیم اجراش بکنیم توی کارهامون مساله‌ای که به حساب بودش این بود که ما اومدیم توی موقع نگاه کردیم به اینکه حجم نمونه کجاها می‌تونه انجام بشه بخشی‌اش را آوردیم توی پژوهشگاه خودمان بخشی را جاهای دیگه بعد گفتیم اگر دیتابیس‌هاش را داشته باشیم این دیتابیس‌ها را ما بیاییم یک تحلیل اطلاعات بکنیم براساس گزارش‌هایی که بخش اجرایی کشورمون داشته و توانمندی‌هایی که در بخش دانشگاه مرکز تحقیقاتی داشتیم بیاییم یک دیتابیس کلی رو درست بکنیم این دیتابیس‌ها را تحلیل اطلاعات بکنیم و براساس اون تصمیم بگیریم که ما با چه مشکلاتی در کشورمون مواجه هستیم مشکلاتمون رو به دانشگاه مرکز تحقیقاتی بدیم اون‌ها حل بکنن بعد هرکدوم از بخش‌های اجرایی کشور و این سیکل دائماً ادامه بدن و بهبود پیدا بکنن عرض بکنم که دانشگاه به سمتی بره که بگن ما این دانش را به کار گرفتیم مشکلاتمون حل شده از این طرف هم ما در جهت ورودی‌های جدیدتر و بهتری در جهت مشکلات جدید با تکنولوژی‌های جدید با سطح توسعه جدید خب این ایده که ما شروع کردیم که این‌ها در قالب یک نشریاتی بیرون بیان ما در ابتدا چند تا نشریه را همون سال اول به حساب چیز کردیم طراحی اش کردیم یعنی سال ۷۱ که بود و گفتیم که بتونیم...

- یعنی این نشریاتی که هست اصلاً وجود نداشت توی پژوهشگاه یعنی شروع در واقع انتشار اطلاعات در واقع به اون‌ها به همون دوران برمی‌گرده؟

بله یعنی اصلاً نشریات این شکلی در پژوهشگاه حداقل در این قالب و در این فرمت وجود نداشت ما تحت اون گزارش به حساب دولتی یک نشریه‌ی گزارش دولتی ایران رو بیرون آوردیم در رابطه با دانشگاه شماره یکش اینجا هست اگر می‌خواید براتون بیارم. شاید جالب باشه.

- خواهش می‌کنم. اینجا توی قفسه اول طبقه پایین اونجا همون نشریاتی که از...

- این شماره‌ی یکش.

بله شماره‌ی یکه.

بله همون‌طور که عرض کردم، حالا شماره‌ی یک این‌ها ما یک چیزی تحت عنوان راهنمای سمینارهای علمی ایران رو در آوردیم که این بهار ۷۱ یا ۷۲ هستش دور یک شماره یک این هست. که البته خب خیلی چیز نبود خیلی مفصل نبود ما تو اون شماره فکر کنم چیزی ۳۰۰-۴۰۰ تا از این رکورد ببینم چند تا از این بله ما ۴۹۱ رکورد رو توی شماره‌ی یکش ما داشتیم تحت عنوان راهنمای سمینارهای علمی ایران که ما از ۱۵۰۰۰ شروع کردیم و شماره‌ی یکش رو تصور من این بود که بحثی که با دوستان داشتیم می‌گفتن که ما حدود ۱۵ هزار تا به حساب چیز داریم از قبل که باید اونا بریم جمع‌آوری بکنیم اونا رو از اون در ماه ۱۵۰۰۰ برگ می‌زنیم بعد ۱۵۰۰۰ تا رو بعدها پرش می‌کنیم.

- همکاران این طرح چه کسانی بودند؟

بله، همکاران آقای آقابخش، خانوم خواجه‌وی، خانوم ربیعی، آقای ذهادی و آقای میری که آقای میری مسئول این کار بودند قانون این کار بعد وقتی به حساب این رو هم می‌خواستیم حالا این یک نشریه رو اولین شماره‌اش رو بیرون آوردیم بعد یک شماره‌ی دیگه یک نشریه‌ی دیگه‌ای که بیرون آوردیم چکیده‌ی مقالات فنی بود. دوره‌ی یکش شماره یکش همان زمستان ۷۲ ما این رو بیرون آوردیم.

- یعنی بهار ۷۲؟

بله اون بهار ۷۲ بود.

- آقای دکتر همکاران این شمارتون؟

بله این شماره هم باز زده اینجا.

- آقای طنابچی؟

بله آقای طنابچی باز رئیس این کار بودند زحمتش رو می کشیدند بعد زحمات اونم آقای مهندس پارسی کارهای فهرست نویسی رو انجام می دادند.

- یعنی کارهای کامپیوتریش رو؟

بله، بعد یک بخش مسئول نشریات هم داشتیم که او زمان که کارشناس مسئول نشریات خانم شکوفه آخوندی بودند باقی مونده اطلاعات بعد اینجا نوشتیم خانوم اشرف تیموری، خانم سیدتقی فاطمه سادات، خانوم شیلا شمس، خانم تلان عطایی قهرمانی، خانم معصومه کشفی و خانم افسانه کیهان فر که از این چند نفر که ما الان اینجا داریم ما دو نفرشون فقط اینجا خدمتشون هستیم خانوم معصومه کشفی و خانوم سیدتقی هنوز خدمتشون هستیم بقیه دوستانی که اسمشون رو بردم زحمت کشیدند و در بخش های دیگر کشور مشغول به کار هستند البته کل صفحه آرایی را آقای اسلامی زحمت کشیدند که حالا این رو هم داستانش رو می گم خدمتون شاید براتون جالب باشه و خدمات کامپیوتر رو هم که خدمتون عرض کنم آقای مهندس پارسی هستند.

- بعد همی این کارها رو چاپخانه خودمون در واقع چاپش رو انجام می داد؟

بله، تمام کارهای اینها رو حالا این هم قضیه ی چاپش رو می گم که...

- پس دو قضیه ی مهم داره یکی حروف چینی یکی چاپ؟

بله بعد یک مساله ای که به حساب چیز بود برای چکیده ی تازه های تحقیق که تلاش های مرکز تحقیقاتی که با نام این هم باز دوره ی یکش شماره یکش بهار ۷۲ رو ما شروع کردیم پس تو بهار ۷۲ ما دوتا نشریه را

شروع کردیم.

- مسئول کار آقای معتقدی بودند؟

بله، جناب آقای معتقدی مسئول این قضیه بودند و خب دوستانی دیگه ای که همین جا همکاری می کردند همکارانی هستند که توی شماری یک نبودند شماری بعد بودند. بعد یک نشریه دیگه ای هم تحت عنوان چکیده ی پایان نامه های ایران را بیرون می آوردیم باز این شماری یک دوره ی یکش هست که همون بهار ۷۲ ما چیز می کردیم یک کارهای ایندکسینگ را تحت عنوان قبلاً انجام شده بود اینجا منتها ما اینجا چکیده داشتیم که باز مسئول این قضیه آقای آقابخشی بودند توی کانون این کار خانوم خواجهوی، خانوم ربیعی، خانم انصافی و آقای محبی هم همکاری می کردند کارهای مطبوعاتی هم آقای جواهرکلام توی تهیه تنظیمش بود به هر حال زحمت می کشیدند و صفحه آرایی اش هم آقای اسلامی به اصطلاح چیز می کردند به حساب این بخش ها تا ایجاد شد پس حالا اگر ملاحظه بفرمائید اون بخش چکیده مقالات علمی فنی هم ما زمستان شروع کردیم زمستان ۷۲ شروع کردیم به عبارت دیگه ما تو سال اول ۴ تا نشریه به حساب چیز کردیم ببخشید من این گزارش دولتی رو فراموش کردم بیارم اگر گزارش دولتی توی کمد آخری هستش جلد قهوه ای رنگی داره. بالای بالا اولین شماره فکر می کنم.

نه او نیستش این نشریات فکر می کنم پایین باشه اینجا کمد دومی نبود. بالای بالا بغل گزارش دولتی نیست؟ بکشید بیرون من متوجه می شم. عرض کردم گزارش دولتی به خاطر اینکه خب مسائلش پیچیده تر بود و جمع آوری اش از سازمان های دیگه مقداری سخت تر بود ما این رو از سال ۷۴ شروع کردیم تا آماده کردیم سازمان های دیگر گرفتند پس دوره ی یک شماره یکش سال ۷۴ چاپ شده بود.

- اینجا مکتوب شده؟

بله اینجا مسئولیت اصلی گزارش دولتی رو آقای جواهر کلام به عهده داشتند بعد خب همون خانوم تیموری، خانوم ستاری، خانوم قهرمانی، خانوم کشفی، هم فاطمه و هم معصومه و خانم سیدتقی اینا همه همکاری می کردند آقای مهندس پارسی هم کارهای به حساب کامپیوتریش رو انجام می داد و همین طور آقای بابک مشهدی هم اون زمان تو پژوهشگاه ما کار می کردند آقای اسلامی هم کار حروف چینی و صفحه آرایی اش را انجام می دادند. خدمتون عرض کنم وقتی خب ما اون نشریات ۴ تا نشریه اولی رو شروع کردیم که مقالات کنفرانس کشور بود چکیده مقالات فنی، چکیده پایان نامه ها و گزارشات نه چکیده آثار تحقیق این ۴ تا را که شروع کردیم خب اول کسی باور نداشت روی این مطلب می شه کار کرد اون موقع هم کامپیوتر تازه کامپیوترهای At وارد بازار شده بود قبل از کامپیوترهای xt بودش یک پرینتر هم ما داشتیم من شبها اینها رو بعضی دوستان زحمت می کشیدند کارهای فنی اش را انجام می دادند اون موقع یک نرم افزاری تازه آمده بود تو بازار نرم افزار زرنگار بود من شبها کامپیوتر رو می داشتم پشت ماشینم به اضافه ی پرینتر از پژوهشگاه می بردیم خونه و اونجا به اتفاق خانوم دیتاگیری کرده بودند و تبدیلی کرده بودیم به سیستم زرنگار

کار زرنگارش رو من شروع می کردم تنظیم کردن و به حساب کار کردن که بتونیم کار ایندکسنگش اش رو انجام بدیم خلاصه پرینت رو بیرون بیاریم بعد اینکه خب آقای اسلامی دید که من واقعاً خیلی جدی هستم توی این قضیه که باید این نشریه بیرون بیاد آقای اسلامی می گفت که آقای دکتر غربی شما این کار رو نکنید بدید من این کار رو می کنم آقای اسلامی مسئول بخش فتوکپی بود گفتم مگه شما بلدی گفت نه من بلد نیستم ولی یاد می گیرم آدم فوق العاده با استعدادی بود آقای اسلامی یک روز بهش گفتم خب بیا بشین ببینم چطوریه؟ یک کمی باهم کار کردیم و دیدم نه ایشون یاد گیریش خیلی خوبه بهش گفتم اشکال نداره شما چیز کنید و بعد یک کلاسی هم کلاس زرنگار هم فرستادیم و قفل زرنگار هم خریدیم خلاصه اون شماره ی اولش من خودم اینطوری شروع کردم. منتها شمارهی بعدش رو همون شماره ی اولش آقای اسلامی البته به کمکمون اومد شمارهی بعدش رو خب بالاخره حروف چینی اینا رو انجام می دادند. که یعنی بحتم اینه که در ابتدا شاید خیلی این انگیزه نبود که ما این رو بیرون بیاریم بعد شماره بعدش رو اگر شما دقت بکنید می بینید که الان اینجا نشریاتی هست که هیچ به حساب بینش وقفه ای وجود نداشت از نظر چاپ یعنی شماره ی یکش بهار ۷۲ بوده همین طور اگر شما نگاه بکنید که آخرین شماره ای که توی این پژوهشگاه بود.

- یعنی از سال ۷۲ تا ۸۶ ما داریم؟

هر سال ما ۴ شماره بیرون آوردیم و نشون می ده اگر مثلاً ۱۶ تا شما در نظر بگیرید ۱۶ تا ۴ تا از اینها بیرون آمده یعنی چهار شیش تا می شه ۲۴ تا چهار یکی هم دو تا دو تا و دوتا. شیش تا یعنی مثلاً اینا باید ۶۴ شماره تقریباً بیرون آمده باشه حالا شاید مثلاً یکی دو شماره آخر بیرون نیامده باشه ولی به هر حال چیزی نزدیک ۶۴ از اینها الان بیرون آمده و ما هیچ وقفه ای در بین اینها نداشتیم خب بعد از این که این مساله به حساب شکل گرفت بعد نشریات بعدی رو دیگه ما مثلاً نشریات گزارش دولتی رو سال ۷۴ شروع کردیم. یک نشریات علوم تربیتی داشتیم البته این علوم تربیتی هم باز همین مطلب رو داشت تو اون سالها که این یک مقدار آماده بود و خانم مرتضایی زحمتش رو می کشیدند ما از سال ۷۲ این کار رو شروع کردیم یعنی اواخر سال ۷۲ زمستان ۷۲ شروع کردیم باز خزر هم یک پروژه بود اون در قالب یک نشریه کار کردیم که پایان سال ۷۲ ما نشریه ی شماره یک دریای خزر را بیرون آوردیم یک نشریه نشریه ی فنی اینجا بود که خب اون هم تعطیل شده بود اون هم ما تو بهار ۷۲ ما نشریه اطلاع رسانی رو به حساب شروع کردیم بیرون آوردیم البته خب حالا وقتی من این رو می گم که اون موقع شروع کردیم شاید یک مقداری الان که مثلاً پژوهشگاه امکاناتش عوض شده مسائلش عوض شده به این زمان هم نگاه می کنیم تا اینکه اون زمان در سال ۷۲ ما مثلاً خروجی در سال ۷۲ ما چیزی نزدیک ۷ تا نشریه سال اول برنامه ریزی هفت تا نشریه که ۴ شماره اش یعنی توی سال ۷۲، چهار هفت تا ۲۸ تا یعنی ما ۲۸ تا نشریه خروجی از فعالیت های پژوهشگاه داشتیم خب وقتی این پایان سال اول شد من اینا رو یک روز آقای دکتر معین گفت آقای غربی چیکار می کنی اینا به آقای دکتر نشون می دم می خوام بگم چی کار کردیم اول به من گفت می خوام چیکار کنی اونجا گفتم من فعلاً بیکار نبودم چنین حرکت هایی داشتیم ایشون مثلاً

خب شاید خیلی باور نداشت که یک بار دیگه بخش نشریات تو این پژوهشگاه شروع کرد اونم پژوهشگاهی که اون موقع مرکزی اصلاً ....

- بودجه نداشت فضا نداشت.

بله به خاطر معضلاتی که داشت فضا، بودجه و پرسنل کافی نداشت. نیروی انسانی چیزی نبود. دستگاه چاپش خراب شده بود بعد ما دستگاه ها رو یکیش را خراب کردیم یکیش رو درست کردیم. خلاصه با همین چیزها اونجا رو راهش اندختیم بعد مجموعه‌ی این شرایط فراهم نبود برای اینکه کسی این کار رو بکنه خب برایش جالب بود که مثلاً من شماره یکش را در آوردم بعد شاید احساس می‌کرد ما گرمیم توی این قضیه. بعد دیگه پایان کار دیدند که نه ما ۴ شماره بیرون آوردیم سال‌های بعد هم ما چیزهاش رو آماده کردیم و دیگه راه افتاده بود بعد خب دانشگاه‌هایی که پایان‌نامه‌هاشون رو نمی‌فرستادند شروع کردند پایان‌نامه فرستادن و ما تنظیم می‌کردیم و همین‌طور طرح تحقیقاتی و مسائل به همین شکل پیش رفت یک صورت جدیدی به خودش گرفت وقتی اون ۴ نشریه رو چاپ کردیم برای همه اون‌هایی که برای ما اطلاعات می‌فرستادند براشون فرستادیم اونها هم خب تشویق شدند دیدند که خب کارهاشون داره یکجا چاپ می‌شه، سامان پیدا می‌کنه خب اونها هم تشویق شدند و اطلاعات بیشتری رو فرستادند بعداً مثلاً ۸ ترم برای طرح‌های تحقیقاتی که از قبل آقای معتقدی جمع‌آوری کرده بود منتها اینا رو منتشر نکرده بود. شروع کردیم سامان دادن به اونها و یک ویژه‌نامه به نام ویژه‌نامه کشاورزی ویژه‌نامه‌ی علوم انسانی ویژه‌نامه‌ی علوم پایه به نام فنی مهندسی خلاصه این ویژه‌نامه‌ها رو هم به عنوان گذشته‌ی این منتشر کردیم که ویژه‌نامه‌ها الان موجود هستش همون سال‌ها فکر می‌کنم ۷۲ اینها رو منتشر کردیم. به هر حال یک قوامی پیدا کرد این موضوع خب ولی می‌گم راه اندازی هر کاری سختی‌های خاص خودش رو داره و بعد همین‌ها رو ما برداشتیم بردیم مجلس و به مجلسی‌ها نشون دادیم برای همین کمیسیون‌های مجلس برای کل وزرا برای رئیس جمهور برای بخش‌های مختلف کشور، روسای قوه قضائیه، دفتر رهبری برای همه جا خلاصه ما می‌فرستادیم این مطالب رو که اطلاع داشته باشند این حرکتی بود که تو کشور شروع شده برای استاندارها برای روسای دانشگاه‌ها و خودش یک تبلیغ بسیار بسیار خوبی شده بود که ما بتونیم از این طریق اطلاعاتمون هم جمع بکنیم و دسته‌بندیش کنیم و بعد وارد سیستم کنیم.

من فکر می‌کنم خسته شدید از این صحبت‌ها.

- خواهش می‌کنم. نه خیلی شیرین و خوب.

- شما وقتی تشریف آوردید اون وقت در واقع فضای عمومی پژوهشگاه یا مرکز چطوری بود؟ هم به لحاظ درواقع فرهنگی عرض می‌کنم و هم به لحاظ فیزیکی چطوری بود؟ امکانات فیزیکی اینجا! چی داشتید شما؟ چقدر فضا در اختیارتون بود؟ و بعد ساختار سازمانی اینجا نیروی انسانی که مستقر بود؟

اون زمان که ما اومدیم من فکر می‌کنم مجموعه‌ی سازمانی مون چیزی حدود ۳۳-۳۴ یا ۳۵-۳۶ نفر بیشتر نبود خب یک عده از دوستان از بچه‌هایی بودند که توی چاپخونه به حساب کار می‌کردند یک چند نفری هم عضو هیات علمی داشتیم و یک ۶-۷ نفری عضو هیات علمی داشتیم.

- یادتون می‌یاد اعضای هیات علمی تون رو؟

بله خانوم وزیری بودند، خانوم مرتضایی تشریف داشتند، خدمت شما دیگه عرض کنم خانوم ملکیان بودند و من که آمدم البته آقای مساوات به رحمت خدا رفته بودند ایشون شهید شده بودند ایشون توی جبهه حالا یا توی تهران به حساب چیز شده بودند درست به خاطر ندارم ایشون من اینجا نبودم وقتی ایشون فوت شدند. خدمت شما که عرض کنم همان زمان‌ها هم آقای دکتر سمائی تازه اومدند عضو به حساب هیات علمی اونجا شدند و همین‌طور یک مدت بعدش هم خانوم بهشتی و آقای دکتر عقیلی و خانوم بهشتی فعالیت داشته منتها بعداً به عنوان عضو هیات علمی در استخدام اینجا در اومدند خانوم معترف بودند.

- خانوم مرتضایی؟

خانوم مرتضایی عرض کردم خانوم معترف هم ایشون هم تشریف داشتند و همین‌طور خانم دکتر نعمت‌زاده هم بودند منتها خانوم دکتر نعمت‌زاده عضو هیات علمی ما نبودند. که عضو هیات علمی باشند که بعد ایشون تشریف بردند دانشگاه الزهرا. علی ای حال.

- در بخش‌های دیگر؟

در بخش‌های دیگر هم ما فقط در بخش کامپیوتر آقای مهندس پارسی رو اون زمان داشتیم و یک همکاری هم آقای مهندس پارسی داشتند به نام آقای مهندس باقری. که وقتی آقای آجیل‌فروش اینجا تشریف داشتند به خاطر حالا یک مقدار اختلاف سلیقه‌هایی که بینشون پیش آمده بود رفته بودند بیرون شرکت زده بودند از اینجا تشریف برده بودند که وقتی من آمدم آقای مهندس جلیلی رو هم به این مجموعه اضافه کردیم و بعد آقای مهندس میرخانی هم به این مجموعه اضافه شد آقای مهندس پارسی هم خب تشریف داشتند.

- در بخش گردآوری اطلاعات؟

بخش گردآوری اطلاعات مهمترین کسی که به حساب اونجا بودند آقای آقابخشی تشریف داشتند که آقای آقابخشی کار به حساب ثبت و گردآوری اینا رو سامان می‌دادند آقای معتقدی تشریف داشتند خانوم خواجه‌وی اونجا تشریف داشتند آقای جواهر کلام تشریف داشتند اون موقع خیلی تقسیم شده نبود و بعداً تقسیمش کردیم بعدها آقای بابایی که تشریف آوردند مثلاً ایشون رو گذاشتیم برای مسئول اون بخش به حساب جمع‌آوری و اینها و کارهای نمایه‌سازی را از آنها جدا کردیم و کل اینها همشون توی یه بخش بودند که با هم دیگه همکاری می‌کردند آقای میری‌گرچی تشریف داشتند، آقای ذهادی هم تشریف داشتند و خانم فشکی هم بودند به هر حال کارشناسان دیگه هم بودند که اون زمان به حساب توی اون بخش داشتند فعالیت می‌کردند. کار می‌کردند.

- کتابخانه‌ی شما؟

کتابخانه‌ی ما هم توی کتابخانه‌مون بعضی دوستان بودند که شاید مهمترین کسی که توی کتابخانه واقعاً بر دباری کردند خانوم بر دبار بودند که در کتابخونه ما تشریف داشتند بعدها هم دیگه خانوم بر دبار خب تشریف داشتند و اونجا رئیس کتابخونه‌مون شدند. سرکار خانوم انصافی هم در زمان آقای آجیل‌فروش بودند که وقتی من آمدم ایشون کم‌کم لیسانسشون هم گرفتند و تشریف بردند کتابخونه و کارهای اونجا رو انجام می‌دادند.

- تیم مدیران شما کیا بودند؟

تیم مدیران هم یعنی اخلاقاً من اینطوری هستم که با بچه‌هایی که اونایی که هستند کار می‌کنم اون موقع خیلی هنوز مدیر کسی ما اینجا نداشتیم کسی به عنوان مدیر باشه به جز من که آمده بودم. اصلاً ساختار و سازمانی نداشتیم بعدها با آقای کاظمی آشنا شدم که ایشون مرکز تحقیقات کار می‌کردند با آقای مقدس. بعد به آقای کاظمی گفتم که اگر دوست دارید که بیایید پژوهشگاه ما و معاون اداری مالی ما بشید؟ ایشون گفتن باشه تا به حال چنین ساختاری نداشتیم آقای کاظمی آمدند به ما به حساب ملحق شدند. دفتر ما هم خانوم رضوان‌فر و خانوم سیدزوار بودند که ما دیگه قبلاً تشکیلات مالی و اینها نداشتیم همه‌ی کارها رو همین ما چند نفر آقای کاظمی، خانوم رضوان‌فر و خانم سیدزوار انجام می‌دادیم و کم‌کم یک مقدار هم از ساختارهای مرکز علمی کشور کمک می‌گرفتیم که اونا هم بتونن کمک کنن و خب سال‌های اول به‌خصوص خیلی سخت بود که ما هم بتونیم کار بودجه‌بندی رو انجام بدیم چون هیچ کس وارد نبود مثلاً به کارهای بودجه‌بندی و اینجا یک سختی‌های بسیار زیادی با سازمان برنامه داشتیم. سازمان برنامه هر سال ردیف ما رو حذف می‌کرد سال ۷۲ ما دیگه رسمی شدیم بالاخره با زحمت بسیار زیادی ما ۵۰ میلیون تومن تونستیم سال ۷۲ از دولت یه پولی رو بگیریم که بیاد به عنوان ردیف برای ما باز بشه. تو مجلس هم وقتی رفیق کار بکنیم خب اون موقع آقای دری نجف‌آبادی رئیس کمیسیون برنامه بودجه‌ی مجلس تشریف داشتند. علی‌ای حال وقتی که بحث ردیف بودجه تعیین شد با زحمت‌های بسیار زیاد خانوم بهشتی هم خب چون دختر آیت الله بهشتی بودند ایشون هم من اون موقع یادمه زحمت زیادی کشیدند یک باب آشنایی باز شد بین ما و آقای دری‌نجف‌آبادی خب البته علی‌رغم همه تلاش‌هایی رو که ما اون سال‌ها انجام دادیم که ردیف بگیریم این مساله محقق نشد.

- سال ۷۲؟

سال ۷۲ را دادن سال بعدش ولی بعدش که دادند حذف کردند. یعنی سال ۷۳ مجدداً حذف شد بعد این مساله محقق نشد و ما دیدیم که سازمان برنامه آقای کبیری اون موقع مدیرکل دفتر آموزش عالی بودند. آقای کبیری می‌گفتند ما یک آماری را برای وزارت علوم دادیم و تا این کار نشه ما قبول نداریم و به هرحال تلاش زیادی با آقای کبیری کردیم و آقای کبیری بالاخره موافقت نکردند و ما آمدیم مجلس، و مجبور شدیم که بریم کمیسیون آموزش عالی با کمیسیون آموزش عالی کلی چانه‌زنی بکنیم که حداقل ۳ تا پیشنهاد از اعضای کمیسیون بگیریم که کمیسیون آموزش عالی پیشنهاد بکنه که این ردیف پایدار بمونه. البته اینکه من الان عرض می‌کنم که برای اینکه کمیسیون مالی اونم یک مرکز مثلاً مرکز بخواد چیز کنه با درد سر خیلی زیاد که با چالش‌های خیلی زیاد.

- اعضای کمیسیون یادتون میاد؟

اعضای کمیسیون راستش خاطرم نیست که کیا تشریف داشتند ولی آقای دکتر عباسپور یادمه که اون موقع تشریف داشتند.

- و همراهی می‌کردند با این موضوع؟

به هرحال آقای دکتر عباسپور پشتیبان آموزش عالی بودند. خلاصه بعد از بحث‌ها و جدل‌های زیادی توی کمیسیون آموزش عالی به حساب چیز کردیم آمدیم کمیسیون مجلس و کمیسیون برنامه و بودجه. کمیسیون برنامه و بودجه آمد گفت آقا علی‌رغم اینکه کمیسیون آموزش عالی پیشنهاد داده چون آقای کبیری نماینده‌ی دولت مخالفت داشته با این مساله ما به حساب موافق نیستیم و خلاصه کمیسیون برنامه و بودجه هرچه ما تلاش کردیم توضیح بدیم برای آقای دری نجف آبادی آقای دری قبول نکردند و بودجه‌ی ما اون سال رد شد از طرف کمیسیون برنامه و بودجه. بعد منم خب خیلی ناراحت شدم اونجا آقای دری هم یک مقداری ناراحت شدند من پیگیری می‌کردم آقای دری اون موقع خب البته روی آقای دری هم فشار خیلی زیادی بود از جاهای مختلف بودجه می‌خواستن سازندگی‌هایی تو بخش‌های مختلف کشور شروع شده بود و اینها آقای دری گفتن آقا این دکتر غریبی رو کی آورد تو مجلس، هی اینجا چانه‌زنی می‌کنه با ما اینقدر. کی آخه می‌گه هی بیاد مجلس و اینا من خب اون روز خیلی ناراحت شدم و اینها گفتم آقای دری بالاخره این که نفع شخصی برابرم من نداره من فکر می‌کنم که اگه کشورمون مبتنی بر دانش اطلاعات تصمیم‌گیری بکنه تصمیم‌گیری‌ها سنجیده‌تر، پخته‌تر، دوراندیشی بهتر و یک نگاه به آینده‌ای مبتنی بر دانش خواهد بود و به هر حال ما توانایی این که رضایت آقای دری را جلب کنیم نداشتیم آمده بودم و یک روز همین دفتر نشسته بودم و ازقضا آقای آشنا که روحانی بودند آمدند و گفتند یک آقای روحانی یه وقت می‌خوان ما هم یک وقت دادیم و خلاصه دیدیم آقای آشناست. آقای آشنا باهامون صحبت کرد گفت چه کار می‌کنی؟ گفتم این کار رو می‌کنیم و نشریات سال ۷۴ رو به ایشون نشون دادم.

- ایشون از حوزه تشریف آوردند؟ آقای آشنا؟

آقای آشنا از دانشگاه امام جعفر صادق اومدند با رادیو تلویزیون هم یک نوع همکاری‌هایی هم داشتند. بعد خلاصه آقای آشنا که اینجا آمدند گفتن این چی شد. گفتم حقیقتش ما خیلی تلاش کردیم دیگه فکر کنم آخرین روزای مهر ماه بودش داشت مساله به حساب یک خرده چیز می‌شد که گفتم دیگه اینطوری شده و ما رفتیم مجلس و این رو تعریف کردیم و حالا دکتر آشنا که قبلاً آقای آشنا بودند یکی دو سال اخیر دکتر شدند برای ایشون تعریف کردم و گفتم آقای دری را ما خلاصه نتونستیم راضی کنیم علی‌رغم خانوم بهشتی دختر آیت الله بهشتی تلاش کردند همسر ایشون خیلی تلاش کردند اون موقع همسرشون معاون رئیس‌جمهور، معاون یا مشاور رئیس‌جمهور آقای هاشمی رفسنجانی بودند. آقا دکتر اژه‌ای بعد علی‌رغم تلاش‌هایی که همسر خانوم بهشتی آقای دکتر اژه‌ای هم خیلی تلاش کردند بنده خدا که خلاصه نشد زور ما نرسید. بعد برای آقای آشنا این داستان رو گفتم و گفت که شما نگران نباشید من این‌رو براتون درستش می‌کنم. گفتم آقا ما دیگه هرکسی که توی این کشور بوده به یک شکلی می‌تونسته آقای دری را راضی کنه چیز کردیم گفت شما کاری نداشته باشید من به اصطلاح چیز می‌کنم و این مساله رو درستش می‌کنم گفتن شما

خروجی‌ها تون رو بدین ما خروجی‌ها مون نشریاتمون این چیزها رو خدمت آقای آشنای اون روز آقای دکتر آشنای امروز دادیم و آقای آشنا بعد از اینکه به حساب چیز کردند مجلس ضمناً در مجلس هم مطلب به حساب چیز شده بود تصویب شده بود. یعنی بعد از اینکه برنامه بودجه چیز کرد و مجلس تصویب کرده بود برای چیز پیشنهاد داده بود به شورای نگهبان، شورای نگهبان این مطلب رو دیگه اعلام کنه.

- یعنی از مجلس شورای نگهبان آمده بود؟

آره دیگه اونجا هم مجلس هم تمام شده بود شده بود روزای بهمن واسفند این موقع‌ها دیگه اینا داستان‌ش رو تعریف می‌کنم مثلاً ما یکسال رو درگیر این موضوع بودیم از فروردین تا تقریباً بهمن، اسفند ما درگیر بودیم با مجلس که بتونیم رضایت مجلس رو جلب بکنیم که نتونستیم هم. بعد این مساله که می‌گم نتونسته بودیم و آقای دری هم مثلاً از دست ما ناراحت شده بودند چون من یکی، دو و سه روزی می‌رفتم مجلس.

- هفته‌ای دو سه روز؟

آره مثلاً می‌رفتم با این نماینده با اون نماینده کمیسیون شورای برنامه‌ریزی با کمیسیون امور برنامه‌ریزی خلاصه می‌رفتم اونجا.

- واقعاً! شما چطوری می‌رفتید مجلس؟

می‌رفتیم نوبت می‌گرفتیم دیگه. می‌گفتیم ما رئیس این مرکز هستیم اینا و اونها هم می‌گفتن خب باشه و دیگه مجلسی‌ها و حتی نگهبانی و اینا هم شناخته بودند ما رو اون زمان. بعد خلاصه ما می‌رفتیم اونجا و مسائلش خب فضایی ایجاد شد.

- یعنی شورای نگهبان دیگه.

بله شورای نگهبان اینا چیز کردیم شورای نگهبان. مجلس به شورای نگهبان بده و دولت هم تصویب به حساب بودجه‌اش را تحویل بگیره بعد آقای آشنا که از من گرفتن گفتم آقا این تموم شد و رفت و گفت حالا اشکال نداره شما به من بده من امشب می‌رم صحبت می‌کنم و این شاید شد بعد رفت. حالا یا فرداش بود یا دو سه روز بعد آقای آشنا گفت اون قضیه رو من موافقت کمیسیون برنامه بودجه رو گرفتم بیاید یک تلاشی با شورای نگهبان کنیم که گفتم که خب چطوری رضایتشون را جلب کنیم. ایشون فرمودند که شورای نگهبان تو اصلاحاتش وقتی به مجلس داره می‌ده یکی از چیزای اصلاحاتی هم توی این بند بود چه مثلاً اعلام کنن بودجه‌ی شما پایدار بشه که هنوز توی تصویب نهایی توی مجلس بعد که برمی‌گشت که اگر بر می‌گشت قضیه خاتمه پیدا می‌کرد تموم می‌شد خلاصه دیگه نه دیگه برای این توی مجلس دیگه بحث نمی‌شد توی این فضا که مثلاً مسائل شما چی بود؟ بعد که از شورای نگهبان برگشت اونجا آقای دری نجف‌آبادی به شورای نگهبان گفته بود که ما این مساله رو به حساب حالا یا اشتباه شده یا از قلم افتاده خلاصه یک حالا نمی‌دونم بین خودشون چه مسائلی گذاشته بود. بودجه‌ی که برگشته بود که بودجه‌ها برگشته بود اومده بود اتحادیه اونا هم پذیرفته بودند و از اتحادیه آمده بود صحن مجلس و به هر حال بودجه‌ی ما مجدداً توی سال ۷۳ پایدار شد.

- خب آقای دکتر آقای دکتر آشنا چطوری تونستند به این موضوع کمک بکنند؟

آقای دکتر آشنا داماد آقای دری نجف‌آبادی بودند. خلاصه از رابطه‌ی دامادی و آقای دری نجف‌آبادی استفاده کردند و البته خب دیگه ایشون همه‌ی این اطلاعات رو قشنگ شب برده بودند منزل و توضیح داده بودند به آقای دری نجف‌آبادی. - شما هم که احتمالاً اون روزش به صورت کامل تشریح کرده بودید؟

بله دیگه من همه‌ی اینا رو بهشون داده بودم و بعد از اون از آقای آشنا پرسیدم که شما آخه چطوری تونستید آقای دری نجف‌آبادی رو راضی کنید؟ برای من خیلی عجیبه! باید من بدونم که چطوری من زورم نرسید شما زورت رسید؟ آقای آشنا گفتند حالا بماند دیگه گفتم نه نمی‌شه این بماند خیلی برای من سخته که من این همه دنبالش بودم و نشد و شما یک شبه رفتید و کار رو تموم کردید. گفتند من دامادشم. دیدم که به هر حال بعضی مواقع برای پیشبرد کارهای خوب لازم هستش که آدم‌ها من نمی‌خوام بگم ارتباط تنها بلکه اطمینان داشته باشند به قول بعضی‌ها من فکر می‌کنم که آقای دری خیلی به آقای دکتر آشنا اطمینان داشتند و شاید تنها مسببش این نبود که ایشون دامادشون باشند برای

اینکه آقای دکتر آشنا آدم با دانشی هستش بعدها خب دیگه ما با هم با آقای دکتر آشنا خیلی رفیق شدیم الان از دوستان بسیار خوبم آقای دکتر آشنا هستند.

- باهم آشنا شدید؟

بله دیگه آشنا شدیم من غریب بودم، ایشون هم آشنا بودند برحسب متضاد ما شدیم غریب آشنا.

- غریب آشنا.

- آقای دکتر اون زمان بودجه چقدر بود؟ بودجه‌ی اول تون چقدر بود؟ بودجه‌ی دوم رقمش چقدر بود؟

ما بودجه‌ی اولمون ۵۰ میلیون تومن بود سال بعد که به حساب چیز کردند کم شد ۴۵ میلیون تومن ولی به هر حال ردیف ما باقی موند دیگه سال‌های بعد ما زحمت نداشتیم چون آقای دری نجف‌آبادی دیگه تشریف داشتند و خب باور هم کرده بودند که پژوهشگاه ما می‌تونه موثر باشه. البته سال بعدش از طریق همین ارتباط دیگه با آقای دکتر آشنا داشتیم آقای دری نجف‌آبادی را دعوت کردیم تشریف آوردند اینجا مرکز ما رو از نزدیک دیدند فعالیت‌هامون رو دیدند و کارهامون رو دیدند ایشون خودشون خوششون اومد و خلاصه خودشون هم با ما توی این قضیه همکاری کردند و یار ماندند تا زمانی که ایشون مجلس تشریف داشتند و رئیس کمیسیون بودند دیگه بعدش هم دیگه پایدار شده بود و توی روال عمومی دیگه می‌آمد و دولت هم سال‌های بعد دیگه مخالفتی نکرد و آقای کبیری هم که دیگه بالاخره اون موقع‌ها لطف کردند و مخالفتی نکردند و این مساله پایدار شد و تحت عنوان بودجه‌ی مستقل پژوهشگاه.

- این مقدار بودجه کفاف فعالیت‌هاتون رو می‌داد؟

نه اصلاً اینطوری نبود یعنی اون مساله چیز نبود ما دیگه از همون ردیفی که داشتیم توی جاهای مختلف پروژه‌های متفاوت، تبصره‌های متفاوت نی گرفتیم و دیگه کم کم ما یاد گرفته بودیم که اون اوایل که ما اومده بودیم من خیلی بلد نبودند کم کم یاد گرفتم تو این مساله به حساب جمعش کنیم. توی همون سال‌های اولیه ما نشستیم یک برنامه‌ی منسجمی رو برای پژوهشگاه ریختیم یعنی همون سال‌های اول من اون وقت یکی از مسائلی که حالا اینجا محفوظ موند بیشتر روی طرح‌های عملیاتی بود تا نگاه برنامه‌ای. همون سال‌های اول از طریق آقای کاظمی من با آقای علیدوستی آشنا شدم. منتها اون موقع‌ها آقای دکتر علیدوستی فوق لیسانسشون رو تموم کرده بودند و ظاهراً با بنیاد یه کاری داشتند و حالا یادم نیست اون زمان با بنیاد هنوز ارتباط داشتند یا نداشتند ولی به هر حال با ایشون آشنا شدیم. آشنایی با ایشون خب گرچه ذهن خود من توی مسائل مختلف به شکلی توی اون زمان‌ها شکل گرفته بود که ما نمی‌تونیم بدون یک نگاه تخصصی خوب این مسائل رو چیز کنیم ولی آقای دکتر علیدوستی آمدند این مسائل رو خیلی برای من تقویت کردند و به این نتیجه رسیدیم که بدون یک برنامه‌ریزی منسجم چون برنامه‌ریزی وقتی که ابعاد مختلف برنامه داشتیم نگاه می‌کردیم و کاری کردیم دیدیم نمی‌شه بدون داشتن یک برنامه‌ی منسجم و خوب پژوهشگاه رو اداره کرد و لذا نشستیم با مدیران بخش‌هامون دیگه اون زمان‌ها کم کم بخش‌های مختلفمون مدیر پیدا کرده بود و بچه‌های جدید اومده بودند.

- بخش‌های مختلف یعنی همون ساختار پژوهشگاهی که بهتون ابلاغ شده بود رو حالا؟

نه هنوز ساختار را ابلاغ نکرده بودند. ما همچنان اختلاف نظرمون با سازمان استخدامی مونده بود. همون چندتا بخشی که ما داشتیم مثلاً نمی‌دونم اداره سازماندهی داشتیم، اداره‌ی جمع‌آوری اطلاعات داشتیم و درحد ادارات مثلاً اینا رو داشتیم. اونا رو به حساب آمدیم مجدد شکل دادیم چون همه‌ی اینا مثلاً در بخش‌های مختلف واگذار شده بود بعد تحت عنوان به حساب هر کسی یک مسئول این مطلب قبل از اینکه من پیام مثلاً گفته بود مثلاً طرح پژوهشی مثلاً آقای معتقدی کار می‌کردند. اینا رو آوردیم و یک ساختار بهش دادیم و اینا که به حساب یک ساختار جدید بگیره و شکل جمع‌آوری اطلاعاتمون حمایت می‌خواد این قضیه این رو توی فضاها‌ی جدید آوردیم و موضوعات مختلفی که در زیر ساخت بحث اطلاع رسانی مطرح بود اینا رو چیز کردیم بعد کارهای پیشینی که در پژوهشگاه انجام شده بود اینا رو هم خیلی این طرف اون طرف پخش شده بود از طریق کارشناس‌های قدیمی که توی مرکز داشتیم شروع کردیم به جمع‌آوری اینا اون موقع من یک کم‌دی رو یک چند تا کم‌دی رو توی اتاق خودم درست کردم که ما ببینم که این پژوهشگاه



قبلاً چی داشته چی کار می‌کردن چه کسی رو اینجا به حساب سامان می‌داده و چه طوری ارائه می‌شده بعد اساسنامه‌اش چه طوری بوده خیلی کارهای مثلاً مفصلی رو که بگم درباره‌ی مرکز نهایی و ساختارش قبل از اینکه بعد از انقلاب که دیگه اینا از هم جدا شده بود یعنی مرکز تحقیقات علمی کشور و موسسه‌ی آموزش عالی و ما به نتیجه رسیدیم یک نهاد بود اینا هر کدومش تبدیل شده بودند به اداره‌های کل وزارت‌خونه مثلاً همین موسسه پژوهش رفته بود زیر نظر معاونت آموزشی مرکز تحقیقات علمی کشور و ما زیر نظر معاونت پژوهشی بودیم و هر کدوم از اینا هم به عنوان یک اداره‌ی کل بودند توی وزارت علوم اما بعد توی این شرایط وضعیت قبل طوری بود که از هم پاشیده بود از لحاظ ساختاری و نهادی یعنی لازم بود که نهاد و ساختار جدیدی مجدداً شکل بگیره که خب ما باید با سازمان برنامه یا سازمان مدیریت استخدامی دنبال می‌کردیم اون موقع آقای دهقانی معاون سازمان برنامه بودند. آقای اکرام جعفری ایشون رئیس سازمان امور استخدامی بودند ببخشید امور استخدامی بعد آقای دهقانی هم مرد بسیار بسیار مودب و متین و خوب و ما خلاصه با ایشون وارد به حساب چیز شدیم و یک مدیر کل داشتند که خب ایشون خیلی سخت‌گیر بود و آقای صداقت بودند قبول نمی‌کردند که ما یک دفعه چیز کنیم به هر حال به دردسر زیادی افتادیم دیگه به اتفاق آقای علیدوستی و خانوم بهشتی رفتیم سازمان امور استخدامی یک نمودار درختی تهیه کردیم که این رو تصویب کنند و فکر کنم ۲-۳ سال هم این فرآیند طول کشید که سازمان امور استخدامی مصوبه‌ی شورای گسترش رو به رسمیت بشناسه و ما رو به عنوان یک نهاد قانونی در کشور قبول کنه بعد می‌گفتن چطوری شما می‌تونید از ما نهاد گرفته باشید از شورای اسلامی لیست گرفتید اینا همه یک مساله بود که می‌گفت خب ما مصوب نکردیم گفتیم ما براساس شورای گسترش گفتن آقا ما هنوز به شما چیز ندادیم و بالاخره دیگه حالا اونا موافقت کرده بودند و ما هم دیگه از سازمان ردیف گرفتیم و نهایتاً این شد که ما آقای دهقانی را آوردیم اینجا بازدید کردند. آقای صداقت آمدند بازدید کردند آقای اکرام جعفری هم چندبار من دعوت کردم بالاخره ایشون تشریف نیاوردند. نهایتاً این شد که بعد از ۳-۴ سالی ما سازمان امور استخدامی هم مجوز گرفتیم که به عنوان یک مرکز مستقل در دولت فعالیت بکنیم بعد اون ۴ سال این مطلب دیگه تصویب شد.

- یعنی در واقع تازه اینجا بود که ساختار عملاً به شما ابلاغ شد؟

بله در حدود فکر کنم سال ۷۴-۷۵ شاید بشه که دیگه ساختار ابلاغ شد.

- و شما توی اون ساختار اون وقت در واقع همکاران جدید تون رو به کار گرفتید؟

بله. این همکاران جدیدمون اومدند دیگه جنابعالی تشریف آوردید توی به حساب سازمان ما و همینطور افراد دیگه‌ای که الان تو سازمان هستند هیات علمی هامون اضافه شدند. آقای دکتر سمائی، آقای رجبی، خانوم صدیقی، خانم خسروی، بعد آقای دکتر دوران، آقای دکتر ابویی، آقای دکتر علیدوستی اونجا تشریف داشتند آقای ددمنش آقای حسین زاده هم کم‌کم اضافه شدند.

- یعنی ساختار شما باز هم تغییر کرد؟

ساختار ما دیگه اون موقع چون پژوهشکده بود، نه چون در زمان پژوهشکده یک درگیری‌هایی بین شورای گسترش و مجلس و سازمان برنامه در جهت حد و حدود اختیارات شورای گسترش بودش مثلاً اینا چه حد از اختیارات رو دارند؟ و از همون اول از زمان آقای دکتر معین که به اصطلاح وزیر بودند بعد آقای هاشمی گلپایگانی تشریف داشتند از همان موقع آقای دکتر معین آمدند این اختلاف نظر و دیدگاه بین مجلس و وزارت علوم و سازمان برنامه و شورای گسترش بود که حدود و حدود شورای گسترش چقدر هست که نهایتاً بالاخره اینا شورای علوم شورای بزرگیه. حداقل ۴-۵ وزیر در شورای گسترش هستند. بعد رئیس سازمان برنامه بودجه در شورای گسترش بود رئیس حوزه‌های استخدامی در شورای گسترش بود. یعنی اینا همه در شورای گسترش بودند وقتی که یک مطلبی رو تصویب می‌کردند و اونجا مصوب می‌شد. طبیعتاً دیگه نباید در لایه‌های زیرین این وقتی مثلاً رئیس امور استخدامی در شورای گسترش بود باید لایه‌ی زیرینش عمل می‌کرد این مطلب رو یعنی نهایت مسائلی شده بود که فرآیند اجرایی برای شورای گسترش نماد همه‌ی سازمان‌ها با یک مقدار پیچیدگی‌هایی روبرو بودند که باید مثلاً شغل‌ها تعریف بشه، برنامه‌ها مشخص بشه مأموریت‌ها به حساب

شکل بگیره. گرچه ماموریت‌ها تو اساسنامه آمده منتها به صورت ریزتر هرکدوم از اینها بیان بشه یک فرآیند اینطوری بود که خودش زمان گیر بود غیر از اون قضیه پذیرش خود این که مصوبه شورای گسترش رو تعمیم می‌کرد یک نهاد جدید رو به سازمان امور استخدامی اونا هم شاید مقاومتش از این جهت بود که ما نهادهای دولت رو بزرگ نکنیم و جاهای مختلف اجازه نداشته باشند که یک نهاد جدید به دولت اضافه بکنند. البته این ساخت بود فرآیندش طول می‌کشید تا اینکه بخواد یک چیزی محقق بشه و می‌دونید مساله‌ی مهم اینه که آدم وقتی به یک موضوعی می‌پردازه من توی این همین مدت که به حساب هستم موضوع اینه که با همون شرایط، همون محیط، همون دانش و بینشی که ما در مسائل نهادمند کردن بخش‌های مختلف کشور داریم باید کشور رو اداره کنیم و شما حتی مثلاً اگر بعضی‌ها باشن که خیلی ایده داشته باشند که ما داشتیم مثلاً ما آدم‌هایی داشتیم بالاخره دکترای مدیریت داشتند یا مثلاً فوق لیسانس مدیریت داشتند تو حوزه‌های مختلف ایده‌های بسیار بسیار خوبی هم داشتند ولی این ایده‌ها در قالب پذیرش مسائل فرا سازمانی ما عملیاتی نمی‌شد. نه اینکه این ایده‌ها ایده‌های بدی بود یا حتی می‌خوام بگم در رویکرد به مساله رویکرد بسیار خوبی بود ولی اینا همه همین چیزی که من خودم بعد در واقعیت که باهاش روبرو شدم دیدم به صورت واقعی چطور هست. مثلاً فکر می‌کردم ما اگر اطلاعات علمی کشور را جمع بکنیم و در کشور ما از این به بعد مدیران برتر و هیأت علمی تصمیم‌گیری می‌کنند. دیگه خب من بعدها فهمیدم اصلاً اینطوری نیست فرآیند تصمیم‌گیری در کشور ما مبتنی بر این نیست، این جوری نیست. همه‌ی این چیزایی که ما می‌نویسیم مبتنی بر این تصمیم بگیرند و این مبنای اصلی تصمیم‌گیری باشه و اینا خب خامی ما در نگاه به مباحث کشورداری بودش و من فکر می‌کنم این موضوع مهمیه مخصوصاً برای کشورهایی که در حال توسعه هستند تا وقتی بتونه قوام پیدا بکنه این تصمیم‌گیری‌ها مبتنی بر این نوع تفکر باشه قطعاً زمان می‌بره و حالا تو بخش‌های مختلف گفتم که بعدها البته من فهمیدم که بدون یک ژن بحرانی از دانش امکان اینکه ما کشور رو مبتنی بر دانش اداره کنیم نیست و این ژن بحرانی از دانش یعنی اینکه ما اونقدر نیروی دانشی در کشور داشته باشیم در بخش‌های مختلف پراکنده شده باشند و این نوع فرهنگ و این نوع تفکر رو به نهادهای دولتی و خصوصی ما تزریق کرده باشیم تا زمانی که این نباشه خیلی خیلی سخته. این بود که دیگه خوب بعدها خودم هم یک بحث این طوری رو من سعی کردم که ما بدون داشتن یک حدی از دانش چون اون دانش مرزهای دانش رو فکر می‌کنم باشه و این مرزهای دانش هم در نشریات علمی - پژوهشی خودمون باشه هم در نشریات علمی و پژوهشی جهانی باشه فرق نمی‌کنه ولی بهر حال از لحاظ محتوایی، اندازه و سطح کیفیت دانشی که ارائه می‌دیم باید تو این مسیر باشه حالا اگر ما در نشریات خودمون از داوری مناسب و تخصص‌های کافی برخوردار نبودیم می‌تونیم از رفرنس‌هایی که در دنیای جدید هست استفاده کنیم و رفرنس‌های دنیای جدید هم یکی از بهترین‌هاش همین ISI هست لذا من اعتقاد دارم که ما اگر یک مرزی از دانش رو بگزونیم چون من تقریباً ۱۷۰ کشور رو مطالعه کردم و به این نتیجه رسیدم که ما باید تعداد مقالات علمی‌مون از مرز بین ۱۵۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰ بگذره و البته تو کشورهای مختلف متفاوت بوده ما یک قسمتی از دانش و یک ژن بحرانی از دانش را خواهیم داشت چون این ۱۵۰۰۰ نفری که چاپ می‌کنند خودشون تنها نیستند دیگه ۱۵۰۰۰ نفر دانشجو هستند، استاد‌های دوره و برشون هستند، تیم‌های که توی دنیا باهاشون همکاری می‌کنند مثل دانشمندان جهانی از همین حرکت‌های اینها استفاده می‌کنند و کنفرانس‌های جهانی از اینا حمایت می‌کنن این مجموعه‌ها توی کشورها می‌تونن کارساز باشند و عیناً همین چیزی که ما الان داریم ایجاد می‌کنیم به عنوان مجموعه اطلاعات علمی خب تقریباً من می‌تونم بگم من تموم عمرم رو برای اینا گذاشتم. خیلی بده یک نفر تمام عمرش رو برای اینا بذاره بعد امروز بگه آقا من اون زمان که فکر می‌کردم که این می‌تونه اون کار رو انجام بده اشتباه کردم. یعنی اینکه این همه مجوزها که شما می‌بینید ۵۰۰۰۰ تا رکورد اطلاعات هست روی سایت ما. حالا اگر من مستقیماً درگیر این مساله به عنوان کارشناس نبودم ولی به عنوان مدیر با همه‌ی کارشناس‌هایی که توی این مساله کار می‌کردند حمایتشون کردیم، با مدیرانمون بحث کردیم، با مدیران بالای کشور جدل کردیم همه اینا رو ما داشتیم من به این نتیجه رسیدم که این مطلب گرچه لازم هست که ما انجام بدیم به عنوان زیرساخت باید داشته باشیم این اطلاعات علمی رو ولی بیس اساسی که بخواد این اطلاعات علمی به کار گرفته بشه این

هستش که ما در متن‌های دانشمون نگاه کنیم و در نرم افزارهامون هم از ۱۵ یا ۲۴ هزار تا بگذره لذا از اون زمان‌ها بود که من یک مقدار شیف کردم به این طرح‌ها دیگه. گفتم که حالا یکی که می‌گه باید ISI داشته باشیم باید خودش هم ISI داشته باشه نمی‌شه مثلاً بگیریم که من می‌گم ISI خوب است یا بد است لذا مقالات ISI چاپ کردم. خب خدا هم کمک کرد دیگه وارد این مساله شدیم والان هم فهمیدم که چون که صد آمد نودهم پیش ماست نمی‌شه بدون غلبه بر علم بومی مرزهای دانش رو داشت. یعنی ما اگر توی مرجع دانشگاه‌ها این کار را بکنیم همه‌ی این چیزهایی که متاسفانه دانش علمی و اپیدمی و اینها مطرح می‌کنیم پیش ما هست نمی‌شه بدون غلبه بر علم بومی دانش مطرح کرد و ما اگر مرز دانش داشته باشیم علم بومی مون رو در حد وضع دانش مطرح می‌کنیم ولی اگر نداشته باشیم علم بومی مون در حقیقت می‌شه گفت تجارب بقیه‌ی دنیا رو ما تکرار می‌کنیم و اون تکرار تجارب دنیا. شاید یک‌سری مهارت‌ها رو برای ما بیاره ولی روش جدید طبیعتاً خیلی کم می‌تونه تبلور پیدا بکنه که همون دانش همون زمان‌ها اگر می‌خواد باشه اینه که اینجاست که در مرحله‌ی توسعه و چیزی به نام توسعه یافتگی همراه با مرزهای دانش منظورم هست بلکه در غیر این صورت ما می‌تونیم داشته باشیم منتها همیشه عقب افتادگی بسیار بسیار زیاد نسبت به دنیای جدید باید روبرو باشیم.

- پژوهشگاه در واقع در این جهت برای تولید دانش یا حضور در مرزهای دانش چطوری هدایت شد و کاری رو پیش برد، انجام داد یا ایده‌های شما برای پژوهشگاه که در واقع توی این مرزها حرکت بکند چی بود؟

این بخشش یک قسمتی از او مسائل سخت هستش که بر می‌گرده به همون بحث‌های مطرح دانشی که عرض کردم، اینجا نیروی انسانی کافی داشته باشیم برای اینکه بتونید وارد چیزی به عنوان پژوهشگاه بشید. ما یک موقعی بحث‌هایی رو اگر از آقای دکتر علیدوستی بپرسید خب ما بحث‌های زیادی همیشه با همدیگه داشتیم ما اینجا از رانندگی نمی‌دونم این بچه‌ها رو انجام دادیم. تا اگر از بچه‌ها بپرسید روزهای اولی که آمده بود پژوهشگاه چون ماشین نداشت جز ماشین من. گفتم نمی‌شه ما اینجا مثلاً آقای دکتر علیدوستی، آقای شهریارى اینا رو همه نگهدارید اینجا، یک عده کارمندا رو همه رو نگهدارید بعداً اینا بنده‌های خدا همینطور شب اینجا رها باشن. بعد من شب مثلاً اول آقای دکتر علیدوستی، آقای شهریارى و خانوم رضوانفر رو تو دفتر کار می‌کرد اول خانم رضوانفر رو می‌رسوندم بعد آقای دکتر علیدوستی رو می‌رسوندم بعد تو مسیرمون که می‌رفتیم اگر مثلاً بعضی مواقع خانوم‌ها یا آقایون می‌ماندند پیاده‌شون می‌کردیم ما با آقای شهریارى منزلمون بغل همدیگه بود. بعد آقای شهریارى رو همون جا پیاده می‌کردم بعد دیگه می‌رفتم خونه. ما با آقای دکتر شهریارى تقریباً یک دویست متری زیاد فاصله نداشت. خب بعضی مواقع من و آقای علیدوستی تنها می‌شدیم خیلی با همدیگه بحث می‌کردیم. آقای علیدوستی چند تا خونه این میون عوض کردند اول منزلشون نزدیک پمپ بنزین توی میدون آزادی بود بعد از اونجا که آمدند بالا خلاصه ما از اول راننده‌ی ایشون بودیم تا منزلشون و یک موقع‌هایی ما خسته می‌شدیم از بس باهم دیگه بحث می‌کردیم سر این قضایا، خب بعضی مواقع بحث می‌کردیم ایشون می‌گفتن که خب اسم این مرکز، مرکز مدارک علمی ایران خوب نیست. تبدیلیش کنیم به طرح پژوهشگاه و اینا من به آقای دکتر علیدوستی همون موقع‌ها می‌گفتم حالا نمی‌دونم ایشون چقدر تو ذهنشون هست می‌گفتم آقای علیدوستی اگر مثلاً می‌بنید غرب توسعه یافتگی رو چیز کرده من دقیقاً یادمه که یک روز مثلاً اون روز شاید مثلاً ۱۰ سال پیش بودش وقتی این بحث‌ها رو با همدیگه داشتیم شب یک ماشین از اون ما داشتیم تو اون بن بست خونه‌ی ایشون ایستاده بودیم الحمدالله منزل و ایشون یک بن بستى داشت این بن بسته توش ماشین رفت و آمد نمی‌کرد محل دنجی برای این بحث‌ها بود. هوا هم بد بود. برف هم نشسته بود روز اون درخت‌ها همینطوری من داشتم نگاه می‌کردم می‌دیدم که برف‌ها داره آب می‌شه دقیقاً اون لحظات خیلی ناراحت بودم همین موضوع رو به آقای دکتر علیدوستی می‌گفتم به ایشون می‌گفتم: آقای دکتر علیدوستی شما نباید انتظار داشته باشید بدون یک حجمی از دانش همون حرکت انتظار از کشور ما می‌ره که کتاب‌ها وجود داره. که البته ایشون هم فوق‌العاده آدم واقع بینى هستش آقای دکتر علیدوستی آدمی نیست به نظر من خیلی واقع بین نباشه ولی این تا زمانی که خودش به عنوان عمل کننده‌ی ماهر بالا سر اون سیستم هستش اون سیستم کار می‌کنه ولی شما این فیشه رو بکش

بیرون آقای دکتر علیدوستی رو از سیستم یهو دچار مشکل می‌شه مثلاً مثل کتابخونه. کتابخونه خیلی خوب بود، بعد که ایشون رفتند اون تحولات رو در کتابخونه دیگه ما نداشتیم یا مثلاً حالا بخش‌های دیگه یعنی این مساله نشون میده که خواننده‌ی ماهر برای اون علوم مساله‌ی مهمیه و خب وقتی تو سطح یه جای کوچولو میاری می‌بینی می‌شه ولی وقتی سطح رو بزرگ می‌کنی خب خیلی سخت می‌شه یعنی چون سطح‌های کوچک ۳-۴ نفر نیرو حل و فصلش می‌کنی یعنی زورت می‌رسه ۳-۴ نیرو را آموزش بدی حالا شما بیا بخوای عمومیش کنی دیگه نمی‌تونی.

منابع می‌خواد. سیستم می‌خواد و چیزهای دیگه طرح‌هایی می‌خواد که این مساله محقق بشه این بود که همون زمان‌ها ما بحث کردیم. امروز هم به ما ایشون می‌گفتن خب اسمش قشنگ نیست اینجا به خاطر اسمش اینا من نگاهم این بود که ما به خاطر اسمی نیست که این مساله رو داریم من نگاهم این هستش که ما به خاطر دانشه است که اینجا هستیم شما دانش داشته باش همه‌ی مسائلش حل می‌شه یعنی ما اگر اینجا ۳۰ نفر داشتیم که دکتر داشت و شما. یا اینکه نه دکترهایی داشتیم که می‌تونست این مطلب رو تزریق بکنه خب اون مساله هم محقق می‌شه اینها هم خودش یک نوع صیوری، یک نوع تحمل به حساب سختی به فرد مقابل می‌ده که این تحمل سختی گاهی به اندازه‌ی تمام عمر آدم‌هاست. می‌خواد که آدم تحمل بکنه ولی اگر آدم تحمل نکنه بعد که آدم می‌ره جاهای دیگه می‌گه عجب دنیاییه خیلی براش محیط‌های جدیدی فراهم هستش که احترامش، سطح برخوردش کاملاً عوض می‌شه مثلاً من وقتی همایش می‌رفتم خب بالاخره دنیا یک احترام دیگه به من می‌ذاره مثلاً چندتا رفیق چندتا دوست جهانی تو کنفرانس‌ها می‌رند خب یک احترام دیگه‌ای به من می‌دارن می‌بینم که سطح برخورد و سطح احترامم از سطح مثلاً یک کشور خیلی خیلی بالاتر می‌ره ولی من بالاخره نرفتم اون‌ور یعنی موندن برای این پژوهشگاه گفتیم که بذار این ایده رو جمع و جورش بکنیم حالا من بحثم این هستش که برای اینا بالاخره یکسری آدم می‌خواد که توی این قضیه حالا اگر نمی‌دونم قربانی شدن یا یعنی اگر ما بخوایم چیز کنیم چاره‌ای نداریم جز اینکه یکسری آدم‌ها این مطلب رو داشته باشند و اینجا هم نمی‌شده یعنی تو ساخت دولت نمی‌شه مگر اینکه شما یکسری آدم‌های فداکاری را داشته باشید فداکاری بکنند. این که آیا مثلاً کسانی که هستند فداکاری نکردند، نه اصلاً اینطوری نیست اونا هم فداکارانه کار کردند منتها بحثمون در فداکاری نتیجه من فکر می‌کنم یکسری امکاناتی برای قشرهایی فراهمه که اون امکاناته وقتی ارزش بگذره نه اینکه کار نکرده باشه نه من اعتقادم این نیست اعتقادم اینکه اون امکاناته و وقتی ارزش می‌گذره اون فداکاری کرده حالا همه‌ی اینا هم سطحش سطح نظریه است دیگه چون توی این اوضاع دانشی سطحش سطح اکشن کمتره پس این نظریه است یعنی شاید مثلاً بعد از ۱۰-۱۵ سال می‌بینی که همین بحث که حالا من عرض می‌کنم. چون من خیلی در اون زمان، جمع آوری دانش ما موجب می‌شد که رویکرد کشور ما نسبت به اینها عوض بشه و همین که الان مثلاً می‌بینی اون حدی از تغییر تحولاتی که ما می‌خواستیم نشده نمی‌شه بگیریم نشده درحالیکه ما در سائیمون سالی یک میلیون نفر مراجعه کننده داریم. اینا هم متاثر می‌شن از این مساله منتها شکلش شکل کلیه شاید اگر جاهای دیگه اگر یک وقتی می‌داشتیم شاید نمی‌دونم بهتر می‌شد.

- به این ترتیب پژوهشگاه تشکیل شد یا نشد بالاخره؟

نه، اون زمان‌ها دیگه خب دیگه وسط پژوهشگاه و اینها موند. بعداً که بحث پژوهشگاه شد اینم خودش یک چالش دیگه بود که با آقای دکتر معین با شورا.

- شما البته هدفتون این بود که توسعه پیدا کنه؟

بله توسعه پیدا کنه با شورای گسترش، اساسنامه‌ی جدید و نوعاً در مباحث نظریه‌پردازی برای یکسری جاهای مختلف رو ما راضی کنیم که به حساب چیز کنیم خب ما اعتقاد داشتیم که آقای دکتر علیدوستی توانایی بسیار خوبی تو این مباحث داشت که توی مباحث نظری کاملاً به حساب پشتیبان ما باشه. منتها حالا همین نظریه‌ها توی اکشن بیرین توی اکشن که نمی‌شه به حساب بازی کنید شما باید همپای همین چیزایی که می‌نویسین من و آقای علیدوستی یا بعضاً من خودم تنها می‌رفتم و خلاصه جنگ و دعوا مکافات و مصیبت و اینا که این مطلب رو ردیف کنیم و خب بحث پژوهشگاه هم مدت‌های زیادی ما داشتیم به حساب زمان آقای دکتر توفیقی اون اواخری که دیگه می‌خواست بره دیگه

حالا با این مساله موافقت کردند و شورای گسترش هم بالاخره موافقت کرد به شورای گسترش یک نامه نوشتیم که ما موافقیم اینجا پژوهشگاه بشه و خب برنامه‌های خاص هم برای پژوهشگاه برای اینکه ما سه تا پژوهشکده داشته باشیم و اون پژوهشکده‌ها هم شکل گرفت و پژوهشگاه بشه و خب برنامه‌های خاص هم برای پژوهشگاه برای اینکه ما سه تا پژوهشکده داشته باشیم و اون پژوهشکده‌ها هم شکل گرفت و پژوهشکده‌ها البته شکل‌گیری پژوهشکده‌ها در اون قالبی که روسای پژوهشکده اینا داشته باشیم به خاطر اینکه اختلاف نظرها اینها بود هنوز به حساب چیز نشده ولی الان معاونت‌ها، نهادها، ساختار جدید و فرمان‌های حالا اینا هم بحث‌های خاص خودش رو داره که واردش بشم. اینا هم به حساب چیز شد و منتها من یک موضوعی رو می‌گم بعضی دوستان هم با این مساله موافق نیستند.

- با کدوم مساله؟

حالا من عرض می‌کنم با چه مساله‌ای بعد از اینکه ما سال‌های ۷۲-۷۳ رو اون موقع‌ها بحث بود من متوجه این موضوع شدم که دانش مدیریت رو ندارم. این مساله به حساب و اون چیزی که مهمه این هستش که ما دانش مدیریت رو در سطح همون حرفه‌ای بودن و تخصصی بودن باید بهش نگاه بکنیم و خب برای اینکه این مطلب رو نگاه بکنیم من دیدم نمی‌شه بدون تمسک و توسل به کسانی که از این دانش بهره بردند مسائل توسعه‌ی پژوهشگاه رو شکل داد این بود که همون موقع‌ها که بحث داشتیم که مثلاً نقاط ضعف ما چی هستش نقاط قوت ما چی هستش منابعمون چیه؟ فرآیندمون چیه؟ خروجی‌هامون؟ توی محیط خارجی‌مون چه فرصت‌هایی ما داریم اینا بحث می‌کردیم ما با همدیگه ریز که کرده بودیم که حالا من دفترهای اون زمان هم دارم. اونجا وقتی فهمیدم که من نمی‌تونم این مساله رو به حساب چیز کنم آمدم فوق لیسانس مدیریت، بچه‌های مهندسی صنایع، بچه‌هایی که دکترای به حساب همین رشته‌ها رو می‌خونن یا دانشجوی دکترا بودند بالاخره با اینا وارد یک مذاکره شدیم صحبت کردیم و شروع کردیم به یک بحث به عنوان استراتژیک پلنینگ. که اون زمان خب آقای دکتر امیدوار نقش بسیار بسیار مهمی داشت حالا آقای دکتر امیدوار ایشون فوق لیسانس مهندسی صنایع رو گرفته بودند و دکتراشون رو فکر کنم دیگه بعدها از دانشگاه علم و صنعت گرفتند اون موقع آقای دکتر امیدوار دانشجوی دکترای مهندسی صنایع به حساب چیز بودند. من به آقای دکتر امیدوار گفتم که ما می‌خوایم یک استراتژیک پلنینگ داشته باشیم این استراتژیک پلنینگ هم باز حاصل جلسات ما با مدیر انجمن بود دیگه مثلاً جنابعالی بودید. آقای دکتر علیدوستی بودند، آقای شیرانی بودند، آقای بابایی بودند، آقای کاظمی بودند، خدمت شما که عرض کنم آقای شهریاری بودند. به هر حال دوستانی که اون زمان با همدیگه بودیم.

- خانوم بهشتی.

خانوم بهشتی بله تشریف داشتند. حالا یادم رفت که بگم آقای شهریاری از همون ابتدا کنار ما بود یک مقداری کم لطفی که ایشون بالاخره رئیس دفتر ما بود و حالا دردسرهای زیادی ما و آقای شهریاری داشتیم و حالا شاید خاطره‌ی بدی هم نباشه من الان بگم اون اواخر چیز که بودیم اون اوایل که بودیم خب به همه خیلی فشار بود حالا بیش از همه فشار به آقای شهریاری بود.

- چرا؟

چون آقای شهریاری به حساب رئیس دفتر ما بودند بعد لیسانس جامعه‌شناسی هم داشتند. بچه‌ی بسیار فداکار، خوب و منصفی هم تو کارها بود و خب بخش زیادی از کارها هم که دیگه بود من نمی‌تونستم با خانوم رضوانفر و سیدزوار اینا تو دفترم بودند درگیر بشم. بیشتر درگیری‌هاش رو آقای شهریاری جمع و جور می‌کردند البته یک مدت هم خانم رضوانفر بودند پیش من. خدمت شما که عرض کنم آقای شهریاری خب وقتی خیلی فشار اینا روش بود ما با سازمان‌های زیادی ارتباط داشتیم اون موقع هم سازماندهی نکرده بودیم چیز نداشتیم بیشتر درگیری‌ها رو دوش ایشون بود نامه‌بنویس، نمی‌دونم بررسی کن، ببین داده یا نداده. نمی‌دونم خلاصه این چیزها. بعد یک مدت آقای شهریاری با من قهر کردند و رئیس دفتر هم بودند. ضمناً با من قهر بودند. منتها خب من آقای شهریاری رو دوست داشتم. نمی‌خواستم به حساب چیز کنم دیدم که بهش خیلی فشار آمده بنده خدا هم حقش بود. منتها خب من رئیس سازمان هستم، دیگه چاره‌ای نیست علی‌رغم اینکه با من قهر بودند از کار نمی‌زدند کارهاشون رو انجام می‌دادند. شب‌ها که ما با هم می‌رفتیم

می‌خواستیم بریم یا من حرف نمی‌زدند کنار دستم می‌نشستند می‌رفتیم خونه می‌رسوندم بعد ایشون می‌رفتند خونه‌شون بعد فردا صبح هم علی‌رغم اینکه با من قهر بودند می‌آمدند سوارشون می‌کردیم و چون منزلشون نزدیک بود به حساب من با ایشون قهر نبودم ایشون با من حرف نمی‌زدند بعد دیگه به هر حال می‌گم خاطرات جالبی هستش. درگیری من با نیروی انسانی خیلی زیاد بوده آقای دکتر علیدوستی و آقای ابویی و خدمت شما که عرض کنم حالا جنابعالی کمتر به خاطر روحیه‌ی جنابعالی که روحیه‌ی منت کشی دارید کمتر این مشکل پیش اومده.

- لطف دارید.

بعد به هر حال این مطلب بود که برای اینکه سازمان رو اونجا حفظ بکنیم.

- فرمودید که این ایده‌ی استراتژیک پلنینگ می‌شه بگید؟

آهان بله این ایده‌ی استراتژیک پلنینگ این ایده رو آقای دکتر علیدوستی می‌گفتن که ما برای اینکه به حساب بخوایم چیز بکنیم همیشه که استراتژی نداشته باشیم. این ایده رو آقای دکتر علیدوستی مطرح کردند بین وسط بحث‌های مدیریتی حالا یادم نیست بالاخره ..

- در جلسات؟

تو جلسات به حساب این بحث‌ها مطرح می‌شد ایشون مطرح کردند با آقای دکتر زارعی مطرح کردند اون موقع آقای دکتر زارعی هم مشاور ما بودند که بعداً ایشون دکتراشون رو گرفتند رفتند دانشگاه تربیت معلم بعد هم دانشگاه تهران کارشون رو انجام دادند به هر حال توی جلسات این مساله بحث شد و اینها و بعد که خب پای عمل این قضیه که شد یعنی چه کار کنیم اینا قرار شد آقای مهندس امیدوار فکر کنم آقای مهندس امیدوار با آقای دکتر علیدوستی یک کار دیگه ای رو انجام می‌دادند یادم نیست چه کاری آهان کار به حساب چیز رو انجام می‌دادند.

- هم اتاق و بودند ایشون با هم دیگه.

بله هم اتاق بودند کارمهندسی سیستم مدیریت کتابخونه رو انجام می‌دادند. مدیریت پایگاه‌های اطلاعاتی کتابخونه رو انجام می‌دادند. بعد اون موقع اون زمان این کار رو انجام می‌دادن به آقای مهندس امیدوار گفتم که آقای مهندس امیدوار شما استراتژیک پلنینگ با ما کار کنید بیرون بیارید. بعد آقای مهندس امیدوار گفتن من من سیستم خوندم و کارهایی که عرض می‌کنم روی or هشتش oprition research و بعد من دارم کار می‌کنم روی سیستم اینا ما کار نکردیم. قرار شد ما باید یک قراردادی با آقای مهندس امیدوار ببندیم که آقای مهندس امیدوار برنند و اصلاً مطالعه کنند که استراتژیک پلنینگ چیه؟ مفاهیمش چیه؟ انوعش چیه؟ فرقس با برنامه‌ریزی بلندمدت چیه؟ مزیت‌هاش چیه و چه کاربردهایی می‌تونه برای سازمان ما داشته باشه در حوزه‌ی دولت. بعد خب آقای دکتر امیدوار هم بنده خدا اون زمان این مطلب رو قبول کردند و رفتند اطلاعاتی جمع آوری کردند و یک گزارشی آوردند. نمودارهایی هم کشیده بودند متن‌هایی هم نوشته بودند به عنوان گزارش اولیه آورده بودند و خلاصه مرحله‌ی اول اون کار ریسرچش رو انجام داده بودند کار تحقیقاتی که خیلی هم کارهای کانپستی<sup>۹</sup> هستند انواعشون چی می‌شه؟ چطوری می‌شه؟ به اون پرداخت کدوم یکی از انواع این برای سازمان‌های دولتی مفید هستند و آیا مزیتی نسبت به برنامه‌ریزی بلندمدت دارند یا ندارند اینا رو که آوردند گفتیم که حالا یک دور بریم ببینیم که اگر مشکلات و معضلات ما رو بخوایم توی این مدلی که ایشون تهیه کردند بریزیم چی می‌شه خب قرار شد آقای مهندس امیدوار بره این مطلب رو کار کنه. به هر حال از اونجا که خواستن این مطلب رو کار کنن ما داده‌های کافی ما در سازمان نداشتیم که ایشون بتونه خودش این کار رو انجام بده بعد ایشون شروع کردند به این مساله آقای مهندس امیدوار بعد از یک مدتی بالاخره یک مقدار چیز می‌آوردند و مثلاً یک چهار پنج تا جدول آوردند و گفتند این شکلی اینا. بعد خب گفتیم این خیلی کمتر از چیزی که ما می‌خوایم آخرش بعد به این نتیجه رسیدیم که من و آقای مهندس امیدوار بنشینیم و همه‌ی اون مدله رو چون از اول تا آخرش ببینیم. بعد

<sup>۹</sup> CONCEPT پیامد

خب وقتی این مساله رو ما با مهندس امیدوار به حساب شروع کردیم حالا دقیق یادم نیست ولی فکر می‌کنم چیزی نزدیک یکسال هر روز ساعت ۶ صبح من می‌اومدم پژوهشگاه.

- هرروز؟

هر روز آقای مهندس امیدوار هم تشریف می‌آوردند پژوهشگاه و حاصل این کار من و مهندس امیدوار این شد که آنچه که در ذهن من بود و از سازمان می‌شناختم چون ۴-۵ سال از سازمان گذشته بود اون زمان‌ها در ذهن من بود و از سازمان می‌شناختم ریختم تو مدلی که آقای مهندس امیدوار داشتند و به این شکل مساله به حساب شکل گرفت و اولین گزارش استراتژیک پلنینگ پژوهشگاه رو ما بیرون آوردیم. اون رو بهتون نشون بدم.

- خواهش می‌کنم.

- این مال چه سالیه آقای دکتر؟

سال ۷۷-۷۸.

شما ۷۲ تشریف آورده بودید نه؟

آره یعنی سالی که ما به برنامه‌ریزی استراتژیک رسیدیم اوایلش شکل‌هاش به صورت دیگه بود یعنی عرض کردم ما ابتدا یک کار مطالعاتی رو با ایشون شروع کردیم ایشون چیز کنه. البته یک کارهای دیگه رو...

- ۷۵-۷۶ اتفاق افتاد مثلاً؟

آره یعنی بحث ما این بود که ما این رو انجام بدیم منتها این یکسری اولویتهایی رو پول کافی نداشتیم برای اینکه بپردازیم. بنابراین اولین کاری که شروع کردیم گفتیم که اگه ما بخوایم سازمانمون رو از این حالت خارج بکنیم چه چیزهایی رو احتیاج داریم؟ نشستیم ریز کردیم. حقیقتش اون زمان‌ها ما روزی نزدیک ۱۷-۱۸ تا فرآیند را ریز کردیم. گفتیم مثلاً ما فرآیند آموزش نداریم، فرآیند روابط عمومی در پژوهشگاهمون نداریم، فرآیند ترفیع نداشتیم و فرآیند به حساب بحث‌های ترفیع مشاغل نداشتیم.

- اینا رو با کمک آقای علیدوستی ریز کردید؟

این رو بله، با کمک آقای دکتر علیدوستی به حساب ریز کردیم و خدا رحمت کنه آقای مسجدیان رو فرآیند پژوهش نداشتیم و آقای دکترمسجدیان.

- خدارحمتشون کنه.

یعنی ابتدا با آقای دکتر مسجدیان قرارداد بستیم چند فرآیند پژوهشی برای ما کار کنند. بعد آقای مسجدیان بعد از اینکه فرآیند پژوهش رو کار کردند او به اصطلاح اینارو انجام دادند توی تصادفی به رحمت خدا رفتند در جاده قم. اون بخش فرآیندیش که بخواد اجرا بشه موند. اون کار فرآیندیش رو آقای دکتر علیدوستی و یکی دیگه از دوستان کار کردند حالا خاطر من نیست یعنی چه کسی توی این مطالب درگیر بود. بعد از اون ما اومدیم ۱۴ تا فرآیند رو به حساب عنوان‌هاش رو نوشتیم که مثلاً ما اگر آموزش بدیم فرآیند آموزش هم می‌خوایم. فرآیند پژوهش هم می‌خوایم، فرآیند مثلاً ترفیع رو می‌خوایم و بحث‌های این شکلی اون ۱۳-۱۴ تا فرآیند رو اومدیم با آقای مهندس حائری قرارداد بستیم آقای مهندس حائری و یکسری دوستان دیگه داشتند که تحت عنوان ارتقای رهبری پس اینا یکسری کارهای این شکل مثلاً دیتابیس‌هامون ما می‌گفتیم دیتابیس‌هامون باید در قالب استاندارد شکل بگیره بحث‌های به حساب استانداردسازی اینا رو اومدیم شروع کردیم و یک کارهای این چنینی انجام دادیم. بعد اینا که به خورده پخته‌تر شد آمد تو قالب استراتژیک پلنینگ شکل دادیم.

- آقای دکتر علیدوستی کی وارد سازمان شده بودند؟

آقای دکتر علیدوستی فکر می‌کنم سال‌های ۷۳ اینا باشه اگر اشتباه نکنم فکر می‌کنم همون زمستون ۷۴، ۷۳-۷۴ اواخر ۷۳ دیگه آقای علیدوستی آمد اینجا بعد، خب مثلاً خود همین‌ها برای چک کردن همین سیستم‌ها که بیاد بیرون خب اون موقع ما هم توی نشریات غرق بودیم دیگه که نشریات رو بیرون بیاریم ۸ تا نشریه رو بیرون آوردیم خب این هم خیلی فشار می‌آورد به سازمان وقتی که دیگه کمبود بودجه و مسائل خودش رو داشت، خب اون زمان‌ها این مطالب رو

ذیل می‌کردیم و بیرون می‌آوردیم و لازم بود به اون طرف مقدار ها برسیم که به حساب اون شکل بگیره نرم افزار هامون رو حمایت بکنیم یکسری مطالعاتی توی اون طرف لازم داشتیم چون اول که ما اومدیم خب هنوز PC ها خیلی قدرت نداشتن ما مجبور بودیم با کامپیوترهای چهل و سه هشتاد و یک وزارت‌خونه کار بکنیم و یک ترمینالی داشتیم بین ما و وزارت‌خونه، وزارت‌خونه و سازمان برنامه که من کامپیوتر چهل و سه هشتاد و یک داشتم. یکسری از اطلاعات ما اصلاً از همین چهل و سه هشتاد و یک بود که چهل و سه هشتاد و یک تبدیل می‌کردیم به این فرمت‌های معمولی بعد می‌دادیم دستگاه‌های معمولی به کارش بگیره اما یک بحث‌های این شکلی رو داشتیم که اون‌ها هم از ما هزینه می‌برد و هنوز اینا مسائلی بود که خب ما باهاش درگیر بودیم و اینا خلاصه تو سال‌های دیگه ۷۷ و ۷۸ بود که این مساله یعنی بحث مثلاً سال‌های ۷۴ اینا فکر کنم بود که بحث‌های ریز شروع شد و نمی‌دونم سال ۷۵-۷۶ اینا وارد قرارشدیم که انجام بدیم بعد حدوداً یک‌ساله من و آقای مهندس امیدوار آمدیم نشستیم که این بیرون بیاد. یعنی به حساب ورژن ۷۷-۷۸ که شما هم این رو دارید مطالعات اینا ریزش اینایی که با اینجا دیدیم و این مساله دست مایه‌ی استراتژیک پلنینگ بعدی شد.

بحث‌های ما توی اون استراتژیک پلنینگ بعد برای دوستانمون و مدیرانمون یک مقداری این مساله روشن بود که مثلاً ما چه مسیری می‌خوایم بریم دیگه فکر کنم ۵-۶ ماهی حالا دقیق تو ذهنم نیست یک جلسات خیلی مرتبی رو ما هفته‌ای یکی دو بار یا هفته‌ای ۳ بار حالا باز این تو ذهنم بخوبی نیستش ما روزی بین ۲ تا سه ساعت آقای امیدوار می‌آمدند یک سالی اون زمان بالای چاپ‌خونه داشتیم که به اتفاق مدیرانمون با هم دیگه می‌نشستیم و اون چیزایی که توی تفکر ذهنی من به اصطلاح مونده شده بود می‌گفتم آقا اینا که گرفتیم به خاطر اینه که می‌خوایم بدونیم مدله کجا می‌ره ولی الان ما می‌خوایم شما هم همکاری کنید اگر مثلاً چیزایی هست نقص داره نقصش رو برطرف کنیم. اگر مثلاً چیزایی هست که اصلاً به حساب نباید وجود داشته باشه حذفش بکنیم و اگر چنانچه چیزای جدیدی هم وجود داره که باید به‌عنوان جدید مطرح بشه اونا رو بیاریم. خلاصه تو این فضا حرکت کردیم و مثلاً برای من جالب بود که فرمودین این مطالب رو که ما پیش بریم تقریباً می‌تونم بگم اون بحث‌هایی که ماهمون زمان کرده بودیم و شما هم اگر این دوتا را با هم مقایسه بکنید می‌بینید که خیلی گنگی نداره البته مبهم بود ایشوا که ما باهم ادغام کردیم وی یک همچین مساله‌ای شد و نشان می‌داد خب این که به یک جهتی یک کارایی داره که اگر حالا حسین غریبی بنشیند بقیه‌ی مدیرانش هم بشینن می‌تونن از توش یک بحث اینطوری بیرون بیان و خب خود همین دیگه هدایت‌گر بسیاری از کارهای ما شد که حداقل وضعیت دید بچه‌هامون به عنوان اینکه یک برنامه دارن یک استراتژی خاص دارند به اونها نگاه می‌کرد گرچه امروز هم از دیدگاه من و با دوستانی که خب باهم دیگه هستیم اختلاف‌نظرهایی توی این موضع استراتژی هست ولی که قالبش رو به هر حال قبول کردیم یک هدفی رو باهم دیگه قبول کردیم که اینا رو انجام بدیم و اینا برن و یک دستمایه‌ای شد برای دوستان سازمان‌ها اینا رو ارائه بدیم. کسانی که مخالف ما بودند به نظر من این موضوع خیلی مطلب مهمیه یعنی اگر شما از من بپرسید شما تمام این مباحثی که شما تو این جلسات دیده بودید کار کردید می‌گم نه. دیگه من سازمان برنامه رو خلع سلاح کردم در مقابل خودم این رو هر دفعه سازمان برنامه می‌داد به من می‌دونستم که مثلاً دیدند بگن که آقای فلانی مثلاً اون شکلی هستش و خب هر موقع هم با معاون‌هاشون می‌نشستیم مثلاً هرچی می‌گفتن می‌گفتم آقا فلانی چی مثلاً فلان غلط رو کردیم می‌گفتن برای این مساله ما چند تا راه کار داریم مثلاً ما مشکل فضای فیزیکی داشتیم که هر وقت سازمان برنامه می‌نشستیم سازمان برنامه می‌گفت که ما مثلاً فلان چی رو چی کارش بکنیم می‌گفتم ما چندتا کار می‌تونیم بکنیم شما مثلاً توی فضای فیزیکی یکی از این مسائل رو شما با ما کنار بیایید مثلاً حالا شاید براتون جالب باشه مثلاً فضای فیزیکی مورد نیاز در مرکز ما مثلاً گفتم چه استراتژی‌هایی داریم یکی اطلاعات در دسترس بود بعد ایجاد فضای جدید در ساختمان فعلی بود تأییدیه فضای جدید بود و ادغام کل یا بخشی از کتابخونه‌ی مرکز به صورت کتابخونه‌ی ملی جدید بود ما ۴ تا مساله رو پیش‌بینی کرده بودیم برای این که بدونیم سازمان برنامه با کدومش موافقه و مثلاً وقتی که پیشنهاد می‌دادیم می‌گفتن که چه چیزی حالا اگر ما اطلاعات مثلاً در دسترس بکنیم چه تأثیری در محیط بیرونی داره می‌گفتم آقا مثلاً این تأثیر رو داره



توی درونمون مثلاً چه تاثیر داره اون قوانین و مقرراتی که اون موقع البته نداشتیم توی استراتژی جدید قوانین مقررات درست کردیم که می‌آمد حمایت می‌کرد و با اینکه ما یک تغییراتی رو لازم داشتیم که از این موضوع مهم یعنی براساس اون حمایت بکند اینارو آورده بودیم که بعداً هیات امنای اینا رو پیشنهاد دادیم. بعد همین مساله برای بخش‌های دیگه که مثلاً ما می‌گفتیم آقا مثلاً شرحش اینه شرح وظایف بیرونی ما این می‌شه اگر ما این کار رو بکنیم اینطوری می‌شه و خلاصه وقتی وارد یک موضوعی شدیم ما قبلاً چه طرح‌هایی انجام دادیم تا همه‌ی موارد رو ریز کرده بودیم. مثلاً شما این طرح‌ها رو انجام می‌دید معایب اون از بین بره همگی در حد ایشو وقتی من با اینا وارد صحبت می‌شدم اونارو خلع سلاحشون می‌کردیم و این موضوع بود که عملاً تو گرفتن بودجه ما موفقیت‌های خیلی خیلی خوبی رو کسب کردیم تو این سال‌ها اگر چه من عرض کردم با همه‌ی اینا نه بودجه‌ی ما اینقدر بود که به همه ابعاد استراتژی‌مون بپردازیم و نه نیروی انسانی ما توی کشور ما اصلاً کسانی بودند که بیان این مطالب رو بیان انجام بدن یا شرکت‌هایی باشن همون شرایط براشون سخت بود وقتی وارد مسائل می‌شدند اینم می‌گم اینطوریه ولی خب کم‌کم دیگه ما به اینا پرداختیم برخی مواقع رو از سر راه اینا برداشتیم و خیلی از موانع هم به علت ظهور و ورود تکنولوژی‌های جدید و سرعت تکنولوژی دقت کافی اون طوری سر راهشه که اونم باید انشاالله آدم جدیدتری بیان سرکار بعداً...

- آقای دکتر این بحث روند بودجه و جذب بودجه توی پژوهشگاه براساس حالا برنامه‌ی استراتژیک یکی از دوستان در واقع توی گفتگوهاشون گفتن که در واقع نشستی که شما با رئیس جمهور وقت با آقای هاشمی رفسنجانی داشتید موجب شد یک در واقع فرصتی فراهم بشه برای سازمان که بتونه بودجه‌ی خوبی رو جذب بکنه و یا یک جهشی توی بودجه اتفاق بیافته جریان او نشست چی بود؟

این مطلب هم این شکلی بودش که خب عرض کردم که توی این کشور یک فضایی هستش که همه چیز تو کشورهای در حال توسعه برمدار دانش و تخصص و نیازهای حقیقی که کشور داره بچرخه یک موقع هم این هستش که ارتباطات کافی شما داشته باشی البته مختص کشورهای جهان سوم و در حال توسعه نیست در کشورهای توسعه یافته هم همین ارتباطات و لابی‌گری اصلاً یک امر معمول، جاری و ساری هستش اینجا خب ما خانوم بهشتی رو که داشتیم خانم بهشتی از طریق خانوادگی با آقای هاشمی رفسنجانی اینا آشنا بودند ضمن اینکه اون نشریاتی که برای آقای هاشمی رفسنجانی فرستاده بودند یعنی بعد از اینکه من رفتم متوجه شدم این توی ملاقاتی که ما خدمتشون داشتیم خب اون موقع ایشون رئیس جمهور تشریف داشتن ماهم برمی‌گردیم به سال‌ها قبل از این استراتژیک پلنینگ داشته باشیم اون نشریات ما رو به اصطلاح آقای هاشمی دیده بودند و فرموده بودند اینا مطالب به حساب جالبی هستش و بالاخره از موقعیت خانم دکتر بهشتی هم استفاده کردیم و یک وقت ملاقات رو به حساب بین ما و آقای هاشمی فراهم شد. اون ملاقات من از آقای علیدوستی هم خواهش کردم تشریف بیارن و خانوم بهشتی هم خب تشریف داشتند و اونجا که رفتیم ما همین مسائل رو بحث کردیم که آقای هاشمی یک دو ساعتی وقت داده بودند و چند لحظه بعد اون آقا آمدند گفتند وقتتون تموم شد و خلاصه یکی دوبار اون آقا آمدند گفتند وقتتون تموم شده تا آخر که آقای هاشمی فرمودند فکر کنم دیگه نزدیک ظهر شده بود فرموده بودند شما دیگه تا نماز ظهر تشریف نیارید که ما با آقای دکتر غریبی اینا بحثمون به اصطلاح با جایی برسوندیم خود آقای هاشمی علاقه‌مند شدند به این مسائل. خب من آخرین شماره‌ی نشریات و داده‌هایی که جمع کرده بودیم برده بودم اونجا ایشون فوق‌العاده آدم با هوش و تیز هوشی بودند و بعد از اینکه من اینا رو براشون به حساب ریز کردم گفتن خب فکر می‌کنید از دست من چه کمکی بر میاد؟ که به شما کمک بکنم منم یک نامه برده بودم که بیس بودجه‌ی ما اون زمان‌ها اون موقع ۵۰ میلیون بوده انگار من اینا رو بردم اونجا که آقا بودجه‌ی ما بشه ۵۰۰ میلیون تا سال بعد مثلاً چی بشه که خب تقریباً ۱۰ برابر می‌شد آقای هاشمی هم بعد اینکه چیز کردند گفته بودند که شما نامه هم آوردید گفتیم آره من نامه آوردم و نامه رو به ایشون دادم نمی‌دونم فردای اون روز بود یا پس فردای اون حالا دقیق تو ذهنم نیست حالا نامش باید تو بایگانی ما باشه آقای میرزاده اون موقع رئیس برنامه و بودجه بودند.

- آقای دکتر میرزاده که الان رئیس؟

پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران هستند بعد ایشون رئیس سازمان برنامه بودجه بودند آقای هاشمی هم غیر از توی چیزشون گفته بودند یا توی دولتشون گفته بودند من حقیقتش از آقای میرزاده نپرسیدم ولی این برای من جالب بود که در عرض یکی یا دو روز که ایشون نوشته بودند آقای میرزاده شما شخصاً برید اینجا رو بازدید کنید و به من هم به حساب بازدید کنید گزارش بدید که مشکلتشون رو حل کنیم حالا به نظرم می‌یاد که توی دولت آقای هاشمی با آقای میرزاده صحبت کرده بودند بعد همون که من رسیدم اینجا این نامه آمد فرداش بود آخر وقت بود از دفتر آقای میرزاده به من زنگ زدند گفتند ما می‌خوایم بیایم اینجا رو بازدید کنیم. گفتم خب فردا تشریف بیارید. دیگه ایشون فردای همون روز تشریف آورده بودند با یک سری کارشناسشون و کارهای ما رو دیدند گفتن شما چقد بودجه می‌خواید برای اینکه کارتون جمع و جور شه گفتم ۵۰۰ میلیون برای این کار لازمه آقای میرزاده گفتن من واقعاً قبول دارم اینجا اینقدر بودجه رو می‌خواد و به کارشناسشون هم گفتن شما ۵۰۰ میلیون تومن براشون تامین کنید باز حالا بالاخره آقای میرزاده رئیس اونجا تشریف داشتند روسا هم ندازه‌ی همون دستورهای ریاستشون مطالبی پیش می‌یاد ولی دیگه ولی دیگه تکلیف آخرش این شد که سر دعوایی که با کارشناسشون داشتیم ۲۰۰ میلیون شد که این دیگه تقریباً از ۵۰ میلیون تومن شد ۲۰۰ میلیون تومن. آره برای بعضی مواقع خوب بود. اما رشدهای بودجه‌ای خوبی داشتیم و شاید یکی از کارشناس‌های خوبی هم که خیلی کمک ما بودند مشاور آقای بنیانیان بودند اون موقع هم کارشناسان خوبی توی حوزه‌ی اطلاع رسانی کار انجام دادند. البته خب بعدها یک مقداری پای ما توی حوزه‌های سیاست‌گذاری کلان هم یک مقداری باز شد یعنی سال ۷۲ که ما اونجا بودیم بحث‌هایی رو با آقای دکتر اظهري باز کردیم که باید توی سیاست‌های کلان کشور که کمیسیون اداری‌اش را راه بیندازیم ما دبیرخونه‌ی شورای اطلاع رسانی کشور شدیم اونجا تو حوزه‌ی اطلاع‌رسانی که خب درگیر شدیم و کارهایی رو کردیم که این هم آمد به حساب کمک کرد و موجب این شد که ما خب رشد بودجه‌ی بسیار خوبی را داشته باشیم منتها اون روزها هنوز دبیرخونه‌مون شکل نگرفته بود یعنی قبل از بحث اطلاع رسانی.

- احتمالاً آمدن اون بودجه کمک کرد که بتونیم....

بله، بعد از اون اولین پولی که ما گذاشتیم اون سال اولین مساله‌ای که چیز شد اون سال واون پول را دادند من اطلاع رسانی رو شروع کردم اون زمان واقعاً ما ۵۰ میلیون تومان بودجه چیزی حدود صد و خورده‌ای ما کار می‌کردیم این ۵۰ میلیون تومن به کسی چیزی نمی‌رسید که بتونیم جمع و جورش کنیم و من بیشتر وقت‌ها هم به دنبال سازمان‌ها و تبصره‌ها و اینها بودم که بشه یک کاری کرد که این رو جمع و جورش کرد و خب این فضای که باید آخر هرماه حقوق می‌دادیم منو کلافه کرده بود. به خصوص سال اول که ما همین بودجه‌ی ۵۰ میلیونی رو داشتیم نمی‌شد با ۵۰ میلیون تومن حرکتی رو شروع کرد من هر شب من مثلاً خانوم می‌گفت بابا تو چقدر حوصله داری هر شب مثلاً می‌رفتم با کلی برنامه‌های متفاوت با سازمان‌های متفاوت تلفنی صحبت می‌کردم نمی‌دونم می‌رفتم منزلشون یا می‌رفتم که خلاصه ما حقوق پایان ماه رو بدیم چون با ۵۰ میلیون تومن واقعاً نمی‌شد حقوق پایان‌ماه بچه‌ها رو پرداخت کرد و خیلی اون سال‌های تا سال‌های ۷۶ و اینها سال ۷۶ که بودجه‌مون ۴ برابر شد یه کمی از این استرس‌های این که پایان هرماه که باید حقوق بدم خب کمتر شده بود و فضاهامون از اون فضای نگرانی که داشتم خارج شده بود و به اصطلاح راحت‌تر می‌شد فکر کرد به مسائل و اینها.

- آقای دکتر معمولاً سازمان تا اونجایی که من شاهد بودم در واقع محلی برای ملاقات‌ها و لابی‌ها و حضور افراد معتبر حکومت و افرادی که به هر حال درگیر سیاسی حکومت بودند بوده از جمله آقای میرحسین موسوی، در واقع با جناب آقای دکتر رضا خاتمی تشریف آوردند که یادمه که جناب آقای دری نجف آبادی رو اشاره فرمودید و آقای موسوی لاری و دوستانی که در حقیقت تشریف می‌آوردند و در اینجا با توجه به اینکه پژوهشگاه یک مجموعه‌ی چندان بزرگی در واقع در دایره‌ی حکومت در حقیقت نبود چطوری این افراد رو به پژوهشگاه دعوت می‌کردید هدفتون از آوردن این افراد و ارائه‌ی این کارها چی بود؟

عرض کردم شما یا باید که کشورهای درحال توسعه یک نظامندی وجود داشته باشد که روی نظام شما بتونید ایجاد امکانات بکنید یا همون که توی سطحی از ارتباطات، ارتباطهایی که توی سطوح جامعه واقعاً وجود داره بعد توی چیزهایی که من بررسی کردم توی جلسات و از نزدیک ببینم بعضی‌ها هم نه مثل آقای موسوی ایشون دیگه از دغدغه‌ی دولت راحت شده بودند یک فضای آرام‌تری برای فکر کردن تحلیل کردن نگاه کردن به اون چیزهای درحاشیه‌ی کشور منتشر می‌شد گزارش‌ها و این چیزها رو داشتن و خب من برای خیلی از مسئولین کشورمون این نشریات رو می‌فرستادم و خب ما این ۸ تا شماره هم ببخشید سبک این ۸ تا شماره هم زیاد بود می‌رفتم می‌دیدم مرتب بوده معمولاً از تنها کسی که می‌تونم بگم که تو تمام اینها فقط به من جواب می‌داد که من اینها رو خوندم مثلاً لذت بردم، دقت کردم چی بود و اینها. آقای موسوی بودند که مشاور بسیار خوب آقای هاشمی رفسنجانی بودند بعد چون که دیدم آقای موسوی توجه می‌کنند به این مساله و ابراز علاقه کرد و چی کرد یک بار با دفترشون تماس گرفتم و گفتم جناب آقای موسوی شما که اینقدر به این مساله علاقه دارید و اینا خب اینا که شما دارید می‌بینید یک خروجی‌هایی داره از اینجا گرچه این خروجی‌ها یک بخشیش می‌شه بگیم که به‌عنوان بیس کار ما هستند ولی اینا یک پوسته‌های بادامی هستند شما بیایید مغز این کار رو ببینید که آقای مهندس موسوی گفتند باشه ما می‌آیم و می‌بینیم دیگه ایشون تشریف آوردند اینجا و بعد که آمدند اون نامه رو بعدها خودشون نوشتند که به هر حال من اومدم اینجا و بازید کردم و لذت بردم و اون نامه رو نوشتند و توصیه کردند که بقیه هم به این مطلب توجه کنند یک نامه‌ای هم خودشون تنظیم کردند که آقا من همه‌ی اینجا رو بررسی کردم فوق العاده کارخوبی شده خوب هستش که ازش حمایت بشه و بعضی‌هاش به شکل اینکه ما قبلاً با هم ساختمان بودیم پیش آمد مثلاً جناب آقای خاتمی، آقای خاتمی قبل از اینکه رئیس جمهور بشن تو همین ساختمان بودند کتابخونه ملی طبقه‌ی بالای ما بود بعد پایین هم خب پژوهشگاه ما بود خب با آقای خاتمی اونجا با همدیگه آشنا شده بودیم و منتها او موقع آقای خاتمی چون رئیس کتابخانه ملی بودند خیلی وجهه‌ی ریاست جمهوریشون رو اون زمان نداشتند جناب آقای خاتمی ولی در جلساتی که بود کتابخونه‌ی ملی هم عضو شورای اطلاع رسانی بود و من هم دبیر اون شورا بودم و خب جلسات زیادی با جناب آقای خاتمی داشتیم که می‌گفت این کارها رو می‌کنیم اونا هم خب کارهای ما رو دیده بودند و خب چون تو همین ساختمان کتابخونه ملی و اینا هم بود آقای خاتمی خوب نظر خودشون رو گفته بود. در مورد آقای دری نجف آبادی که خب توضیح دادم که چه طوری بودش که آمدند بعد آقای موسوی لاری هم خب ما خودمون لاری هستیم بعد از زمان‌های خیلی قدیم آقای موسوی لاری به اصطلاح موقعی که خیلی جوون بودند تشریف می‌آوردند روضه‌خوانی می‌کردند بعد دیگه از اونجا ما دیگه یک ارتباطاتی بود بعد یکبار که ایشون زندان بودند بعد از زندان هم دیگه آمدند نماینده‌ی مجلس لار شدند به هر حال ما از اونجا خدمت آقای موسوی آشنا بودیم و اون آشنایی دوران قبل از انقلاب و بعد از انقلاب ما با آقای موسوی که توی یکی از جلسات توی این وزارت کشور بود یک بازدیدی ازش داشته باشند ایشون هم قبول کردند تشریف ببرند دیگه یک بازدیدی بکنن و اگر ممکنه یک امکاناتی هم برای کار ما در نظر بگیرند که بیشتر ما از تیپ‌هایی در حدوزارت کشور بودند در دولت بالاخره با آقای معین با دوستان دیگه می‌نشستند حمایتی که وقتی یکی از وزارت کشور از فعالیت‌ها تون حمایت می‌کنه باید یک فکری به حال این موضوع می‌کرد و به هر حال ما موضوعمون رو از یک سطح پایین‌تر به سطح‌های بالاتری مطرح می‌کردیم. علی‌ای حال فکر کنم آنچه که تو این فضا می‌شه بهش نگاه کرد اینه که برای اینکه بتونیم مباحثی که در استراتژی‌هامون پیش‌بینی کرده بودیم و اهدافی که برای مرکز بود ماموریتی که برای مرکز بود پیش‌بینی کرده بودیم پیش ببریم من همون یکی دو سال اولی که هنوز رئیس اینجا بودم متوجه شدم که بدون ارتباطات مناسب با سطح بالای کشور و درگیر کردن سازمان‌هایی که مستقیماً مسئول هستند و افرادی که می‌توانند در افرادی که می‌تواند در شوراهای متفاوتی پشتیبان ما باشند و یک سطحی نگاهاشون رو از سطح کنترلی به سطح اعتماد بکشونیم توی به حساب برخوردهایی که با ما داشتند و همینطور من آمدم توی جلسات مختلفی با آقایون، اینا حرف‌هایی می‌زدند من حرف‌هاشون رو یادداشت می‌کردم بعد همین حرف‌های خودشون رو می‌بردم توی جلسات می‌گفتم مثلاً خب این حرف‌ها را شما مطرح فرمودید. این کار رو کردید در کشور این کار رو کردید. حداقل مثلاً این ۶ تا

موضوعی رو که شما مطرح کردید مثلاً به ما مربوط می‌شه و مثلاً غیر از ما چندجای دیگه هستند در کتابخانه‌ی مثلاً ملی بودش یا بعضاً یکی از کتاب‌های دانشگاهی بودش اینها می‌تونستند یک نقش‌های این طوری داشته باشند و می‌گفتن آقا اینا که خب به شما مربوط می‌شه شما بیاید یک توازنی بین حرف‌هایی که زدید و عمل‌تون برقرار بکنید و من تقاضا می‌کردم به حساب شما این حرف‌ها این بخش‌هاش رو عملی کنید و یا اگر ۱۰۰ درصد هم علمی نمی‌کردند می‌گفتم اینها در استراتژی‌های ما توی اساسنامه توی قوانین آمده راستش اینا با هم سازگارند دیگه بالاخره اگر هم نمی‌شد یک ۲۰ - ۳۰ درصد کمک‌هایی این شکلی می‌کردند بعد یکی از فضاها دیگه‌ای که بین ما و اونا بود این بودش که نوعاً دوستان ما به خاطر رویکردی که ما در حل مسائلمون داشتیم مثلاً یک مساله‌ای که شاید در بین صحبت‌هامون مطرح نکرده باشیم ما برای همه‌ی این کارهایی که در پژوهشگاه کردیم مطالعه کردیم و کاری نیست که ما در پژوهشگاه کرده باشیم کاری کرده باشیم که اون کار مطالعه نشده باشه حالا اگر شما دونه‌دونه بهش بپردازید اینا رو می‌تونم مطرح کنم از اون طرح غدیر گرفته به عنوان طرح سراسری کشور ما یک مطالعه خوب روش انجام دادیم. طرح امین همین طور یا فرآیندهای مختلفی که ما در پژوهشگاهمون داریم با مطالعه انجام شده یا همون استراتژیک پلنینگمون روش مطالعه انجام شده دیگه آینده‌نگری در رابطه با نظام‌های اطلاع‌رسانی مثلاً توی کشور داشته باشیم یا روش این طوری مطالعه شده، کار شده و بخش زیادی از مسائل اینا مطالعات خوبی شده حالا دوستان هم مطلب رو می‌دونن تقریباً همه‌ی مطالعاتی که توی سازمان ما انجام شده چه حالا توی سطح مساله‌ای که توی سطح علمی کشور بود چه مباحثی که معضلات خودمون بوده در هر دو شکلی تقریباً می‌تونم بگم من همه‌ی این گزارش‌ها رو مطالعه کردم یعنی هیچ گزارشی نیست مطالعه نکرده باشم خب اینا به من هم دانش می‌داد که وقتی جاهای مختلف می‌خوام برم یک دانش جدیدی رو برای من ایجاد کرده بود که کم‌کم خود من هم توی مسائل مختلف و مهم این هستش که آدم بتونه از این دانش در اون جای خودش استفاده کنه یعنی مخصوصاً مسائل مطرح می‌شه من در اون جلسه خودشون هم حالا اگر ۲۰۰ - ۳۰۰ جلد گزارش‌های متفاوت توی پژوهشگاه ما بود من اینا رو خونده بودم معمولاً ذهنم نسبت به اینا هم فعال بود چون بالاخره من هر روز درگیر این مساله می‌شدم ضمن اینکه یک نفری حرفی رو می‌زد من بالاخره ذهنم به همون نکاتی رو که قبلاً بچه‌ها مطالعه کرده بودند کار کرده بودند فعال می‌شد و مطرح می‌کردم و بعد هم که دیگه خودم حالا مطالعه می‌کردم و حالا یک مطالعه‌ای هم کنارش می‌کردم مثلاً اگر توی سطح سال من ۲ تا کار رو می‌دیدم که جایی اومده می‌دیدم مثلاً اون مساله جواب نمی‌ده می‌رفتم مثلاً کتاب اطلاعات سازمانی بچه‌های مدیریت رو می‌خوندم که در حوزه‌ی روابط عمومی چه مسائلی مطرح شده یا تو حوزه‌های روان شناسی من بعضی جاها دیده بودم که مثلاً آقای مازلو گفته البته اینا توی گزارش‌های نیست مثلاً مازلو در طبقه‌بندی نیازها چیزی گفته و من می‌رفتم نگاه می‌کردم این سلسله نیازهای مثلاً مازلو گفته چطوری یک شرح و توضیح براش می‌دادیم اینا یک توضیح این شکلی لذا تو جایگاه خودش از ما استفاده می‌شد. اینکه می‌فرمایید مدیریت، حتماً مدیریت پشت سرشه دیگه منم باورم شده بود که مدیریت یک دانشی هستش که باید رفت عمقش دید نگاه کرد بعد توی سازمان ازش استفاده کرد لذا توی اونجاها مثلاً اگر یک جاهایی بود مثلاً نوآوری بود به خاطر همین بود که بالا بود وقتی مثلاً یک نفر صحبت می‌کرد من با یک اندیشه می‌رفتم توی جلسه می‌گفتم دیگه این روحیه‌های این مسئولین رو من می‌شناختم که مثلاً از چه چیزهایی خوششون میاد بعد من مثلاً براساس روحیه‌هاشون اینا رو یادداشت می‌کردم می‌ذاشتم توی کیفم. الان هم دارم یک عالمه یادداشت‌ها رو که مثلاً آقای فلانی از این مثلاً مسائل خوشش می‌اد، آقای مثلاً فلانی از این مسائل خوشش می‌اد من اون چند مطلب که اینا مثلاً خوششون می‌آمد قبلش تو سازمان خودمون چون ما یک توی سازمان پیش رو بودم اونا رو می‌گفتم می‌خواستم گزارش بدم مثلاً اون چارتایی که می‌دیدم خوشش می‌اد رو مثلاً گزارش می‌دادم که بعد من می‌دونستم که من این چهارتا را گزارش بدم حتماً ایشون سوال داره بعد مثلاً یک همچنین کارهای این شکلی می‌کردم که وقتی وارد ارتباط می‌شیم تازه یکسری این مطلب رو به این شکل برای مهندس جهانگرد می‌گفتم، مثلاً من می‌دونستم مهندس منطقی از این جور چیزها خیلی خوشش می‌آمد لذا من اینا رو می‌آوردم براشون یا مثلاً از دیتابیس‌ها خوششون می‌آمد مثلاً من دیتابیس‌ها رو می‌آوردم. مثلاً آقای دکتر

حری اینا از نمایه‌سازی و مسائل این جواری خوششون می‌اومد ارتباطها رو این طوری برقرار می‌کردیم یعنی می‌دیدم و نگاه می‌کردم به مخاطب ببینم از چی بعد برای تو این مثلاً تو این جلسه که ۶۰ نفر مثلاً نشست بودیم من مثلاً می‌خواستم ۱۰ دقیقه صحبت کنم ۶ تا مطلب که مثلاً تهیه می‌کردم هر کدوم رو می‌گفتم از یکی از اینا خوشش بیاد خلاصه جلسه رو گرم می‌کردیم دیگه با بازار گرمی‌های این شکلی. بنابراین یک فضای این شکلی اطراف من یا این روش بین در حقیقت اون چیزی که به‌عنوان نوآوری بود و اکشن‌هایی که ما توی اون نوآوری‌ها داشتیم توی ارتباطاتمون مطرح کنیم این نوآوری‌ها مثلاً یک اکشن داشتیم بعد یک بحث دیگه‌ای که ما باز با این آقایون ارتباطی برقرار می‌کردیم تو این مسائل این بود که خب بعضی از سازمان‌ها سازمان‌های حالا یعنی احساس رقابت می‌کنند حالا نه همه‌شون رقیب یعنی از طرف من من خیلی شاید تو حوزه‌ی دولت به‌عنوان رقیب نگاه نمی‌کنم ولی شاید مثلاً حالا یک تفکرات این شکلی در بیرون مثلاً سازمان و اینا باشه لذا مثلاً حوزه‌هایی بود که ما توی این مثلاً این فضا می‌خواستیم کار بکنیم حتماً این توازن و همکاری رو بین رقابت رو فراهم می‌کردیم یعنی تلاش می‌کردیم این مساله بشه اونا مثلاً یک بار یک مساله‌ای بود کتابخانه‌ی مثلاً منطقه‌ی علوم باشه یا نباشه. یک هیاتی از طرف ما از طرف به اصطلاح وزارت رفت اونجا رو بازدید کرده و اونجا که بنده بودم آقای دکتر فرجی رئیس دانشگاه تهران، آقای دکتر شاهی بود خدمت شما عرض کنم اگر اشتباه نکنم آقای منتظر بودش حالا درست خاطرم نیستش آقای دکتر بختیاری بود که مدیر کل وقت بود اتفاقی شد ما رفتیم مثلاً اونجا وقتی ما رفتیم من احساس کردم که مثلاً دوستان دیگه می‌خوان که این کتابخونه نباشه خب از بعضی جهات رقیب ما هستش ولی اونجا من خیلی تلاش کردم هم با آقای شامخی هم با دکتر فرجی هم با دیگران که گزارش وارد مرحله‌ی مثبتی بشه گرچه شاید مثلاً مشکلاتی هم داشتن اونا این روند طبیعی سازمان‌های دولتی ما بود که ضعف‌هایی داشته باشه ولی عرض کنم هنوز ساختارها شکل نگرفته بود و فکر می‌کنم نباید وجود داشته باشه کانتنت داشته باشه، محتوای نباشه خب اون ساختمونه رو هم نباید نشون بدند دیگه در هر صورت کانتنت رو اونا داشتن.

بالاخره اینا رو راضی کردیم که باید این باشه خب این نوع ارتباطات هم ما توی فضاهای به حساب فقط ارتباطی داشتیم بعد یک تلاش‌هایی هم توی این مجموعه‌ی ارتباطاتی که ما با بخش‌های مختلف ایجاد کرده بودیم این بود که ما سطح ارتباطی‌مون و به همکاری‌های بیشتری تبدیل کنیم مثلاً مثل ما و شورای اطلاع‌رسانی که اصلاً با شورای ارتباطی خیلی ما کار می‌کردیم مثلاً همکاری می‌کردیم و یا مثلاً با سازمان برنامه. در طرح چیذر مثلاً اینا یا مثلاً ما با وزارت آموزش مثلاً پروژه‌ی علوم تربیتی یا ما مثلاً با وزارت کشور استانداری و اینا مثلاً پروژه‌هایی که برای استانداری‌ها برای وزارت کشور انجام دادیم برای بخش توضیح کارمندشون و یا خدمت شما عرض کنم ما و اون وزارت نیرو که باز پروژه‌ی وزارت نیرو انجام دادیم پروژه‌ی خزر مثلاً خزر رو تو ایستگاه گیلان و مازندران مثلاً جمع آوری کردیم یا یک سطح مثلاً این جواری بود که ارتباطاتمون به سمت ما پیش می‌بردیم و یک سطحی هم سطح‌های شما اشاره هم نکردید سطح ارتباط بین المللی ما هستش که اونا هم یک جایگاه خاص خودش رو الان پیدا کرده یعنی ما به‌عنوان یک بنیاد ارزشمندی که یک کار خوب رو انجام داده می‌شناسن حتی وقتی بحث سر این بود که دوتا برنامه‌مون ادغام بشه که توی یک برنامه مخابرات به حساب شرکت می‌کرد توی یک سطح دیگه‌ی برنامه هم ما شرکت می‌کردیم. وقتی نشست هند بود توی هند خب به خاطر فعالیت‌هایی که پژوهشگاه ما کرده بودش که در صورتی که فضایش با منابع خارجی یکی بود و نه توانش از نظر سازمانی با توان اون قابل مقایسه بود اگر قرار انتخاب بشه مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران باشه خب اینا نشون می‌داد که توی صحنه‌های بین المللی هم به حساب فعال برخورد کردیم. سطح‌هایی مثلاً جامعه‌ی اطلاعاتی و سطح‌های مثلاً کشورهای متحد مشارکت بچه‌ها سازمان مشارکت‌ها گزارش‌هایی هم داد توی حوزه‌ی دولت گزارش ما یکی از بهترین گزارش‌هایی هستش که من توی این سفر از این همه پژوهشکده‌ی ما شرکت کرد تو ژنو بعد دوره‌ی بعدش هم از کشور ما بچه‌های خوبی شرکت کردند. خب تو این زمان من خودم موفق نشدم شرکت بکنم چندین نفر از پژوهشگاه ما چندین نفر از دوستان دیگر اینا خب خودش ارتباط‌های جدیدی رو ایجاد می‌کرد و سطح نگاه سطح کشور و به ما سطح جدایی شد توی اکثر شورای سیاست گذاری اثر می‌گذاشتیم الان هم همین مطلب هست چه در سطح

کشور باشد یا چه تو سطح وزارت خونه باشه ما در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان موثر هستیم چه در کارهای تحقیقاتی کردن چه در کارهای اجرایی کردن و به هر حال بخش‌های مختلف کشور توجهی به پژوهشگاه‌ها داره حالا آیا توجه اون‌ها به ما به خاطر این مسائل بود. اینها واقعاً ما همه با خوبی می‌آمدند این باز معضلات و مشکلات خاص خودش رو داره باید یکبار دیگه طراحیش کنیم.

- خیلی ممنون از اینکه محبت فرمودید و با توجه به اینکه وقت نماز رسیده ما با اجازه‌تون گفتگوی اول رو اینجا به پایان می‌بریم انشاالله توی فرصت بعدی اونجا در خدمت شما خواهیم بود برای ادامه‌ی گفتگو.  
انشاالله موفق و موید باشید.

گفتگوی هشتم: جناب آقای مهندس امیر پارسی اصفهانی

- جناب پارسی خیلی ممنون از اینکه زحمت کشید. عرض حضورتون که اگر مقدماً خودتون رو معرفی بفرمایید یک بیوگرافی خلاصه‌ای رو بفرمایید که متولد کجا هستید کجا درس خوندید و کی وارد مرکز شدید و چه کسی بالاخره شما رو آورد توی مرکز؟

راستش من متولد ۱۳۴۱ هستم. دیپلم رو تهران تو رشته ریاضی گرفتم. سال اول رتبه دوم نطقه ۷ تهران شدم. همزمان شد در واقع دوره‌ی دیپلم ما حدود ۱۰ سال توی ارتش بودم و دوره‌ی کارشناسی کامپیوترم رو در دانشگاه دانشگاه علم و صنعت گذرندم.

گروه قبلی اینجا رو ترک کردند و یک فرصتی شد که در واقع ما بتونیم خدمتی بکنیم. از اون زمان تا حالا ۱۶ سال است که من نیروی خدمات ماشینی هستم که حالا اسم‌هاش عوض شده اینجا یک سیستم‌های رایانه‌ای آمده، خدمات ماشینی آمده بخش کامپیوتر ولی این سمت را داشتیم تا الان که خدمت شما هستیم.

خواهش می‌کنم. گروه قبلی که اینجا رو ترک کردن یعنی چی؟

گروه قبلی، آقای باقری و آقای جراح بودند که الان شرکت پارسا آذرخش را دارند. اینها با مدیر قبلی ناسازگاری داشتند و بالاخره اینجا رو رها کردند و رفتند چون استخدامشون هم قراردادی بود. رها کردند و رفتن. منبعی چیزی هم اینجا باقی نگذاشته بودند هیچی نبود. در واقع ما از صفر شروع کردیم اینجا رو.

بعد شرکت پارس آذرخش رو که الان هست تاسیس کردند وارد شرکت خودشون شدند. منو آقای آجیل فروش مدیر قبل مرکز اون هم به پیشنهاد همون دوستانی که رفتند یعنی همون آقای باقری پیشنهاد کرد که من بشم مدیر خدمات ماشینی. حالا چرا ایشون این پیشنهاد کردند این دیگه به خودش بر می‌گرده که چرا من رو پیشنهاد کردند. ولی من رو به عنوان مدیر خدمات پیشنهاد کردند و ایشون هم پذیرفت بعد هم که آقای دکتر غریبی اومدند ایشون هم نظرشون برنگشت. دوره‌ی ما در زمان دکتر غریبی بسیار طولانی‌تر از زمان آقای آجیل فروش بود فکر کنم ۵-۴ ماه بیشتر با آقای آجیل فروش من چیز نبودم. چون تقریباً می‌شه گفت تابستون هفتاد یا تابستون ۷۱ رفتن از مرکز. - آقای آجیل فروش؟

بله. تابستان ۷۱ رفتن. همون زمانی که آقای دکتر غریبی اومدند من سال ۷۰ وارد مرکز شدم.

- بعد فرمودید که یک مدتی هم با آقای آجیل فروش کار کردید به این ترتیب نه؟

تقریباً می‌شه گفت. من در اول خرداد ۷۱ مدیر خدمات ماشینی شدم. حدود سه چهار ماه من بیشتر با آقای آجیل فروش کار نکردم دیگه ایشون رفتند و بیرون یک شرکتی بود یک مدتی هم با اون شرکتشون کار می‌کردند و بعد هم دیگه از ایشون خبری ندارم.

- بعد آقای باقری و آقای جراح در حقیقت با آقای آجیل فروش کار رو اینجا شروع کرده بودند؟

بله، رو یک نرم افزاری کار می‌کردند برای کتابخانه‌ها و بعداً ظاهراً به اختلاف خوردند با هم دیگه حالا چرا اینها باهم دیگه به اختلاف برخوردند اون هم باید از خودشون پرسین به اختلاف خوردند و جدا شدند از هم دیگه و اونها شرکت خودشون رو داشتند. آقای آجیل فروش هم یک شرکتی برای خودش راه انداخت. ایشون هم از مرکز رفت و نمی‌دونم تا همین جا.

- زمانی که شما تشریف آوردید مرکز چه کارهایی رو توی اون بخش شروع شده بود یا امکانات نرم افزاری و سخت افزاری مرکز چی بود؟

زمانی که من اومدم نرم افزار سال ۷۰ با یک سیستم مین فریم کار می کردند اصل کامپیوتر توی سازمان سنجش بود. دیگه چند تا دستگاه ترمینال های قدیمی که با اون کار می کردند. تازه PC یک خورده جاشون رو وا کرده بودند. اینجا چندتا دونه ۴ تا کامپیوتر ۲۸۶ بود اونا رو نوخریده بودند تازه کامپیوترهای فیوس ۲۸۶ رو تازه خریده بودند. نرم افزار سی دی اس تحت داس تازه اومده بود روی PC. استفاده می کردند اونها ازش ورژن دوش بود. اون هم که روی مین فریم بود که خب مکافات های خودش رو داشت مرتب قفل می کرد و اینها. من سال ۷۰ که وارد مرکز شدم اساساً کاری تو بخش بایگانی اطلاعات به من واگذار نشده بود و نرم افزارهایی هم که اینجا بود عمده اش همون بود. - چه کارهایی شده بود؟

یکسری پایگاه اطلاعاتی روتو سی دی اس اینها درست کرده بودند؛ طراحی کرده بودند با یک برنامه ی رزیدنت فارسی توش وارد می کردند اطلاعات هم راست و چپ وارد می کردند. یعنی به همین شکل ذخیره می شد که بعد برای نمایش اینها کلی مکافات و این چیزها وجود داشت یک برنامه ی رزیدنت داشتند. اون ۴ تا کامپیوتر ۲۸۶ دست خودشون بود. دست تایپیست ها کامپیوتر XT بود که یک طرح از او ۲۸۶ ها پایین تر بود. اولین نسل PC ها بود که یاد می یاد فارسی رو بعضی از اینها درست کار نمی کرد. واون برنامه های استنبیلی اش رو اینها رو ما رفتیم توی کدش و دست بردیم بلکه بتونیم اونها درست کنیم. حتی کارت گرافیک فارسی باید روشن می داشتن تا فارسی کار می کرد خودش نرم افزاری فارسی نمی شد. این پایگاه های اطلاعاتی مثل پایان نامه ها و گزارش های دولتی اینها با هم قاطی بود طرح های پژوهشی، سمینارها، همین هایی که الان هست فهرست مشترک. منتها اینها همه اسماشون همین اسمایی بود که الان هستش به همون لاتین بود و اینها رو وارد می کردند این رو وارد می کردند بعد سرهم می کردند و کارهای اینجوری. از زمانی که آقای باقری و جراح رفتند از مرکز ما تازه اون زمان متوجه شدیم نرم افزاری به اسم سی دی اس وجود داره.

- پس شما چه کار می کردید؟

چون اونها بنا نداشتند که ما من اولی که اومدم در واقع اگر بخواهیم به اصطلاح عوام بگیم، سرکار بودیم اون موقع یعنی اولی که من اومدم توی این مرکز فکر می کنم شاید به خاطر اینکه، یک حسابداری توی این مرکز بود به اسم آقای نادری و ایشون ما رو معرفی کرد به آقای باقری و جهرمی که ایشون هم بیاد اینجا بالاخره کار بکند.

- شما هم لیسانستون رو گرفته بودید؟

بله گرفته بودم. من لیسانسم رو سال ۶۹ گرفتم.

- از کدام دانشگاه؟

دانشگاه علم و صنعت. من وارد اینجا شدم، خب گفتن حالا یک نفر آمده دیگه بالاخره اینجا باشه ببینیم چی کارش کنیم با این چیکار بکنیم ولی خیلی سریع جای خودم رو باز کردم. از خاطرات اون موقع یاد می یاد که یک سری کاغذ بود پرینت گرفته بودند، منوال سی دی اس بود. کاغذها در هم و برهم بود و اینها رو دادن به ما و گفتن که اینا رو شما مرتب بکن. حالا من مهندس کامپیوتر که مثلاً چندین سال کار کردن توی ارتش و این طرف و این همه سابقه و این همه چیز و این همه تو شرکت خصوصی این طرف اون طرف کار کرده بودم اینها این کاغذها رو دادن به ما گفتن اینارو مرتب کن. خب اینها رو مرتب کردم گذاشتم اونجا گفتم خب حالا چی کار بکنم؟ خب می گوی چی کار بکنیم دیگه. یک منوالی رو یاد می یاد که به من دادن قطرش شاید حدود ۸-۷ سانتیمتر بود، مربوط به مین فریم فکر می کنم اسمش بود ISPF گفتن شما این رو بخون بعد ببین از این سر در می یاری؟ اون منوال روی ادم می یاد که تقریباً دو هفته وقت گذاشتم خوندمش. خوندم و گفتم آره این دیگه من حالا همه اش رو یاد گرفتم. گفتن می تونی آموزش بدی؟ گفتم آره.

همون مین فریم‌ها بود و بعد گفتن برای ما یک کلاس DOS بذار. من چون بیرون هم داس تدریس کرده بودم، برای همین بچه‌های کامپیوتر اینجا داس گذاشتم بعد گفتن برای ما استنبلی تدریس کن. یه قدری استنبلی براشون تدریس کردم.

- برای کیا تدریس کردید؟

برای همین آقای باقری و جراح و اینایی که اون موقع رئیس ما بودند..

- آهان. یعنی کلاس‌های خصوصی داشتید؟

همین جا تو خود مرکز برای بچه‌های کامپیوتر.

- بعد کلاس‌های دو نفره؟

نه چهار نفره - پنج نفره همه‌ی بچه‌های کامپیوتر جمع می‌شدند و من اینجا درس می‌دادم

- کیا بودند اونوقت غیر از این دو نفر؟

اون موقع آقای شکری، آقای وزیری و آقای خطیبی بودند. مهندس خطیبی بود که ایشون هم فوق لیسانس بود طرح سربازی‌اش را آمده بود اینجا. آقای عارف بود. مهندس عارف هم که خودش استنبلی می‌دونست. اون خودش سر کلاس استنبلی نمی‌اومد چون خودش استنبلی می‌دونست این بچه‌هایی بودند که می‌اومدند بازم بودند و آقای علی رزاقی هم بود.

- چطور یعنی دوستان مثلاً DOS رومی‌دونستند؟

نه بلد نبودند. چون او طوری من حرفه‌ای بیرون درس می‌دادم یعنی به من گفتن یک برنامه‌ی نصب بنویس با DOS که ما این پایگاه‌های اطلاعاتی مون رو به خلق الله می‌خوایم بدیم نصب بکنه و بدیم گفتم خیلی خوب. بعد من با DOS چون مسلط بودم یک برنامه‌ی بک لاین نوشتم که اینارو اتوماتیک بره نصب کنه برای اینها و این کارها رو انجام بده. اون موقع ۴ تا دیسکت رومی داشتن کنار هم دیگه یک چسب هم روش می‌زدن و می‌دادن دست مشتری می‌رفت به ما می‌گفتن یک برنامه‌ی نصب بنویس که این رو انجام دادم. وقتی دیدن مسلطم به DOS بعد شروع کردن و گفتن برای ما یک کلاس DOS بگذار DOS گذاشتیم. بعد گفتن یک کلاس استنبلی بذار. استنبلی گذاشتیم.

بعد آقای باقری اون موقع کار می‌کرد روی یک پروژه‌ای برای وزارت کشاورزی یک چیزی شبیه فهرست مشترک امروز ما، گفت یک برنامه‌ی رزیدنت بنویس که وزارت کشاورزی مجبور نباشه یک راهنما بغل دستش باشه هی ورق بزنه ببینه که این کدی که الان اینجا زده مال کدام کتابخانه است؟ همون موقع که مثلاً این می‌خواد که کد ببینه این بیاد اون موقع به این راحتی نبود کار که الان هست. این کاری که اوی موقع براش انجام دادم همون جا درجا ۲۰ هزار تومن به من دادند.

۲۰- هزار تومن رو چه سالی؟

۲۰ هزار تومان ۷۰ یعنی سال ۷۰، ۲۰ هزار تومن، شما در نظر بگیرید که حقوق من اون موقع قبل از اینکه وارد مرکز بشم توی ارتش حقوق من ماهی ۵۰۰۰ هزار تومن بود. یعنی ۴ ماه حقوق او موقع من رو برای برنامه‌ای که من ۴-۵ روز بیشتر طول نکشید کار کردم به من داد که خیلی من بهم خوش گذشت و این اینطور شد و اینها یواش یواش بنا را بر این گذاشتن که از توان ما توی این قضیه استفاده کنند به جای اینکه محترمانه سر کار بکنند ولی سی پی اس رو تو دست خودشون نگه داشتند که ما مثلاً از اون چیزی نداریم که استنباط من اینه. من قیافه سی‌پی‌اس رو هم اصلاً ندیده بود وقتی من سی‌پی‌اس رو دیدم که روی PC بود و اینها رفته بودند از اینجا و حالا اینجا یک سری کار مونده بود و من هم نمی‌دونستم اصلاً سی پی اس چی هست یک صحنه‌ی اولش رو که می‌دیدم نمی‌دونستم این منوشه این خودشه؟ این کجا شه؟ باید چی کار کرد؟ توی این نرم افزار باید چی کار کرد؟ سرورسی چیزی هم وجود نداشت. آقای شکری هم برای اینها کار می‌کرد. اون از برنامه‌ی سی پی اس خبر داشت. ولی اونم لو ندار که مثلاً



سی پی اس چی هستش و قضیه چیه؟ بعداً هم با آقای دکتر غریبی درگیر شد و بعد هم از اینجا رفت این داستانی همان سال ۱۵-۱۰ سال پیشه.

- یعنی در حقیقت وقتی رفتند می فرمایید که آقای شکری و آقای مهندس جراح و آقای باقری عرضم به خدمت شما

....

آقای جراح و باقری که با هم بودند.

- آهان اون دونفر باهم بودند؟

او دونفر باهم بودند چون باهم شریک بودند. با هم شرکت داشتند رفتند آقای شکری اینجا کار می کرد برای اینها فکر می کنم حقوقش رو از مرکز می گرفت برای اونها کار می کرد.

- آهان

آره دیگه.

- که بعد اونم رفت؟

بعداونم رفت.

- بعد آقایون دیگه ای که اسم بردید چی؟

اونا هم موندند اینجا اونا هم یکی یکی بعد که دکتر غریبی آمد اونا هم یکی یکی رفتند چون آقای دکتر غریبی که آمد با همه خلاصه شروع کرد به برخورد کردن که اینجا چه خبره؟ چیه؟ اون کیه؟ این چیه؟ چی کار می کنه؟ اینا همه باهم یکی یکی برخورد کردند بعضی ها تحمل کردند موندند.

بعضی ها رفتند.

- برخورد کردند یعنی چی؟

مثلاً فرض بفرمایید که آقای شکری یک طرحی رو طرح علوم تربیتی رو ایشون توی سی پی اس نوشته بود با خانوم مرتضایی کار می کرد و طرح محققین - متخصصین رو. بعد خلاصه دکتر غریبی می گفت اینها اصلش مال مرکز و خرجش مرکز داده پس مال مرکز و ایشون می گفتن نه من قرارداد باید این کار رو ببرم بعدش به من گفتند قرارداد می بندیم و ... یعنی وعده هایی که مدیر قبلی داده بود و مدیر جدید قبول نداشت این سبب شد که در واقع اینها رها کنند و برند آقای شکری رفت و آقای وزیری رفت، خطیر سربازی داشت ناچار بود که بایسته. تقریباً هم رفتند یعنی زمانی که آقای دکتر غریبی آمد همه رفتند یک آقای علی رزاقی بود که دیلمه بود که کارهای اینجا رو تایپیست ها رو اینها و مدیریت می کرد، ایشون هم رفت یعنی من شدم تک و تنها، یعنی هیچ کس نبود با من اینجا تک و تنها بعد از یک مدتی با خورده که کار کردم، بعد آقای دکتر غریبی احساسش شاید گفت که نه انگار که این اهل کاره این هیچ رابطه ای هم با اون قبلی ها نداره. اصلاً اهل چیز هم نیست، اهل مثلاً نمی دونم خوردن و این چیزها هم نیست. نه اینکه بگم قبلی ها بودند. شاید استنباط دکتر غریبی اینجوری بود. به هر حال ۶-۷ ماه که ایستادم بعد دیگه اون چیزی که من مطالباتی که من از مرکز داشتم رو یک دفعه خود آقای دکتر غریبی گفتند شما چرا نمی یای این مطالبات رو بگیری؟

- مطالبات یعنی چی؟

یعنی من خب صبح تا ساعت ۴-۳ بعد از ظهر اینجا بودم، وقتی که آقای باقری از اینجا رفتند بعد از ظهرش توی یک شرکت خصوصی کار می کردم به آقای آجیل فروش گفتم که نمی شه اینجا رو جمع کرد با این مدت زمانی که من هستم اگر بخوام اینجا رودر واقع اینجا رو جمعش کنم من باید بعد از ظهرم رو هم اینجا بایستم. اگر بخوام بعد از ظهر روهم اینجا بایستم او شرکتی که می رم دیگه نمی تونم برم گفتم شما چی صلاح می دونید؟ گفت هر چقدر او شرکت بهت می ده ما می دیم بهت. ایستا بعد از ظهر همین ایستا. وایستا اینجا رو جمعش کن. ما هم همین کار رو کردیم بعد دیگه آقای دکتر غریبی آمده بود قبول نداشت اینارو اونا رو قبول نداشت می گفت قراردادش کو؟ کارش کو؟ نمی دونم چی؟ ایناش کو؟ بالاخره ما اینجا رو جمع کردیم جوری که دوماه بعد از رفتن آقای آجیل فروش و آقای جراح از اینجا

یک روز آمده بودند که تصفیه حساب کنند با آقای آجیل فروش بعد من گرچه سوره برنامه‌ها رو نداشتیم، ولی با تکنیک‌هایی که توی داس با اسمبلی بلد بود یک تغییری توی بعضی از برنامه‌ها ایجاد کردم که به درد اون‌ها می‌خورد و گفتم وقتی اومدند تصفیه کنند این‌ها گفتم من یک کاری کردم اینجا که می‌دونم به درد شما خیلی می‌خوره ولی شما نمی‌تونید انجامش بدید من انجامش می‌دم گفتن چه جوری؟ گفتم نمی‌گم ۲۰۰۰۰ تومن می‌گیرم ازتون می‌گم. گفتن ماکه رها کردیم رفتیم به خاطر اینکه یک چیزی از آقای آجیل فروش بگیرم و بریم و حالا بیایم اینجا به تو پول بدیم؟ باج بدیم؟ فلان؟ گفتم ببینید اینی که من می‌خواهم بگم این شاید قیمتش از ۱۰۰۰۰۰ تومن هم بیشتره ولی من به خاطر خب به شما محبت داشتم و شما به من محبت داشتید و اینا من ۲۰ هزار تومن می‌گیرم و این رو می‌گم شما بدین گفتن نه و فلان و اینا و گفتن خلاصه خیلی اصرار کردند و گفتم ببین بعداً نگیرد کاری نداشت و بلد بودیم نمی‌دونم چی و این حرف‌ها و این‌ها گفتن نه دیگه به یه بشکن هم باشه. قبول. گفتم بهشون و به ما هم یک چک دادند به همان ۲۰۰۰۰ تومن اون روز و من بهشون گفتم چه جوری اما این کارو انجام بدید بعد گفتن این که توسر کلاس DOS به ما گفته بودی. گفتم خب شما گوش نکردید. یه بار دیگه...

- چه کاری بود که بهشون گفتید؟

مسئله این بود که پرینت گرفتن اسناد خیلی دشوار بود و این‌ها نمی‌تونستند یک برنامه بنویسند که پرینت رو بریزند اول توی فایل بعد پیریتش رو بگیرند. مجبور بودند که مستقیم از توی سی پی اس بگن که پرینت بگیر. بعد وقتی این اتفاق می‌افتاد، شما فرض کنید که مثلاً می‌خواستن ۳۰۰۰ تا رکورد رو پرینت بگیرن، اونم با پرینتر لیزری اونم برنامه حالا وسط کار مثلاً برق قطع می‌شد یا نه کاغذ توی پرینتر گیر می‌کرد یا هر چی یعنی گرفتن یک پرینتی از ۲۰۰۰ تا یا ۴۰۰۰ تا رکورد یک چیزی تقریباً می‌شد گفتش که امکان ناپذیر بود باید یک نفر از صبح تا شب می‌ایستاد بالای دستگاه مواظبت می‌کرد کاغذ گیر نکنه، کج نشه. چون اگر کاغذ گیر می‌کرد اون پرینتر نمی‌فهمید شروع می‌کرد قرقر پرینت می‌کرد روی همون رل خودش. دیگه از دست رفته بود.

بعد من فکر کردم که این اطلاعات رو قبل از اینکه پرینت بگیرین بریزه تو فایل و بعد این‌ها می‌تونستند خیلی سریعتر راحت هر تیکه از کاری رو بخوان پرینت بگیرند. خراب شد اون تیکه رو دوباره بگیرند. این خیلی براشون مهم بود. این کار رو بدون اینکه سوره برنامه‌ها شون روداشته باشم این کار رو انجام دادم.

- بعد سوره رو به مرکز ندادند بالاخره؟

نه هیچی سوره ندادند. ما یک خط هم سوره نداشتیم.

- اونوقت چه تعداد رکورد داشتید اونوقت؟

این تعداد خیلی کم بود سال ۷۱ فکر می‌کنم حدود مثلاً ما ۵۰۰۰ تا مقاله داشتیم. حدود ۷-۸ هزار مقاله ۸-۷ هزار تا ۶-۷ هزار تا یا شاید حدود مثلاً ۱۲-۱۰ هزار تا طرح پژوهشی داشتیم که بعد که ما چک کردیم تقریباً می‌شه گفت برنامه این‌ها تکراری بود ۶۰ درصد تکراری بود. اصلاً اقتضاح بود. شما وقتی می‌گرفتی نگاه می‌کردی، این‌ها کیده و چی و چی و چی کنار هم دقیقاً این‌ها تکرار شده بود. اگر شما بری ویژه نامه‌ها، چکیده‌ی پایان نامه‌ها، چکیده‌ی گزارش‌های دولتی سال ۷۱ رو که دکتر غریبی اومد اولین بار منتشر کردیم شما نگاه کنید ویژه نامه‌ها رو که یک مرتبه گفتن هرچی تا حالا بوده یک جا پرینت کنید. یک مجموعه اون رونگاه کنید، می‌بینید که این‌ها پشت سر هم تکراری باهمون چکیده باهمون ویژگی با همون تاریخ، باهمون ویژگی چقدر بوده.

- یعنی تا ۷۱ شما کار چایی نداشتید؟

نه اصلاً از زمانی که آقای دکتر غریبی اومد توی این مرکز ایشون گفتند ما مجلاتی رو به این شکل که ما الان داریم منتشر کنیم. این ایده‌ی ایشون بود. یعنی آقای آجیل فروش می‌گفتش که دیگه حالا رسانه‌های الکترونیکی اومده ما نیاز به این‌ها این‌ها را پرینت بگیریم نداریم. و روی همین دیسکت و این‌ها می‌گیریم. CD هم مثل الان باب نبود CD اولین بار که من CD رو دیدم سال ۶۹ تو نمایشگاه دانشگاه تهران بود که آنجا مجموعه‌ای از CD ها را آورده بودند به نمایش گذاشته بودند ما دیدیم ظرفیت حدود مثلاً یک (MB) ۶۰۰ روی یک CD قرار می‌گیره و چیز

خیلی عجیب غریب و خیلی چیز روز دیسکت مثلاً فرض کن مثلاً ۱۰ تا دیسکت ۵ تا دیسکت پشت سر هم دیگه اینها را چسب می‌زدیم و و دورش رو چسب می‌زدند و می‌دادن به کسی که می‌خواست این‌ها رو بخره.

- خب بعد از اینکه دوستان تشریف بردند بالاخره شما رفتید سراغ یک نرم افزار به اسم سی پی اس رو پیدا کردید اونجا چه طور شد که تونستید به نرم افزار سی پی اس مسلط بشید؟

من دیدم اینها همه چیز با سی پی اس هست. اگر سی پی اس رو یاد بگیرم و بفهمم که این چه جوری کار می‌کنه کلاهم پس معرکه است خب همه‌ی چیزها با این نرم افزار کار داشتند حتی یک پرینت الفبایی سورت شده می‌خواستند بگیرند نمی‌تونستند بگیرند اولین ایندکس فارسی رو توی مرکز من گرفتم و سورت فارسی حرف به حرف بود که اینها برای طرح خزر خانوم ملکیان می‌گفتن که نمی‌شه که ما سورت فارسی داشته باشیم. گفتم من براتون می‌گیرم بدون اینکه سی پی اس رو ببینم و اینها شروع کردم خلاصه باید خودم رو اثبات می‌کردم و این کارها رو انجام دادم شروع کردم مطالعه کردم بعد از اول شهریور ۷۱ بود حدود سه ماه گذشته بود حدود سه ماه و خورده ای از تصدی این پست بر من گذشته بود که یک دوره ای یا در واقع یک جمع آموزش دهنده‌ها و توضیح کننده های نرم افزارهای سی پی اس آسپس توی فیلپین بر گزار شده بود و من توی اون شرکت کردم و این ماموریت بود آقای دکتر آجیل فروش بود فرستاد رفتم توی اون شرکت کردم یک دوره ی یک هفته ای بود از صبح تا شب و شروع کردیم مرتب کار کردن با مرحوم پائولودل بوتینو که پدر سی پی اس بود من با ایشون آشنا شدم و یه سری مشکلات سی پی اس رو به ایشون گفتم اونجا هم جالب که تمام این سمپلهایی که روی شبکه گذاشته بودن می‌گفتن که احتیاجی نیست و آخر این دوره اینها روی دیسکت برای شما کپی می‌کنیم و به شما می‌دیم اما من کاری به این حرف‌ها نداشتم. همون زمانی که داشت تدریس می‌کرد همان زمان سمپل‌ها رو کپی می‌کردم روی دستگاه خودم جوری که یکبار موقع درس دادن یک فایل رو می‌خواست Open کنه نمی‌شد چون من فایل رو داشتم کپی می‌کردم شب تا ساعت ۱۲-۱ بعداز نیمه شب توی فیلپین من پشت دستگاه نشسته بودم و این فایل‌ها رو چیز می‌کردم می‌ریختم روی دستگاه خودم روی دیسکت کپی می‌کردم و اینها رو می‌بردم می‌گفتم اینها بالاخره ماموریتی است که من باید برای کشورم انجام بدم. من اون زمان خیلی حساس بودم به این چیزا چون تازه از جبهه و اینها آمده بودم و اصلاً یک حال و هوای دیگه‌ای داشتم. خلاصه اینها رو جمع کردم و آوردم و بعد شروع کردم کارهای دیگری کردن توی مرکز ولی اینها همه بر می‌گردد به انتهای دوره‌ی در واقع کارهای آقای آجیل فروش و ابتدای دوره‌ی آقا غریبی.

- اولین برخوردتون با آقای دکتر غریبی کی بود؟ اولین گفتگوتون؟

اولین گفتگوی ما یادم می‌یاد که اون زمانی که آقای آجیل فروش اینجا بود یک دفعه آقای دکتر غریبی اومد اینجا با یک نفر دیگه آمدند یکی یکی اتاق‌ها را بازدید می‌کردند. بعد قبل از اون دوهفته قبلش خانوم ولی‌پور به من گفت اگر قرارداد رو هواس و با مرکز تکلیف معلوم نیست برو فوری تکلیف رومعلوم کن چون قراره که آقای آجیل فروش از اینجا بره بعد دیگه آقای آجیل فروش آقای دکتر غریبی رو معرفی کردند فکر کنم آقای دکتر معتمدی اون موقع معاون پژوهشی بود آقای دکتر غریبی رو معرفی کردند و از آقای آجیل فروش خداحافظی کردند.

- یعنی جلسه معارفه برگزار شد؟

فکر می‌کنم. فکر می‌کنم درست به خاطر ندارم. ولی فکر می‌کنم این اتفاق افتاد توی نماز خانه‌ی خودمون همین نمازخانه‌ای که الان هست و ایشون رفتند و ایشون باقی ماندند.

- و بعد اولین برخورد شما با ایشون؟

و بعد در جلسه‌ای آمدند و همه بعداً توی جلسه آقای معتقدی اینا و کسانی که همه طرح های پژوهشی داشتند و همین کارگردآوری اطلاعات و پژوهشی و اینها اصولاً کار پژوهش بود. همه جمع شدند توی یک جلسه‌ای و بعد آقای دکتر غریبی یکی یکی گفت من این قراردادها رو قبول ندارم و اون رو قبول ندارم و این رو قبول ندارم و اونایی که قرارداد ندارند که هیچی اصلاً. همینجوری کار کردند گفتند بعداً باهاتون قرارداد می‌بندیم و گفتند اینا که هیچی اصلاً. فقط کسانی که قرارداد دارند بیایند و اینایی که قرارداد داشته آمدند، باز آقای دکتر غریبی گفت: نیمه‌ی اول

سال به من ربطی نداره. این نیمه این نیمه و از الان هم که اون جا خیلی صحبت ها و چیزها شد و اینجا گفتیم بابا بالاخره اینها قرارداد بستن به اعتبار رئیس مرکز بالاخره وقتی گفتند قبول نمی کردند ایشون و خیلی داستان داشتیم. خلاصه ما یواش یواش چرخ شروع کرد به چرخیدن و کار پیش رفتن.

- شما جزء کدام دسته بودید از او قرارداد داشتین یا نداشتین؟

من قرارداد داشتم.

- قرارداد داشتید؟

بله، من رفتم پیش آقای آجیل فروش گفتم که ببخشید من تعارف ندارم مثل اینکه می گن شما می خواهید برید گفت نه گفتم: این قرارداد من چی می شه؟ گفتش که اون مهم نیست. گفتم می گن که شما می خواهید برید من قراردادم تکلیفش معلوم نیست. بالاخره. گفت من وقت گوش دادن به این حرف های نمی دونم چیز نداریم شما به کار خودت برس. اصلاً این حرف ها چیه این چیزها چیه و اینها گفتم خب بالاخره تکلیف ما رو معلوم کنید.

گفت بیا قراردادت رو امضا کنم. قرارداد رو بردم امضا کردند و بعد هم ...

- چه قدر بود این قرارداد؟

ماهی ۲۳ هزار تومن حقوق من بود.

بابت بعد از ظهرها؟

نه حقوق یومیه من بود چون قراردادی بودم. برای بعد از ظهر ها هم یک قرارداد جداگانه ای ماهی ۲۰۰۰۰ تومن گفتند می تونیم بدیم گرچه بین اونجا ماهی ۳۰۰۰۰ تومن می گرفتم اگه گفتین ماهی ۲۰ هزار تومن گفتم که دیگه دو جا نرم کار کنم. صبح اینجا بعد از ظهر نمی شه جمع کردن اینا توی یک نصف روز نشدنی بود تک بودم من تک و تنها بودم. هیچ کس نبود.

- بعد چطور بود که دیگران بهتون اضافه شدند؟ نشدند؟

فکر می کنم که سال ۷۲ بود که آقای فخاریان از مرکز تحقیقات نیرو، رشته اش فیزیک بود یکی از دوستانی بود که هنوز هم هستش از مرکز تحقیقات نیرو دکتر غریبی دید که ایشون یک روی نرم افزار کتابخانه یک کاری کرده. ارزش درخواستی کرد که بیاد و با مرکز کار بکنه یعنی ایشون رومن معرفی کردم.

این طوری شد که یک دفعه خود این آقای فخاریان آمد گفت من یک نرم افزار نوشتم می خوام ببینم این به درد شما می خوره یا نمی خوره؟ واگر بشه بفروشمش به شما گفتم خب بیا این نرم افزارت رو

بذار. بعد گفت نه این قفل سایه می خواد تا گفت قفل سایه، با سابقه ای که من از سایه داشتم در واقع کل طرحش لو رفت کل طرحش همین جا لو رفت ولی من هیچی نگفتم برو قفل سایه است رو بردار رفت قفل سایه اش رو برداشت و آورد و اینها ..

- سایه چه بود؟

نرم افزاری بود گرون، برای رزیدنت. می شد توی حافظه و این امکان رو می داد صفحه رو شما وارونه کنید بنا براین شما شروع کردید تو هر نرم افزاری چپ به راست تایپ کردن چون صفحه برمی گشت، شما احساس نمی کردید که راست به چپ داره حرکت می کنه. شما چپ به راست تایپ می کردید ولی راست به چپ به شما نشون می داد. این کاری بود که نرم افزار سایه می کرد. بعد ایشون وقتی این کار رو کرد رفت قفلش رو آورد و اینها گفتم ببین این طرح تو کامل لو رفت خب؟ ولی نمی خوام که تو بی نصیب باشی از این.

بریم من برای تو درخواست سکه کنم ببینم که بالاخره کسی آمده به همچین تقدیری تشکری از شما بکنم. جایزه های چیزی برای شما در نظر بگیریم ولی طرحت بدرد نمی خوره همین که از سایه استفاده کردی این یک ایده است برای ما از آنجا شد که ما نرم افزار سایه محصول شرکت سینا نرم افزار رو گرفتیم و توی روی ماشین هامون نصب کردیم و بعد کدهامون که هست الان روی سیستم، که راست به چپ ما اصلاً تایپ می کردیم روش و بعد ایندکس هاش مکافات داشت و با برنامه های دیگه اینها رو چیزی کردند اینا رو از سیستم گذاشتیم کنار و سایه کار کردیم بعد

تولید مجلاتمون هم راحت‌تر شد به خاطر اینکه سایه یک‌سری کدهایی را توی Text فارسی قرار می‌داد که بعد می‌شد قلم‌ها را اتوماتیک عوض کنید اون وقت شما فایل رو Load می‌کردید فایلت می‌دونی چی می‌شد؟ حاضر آماده. خیلی برای ما خلاصه این چیز خوبی بود.

- بالاخره پاداش مادی‌اش رو دادید؟

آره دادیم بله. ولی او هنوز باورش نمی‌شد اون هنوز فکر می‌کرد نرم‌افزارش بفروشه گفتم من بهش گفتم گفتم نرم‌افزارت به درد نمی‌خوره ولی من می‌دونم که تو اگر بیایی خلاصه جایزه‌ای که در کار نیست من می‌خوام تلاش کنم برای تو یک جایزه‌ای بگیرم بعد دکتر غریبی کارش رو که دید گفتش که یا اینجا توی این مرکز کار کن. ایشو هم تقریباً شاید نزدیک یک‌ساله آمد توی مرکز و بعد با دکتر غریبی سازش ساز نشد و رفت برگشت همون مرکز تحقیقات ملی. اون زمانی بود که آقای اخوان هم به جمع ما اضافه شد ایشون لیسانس ریاضی داشت الان فکر می‌کنم تو تامین اجتماعی ساری باشه استان مازندران و بعدش فاصله‌ی همین یکی دو سال آقای مهندس جلیلی آمد بعد آقای نبی‌خانی و بعد آقای و بعد آقای جلالیان اینها آمدند که چون آقای غریبی منوبل نباشد یعنی اینجور نباشه که اینجا وابسته باشه به یک نفر یا یک گروه چون از حرکت‌های قبلی ضربه خورده بود می‌خواست اینجا فقط یک نفر نباشه چون من تنها بودم. خود من هم اصرار می‌کردم. می‌گفتم که من با این همه اطلاعات و چیزایی که تجربه کردم اگر یک بلایی چیزی سرمن بیاد همه‌ی اینها از دست می‌ره بالاخره شما آدمی چیزی بگیرید اینها آقای مهندس مشهدی آمد یک یک‌ساله هم ایشون بود اینجا بعد خلاصه همین جوری داستانا ادامه داشت دیگه.

خب بعد این دیتابیس‌ها از کی در واقع به صورت جدی شکل گرفتند؟

از همون سال ۷۱ جدی بود. اینجا هم یک نسخه از فهرست مشترک رو یک میلیون تومن می‌فروختن جدی بود پروژه‌ها.

- بعد همه‌ی پروژه‌های تحت دیتا شروع شده بود؟ مثلاً همه‌ی پایان‌نامه‌های ایران، راهنمای سمینارها یا در واقع محققین متخصصین یا نشریات؟

نه محققین متخصصین نبود محققین متخصصین رو یک خانوم دکتر کی بود اسمشون یادم رو فراموش کردم. ایشون پروژه‌اش رو داشت و شاید حدود ۲۰۰۰ تا رکورد را قرار بود که ایشون سامان‌دهی بکنه ایشون هم با آقای دکتر غریبی زیاد چیز نشد و جدا شدند به کلی و از آنجا به بعد نرم‌افزارش هم به مشکل خورد چون نرم‌افزارش هم با آقای شکری بود و آقای دکتر غریبی و آقای شکری بالاخره نتوانستند کنار بیایند و ایشون هم رها کرد و رفت. سورسش هم با خودش برد و چون چیزی دریافت نکرده بابتش می‌گفت این پروژه‌ی من بود باید بابتش یک چیزی به من می‌داد.

- یعنی چی نتوانستند با آقای دکتر کنار بیان مشکل خاصی وجود داشت؟

حرف دکتر غریبی این بود که می‌گفت اینها کار موظف‌شون بوده این کار و می‌بایست انجام بدند. ایشون می‌گفتش که من گفتم که قرارداد می‌بندم و این کار بعد می‌کنم یعنی آقای دکتر غریبی از وقتی که آمدند گفتند که یعنی چه که اینجا افرادی که اینجا هستند، حقوقشون یک چیزی یه و بابت کار کاردی هم که می‌کنند پول می‌خوان.

- مگه روش پرداخت اینجا چه طور بود؟

روش پرداخت اینجوری بود که خب سرمایه حقوقشون رو می‌گرفتند و بابت کارهای دیگه هم که می‌کردند بالاخره یک پروژه‌ای چیزی کنار کارشون داشتند و همه وقتی آقای دکتر غریبی آمدند، حقوق خودشون رو که داشتند و بالاخره یک سری قرارداد هم داشتند.

- خب واقعاً برای حقوقشون چیکار می‌کردند اینجا؟

من زیاد اون موقع تسلط نداشتم که مثلاً حالا چقدر کارشون کار موظف بود و چقدر کار چیز بود؟ ولی این در نگاه اول هر کسی که وارد سازمان این طوری بشه، شاید همین الان هم همین اتفاق بیافته مثلاً فرض کنید که یک نفر بیاد ما به ایشون پس بابت حقوقش چی؟ طرح پژوهشی‌ها چیه بیایشون بابت کار موظف‌شون چقدر؟ بعد خردخرد خود آقای غریبی هم همون روش رو یک خورده هم حتی افراطی‌تر پیش گرفتند چون کاری پیش نمی‌رفت. یعنی

کسی زندگی‌اش نمی‌گذشت و اینجا عادت کرده بودند که این جوری کار بکنن ظاهراً توی وزارت‌خونه‌ها و نهادهای دیگه هم همین مسئله اتفاق افتاده بود به غیر از یکی دو جای خاص مثلاً فرض کنید که آموزش و پرورش توی مدرسه و نه توی ستادش و ارتش، اینها هم همینطورند اینها هم چون اضافه کار و اینها ندارند ولی مثلاً فرض کنید که یک ۱۲۰ ساعت اضافه بدن یا طرح پژوهشی بدن یا پروژه بدن یا چیزهایی دیگه. چون که می‌دونن اینها عمر زندگی‌شون با این وضعیت نمی‌گذره بنابراین شروع کردند به اینکه خیلی خب شما کار مثلاً روزی چند تا نمایه می‌تونن بکنی موظفت اینه روزی چند تا می‌تونن نمایه کنی؟ مثلاً ایشون می‌گفت من روزی ۱۰ تا می‌تونم نمایه کار کنم گفتن خیلی خب از ده تا بیشتر هر چقدر کردی، مابه شما اضافه می‌دیم بعد یک مدتی می‌دیدند توی وقت اضافه شدن شما دیگه اون موقع هم چون خود شما هم اون موقع بودی و یواش یواش دیدند مثلاً فرد ۱۰ تا نمایه می‌کنه توی وقت موظفش اما تو وقت اضافه ۲۰ تا. بعد می‌گفتن شما چه جوری از صبح تا بعدازظهر که برای ما کار می‌کنی ۱۰ تا می‌شه بعد از ظهر مثلاً ۲۰ تا می‌شه نه انقدر من و همیشه این جدال و جنگ و این داستان‌ها بود بالاخره یک دکتر غربیی این داستان‌ها رو محول کرد به شما و خودش رو کشید کنار و فکر کنم شما هم درگیرش بودید و بالاخره یه جوری مدیریتش کردید تا بره جلو ولی این تو بخش‌های مختلف این داستان‌ها وجود داشت.

یعنی درحقیقت بچه‌ها یک بخش در واقع پرداخت اضافی داشتند بابت کارهای اضافی که انجام می‌دادند توی سازمان؟

چون می‌دونید کار کار کیفی. یعنی دقیقاً می‌شه مثل کنترات و کار روز مزد. شما به یک نفر که می‌شیننه اینجا و ممکنه که آخر رفت بشینه پس می‌خوای چی کار بکنی؟ یعنی کل سیستم دولت این جوری مجبورن کارانه بدن یا مجبورن یک سیستم نظارت یک سیستم کنترل کیفیت یا یک کار این طوری انجام بدن که بتونن این کار رو انجام بدن. گرفتاری دکتر غربیی با تیم همین بود اصلاً آقای دکتر غربیی می‌گفتند جمع کردن طرح‌های پژوهشی اصلاً پروژه نیست این طرح پژوهشی نیست این طرح پژوهی نیست شما اسمش رو گذاشتید. یک دفعه این ایجاد شده تمام شده رفته پروژه نیست کار خدماتی است ما قبول نداریم به عنوان یک پروژه. ولی بعد از یک مدتی همان روال راه افتاد و بعد تعاونی آمد با تعاونی قرارداد بستند بعد هم شیوه‌های مختلفی رو برای اینکه بتونن این پول را تو سازمان تزییق کنند به طریق قانونی ابداع و اختراع کردند.

- اولین کار جدی که در واقع بعد از حضور آقای دکتر غربیی شما در بخش کامپیوتر کردید چه بود؟  
همین کار مجلات بود. یعنی خواست ایشون بود که اینها تبدیل به مجله بشه و این یک کار دشوار بود چون ما او موقع زرنگار رو گرفته بودیم و تمام نوشته‌ها راست به چپ بود و خوندن و تبدیل کردن و آوردن اینها توی زرنگار توی زرنگار پیرینت کردن اینها یک کار دشواری بود. یکی یکی اینها رو، باز کردیم. بعد از اون در واقع آروم آروم پروژه‌های دیگری شروع شد یک کار نرم افزار کتابخانه بود که چندوقت پیش هم از یکی از دانشگاه‌ها زنگ زدند که رسیدیم به مثلاً سقف مثلاً پنج هزار رکورد نرم افزارها قفل شد حالا چی کار بکنیم گفتیم خیلی خوب خودم هم ندارم یک کپی بفرست تا من تغییرات لازم رو توش انجام بدم برای شما بفرستم. همین کار رو کردم فرستادم براشون.

یک نرم افزار این جوری بود که این دفعه توی اجلاس چین آقای دکتر غربیی این رو به عنوان هدیه به همه شرکت‌کننده‌های اجلاس دادند. بعد از اون در واقع ایجاد شبکه‌ی صبا بود شبکه صبا شبکه‌ای که از راه بتونین دورخلق خدا اطلاعات بگیرند یعنی مردم بتونن وصل بشن یک نرم افزار گنجینه نوشتیم که کد پایگاه‌های اطلاعاتی این مرکز رو روی دیسکت بدیم بتونن نصب کنن و سرچ کنن توش استفاده کنن.

- در واقع کامپیوتر اینترنت داشتیم؟

نه اینترنت نبود. یک نرم افزار بود به اسم Ptentar که شما می‌تونستید وصل بشید به یک کامپیوتر مثلاً توی مرکز بعد اونجا اون چیزی که روی مانیتور توی مرکز بود قرار می‌گرفت عین اون مانیتور رو دستگاه طرف بود یعنی همه چیز اینجا اتفاق می‌افتاد سرچ و اینها انجام می‌شد تصویر برای طرف ارسال می‌شد و کیبورد هم در اختیار اون بود.

بعد سرچ می‌شد و نتیجه رو می‌دید. اینترنت نبود Dileup بود زنگ می‌زدند Dileup وصل می‌شدند ۴۰ تا خط تلفن اون موقع برای این کار انجام بدن اینجا بود.

- یعنی در واقع اولین ارتباطات از راه دور مرکز بود؟  
اولین ارتباط از راه دور مرکز بود.

- اون وقت تو کشور این ارتباط زیاد استفاده می‌شد؟

اولین جایی که این رو استفاده کرده بود شرکت ندا بود ندا رایانه بود که این رو استفاده کرده بود و چون از سایه هم استفاده می‌کردیم و قفل هم داشت این دستگاه. ریموت این چیزها را نداشت و رفتیم با شرکت سینا صحبت کردیم اون زمان شرکت سینا گفت که شما بیاید این نرم افزار سینا رو چی، سایه رو Cizens اش رو از ما بخرید مثلاً فرض کنید اون موقع می‌گفتش که ۱۰۰ میلیون تومن خیلی زیاد بود از ما بخرید او رو تا ما این رو رایگان کنیم. همه بهرن به دستگاه هاشون نصب کننن هم بتونن تایپ فارسی کنن هم بتونن ببینند و هم خلاصه این کار. ما آمدم توی مرکز شروع کردیم رو سافر خودمون کار کردیم و به بلاهایی سرش آوردیم که احتیاج به اون قفل نداشته باشیم و برای این کاری که ما می‌خوایم سرچ کنند و این طوری گذاشتیمش روی اینترنت. رک هم نداشتیم یک کمد از همین بوفه‌های که کتاب‌ها شما رو می‌دارن این‌ها رو پشتش رو سوراخ کردیم ۴ تا مودم هم گذاشتیم توش و چهار تا دونه مادربرد و کارت گرافیک و نمی‌دونم اینا هم گذاشتیم اینجا و اینها همین جور رو هوا. یعنی یک دفعه آقای دکتر غریبی گفت می‌تونن ریموت سرچ بدی؟ گفتیم امتحان می‌کنم خلاصه ۴ تا مادر برد و چهار تا نمی‌دونم پاور و اینها گرفتیم همین جور رو هوا بدون کیس اینا رو گذاشتیم و بعد سیم‌هاش رو وصل کردیم و مودم و خط تلفن و اینها رو گذاشتیم و شبکه‌ی صبا رو اعلام کردیم که هرکی می‌خواد وصل بشه و استفاده کنه.

- مگر شما کار سخت افزار هم می‌دونستید؟

خب من رشته‌ی اصلی‌ام سخت افزاره. اینها رو گذاشتیم و البته چیز پیچیده‌ی سخت افزاری نداره ولی اینها رو وصل کردیم و مردم تونستند Dileup وصل بشن حتی از شهرستان.

- چی رو سرچ می‌کردند؟

تمام این پایگاه‌های اطلاعاتی‌مون رو همین پایگاه‌های اطلاعاتی که داشتیم با فرمت سایه ما این رو سرویس می‌دادیم. اپلیکیشن برای این کار نوشته بودیم.

- چقدر مراجعه کننده داشتید؟

کنترل نداشتیم برای این کار ولی مراجعه‌کننده‌ها مون زیاد بود. چون تقریباً می‌شه گفت همیشه ساعات ۴ تا خط‌مون اشغال بود و او زمان هم اینترنت نبود که مثلاً کی Dileup وصل بشه بعد بره از اون جا به اینترنت وصل بشه. نه همین فقط Dileup به اینجا وصل بشه و اینا رو ببینه همیشه این خط‌ها اشغال بود/

- بعد فرمودید کنار این یک نرم افزاری به نام گنجینه درست کردید؟

همین گنجینه را گذاشتیم همین نرم افزار گنجینه را که می‌دادیم به مردم، همین رو در مرکز Instal  
کردیم و اجازه می‌دادیم که بقیه هم بتونن با یک Dileup وصل بشن و بدون اینکه دیگر نیاز به یک برنامه نصب کردن و این چیزها داشته باشند Dileup وصل بشن و از این استفاده بکنن.

- در واقع شبکه‌ی داخلی مرکز کی شکل گرفت؟

شبکه داخلی مرکز زمانی که من آمدم اصلاً شبکه‌ای وجود نداشت البته ترمینال‌هایی که عرض کردم مثلاً فکر کنم ۷-۸ تا ترمینال داشتیم که به سازمان سنجش وصل بودند با سیم مستقیم یا یک سیم مستقیم از اینجا به مودم و از مودم به سازمان سنجش خط این طور داشتیم. ولی خود داخل مرکز ما هیچ شبکه‌ای نداشتیم اول بار یاد می‌یاد که آقای جراح با آقای باقری به من گفتن که می‌تونن دو تا کامپیوتر رو به هم دیگه وصل کنن که ما از یکی اطلاعات بگیریم بریزیم توی اون یکی دیگه؟ گفتم یک تستی می‌کنم دو روز بعد با سه رشته سیم این کار رو انجام دادم یعنی پرت ISP32 اون یکی رو سندش رو به این یکی و این رو به سند اون گیرم که این دو تا رو به هم دیگه از پشت

سریال سند کردم. اطلاعات به اون طرف به این طرف و از این طرف به اون طرف و بعد زمانی که ما شبکه رو راه انداختیم دیگه زمانی بود که اینها رفته بودند از اینجا. اولین شبکه شبکه‌ی ناول بود تو بخش کامپیوتر بود ۳-۴ تا کامپیوتر رو به هم وصل کردیم که بتونیم اطلاعات بدیم و اطلاعات بگیریم.

خب کابل کوات و تکنولوژی اون زمان بعد یکی یکی کامپیوتر تو اتاق‌ها اضافه شد مجبور شدیم کابل کواکت رو بکشیم توی اتاق هامون یکی یکی از این اتاق سوراخ می کردیم به اون اتاق دوباره از اونجا سوراخ می کردیم سرسیم رو ادامه می دادیم می رفتیم تا اونجا من یک دفعه به آقای اسلامی گفتم آقای اسلامی دیگه نمی دونم ۱۰ هزار تومن چقدر بهشون دادیم تمام این اتاق‌ها رو سوراخ کردند و یک کابل توی همه این اتاق‌ها.

- آقای اسلامی کی بودند؟

آقای اسلامی یکی از همکارهای اینجان که در واقع قبلاً توی چاپ خانه و اینها کار می کردند و بعداً یک کار دفتری گرفته بودند و بعد هم دیگه این کارهای مجله‌ی مرکز را انجام می دادند.

یعنی همکار ما بودند توی این بخش کامپیوتر. با سابقه بودند و الان بازنشست شدند. موندند و بودند و شبکه شد دیگه اسباب خوشحالی. ولی خب این سیم‌ها رو هر روز موش می جوید و وصل می شد به نمی دونم کجا و فنکول‌ها و یک روز قطع بود یک روز وصل بود وقتی هم قطع می شد همه‌ی شبکه قطع می شد. چون رفت و برگشتی قطع می شد. دیگه همه‌ی شبکه کامل قطع می شد بعد از اینها دیگه تکنولوژی پیشرفته تر هاب و اینها آمد و بعد از آن سوئیچ آمد و بعد سیم کشی‌هایی که الان است.

- کی از هاب و سوئیچ استفاده کردید؟

فکر کنم که اول باری که از هاب و سوئیچ استفاده کردیم سال حدود ۷۷ بود که استفاده کردیم و وقتی که این سوئیچ‌ها را گذاشتیم در واقع سوئیچ گذاشتیم در وقتی واقع هاب گذاشتیم و اینها شاید به اندازه‌ی چند تا وانت ما فقط سیم توی از این اتاق‌ها جمع کردیم چون این کابل‌ها یکی یکی دیگه می رفت بالا مثلاً برای طبقه‌ی دوم هم یکی بذار برای اتاق آقای دکتر یکی برای آقای اون یکی برای این طرف اون طرف یکی برای تو کتاب خونه یکی بذار اون طرف این کابل کواک همه جا رفته بود و خلاصه یک چیز عجیب و غریبی شده بود وقتی این کابل‌ها رو جمع کردیم تو بخش کامپیوتر مثلاً زیر پای همه مثل کاسه‌ی ماکارونی این سیم‌ها روی زمین رها شده بود بنا به هر ضرورتی سیمی آورده بودیم و وصل کرده بودیم و هیچ وقت هم پول نبود که اینا رو جمع و جور کنیم. بعداً یک خورده اوضاع بهتر شد بودجه‌ی مرکز بهتر شد وضعش بهتر شد. مثل الان که وضعمون خوبه.

- و اولین سالی اینترنت اومد توی مرکز؟

فکر می کنم اولین باری که اینترنت به این مرکز آمد سال هفتاد و هشت همین حدوداً هفتاد و هفت هفتاد و هشت بود همین خاطر هم هست که سرعت ما خیلی پائین بود شاید همون حدود هفتاد و هشت. سرعت ما فکر می کنم ۲ کیلو بیت پرسکن بود.

- ۲ کیلو بیت پرسکن؟

۲ کیلو بیت پرسکن.

یعنی ما یک فایل ۲۰۰ مگی رو نه ببخشید یک فایل ۲۰۰ چیز رو نه ۲۰۰ مگی. یک فایل ۲۲۰ رو تقریباً میشه گفتش که ۱/۵ شبانه روز طول کشید تا داندلودش کردیم ورژن جدید سی دی اس بود روی وب. یونیت سال ۸۷ داندلود کردیم، همین قدر طول کشید و بعد که دیگه این خط که اومد یواش یواش اوضاع بهتر شد او زمان فقط من و دکتر غریبی اکسپت داشتیم یعنی با پروانه فقیط آقای دکتر غریبی اکسپت داشتند چون من تنها فرد فنی بودم که بالاخره به این دسترسی داشتم موردی نبود از اینکه به من واگر نه اگه می شد که فقط آقای خود دکتر غریبی داشته باشند فقط ایشون داشتند یک خورده اوضاع خط که بهتر شد، من اصرار داشتم که مثلاً به روسای گروه‌های پژوهشی هم بدیم ایشون مخالفت می کردند می گفتند مگه این اسباب بازیه. نه بابا روسای گروه‌های پژوهشی بالاخره اگر قراره که



اینترنت باشد باید اینها هم استفاده کنی یواش یواش که یک خورده عام‌تر شد به اونا دادن بعد هم که والان هم که آب دارچی اگر قطع شده باشه میگه آقا این چه وضع اینترنته ما سماورمون دیگه کار نمی‌کنه ما سماورمون قطعه مثلاً. - سال چند بود که دسترسی به اینترنت برای پرسنل و گروه‌های پژوهشی فراهم شد؟ یا چند سال بعد از ورود اینترنت؟

فکر می‌کنم که؛ چون رشدش خیلی سریع اتفاق افتاد ما خط اینترنت رو از مرکز تحقیقات فیزیک نظری و ریاضیات می‌گرفتیم. خط ما از اینجا می‌رفت به مرکز تحقیقات ژنتیک بغل دانشگاه تهران از آنجا ما وصل می‌شدیم به فیزیک نظری و مرتب ما قطع می‌شدیم و مرتب ما دردسر داشتیم با فیزیک نظری فکر می‌کنم از حدود ۶ سال نزدیک سال ۸۰ اوضاعمون بهتر شد ۷۹-۸۰ دیگه اوضاعمون هی مرتب بهتر شد به خصوص که شبکه سازمان پژوهش‌ها آمد. آمدند نصب کردند کارهاشون رو انجام دادند ما پیگیر بودیم تا حالا که الان یک خط ۲ مگ وایرلس داریم یک خط یک مگ وایرلس داریم با دو تاش شرکت خصوصی از سازمان چیز هم جدا شدیم. از سازمان پژوهش‌ها هم جدا شدیم چون اونها سرویس خوبی نمی‌دادند. دولتی بودند ۵ شنبه‌ها نبودند جمعه‌ها نبودند روزهای تعطیل نبودند ما دردسر داشتیم مرتب به هر حال اینایی که دارم می‌گم همه تقریبی است اون چه که به حافظه ام می‌یاد فکر می‌کنم سال ۷۹-۸۰ ما دیگه خط پانصد و در واقع ۲۸۶ داشتیم و بعد از اون دیگه با بالا رفتن درخواست و تقاضا مرتب ظرفیت‌هامون رو افزایش دادیم تا به این نقطه‌ای که الان هستیم رسیدیم.

- الان بخش کامپیوتر چند نفر پرسنل داره؟

الان بخش کامپیوتر، یکی خود من هستم. یکی منشی داره خانوم کشفی یکی تکنیسین داره آقای مهندس نوروزی که فکر می‌کنم آقای مهندس نوروزی حدود ایشون یک چند سال بودن اول توی مرکز شاید یکی دو سال از مرکز جدا شدند بعد دوباره پیوستند و هنوز هستند توی مرکز.

- پس بقیه آقایون که نام بردید؟

دوباره رفتند؟

بله ببینید ایراد داستان این هستش که مهندسین کامپیوتر توی بازار جای خوبی دارند و می‌تونن تجربه‌شون رو به کار بگیرند ممکنه که اول کار بیان با حقوق مثلاً پایین بیان استخدام بشن و کار یاد بگیرن وقت کار رو یاد گرفتن دیگه با این حقوق‌ها حاضر به همکاری نیستند و بخش دولتی هم نمی‌تونه پرداخت کنه یعنی همیشه وقتی هم که پرداخت کنه مورد اعتراض همه واقع می‌شه از مدیر از معاون مالی اداری از دیگه از معاون‌ها شروع می‌شه حالا خود رئیس مرکز رو نگیم، از معاون‌ها شروع می‌شه بعد می‌رسه به مدیرها بعد هم می‌بینند که این چقدر داره پرداخت می‌شه به این و بنابراین نمی‌مون و می‌رند هیچ کس با خوبی و راحتی و اینها جدا نشده از مرکز همه رها کردند و رفتند این تجربه به ما بعد از مدتها ما را به این نکته رسوند که اساساً شکل‌گیری بخش کامپیوتر توی سیستم دولتی یک چیز در واقع نشدنیه مگر اینکه برای نگهداری که تکلیفش معلوم باشه و چیزی که معلوم نیست نمی‌تونه و من هم ندیدم بخش در واقع بخش طراحی و مهندسی کامپیوتری توی یک سازمانی که بخواد موفق باشه من ندیدم یاد می‌یاد که سال ۶۹ بود که من یک سیستم بزرگی رو می‌خواستم توی ارتش راه‌اندازی کنم دوستانی که اونجا به من گفتن هرگز این کار رو نکن چون اگر این کار رو بکنی دیگه نمی‌تونی از ارتش خارج بشی مجبور می‌شی تا آخر عمرت بمونی اینجا و این شرایط رو تحمل کنی امکان نداره بذارن تو از این جا بری بیرون نه حقوقت رو افزایش می‌دن و نه چیز دیگه اینجا که خب زود بود. ولی توی مرکز دیگه این چیز نیست. این وضع رو دوست نداری و نمی‌تونی تحمل کنی می‌داری و می‌ری. آخرین دو نفری که از این مرکز رفتند آقای مهندس نبی خانی بود و آقای مهندس جلالیان بود که سال ۷۹ من به اینها یا ۷۷ من به اینها ماهی ۲۵۰ هزار تومن بدون مالیات، بدون کسر مالیات، بدون بیمه من پرداخت می‌کردم رها کردند رفتند نمی‌مونن.

خب آقای پارس به این ترتیب پس نگهداری نیروی انسانی توی دوران مرکز همیشه با یک چالش‌های مواجه بود؟

بله بخصوص نیروی انسانی بخش کامپیوتر، چون اکثر بچه‌هایی که اینجا هستند خب حقوق اون علم انسانی‌ها نوعاً پایین تر از مهندسی‌هاست نگهداشتن این دو تا کنار هم دیگه یک کار خیلی مشکلیه. فرض بفرمایید که بخش کامپیوتر مورد اعتراض واقع می‌شد که چرا آقای X مثلاً ساعت ۹ صبح آمد سرکار. می‌گفتند که سرویس نمی‌دم من ساعت ۹ می‌يام ولی از او طرف تا ساعت ۹ شب می‌ایستم. ولی خب این قابل قبول رئیس مرکز نبود. آقای دکتر غریبی می‌گفتن نه خیر سر ساعت باید بیایید و سر ساعت برید و اینها ولی سر ساعت نمی‌خوای بری نرو ولی سر ساعت باید بیاید. اینها همیشه مورد اعتراض و مورد انتقاد بقیه‌ی همکاران بود ما دیگه از سال یعنی بعد از رفتن آقای مهندس نبی‌خانی و آقای مهندس جلالیان نیروی انسانی جدید توی بخش کامپیوتر ما نگرفتیم چون تا او موقع حدود ۹ سال ما همه مدل رو آزمایش کردیم یعنی طرح پژوهشی، ساعتی نمی‌دونم بله هر چی که شما بگی ما همه‌ی اینها رو آزمایش کردیم و گرفتن مستندات و اینها از اینها کار خیلی دشواری بود این شد که از این به بعد شروع کردیم با بخش خصوصی کار کردن با شرکت‌های مختلف کار کردن و کارهایی که داشتیم تعریف می‌کردیم. هزینه‌هایش رو تامین می‌کردیم و کار کامل تحویل می‌گرفتیم و چندی پیش آقای باقری می‌خواستند سایت رو به مرکز تحویل بدن و نشون دادن به دکتر و من سراغ هر کدام از این نرم افزارهایی که ایشون طراحی کرده بودند و توسط تیم‌هایی که با ایشون کار می‌کردند طراحی شده بود گرفتم که این کدام شرکت بوده کی بوده، کجا بوده که این کار رو انجام داده که بیاد و این رو برای ما منتقل کند روز یک سرور دیگه نبودند. دیگه هیچ کدومشون نیستند بخش خصوصی ولی بخش خصوصی شناخته شده و معتبری باشد یعنی ما برای سیستم‌های خودمون باهاشون کار می‌کردیم هیچ مشکلی نداشتیم یعنی قبل از قرارداد توسعه دادند و اینها. بنابراین اگر بخش خصوصی معتبر و مرکز وجود داشته باشد من بخش خصوصی رو ترجیح می‌دم برای کندن این بدنه‌ی طراحی.

- تغییر در واقع وضعیت ساختار پژوهشکده به پژوهشگاه در واقع بخش شما رو با چالشی مواجه کرد؟ اتفاقات خاصی افتاد اینجا؟

من فکر می‌کنم که نه. یعنی من فکر می‌کنم که برای من تفاوتی نداشته. گرچه گفته می‌شه که بخش شما باید بیشتر خدماتی باشد و خدمات بده و باید مثلاً چیز بکند و اگر قراره این کار رو طراحی بکند طراحی بکنند و چیزی تحویل فلان بخش بدن و این چیزها ولی عملاً اتفاق عجیب و غریبی نیافتاده و اون کار هم نشد و من بارها هم گفتم ولی خب تلاش می‌کنم مرکز برای اینکه این کار رو محقق کند که یک بخشی بیاد کار طراحی انجام بده در واقع تمام مشکل ما با همین بخش طراحی که اگر کسی کار طراحی انجام بده ارزش کار طراحی رو می‌دونه و متوقع هست. ممکنه در شروع هم راضی نباشه بیاد مثلاً این کار رو انجام بده یک چیزی هم دریافت کند و بره ولی وقتی که کار رو در اختیار می‌گیره یک چیزهایی هم برای اون کشف می‌شه و از آن جا به بعد دیگه وقت مرکز رو می‌گیره وقت پژوهشگاه رو می‌گیره ایده‌ها تموم تو ذهن او شخص هست که تا اینجا آمده و مرکز دیگه نمی‌تونه این کار به شخص دیگه‌ای واگذار کنه. ک اون که مرکز رو تا اینجا آورد از لحاظ بودجه مرکز هست که. ولی از لحاظ فکری و مسائل علمی که داره او شخص هست که مرکز را تا اینجا آورده بنابراین بعد از او نمی‌تونه مرکز به کس دیگه‌ای به پژوهشگر دیگه‌ای واگذار کند بلکه خب ما تا اینجا رو رفتیم شما از اینجا به بعدش رو شما برو یعنی عملاً این انفکاک نمی‌تونه اتفاق بیافته توی پژوهشگاه ما.

- نه.

بعد شما در حقیقت توی سیر پیشرفت نرم افزار پژوهشگاه در واقع در وضعیت بود کجا هستید از کجا شروع کردید؟ و این نرم افزار رو چطور دیل آپ کردید الان توجه وضعیتی هستید؟

ما از سال ۷۰ که با مین فریم و سی‌دی‌اس که روی مین فریم بود شروع کردیم و ادامه دادیم تا سال ۹۴ میلادی که فکر کنم بشه ۷۳ خودمون بعد سال ۹۴ میلادی نسخه ی ویندوز سی‌دی‌اس را اولین بار Demo کردم من یک مقاله‌ای داشتم اون زمان توی وین او مقاله رو اونجا ارائه کردم و توی وین همون جا آقای ون پی جیو رو یک بار دیگه من ملاقات کردم چون تو خلافت چه جوریه و اینها تونستم آقای و لپی جیو رو پیدا کردم و ایشون اون جا Demo

کردند نرم افزار سی دی اس تحت ویندوز رو مرتب منتظر بودیم تا این نرم افزار بیا و چون ظاهراً اونم دمو ورژنه می گفتن و به این امید که نسخه ی ویندوز این می یاد و سورسش رو به ما می دن و ما از او استفاده می کنیم و می تونیم فارسی اش کنیم مرتب می گفتند سورسش این می یاد ولی هرگز ندادند حتی نسخه ی داسش هم مرتب می گفتن که ما بعد این سورس این رو ما می تونیم به شما بدیم. بعداً ندادند، بعد ما سوال کردیم چرا ندادید. گفتن که ما نسخه ی دومی این رو به عرب ها دادیم. به عرب دادیم اونا عربی اش کردند و سورس عربی اش و به ما برگردوندند بنابراین ما دیگه الان سورس ورژن ۳ مون رو به اونها نمی دیم. به هر حال فکر می کنم که سال ۷۶ همین حدودها بود که نسخه ی ویندوز و اطلاعاتمون رو تبدیل کردیم به کدهای ویندوزی اون موقع زمانی بود که ویندوز ۹۵ تازه آمده بود توی بازار و ویندوز رو سینا فارسی اش کرده بود این رو ما از ویندوز ۹۵ استفاده کردیم سی دی اس تحت ویندوز رو هم توی اونجا فارسی کردیم شروع کردن توش اطلاعات رو ریختم ولی بارکش خیلی زیاد بود یعنی مرتب برنامه اش قطع می شد می آمد بیرون به خصوص تو بخش فارسی که قطعی خیلی زیاد داشت. ما اطلاعاتمون رو تایپ کرده بوده به ویندوز از سایه تبدیل کرده بودیم به ویندوز ملی نمی تونستیم بهش اعتماد کنیم یک مدتی با او نسخه ی ویندوزی کار کردیم و بعد وب آمد براش و اونجا دیگه به ما اجازه می داد که هر اینتر فیزی رو بخواهیم تلافی بکنیم یعنی ما بودیم و اینترفیس که می تونست توی وب نوشته بشه ما اینها رو روی صفحه داشته باشیم. این شاید خود سی دی اس باشه فکر می کنم سال ۷۹ با این نرم افزار در واقع ما سرویس دادیم بعد یکی دو سال گذشت ورژن جدیدتر یا ورژن ۵ این نرم افزار ورژن چهارش دوام چندانی داشت هم نسخه ی جهت وب و ورژن پنجمش دیگه اسکی ابل شد و الان شاید حدود ۶-۷ سال ۵-۶ سال. نسخه اینتر نیتش روی وب خودمون دولپ کردیم و از ایمیل آنها استفاده کردیم برای مدیریت در واقع یک در ۲۰ این نسخه ی ۳ سال ۷۹ یا ۷۸ نصب شد که با اولین بار روی اینترنت این سروی ر داشته باشیم خیل سرویس پایگاه های اطلاعاتی مون رو ما برای اولین بار روی اینترنت داشته باشیم آمدن روی انترنت بیست شد که مخاطب خب بیشتر شده یک پروژه ای سال ۸۲ اینجا دادیم برای انتشار پایگاه های اطلاعاتی روی وب ما آمدیم تمام پایگاه های اطلاعاتی مون رو روی وب آوردیم و اینها رو در واقع خوروندیم به گوگل. بعد از او هر کسی روی گوگل سرچ می کرد حتما یک مطلبی توی ایران داک پیدا می کرد این سبب شد که ناگهان از سال هشتاد و سه - هشتاد و ... مابه صورت تصاعدی حجم تعداد کاربرایی که تعداد کاربرایی که توی سایتمون بود رفت و تقریباً می شد گفت که فلج کنه. ما اصلاً انتظار این حجم از مراجعه کننده رو نداشتیم. که این منجر شد به اینکه ما در واقع بیاییم و سخت افزارهامون رو یک ذره توسعه بدیم زیر ساخت هامون رو پهنای باندمون و اینها رو افزایش بدیم. یک نرم افزاری هم از سال ۸۳ شروع کردیم با آمدن دانتیکیومنت؟؟؟؟؟؟؟؟ از قدیم بود ولی امکاناتی که توی دانی منت؟؟؟؟؟؟؟؟ و ویندوز های جدید و همین مجموعه ی ؟؟؟؟؟؟؟ بود به ما این نوید رو می داد که می شد نرم افزارهایی با قابلیت های بیشتر داشت. یک نسخه ی برای ارائه روی وب کار کردیم که الان نسخه ی جدیدش هست و برای خودش بازدید کننده داره. ما هر دو سایت رو الان پاورلین داره هم سیستم سی دی اس رو هم سیستمی که روی وب و با اس کیوال و یواس بی دانی منت داره و الان هم روی پروژه های دیگری کار می کنیم که بتونم هویت های دیگه..

- در واقع به چه علت سی دی اس رو رها کردید و گنار گذاشتید؟

ببینید سی دی اس یک مشکلی که داره خب سورسش در اختیار ما نبود دولوپ کردن نرم افزار توی سی دی اس به مراتب دشوارتر از دولوپ کردن نرم افزار توی دانتی منت هست چون هیچ ابزاری برای دولوپیمنت ندارید و درحالی که توی دانتی منت شما ابزارها رو دارید بحث دیگه بحث درواقع مدیریت پایگاه های اطلاعاتی است که در واقع سی دی اس اصلاً در حالی که اس کیوال علاوه بر اینکه مدیریت می کند پایگاه های اطلاعاتی رو یک سیستم رابطه ای هم هست. سیستم رابطه ای سبب می شه حجم (ری دان؟؟؟) توی سیستم پایین بیاید یعنی شما اطلاعات تکراری نداشته باشید. مفهومش اینه که فرض بفرمایید شما مثلاً الان توی رکوردها می خواهید ویرایش بکنید مجبورید ۲۰ جا برید یک واژه ی غلط را اصلاح بکنید درحالی که توی سیستم ری لیش ها شما یک واژه را اصلاح می کنید و بعد

توی بقیه‌ی سیستم این کار خود کار اتفاق می‌افتد. چون اینها همه به یک نقطه وصل‌اند. اینه که ما شروع کردیم کارکردن توی محیط دانتی منت و تجربه کردن ابزارهای دولوپ منت توی دنیای جدید حالا به نظر من خیلی موفق بودیم خب افت و خیز زیاد داشتیم گرفتاری زیاد داشتیم ولی حرکت خوبی داشتیم شیفت خوبی داشتیم برای این کار. در حال حاضر یوزرها تون روی سایت چه تعداد هست؟

ما سایت‌های مختلف داریم. به خاطر فشاری که سرورها داشتیم واقعاً بارها به هم حتی اونهایی که از بیرون وصل می‌شن به سایت و ماشین‌های جداگانه‌ای به اینها سرویس می‌دن یک سیستم در واقع مدیریت کاربرانی که می‌یاد توزیع بار می‌یاد و تشخیص می‌ده که الان شما که کانکت شدی روی کدام ماشین ارجاع بده که متناسب با باری که در واقع به سیستم وارد می‌شه اون کاربرها رو توضیح می‌کنه. کما اینکه ما الان دیگه گیری روی سیستم‌مون نداریم در حالی که مثلاً تا چندی پیش شاید حدود سال گذشته حتی اوایل سال گذشته ما شاید مثلاً پنج دقیقه طول می‌کشید تا یک دی کویت بیاد و مثلاً به دست بیاد در حالی که الان نه به محضی که شما می‌زنید جواب رو دریافت می‌کنید ما به زمان تقریباً کمتر از ۳-۲ رسیده از لحاظ فنی ما مشکلی نداریم مشکل خط داریم. سیستم سریع جوابش رو می‌ده. مسئله‌ی دیگه اینکه سی دی اس یک سیستم سی جی آی هست روش یعنی به ازای تعداد کاربر این که به سیستم وصل می‌شن این برنامه‌ی اجرا می‌شه بنابراین اگر HC کاربر همزمان وصل بشن این برنامه برای ۱۰۰ نفر وصل می‌شد و این منابع بسیاری از سیستم رو به خودش اختصاص می‌ده و دچار مشکل می‌کنه مجموعه رو که خب ما تو جهات مختلف حرکت کردیم یکی بحث توضیح بار بود که انجام دادیم همون اوایل سال گذشته بود و یکی دیگه بحث همین سیستم رفتن روی سیستم‌های جدید بود مثل اس کیو ال و دانتی منت و اینها که از ابزارهای خودمون برای این کار استفاده کردیم.

شما اشاره کردید که در هر حال یکی از چالش‌های اساسی تون اونجا چالش نیروی انسانی بود، چه - چالشی دیگری را توی ده ساله‌ی اخیر باهاش مواجه بودید توی بخش و در بخش توسعه‌ی در واقع فن آوری اطلاعات توی پژوهشگاه؟

شاید مشخص نبودن استراتژی مرکز و جایگاه مرکز. بعضی وقتا مرکز خودش رو با یک شرکت خصوصی اشتباه گرفته فکر کرده اینجا یک شرکت خصوصی و همین جوری بیاد یک نرم افزاری رو درحالی که سازو کارها و انگیزه‌هایی که در بخش خصوصی هست اینجا وجود نداره نمی‌تونه وجود داشته باشه بعضی وقتا نه برگشته این طرف گفته که نه ما حالا مثلاً این چند روزی که آقای دکتر غریبی این همه روز رفته بخره به آقای دکتر ابوالحسنی من گفتم که برید ببینید ساختار آماده باشه ما بیایم استفاده بکنیم برای مثلاً پروژه X ازش استفاده کنیم بعد بیایم توی مرکز هم همون رو استفاده کنیم ما دیگه ساختار داندلود نکنیم برای چی ما ساختار بخوایم داندلود کنیم من فکر می‌کنم بعضی وقت‌ها دچار کم‌کردی هدف شده باشه مرکز یعنی ندونه که واقعاً می‌خواد چیکار بکند بعضی‌ها هم فکر می‌کردند که ساختارها که بله ایران داک یک جایی که جاش وظیفه‌اش این که بیاد یک ساختار رو طراحی بکنه شاید بتونه هماهنگ‌کننده‌ی یک همچین حرکتی باشه ولی اساساً بخش دولتی به علت عدم پایداری‌اش گرچه حالا آقای دکتر غریبی ۱۵ ساله مدیر مرکز ولی اگر فرض کنید شما ۱۵ سال پیش از ایشون می‌پرسیدید که شما چه هدفی دارید فکر می‌کنید اینجا هستید؟ فکر نمی‌کنم ایشون بیشتر از یکی دو سال می‌تونست رو خودش حساب کنه. همین الان هم اگر پرسید هیچ وقت امیدی به آینده‌ی این جوری نداره. در حالی که یک شرکت خصوصی مدیرش می‌گه من امیدوارم ۱۰ سال دیگه ۱۰۰ سال دیگه اینجا باشم اگر توان داشته باشم بودجه داشته باشم با شما بودجه داشته باشم ورشکست نشم کی نمی‌تونه من رو از اینجا خلاصه جابه جا بکنه. بنابر این سرمایه‌گذاری بهتر می‌تونه بکنه و سرمایه گذاری بیشتر می‌تونه بکنه.

- خیلی متشکرم از وقتی که گذاشتید اگر مطلب دیگه‌ای به نظرتون می‌رسه؟

مطلب دیگه اگر که می‌دونستم که خلاصه قراره بحث این باشه شاید به فکرم به مستنداتم مراجعه می‌کردم شاید به چیزای دیگه‌ای جمع می‌کردم ولی الان چیزی دیگه‌ای به ذهنم نمی‌رسه مطلب خاصی حالا یک خاطره‌ای

شاید اگه بخوام بگم سال ۸۰ که آقای دکتر غریبی برای جشنواره ی شهید رجایی من محل نمی‌داشتم نامش را انداختم او ن طرف نشستم سرکار خودم یک هفته بعد دوباره گفتن آقا این چی شد؟ گفتم که باشه باز من محل نمی‌داشتم هفته‌ی بعد گفتن چی شد؟ گفتم آقا اینها من گرفتار کارم فرصت اینکه بشینم این چیزها رو بنویسم ندارم. گفتن آقا یعنی چی این کار مرکز من دارم می‌گم به شما. من رئیس مرکز من این کار رو انجام بدید. گفتم خب. مطالب رو فرستادم و برای جشنواره شهید رجایی بعد از اونجا دعوت کردن. آهان. زنگ زدند گفتن آقا این بقیه مستنداتش کو؟ خود اصل طرح‌ها کو؟ گزارش طرح‌ها کو؟ گفتم به من گفتن گزارش طرح رو نمی‌خواد گفتن آقا یعنی چی گزارش طرح نمی‌خواد که من بعداً فهمیدم که توی وزارت‌خونه ما نمی‌خواستن اصلاً این گزارش طرح‌ها بره اونجا گفتن یعنی چی؟ این یک چیزیه که وزیر رای اعتماد می‌گیره توی مجلس شما چه جوری می‌گید که نمی‌خواد؟ مستندات می‌خواد این کارها من گفتم خیلی خب تا کی وقت داره گفتن تا آخر وقت امروز. من دیگه با دردسر مکافات این مستنداتی که داشتیم رو جمع کردم خیلی حجمش زیاد بود توی یک گونی کردم بردم اونجا. اونجا که بردم فکر کردند من نیروی خدمه‌ی مرکز و اینها رو آوردم، گفت وردار بیار دنبال من این آقای که مسئولش بود گفت اینارو وردار بیار دنبال من گفت اینا چند نفرن؟ گفتم کیا؟ گفت این اسامی شون رو بده. گفتم که این مال خودمه اینا این کارهای پژوهشی خودمه من انجام دادم. گفت در بیار ببینم این هارو یکی یکی درآوردم نشونش دادم بهش و گفت تو کجا بودی؟ گفتم ما همین جا مشغول کار بودیم. نگاه کرد و اینها رو گذاشت تو و یک خورد چیزو اینها رو ما رفتیم بعد زنگ زدند که فلان روز شما بیا ما هم فلان روز بلند شدیم و با خانومم و با مادرم رفتیم برای همین جشنواری شهید رجایی و من نمی‌دونستم اونجا چه اتفاقی قراره بیافته اونجا هم به ما چیزی دادن، کارت دادن که بریم توی جایگاه رفتیم برای جایگاه ویژه و جزء ۱۵ نفری بودیم که برگزیده‌ی ملی شدیم من توی محور تحقیق و پژوهش. من برگزیده‌ی ملی تحقیق و پژوهش و آقای خاتمی هم ۵ تا سکه دادن ولوح تقدیر و بعد هم گفتن که برای کجا برای مکه. سفر مکه به ایشون بدین و ما آمدم از اون زمان ۶ سال می‌گذره توی منزل ما یک کوزه‌ی شکسته‌ای هست، یک کوزه‌ای که اونجا حالا افتاده دسته‌اش چند ساله و حالا شکسته و من این رو تقدیرم هم همون نزدیک اونجا گذاشتم چون چیز بودم یک مرتبه تعبیری به ذهنم اومد که این رو می‌گفتن که این بذار سرکوزه آتش رو بخور گفتم چه جای مناسبی این قرار گرفته یعنی او داستانی که حالا خود همین هم داستان داره که من رو خواستن سازمان برنامه اونجا گفتم آقا این مکه‌ی ما چی شد؟ چرا این فرم مارو به ما ندادند چون ندادند آخرش هی اونا پاس دادند به اونا و اونا پاس دادن به اونا. یک نفر توی سازمان مدیریت گفت من مسئولم این رو به تو نشون بدم. نامه نشون داد به من از معاون وزیر و رئیس ستاد جشنواره‌ی شهید رجایی در وزارت علوم گفت ببین اینجا نوشته: نوشته گرچه ما آقای فلانی را پارسی را معرفی کردیم و کارهای ایشون مثلاً کارهای تحقیقاتی شون چیز بود ولی نظر ما این بود که فلانی بشود فلانی نفر برگزیده‌ی ملی بشود نظر ما این بود گفت ما توی اون همیشه داوریمون نگاه کردیم حجم کاری که ایشون معرفی کرده بودن یک دهم حجم کار شما بود خب چه جوری وجدان ما اجازه می‌داد که ایشون رو چیز کنیم و انقدر به من تلفن زدن انقدر برای من نامه فرستادند انقدر من رو تحت فشار گذاشتن برای اینکه شما رو معرفی نکنیم ولی من نتونستم من و هیات داوری ما نتونستیم شما رو کنار بذاریم چون اصلاً هدف این اینه که ما جلوی خروج افراد را از کشور بگیریم اینکه پارتی برای برنمی‌داره ما می‌خوایم که این بچه‌هایی که اینجوری هستند بمونن توی کشور ما می‌خواهیم تشویق کنیم نمی‌خوایم که این خلاصه ولی این هیچ خاصیتی برای من نداشت اون کنار کوزه ست همون بغل کوزه گذاشتمش و این خاطره ای هست که برای من مانده والان این تعبیر تقریباً دوسه هفته پیش است و گفتم که چقدر خوبه که من این کوزه را بیارم اینجا و اون رو بذارم کنارش.

- و بالاخره حج رو به شما ندادن؟

ندادن ما رفتیم مرکز. گفت شما اگر سهمیه‌ای جایی اگه شروع کردید ما هزینه‌اش رو بهت می‌دیم. که حالا بعداً خانوم من یک سهمیه‌ای از یک جای دیگه‌ای جور کرد و اینجا و مرکز ۵۰۰ تومن هزینه‌ی کمک هزینه‌ی سفر حج به ما داد.

ولی ستاد جشنواره و اینها به ما این رونداد . اونا گفتن مرکز باید بده. مرکز گفت باید اونا بدن این هم به ما چیزی ندادن.

- و مرکز بابت این کار شما غیر از این کمک هزینه چه کار کرد؟

مرکز فکر کنم که ... مرکز کار خودش رو کرد مرکز تقدیرش رو یعنی واقعاً از دکتر غریبی من متشکرم خیلی به من کمک کرد. همیشه پشتیبان و حامی ما بود و فکر می‌کنم اگر توسعه و پیشرفتی چیزی هم که تا همین حدی هم توی این مرکز اتفاق افتاد نتیجه‌ی تشویق‌ها و در واقع مساعدت ایشون بوده بعد از او سال ۸۰ من فکر کنم ۳ سال بعدش هم توی یک مقاله‌ای داشتیم برای کنفرانس لهستان ارائه کردم اونجا هم مقاله‌ی برگزیده شد و جایزه‌ی نفر اول را گرفتم اونم مثلاً فرض کنید که من کانادا رفتم فرانسه رفتم کانادا من با ۲۰ تا مقاله رفتم ولی یک ریالش را کسی چیز نکرد یک موقعی می‌گفتن هر کسی می‌خواد بره سفر بره توی کنفرانس شرکت کنه باید یک مقاله داشته باشه خب من مقاله داشتن مقاله‌ی من مقاله‌ی برگزیده شده بود جایزه‌اش را هم گرفتم. لوح تقدیرش را هم گرفتم سال بعد هم که کانادا رفتم من چیزی نشنیدم و من به راحتی هم برای خودم و هم برای خانومم ویزا گرفتم برای کانادا و رفتم کانادا و مقاله‌ام هم پرزنت کردم و آمدم ولی هیچ کس هزینه اش را پرداخت نکرد بعد از این هم برای اینکه یک همچین کنفرانس دیگه من توان مالی برای اینکه یک همچین کنفرانس هایی را شرکت کنم ندارم چرا؟ چرا دیگه این متوقف شد یا امثال اینها

- یعنی روال مرکز پرداخت این هزینه ها بود؟

بله پرداخت این هزینه‌ها بود.

- شما در واقع دلیلی یا توضیحی؟

یا می‌گن که شما عضو هیات علمی نیستین و باید بره دفتر همکاری‌های بین المللی اونجا باید تایید کنن ما باید توجیه علمی داشته باشه این کار رو نداره ما پرداخت نمی‌کنیم. همیشه می‌گم که ما آدم‌های هیات علمی توی مرکز داریم که حتی یک مقاله‌ی خارجی نداشتند من چندین مقاله‌ی خارجی داشتیم توی کنفرانس‌های مختلف پرزنت کردم ولی اینم که جایزه‌ی رئیس جمهور و اینم داستان ولی الان اگر بخوام برم یک مقاله‌ی رو مثلاً فرض کنید که یک کشوری جایی پرزنتش کنم می‌گن با جیب خودت برو با هزینه‌ی خود برو این هم شاید یک گلایه‌ی در واقع ما باشه. فقط به خاطر اینکه فوق لیسانس ندارم یا عضو هیات علمی نیستم و فقط همین .

- پس چرا فوق لیسانس ندارید؟

فکر می‌کنم که برای گرفتن فوق لیسانس عمرم فقط تلف می‌شه یعنی سیستم تحصیلی با فقط مدرک خیلی مهمه شاید مثلاً سال گذشته توی دو سه سال گذشته نزدیک به شاید نزدیک به ۴۰۰ کلاس آموزشی من رفتم ولی حاضر نیستم که حتی یک ساعت سر یک کلاس که بعداً می‌دونم محتواش بدردم نمی‌خوره برم بشنم خیلی دلم می‌خواد یک مدرک داشته باشم که بگم مثلاً بگم من کار کردم و دارم کاری کنم ولی می‌بینم که عمرم داره تلف می‌شه و این شاید مثلاً حداقل کاری که با همون جایزه‌ی رئیس جمهور و نمی‌دونم داستان‌ها می‌شد که شاید ما یک اجازه‌ی تحقیق توی این حوزه‌ای که می‌خوام انجام بدم یا پی یک سری دوره‌هایی که به در من می‌خوره یا باز دیده‌ایی که به درد من می‌خوره داشته باشم که اینها نشد.

- خیلی متشکر. انشالله که موفق باشید و همچنان پیشگام و پرانرژی کارها رو پیش ببرید.

حالا دیگه موهامون سفید شده دیگه یواش یواش بریم تو سلمونی بگیم اینا درد و دل‌های قدیمیه.

زنده باشید انشالله ... خیلی متشکر از وقتی که گذاشتید .

## منصور شیدایی

- جناب آقای شیدایی ممنون از اینکه قبول زحمت کردید و وقتتون رو در اختیار ما گذاشتید فکر کنم برای شروع بد نباشه که بدونیم کجا متولد شدید ودر چه مقاطعی درس خوندید و بعد چی شد که وارد پژوهشگاه مدارک علمی ایران شدید؟

به نام خدا. در حد اسم و فامیل که شما معرفی کردید توی شهرستان کبودرآهنگ همدان متولد شدم و لیسانسم رو در دانشگاه آزاد اسلامی رشته‌ی ادبیات فارسی گرفتم و ابتدا کارم رو توی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی شروع کردم و به اصطلاح مراکز مختلف وزارت ارشاد بودم و از اولین روزی که وارد پژوهشگاه شدم سال ۷۶ بود که با معرفی یکی از دوستان اینجا خدمت آقای شهریار رسیدم و یه مصاحبه‌ای با ایشان داشتم و به عنوان کارشناس روابط عمومی مشغول به کار شدم و بعد از اون به دلیل اینکه فرصتی برام پیش اومده بود از خود وزارت‌خونه رفتم حوزه‌ی ستادی وزارت ارشاد و رفتم به وزارت ارشاد و بعد مدتی حدود ۴ سال که در آموزش و پرورش به کار تدریس مشغول بودم بعد از اون به عنوان کارشناس روابط عمومی به پژوهشگاه برگشتم و بعد از مدتی آقای شهریار که اون زمان مدیر روابط عمومی بودند صحبت‌هایی با دکتر غیبی کرده بودند و طی یک کاری که در سال ۷۶ براشون انجام داده بودم و در واقع برای سازماندهی روابط عمومی، تعیین نقش اهداف روابط عمومی و این کار رو ایشان پسندیده بودند و گفت‌وگوی رو گذاشتند و قرار شد به عنوان مدیر روابط عمومی و ... در خدمتشون باشیم.

- خواهش می‌کنم وقتی که تشریف آوردید پژوهشگاه چه مدت کار می‌کردید تا اینکه مسئول روابط عمومی شدید؟

۷ ماه من مشغول به کار بودم و تو سال ۷۶ هم فکر می‌کنم حدود ۷-۸ ماه کار کرده بودم و بعد از مراجعه برای بار دوم حدود ۷ ماه کار کرده بودم و بعد یکی از کارهای روابط عمومی رو آقای شهریار من سپرد و به عنوان تست مدیریتی من قرار داد که تو حوزه‌ی عملیاتی کار منو دید و تست کنه و بعد از ۷ ماه من مدیر روابط عمومی شدم.

- اون کار چی بود؟

برگزاری فکر می‌کنم ۵ جشن پژوهشگاه که کار عمده‌ای می‌برد و توی مقاطع مختلف کارهای متعدد داشت و در اون زمان سال‌ها دست اندرکاران برگزار کننده‌ی اون موضوع کل این برگزاری جشن‌های سالانه بود به این حد از رشد نرسیده بود که بتونن بشن کارشناس و اون سال‌ها گرفتاری‌هاش خیلی بیشتر بود و بعد از اون کار دیگه با پیشنهاد آقای شهریار ابتدا به عنوان مدیر روابط عمومی مشغول به کار شدم و آقای دکتر اون زمان روی ریس دفتر نظری نداشتند و بعد از مدتی دبیر شواری مدیران شدم و البته همزمان به عنوان مدیر روابط عمومی دبیر شواری نظام پیشنهادها هم شدم و بعد از مدتی دبیر شواری مدیران شدم و بعد از یک سال کم‌کم کارهای دفتر ایشان به من سپرده شد و خدمت شما عرض کنم فکر کنم در سال ۸۳ سیستم اطلاعاتمون رو پیاده کردیم ایشان گفتند بنده به عنوان مدیر سیستم باید انجام وظیفه کنم و از سال ۸۴ مدیر آموزش پژوهشگاه شدم و قرار شد خود روابط عمومی رها کنم به مرور البته نقل مکان کنم به حوزه آموزش تا الان که در خدمتشون هستیم همه وظایف به عهده من هست.

- وقتی به روابط عمومی وارد شدید همکاران شما کیا بودند؟

روابط عمومی تقریباً نیرو نداشت و یک نفر رو داشت که آقای رزمی بودند و یک نفر آقای صابری بودند که پیش از اینکه من پیام بنا به مسائل و مشکلاتی که داشتند تسویه حساب کرده بود و من فقط با رزمی شروع کردم و بعد از مدتی مجوز گرفتیم ۲ نفر دیگه جذب کنیم و خانم مشتاقی و خانم صادقی رو جذب کردیم و خانم مشتاقی فوق لیسانس ارتباطات داشت و خانم صادقی فوق لیسانس زبان انگلیسی داشت. خانم صادقی برای کار

روابط بین الملل و خانم مشتاقی رو برای ارتباط با رسانه‌ها و برگزاری نمایشگاه استخدام کردیم و الان هم دو نفر دیگه به این جمع اضافه شده و در حال حاضر روابط عمومی ۵ نفر نیرو داره.

- روابط کاری شما با آقای شهریارى چطور تعریف می‌شد؟

آقای شهریارى مدت کوتاهی اطلاعاتی رو که مستند نداشت و تو حافظه‌ی ایشون بود زحمت کشیدند و به ما منتقل کردند و بعد از اون ایشون همکاری خاصی تو این زمینه نداشتند اما تو حوزه‌ی دفتر اگر بشه و بگیریم مربوط به دفتر بوده ایشون کارشناس هیات امناء بودند به نوعی کارشون با دفتر در ارتباط بود و ایشون عضو کمیسیون بررسی کمیته‌ی نظام پیشنهادها هم بودند و بخشی از اون دانش ذهنی‌شون رو منتقل کردند به من.

- توی اون دوره اتفاق خاصی برای انتقال کار شما نیفتاد؟ یعنی به راحتی منتقل شد و به راحتی پذیرفتید؟

بله ما مشکلی به لحاظ انتقال وظایف و کارها اصلاً نه مشکل و یا حتی اتفاقی که قابل ذکر باشه وجود نداشت و خیلی منطقی و راحت اتفاق افتاد و تنها نکته قابل ذکرش این بود که من فکر می‌کردم نداشتن ریاست دفتر خودش یه نقطه‌ی ضعفه و با آقای شهریارى بحث می‌کردیم که آقا چرا باید مدیر روابط عمومی باشیم و رئیس دفتر نباشم بعد از این بحث‌ها به عقیده من اعتقاد درستی بود این خودش کم اعتماد کردن رو نشون می‌داد و که خود رئیس سازمان به اندازه کافی می‌گه من اعتماد کامل دارم که ۱۰۰ درصد اعتماد کامل داشته باشم این اعتماد رو ندارند و بعد از مدتی این مساله برطرف شد و الان هم دنبال کسی می‌گردیم که این کارها رو بهش تحویل بدیم.

- فعلاً پس باید یه نفر رو پیدا کنید که مورد اعتماد رئیس مرکز یا پژوهشگاه باشه که شما بتونید وظایفتون رو منتقل کنید؟

به هرحال خاصیت کسی که می‌خواد که در کنار رئیس پژوهشگاه کار کنه خاصیت این شغله که ایشون بخواد کسی بیاد که واقعاً بهش اعتماد داشته باشه. این اعتماد نه به لحاظ درستی اخلاق و رفتار از این جنبه‌ها شاید بشه و افراد زیادی رو پیدا کرد توی جامعه ما بنای فکری ما اینه که همه افراد خوب هستند و کارشون درست انجام می‌دادند و منتها به لحاظ نزدیکی سلاقی کاری فکر می‌کنم این حق یه مدیره که بود از نظر سلاقی کاری با کسی کار کنه که از کوچکترین تا بزرگترین مسائل توی کار سختی داشته باشه با اون چیزی که مدنظر ایشونه من یادمه آقای یکی از آقایونی که من جایگزین بعدی اونا بودم بودم می‌گفتند یه موقعی ما یه نامه برای آقای دکتر غریبی می‌بردیم و ۱۰ دفعه این نامه ادیت می‌شد و برگشت می‌خورد تا اینکه متن نهایی نامه آماده می‌شد و من واقعاً این مشکل رو با ایشون نداشتم شاید یک ماه اول همچین اتفاقی می‌افتاد و بعد از اون یادم نمیداد معدود نامه‌هایی بودند که مدنظر ایشون نکاتی باشه و ایشون بخواد باشه و ما به لحاظ فکری توی تنظیم نامه‌ها با وجود مختصر اطلاعاتی که ایشون در مورد متون نامه‌ها می‌داد و به لحاظ فکری اینقدر نزدیک شدیم که این رفت و برگشت به حداقل و در بیشتر موارد زمانی به صفر رسید و شاید الان بشه گفت توی وادی زمانی ۶ ماه یک یا دو بار اتفاق می‌افتاد و در طول ۶ ماه به یک یا دو برگشت تقلیل پیدا کرد.

- بعد از اینکه مسئولیت رو پذیرفتید اولین گفت و گوهاتون راجع به این موضوع چه حوزه‌هایی در برمی‌گرفت؟

فکر کنم این اولین گفتگویی که داشتم ایشون علاقمند بود شورای مدیران رو که یکی از دوستان تعقیب نکرده بود و کارش رو من راه اندازی کنم و بعد علاقمند بودند جلسات برنامه‌ریزی استراتژیک رو راه اندازی کنند این دوتا مطلبی که خیلی یادمه روش تاکید داشتند یه سری کارهای روابط عمومی باید خدمت شما بگم آقای شیرانی یه سری قاعده بوده در سازمان که بسیاری از کارها که داره انجام می‌شه توی این محدوده تعریف شده مثل ارزیابی. ما واحدی به نام ارزیابی عملکرد سازمان نداشتیم بسیاری از کارها که انجام می‌شه توی این محدود تعریف شده مثل مثلاً سیستم ارزیابی. ما واحدی به نام ارزیابی عملکرد سازمان نداشتیم این اتفاق در



روابط عمومی از گذشته اتفاق می افتاد و وقتی من اومدم این مساله خیلی اوج پیدا کرد یا خدمت شما عرض کنم که یه سری کارهای دیگه مثل انتظار برگزاری جلسات برنامه ریزی استراتژیک یکی از مسائلی بود که مستقیماً به روابط عمومی مربوط می شد ولی در روابط عمومی نکاتی که یادمه مدنظر ایشون بود این دوتا محور بود که روی سیستم ایشون تاکید می کردند و می خواستند سیستم روابط عمومی رو احیا کنیم و روش کار کنیم و روی نظام پیشنهادها هم تاکید داشتند و من از اون گفتگو دیگه نکته خاصی یادم نمیداد.

- خب بعد از اولین کاری که شما شروع کردید چطوری شروع کردید و برنامه ریزی کردید؟

راستش رو بگم اولین کاری که من اومدم پشت میزم نشستم دیدم یه اینقدر نامه آقای شهریار جمع کرده برای من و گذاشته مونده و از اون طرف هم یه گزارش بود که خدمت شما عرض می کنم که گزارش عجیب و وحشتناکی بود برای بنیاد ایران شناسی بود و تمام اطلاعات سازمان رو می خواست یه گزارش برای دفتر ارزیابی پژوهشی بود که می خواست سازمان رو ارزیابی کنه و از همون کارهایی که مربوط به فعالیت های ارزیابی می شه و من اون روزهای اول هنگ کرده بودم و همکاران زیادی نداشتم و آقای رزمی بودند که ایشون هم اطلاعاتشون خیلی محدود بود و بعضی کارها رو آقای شهریار تا اون زمان یا تعریف نکرده بودند اصلاً تو حوزه ی روابط عمومی یا اصلاً ایشون انجام نداده بودند که من براتون توضیح دادم و خلاصه خیلی به سختی نشستیم و این گزارش رو جمعش کردیم و این باعث شد که به صورت ریشه ای با اون جنبه های تکنیکال و مسائل دیگه کار آشنا بشم و حجم اطلاعات خوبی درباره سازمان پیدا کنم.

- اون نامه ها رو چیکار کردید؟

اون نامه ها؟ بیشتر نامه ها اقدام نداشت و بروشور اطلاعاتی بود که از این ور و از اون ور می فرستادند و همه کارهایش رو انجام دادم و ۲-۳ تا مونده بود که مدت اقدامشون گذشته بود و همه اونا توی یه مدت کوتاه انجام شد و سعی کردم و انجام دادم. چیزی که خیلی به من کمک می کرد اطلاعاتی بود که در سال ۷۶ برای سازمان تولید کرده بودم و مجموعه ۱۷-۱۸ صفحه ای در مورد پژوهشگاه درست کرده بودم و مدت ها هم از این اطلاعاتش استفاده می شد و وقتی من برگشتم دیدم تمام این مجموعه ۱۷-۱۸ صفحه ای به اضافه ی یکی دوتا جدول و یه مقدار ادیت داره استفاده می شه و خیلی این موضوع به من کمک کرد و بعد مشکلی که روزهای اول کار خیلی منو اذیت می کرد این بود که آقای دکتر غریبی خیلی مطالبش رو خیلی چیز می گفت یعنی «ب» می گفت و توقع داشت شما بسم الله الرحمن الرحیم رو می خوندی و تازه به اینم راضی نبود از «ب» انتظار بسم الله خیلی این مطلب اذیت می کرد و البته با آشنا نبودن خیلی از اصطلاحات هم یکی دوبار خاطره ساز شد. یه بار یکی از همکاران زنگ زده بود و فیفا رو از من سوال کرد و گفت شما برای فیفا اقدام می کنید و من هرچی فکر کردم دیدم فیفا فقط شنیدم و فیفا نشنیدم و چه ارتباطی به پژوهشگاه داره و خیلی تامل کردم دیگه دیدم و گفتم نه و نمی تونستم بگم چی گفتید یا یه بار دیگه بگید و من چون درست هم نشنیده بودم نمی تونستم از کسی هم سوال کنم و رفتم کتاب علائم و اختصارات رو گرفتم و حدود ۱۰۰۰-۱۵۰۰ اختصار رو دنبال کنم و روزهای اول کاری هم بود و نمی خواستم بگن ایشون یه چیزی گفت و فیفا خیلی غیرمرتبط بود و من چیزی که یادم بود فیفا بود و ایشون فیفا رو سوال کرده بود به معنی فهرست نویسی پیش از چاپ.

- می فرمودید دکتر انتظار داشت از «ب» شما بسم الله الرحمن الرحیم؟

اینکه انتظار داشتند معمولاً ارجاع کارهایشون به این شکل بود که باید خیلی سریع از خلاصه مطالبی که ایشون می گفتند کل مطلب رو بخونی و این زیرکی در کار و تجربه نیاز داشت که ایشون نیاز نباشه یه نامه می خواد برای جایی بنویسه بشینه و کل نامه رو یه بار بهت بگه و شما بری و فقط بنویسی مطلب رو می گفت و انتظار داشت بقیه کار رو خودش پیش ببری و این انتظار هم منطقی بود و البته اون ابتدا برای من یه مقدار مجبورم می کرد که خودم رو زودتر منطبق کنم با خواسته های سازمان و به من فرصت نمی داد و که حالا در دراز مدت و لک لک کنان به کیفیت مورد نظر ایشون برسونم و اگر می خواستم این طوری به موضوع نگاه کنم با بن بست مواجه

می‌شدم و نمی‌تونستم با ایشون کار کنم و خدمت شما عرض کنم که این در کنار این موضوع بود و با این فرض بود که در این ۶-۷ ماه تجربه لازم به من منتقل شده و دیگه اون آموزش‌هایی رو که باید ببینم تو این سال‌ها دیدم با این فرض این کار صورت می‌گرفت و شاید اگر از ایشون سوال می‌کردی شاید ایشون مشکلی نداشتند پاسخ هم می‌دادند و منتها خود سوال کرده مستلزم این بود که بفهمی ایشون چی گفت که سوال کنی و اگر بخوای سوال کنی اول باید مطلب رو تنظیم کنی و براساس اون مطلب سوال کنی و دوم اینکه من اساساً دوست نداشتم خیلی اهل پرسش باشم و دوست داشتم بگم من کار رو متوجه شدم و به نحو احسن انجام می‌دم و بعد هم شیوه‌ای که مبتنی بر زحمت خودم هست کار رو پیش ببرم و به جای اینکه بپرسم شما چی گفتید، دوباره چی گفتید دوباره چی گفتید.

- عمده‌ی کارهایی که توی روابط عمومی انجام می‌شد و در حوزه‌ی ریاست یه بخشی با دورن سازمان و یا بخشی با بیرون از سازمان و در بخش درون سازمانی با تنظیم قرارهایی که همکاران می‌خواستند یه نوع ارتباط بین شما به عنوان رابط بین بدنه با رییس رو چطوری مدیریت می‌کردید و انتظارات رو چطور مدیریت می‌کردید و پاسخ‌ها چطور بود؟

در واقع کار ارتباطات درون سازمانی بر دو محور استوار یا از همون ابتدا بر دو محور بوده محوری اصلی این بود که جلساتی به صورت واحدی در پژوهشگاه اجرایی می‌شد و بعضی مسائل رو مطرح می‌کرد و بخش دوم که به صورت غیررسمی و بدون برنامه‌ریزی انجام می‌شد ارتباطاتی بود که همکاران ایجاد می‌کردند و درخواست می‌کردند من هم به عنوان امین ایشون اگر لازم هست مسائلشون رو با دکتر مطرح کنن و اگر هم که لازمه خودشون باهم ملاقاتی داشته بشند و ترتیبش رو بدم به هرحال چون اینجا یه سازمان کوچیکی بود و فکر می‌کنم وقتی من اومدم اگر اشتباه نکنم ۳۰ نفر پرسنل رسمی و ۳۰ خردهای پرسنل غیر رسمی داشتیم و نزدیک به ۶۰-۶۵ نفر و عمده اینا با دکتر غریبی ارتباطات خوبی داشتند و به راحتی می‌تونستند با خود ایشون ارتباط داشته باشند و تو اون شکل غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده‌اش نیازی به ما پیدا نمی‌کرد و خودشون راحت‌تر بودند و خودشون مراجعه می‌کردند و در اتاق ایشون باز بود و همیشه بچه‌ها گله می‌کردند که ما نمی‌تونیم نظم رو برقرار کنیم و یکی میاد و مساله‌ای رو مطرح می‌کنه و دکتر غریبی به ایشون اجازه می‌دن که برن مطرح کنند و ممکنه بعد از ایشون یه نفر دومی باشه که یک مساله دیگه‌ای داشته باشه که مراجعه می‌کنه و در واقع برقراری نظم برای ما مشکله و شکلی که توی ایجاد ارتباط همکاران نداشتم و ما تو حوزه روابط عمومی بیشتر کارهامون روی ارتباطات سازماندهی شده بود و یا اینکه بر ارتباطات بیرون سازمانی استوار بود.

- افرادی بودند که اینها بخوان با رییس صحبت کنند و امکانش نباشه؟ شاید در طول ۵ سال یکبار من این مساله رو تجربه کردم و اون یکبار هم کاملاً موجه بود مثلاً من اومدم یک درخواستی رو مطرح کردم حالا روی این درخواستم پافشاری دارم ببخشید ۲ بار این اتفاق افتاده و هر دوبار این قضیه به این شکل بوده که من رفتم و یه درخواستی رو مطرح کردم و پاسخ هم گرفتم ولی باز روی درخواستم پافشاری دارم و می‌خوام با قرارهای متعدد نظرم رو تحمیل کنم و این مورد برای دو شخص اتفاق افتاده که گفتند بهشون وقت داده نشه و به شکل‌های مختلفی این موضوع مطرح بشه به خاطر نمی‌ارم که حتی بعضی از همکاران ما که الان در خدمتشون هستیم یه روز مراجعه کرده بودند به کتابخونه و اومدند بالا برای شکایت و من وقت رو تنظیم کردم که با دکتر صحبت کنند و بعد هم معرفی شدند به عنوان همکار بنده. منظورم اینه که برای مراجعه کننده‌ی بیرونی هم این امکان بود که دکتر رو ببینه و چیزی به خاطر نمی‌ارم جزء اون دو مورد مشکلی برای دیدن رییس پژوهشگاه داشته باشه.

- در واقع وقت رو با خارج از پژوهشگاه چطور تنظیم می‌کردید؟ در روابط عمومی به مخاطب بیرون سازمانی در دو طبقه مسائلشون رو تعریف می‌کردیم یک طبقه رو مشتری فرض می‌گرفتیم به عنوان کسی که داره از خدمات پژوهشگاه و محصولات ما بهره‌مند می‌شه به عنوان مشتری و

گروه دوم مخاطبان که اسمشون رو گذاشتیم مخاطب گروهی بودند که روی شرایط سازمان اثرگذار بود و در وضعیت سازمان ما موثر بودند و این دو گروه ارتباطات سازمانی رو بر اساس محور ارتباطات فیس تو فیس مون نمایشگاه بود یعنی ارتباطات رو در رو با مشتری رو از نمایشگاه تعقیب می‌کردیم و اکثر نمایشگاه‌های مهم و سمینارها رو از این طریق تعقیب می‌کردیم و شرکت می‌کردیم و در این چند سال من یادمه در سال ۸۳ غرفه‌ای رو ایجاد کردیم در نمایشگاه الکامپ که با بهترین شرکت‌های خارجی که نماینده‌هاشون توی ایران سرمایه‌گذاری‌های وحشتناک می‌کنن رقابت می‌کرد و بسیار بسیار غرفه خوبی بود و شاید بشه گفت ۱۰۰ در ۱۰۰ در وزارت علوم بشه گفت همچین غرفه‌ای ایجاد نکردند و برای ارتباطات رودر رو نمایشگاه رو داشتیم و برای ارتباطات مجازی با مدیریت دکتر غریبی و مجری‌گری مهندس امیدوار سیستم دریافت نظرات مشتریان رو طراحی و پیاده‌سازی کردیم که پیاده‌سازی با مشکلاتی همراه بود اما الان داره استفاده می‌شه و یه آدرس info رو خوب مدیریت کردیم و من وقتی اومدم به ارتباط مدیریت با آدرس info یه آدرس عمومی تو همه‌ی سازمان‌هاست و خیلی کم توجه کردم و الان هم فکر نمی‌کنم کسی میل الکترونیکی بفرسته و جوابش رو نگیره و البته اگر اطمینان حاصل کنه که نامه به دست ما رسیده و امکان نداره کسی بیاد بگه من چندماه گذشته برای شما نامه فرستادم و جوابش رو نگرفتم. روی تحریر این اطلاعاتی که از طریق مخاطب به دست ما ارسال می‌شه گروه‌بندی و تحلیل اطلاعات ارتباط مجازی رو در این حوزه تعریف کردیم و یکی، دوبار نظرسنجی‌هایی در نمایشگاه و کتابخونه با مدیریت ما یا به عنوان طرح پژوهشی در سازمان انجام دادیم که از نتایج اونا استفاده کردیم و می‌کنیم و این دیگه در مورد ارتباط با مشتری و بحث ارتباط با مخاطب بود و ذهنم بیشتر از این یاری نمی‌ده.

گزارش‌هایی رو به صورت سالانه برای وزیر و کسانی که موثر بودند ارسال می‌کردیم که توی این گزارش‌ها مربوط به بازاریابی خرد و کلان شورای عالی انقلاب فرهنگی بود و حضور خوبی هم داشتیم و این گزارش زمان زیادی رو می‌بره و داده‌هاش شکل بگیره و فرض کنید گزارش‌های ارزیابی دفتر پژوهش به صورت مستمر و منظم جمع آوری می‌کردیم و شرکت می‌کردیم در ارزیابی جشنواره شهیدرجایی و هم همین‌طور. اگر قضاوت منصفانه داشته باشیم چندسال مستحق این بود که برنده این جشنواره باشیم و الان توی حوزه‌ی ارتباطات همه اینا رو داریم.

- افرادی که خارج از سازمان ما مراجعه می‌کردند و مسئولینی که لازم بود بیان مثلاً یه دوره آقای میرحسین موسوی و یا موسوی لاری تشریف آوردند و همکاری که در بدنه بودند تمهیدات خاصی برای این جور بازدیدها و این جور گفتگوها داشتید و یا از طرف خود دکتر غریبی مدیریت می‌شد؟

یه نکته‌ای رو من فراموش کردم بگم ما سیستم پیشنهادهای داخلی مون هم که مطرح شده به عنوان یه نظام توسعه مشارکت سازمان بوده و یه سیستم دورن سازمانی ایست و سیستم اطلاعات مدیریت هم اول سیستم که در روابط عمومی انجام می‌شه و سیستم گردآوری داده‌ها برای استفاده مدیران داخلی و بعضی اوقات مدیران سطح وزارت خونه بودند و مساله‌ای که شما فرمودید در رابطه با دعوت از مدیران و مسئولان بیشتر اینها انتخابشون توسط خود رییس پژوهشگاه انجام می‌شده یعنی در واقع مساله بازدید در ۲ سطح طبقه‌بندی شده. یکی بازدیدهای مسئولان و مدیران سطح یک و سطح دو تا از سطح اول تا سطوح هم‌تراز رییس پژوهشگاه توسط آقای دکتر غریبی انجام شده اما برنامه‌ی بازدیدهای بسیاریشون توسط خودشون انجام شده و بعضی هم‌ها ارجاع داده شدند به روابط عمومی و توسط روابط عمومی منیج شده‌اند. پایین‌تر از روسای پژوهشگاه مثل گروه‌های پژوهشی، اعضای هیات علمی و معاونین در سازمان‌های دیگه توسط سیستم بازدیدهای ما که یه کارشناسی داره و در روابط عمومی انجام می‌شه و می‌شده و الان هم می‌شه.

- اگر یه سازمانی بخواد بازدید داشته باشه چی؟

می‌ره اونجا توی وب ما یه فرمی هست پر می‌کنه و بخش‌هایی رو که می‌خواد بازدید کنه می‌گه که من می‌خوام این بخش‌ها رو بازدید کنم و اگر چیزی اعلام نکرد کارشناسمون بسته به اینکه چه ارتباط تخصصی فرد داشته

باشد به بخش‌ها اعلام می‌کنه که اینا می‌خوان بیان بازدید و کار بازدید انجام می‌شه و هدف در واقع اینه که ما فعالیت سازمانمون رو به بازدید کننده معرفی کنیم و این هدفیه که نهایتاً ما داریم.

- شما همچنان دبیر شورای مدیران هستید؟

بله همچنان دبیر شورای مدیران هستم.

- و اون جلسات همچنان تشکیل می‌شه در سازمان؟

جلسات فکر می‌کنم از ۲-۳ ماه گذشته دیگه تشکیل نشده و علتش هم یعنی علت اصلی این موضوع نبودن دستورجلسات کاربردی برای این جلسات بوده و البته می‌شه دستورجلساتی که رپورت می‌ده و جنبه‌های هماهنگی رو بیشتر تعقیب می‌کنه به عنوان دستورجلسه قرار داد و من فکر کنم بهتره این دستورجلسات رو خود اعضای شرکت کننده تعیین کنند نه من و نه دکتر غریبی و به همین جهت نامه‌ای رو برای مدیران همه بخش‌های عضو شورای مدیران ارسال کردم و خواستم دستورجلسه‌هایی که به نظرشون می‌رسه و اگر مشکلی هست که توی خود شورای می‌خوان مطرح بشه و ارسال کنن و احدی پاسخ این نامه رو نداد و فعلاً تشکیل نشده و من تو فکر این هستن که یه دستور کاربردی تنظیم کنم و مشخصاً بگم تو اساسنامه شورای مدیران تصویب این موارد رو ببریم تحت اختیار شورای مدیران البته اگر خود شورا موافقت کنه مباحث سازمانی باید در اون شورا مطرح بشه. اما در حال حاضر اون شورا بیشتر نقش هماهنگی با ابزار گزارش‌گیری داره یعنی فقط می‌تونه اونجا گزارش بگیره و هرچقدر که می‌شه توی اون جلسه هماهنگی ایجاد کرد و البته بیش از اون هم نقشی نمی‌شه داشت و البته هیچ ابزاری دستش نبوده که به شورا ضمانت اجرایی بده.

- مکانیزیم رای‌گیری اونجا وجود داشت؟

مکانیزیم رای‌گیری در مورد مسائلی که حداقل تو دورانی که من بودم مطرح شد اما هیچ وقت به رای‌گیری منجر نشد مگر یک مساله که من بودم و نیاز به رای‌گیری پیدا کرد و عرض کردم گرایش دستورجلسات به این صورت بود که هر فردی گزارشی از عملکرد خودش رو ارائه می‌داد و این گزارش قطعاً منجر به رای‌گیری در سطح سازمان داشته باشه توی گزارش نواقصی دیده می‌شد که باید برطرف بشه و اون فرد هم می‌پذیرفت و به عنوان مصوبه مورد جلسه قرار می‌گرفت و فقط یکبار بود که ما پیشنهاد کردیم که رای‌گیری بشه که در مورد بازگشت به کار یکی از کارکنان بود که یکی دو نفر قبول کردند و یه نفر گفت رای‌گیری نشه و ما رای‌گیری نکردیم.

- خیلی ممنون و متشکر از وقتی که در اختیار ما قرار داد و اگر نکته‌ای باقی مونده بفرمایید.

من خدمت شما عرض کنم در مورد آموزش اصلاً صحبت نکردیم آموزش بخش مهمی از پژوهشگاه که از سال ۸۴ به عنوان مدیریت مستقل راه‌اندازی شده و فعالیت می‌کنه.

- با چه هدفی راه‌اندازی شد؟

هدف اصلی‌اش برگزاری دوره‌های آموزشی برای کتابداران بود و یا البته ماموریت دوم ایجاد و راه‌اندازی دوره‌های تحصیلات تکمیلی بود هدف اول تا حدودی که امکانات سازمان بیشتر به جهت عضو هیات علمی محقق شده و هدف دوم هم که شما کم و بیش در جریان هستید در آینده نزدیک بتونیم یه رشته‌ای رو تصویب کنیم و دانشجوی کارشناسی ارشد بگیریم و این یک برگ جدیدی در تاریخ پژوهشگاه خواهد بود.

از خاطرات من هم سوال نکردید بگم یا نگم؟

- بله لطفاً.

خدمت شما عرض کنم که توی دفتر چند موضوع استراتژیک رو تعقیب می‌کردیم در سازمان یکی‌اش ما رو خیلی مجبور می‌کرد فراتر از لباس کارمندی روش مانور بدیم یکی همون مساله ساختمان بود که توی دوتا مقطع اتفاق جالبی افتاد یه روز من پنج شنبه اینجا بودم دیدم که دارن با ماشین بار میارن همین‌جوری خاور پشت خاور توی کوچه ایستاده بود و یادم نیست که کی به من زنگ زد شاید خود جنابعالی بودید و من رفتم دیدم بله یکی دوتا ماشین توی حیاط ایستاده و رفتم از نگهبان پرسیدم گفتند اینا وسایل انجمن‌های علمیه و به هرحال مراجعه

کردیم به اون فرد و گفتیم اینا رو برای چی میارید این تو و دیدیم که داره منجر به درگیری می‌شه و گفتند دکتر منصوریان گفته و در واقع این همسایه‌های ما از فرصتی که دکتر غربیی رفته بودند کرمانشاه استفاده کرده بودند و این وسایل رو آورده بودند اینجا و مجبور شدیم از وسایل متعددی حتی پلیس ۱۱۰ استفاده کنیم و جلوی ورود اینا رو به ساختمان بگیریم.

- یعنی بدون هماهنگی؟

بدون اینکه با هیچ‌کس حتی حراست هماهنگ کنن همین که فهمیده بودند صاحب مال دوره و در دسترس نیست روز جمعه وسایل آورده بودند خب اینا اموال انجمن‌ها بود و در واقع موسسات غیردولتی هستند و بیشترشون هم متعلق به اعضای هیات علمی که توی ایران بود و حمایت خوبی هم می‌شدند و من از یه طرف تحت فشار بودم که آقای دکتر غربیی می‌گفت نذار بیان تو از یه طرف مونده بودم که هرکدوم از وسایلی که داره میاد تو یه یلی پشتش نشسته بود و خلاصه چیکار باید بکنیم گفتیم توکل به خدا و یادداشت دکتر منصوری رو ازشون گرفتیم و زنگ زدیم پلیس ۱۱۰ و الحمدلله اتفاقی نیفتاد اما اون شب من وقتی رفتم خونه راحت خوابیدم. دور دوم وقتی بود که طبقه ۶ معاونت پژوهشی اونجا رو خالی کرده بود و ما وسایلمون رو برده بودیم بالا که اونجا مستقر کنیم به واسطه اینکه ساختمان مال ما بود و دیگه نباید از کسی اجازه بگیریم و وسایل رو بردیم باز اون یکی همسایه‌های ما در مرکز تحقیقاتی دیده بودند ما داریم وسیله می‌بریم اونا هم وسایلشون رو برداشته بودند آوردند تو همون فضایی که ما داشتیم می‌رفتیم که منجر شد به وساطت وزیر و البته به واسطه دفتر ایشان مساله ختم شد و ایشان دستور دادند که دیگه کسی هیچ چیز رو جابه‌جا نکنه تا نیروهای بازرسی و حراست بیان بگن چه اتفاقی افتاده.

اون خاطره خنده دارم رو هم بگم؟

- یعنی بعد از اینکه ساختمان پژوهشگاه رو خریده بودید این اتفاق افتاد؟ برای بدست آوردن بخش‌های از این ساختمان توسط افراد مختلف؟

ساختمان یه مساله استراتژیک بوده که دکتر غربیی موفق شده بهش دست پیدا کنه و خیلی کار مشکلی بود و من توی ریز مطالب بودم.

- می‌شه توضیح بدید چه اتفاقی افتاد؟

در زمان خرید ما رقاباتی مثل دانشگاه آزاد و معاون پژوهشی وقت وزیر رو داشتیم که دنبال این بودند که ساختمان رو بخرن من همیشه به دکتر توصیه می‌کردم از این ساختمان فکرت رو رها کن و سراغ یه ساختمان دیگه برو در یه جای دورتر ولی خب این ساختمان کالای باارزشی بود و می‌تونست به حیات این سازمان معنی ریشه‌ای و ماندگار بده و از طرفی هم می‌تونست یه تهدید برای این سازمان محسوب بشه و اگر یه تصور عینی ما داشته باشیم مثل اینکه یه کودکی اموال خیلی زیادی داشته باشه مثلاً یه دختر بچه یه گردنبند طلا آویزون کرده و رفته تو کوچه هم این گردنبنده یه فرصته چون این مال رو داره و هم یه تهدید جدیه و من فکر کردم خرید این ساختمان همونطور که فرصت باعث بشه این داشتن نعمات تغییرات رو در ساختار سازمان ایجاد کنه اما با پیگیری‌های دکتر غربیی و لابی‌هایی خیلی گسترده که داستند تونستند این ساختمان رو با وجود رقاباتی مثل دانشگاه آزاد با پیشنهاد دوبرابر پژوهشگاه و با وجود معاون پژوهشی وقت با حمایت همه انجمن‌های علمی که تقریباً بدون استثناء دارای حمایت تو کشور ما بودند و آقای دکتر غربیی موفق شدند ساختمان رو بخرن و بعد از اون هم وجب به وجبش رو به زحمت پس گرفتیم و بلاتشیه اونا که نخوایم به اسرائیل تشبیه کنیم این هدف من نیست ما مثل فلسطینی‌ها پس گرفتیم اونا مثل اسرائیلی‌ها نبودند اما ما مثل فلسطینی‌ها وجب به وجبش رو پس گرفتیم و خدمت شما عرض کنم...

- اون خاطره خنده دارتون چی بود؟

یه شب که من خیلی خسته بودم از همکارم آقای کبودان خواسته بودم یه پیک بگیرم برای انجام یه کاری. آقای کبودان هم پیک گرفتند و رفتند تو اتاق و در همین زمان بود آقای دکتر غریبی با دفتر وزیر تماس گرفته بودند و ما مجبور شدیم ارتباط برقرار کنیم و چون من توی این کار حرفه‌ای نبودم و به صورت عادت در من نبود خواستم برای بار دوم پیک بگیرم به آقای کبودان گفتم شماره پیک چنده و ایشون گفتند آخرین شماره‌ای که من گرفتم پیکه و ردیال بزن و بگیر. نگو آخرین شماره‌ای که گرفته شده پیک نیست و دفتر وزیر و من گوشی رو برداشتم و شماره رو گرفتم و با یه ژست حق به جناب گفتم یه پیک بفرستید برای ما بیاد و یه خانم محجوبی که اسمشون یادم نیست البته اون موقع اسمشون رو نمی‌دونستم و بعداً فهمیدم چیه گفتند برای کجا و گفتم برای خیابون انقلاب ساختمان فجر و همین که گفتم ایشون گفت دفتر دکتر غریبی و گفتم بله و تعجب کردم پیک از کجا می‌دونه اینجا دفتر دکتر غریبیه اما خب به هر حال گفتم دکتر غریبی مشهوره و پیک هم حتمأً شناسه و اون خانم گفت چشم من یکی از همکارام رو می‌فرستم میاد و من چون نمی‌دونستم کجا رو گرفتم گفتم کار دیروزتون تکرار نشه‌ها و گفتند مگه دیروز چیکار کردیم؟ گفتم اینقدر دیر پیک فرستادید که دیر شد و شد نوشدارو بعد از مرگ سهراب و ایشون گفتند من اطلاع ندارم شاید از همکارای دیگه‌ام بودند و من گفتم سعی کنید با ما که کار می‌کنید و دیگه این کار رو تکرار نکنید و ایشون هم حسن نیتشون رو نشون دادند و گفتند چشم و بعد از ده دقیقه دوباره تلفن زنگ خورد و آقای کبودان نبودند و من خودم گوشی رو برداشتم و گفتند از دفتر دکتر توفیقی مزاحم می‌شم پیک نبود برای شما بفرستیم و من گفتم پیک خواستم اما پیک چه ربطی به شما داره من می‌خواستم یه چیزی بفرستم خدمت شما و بعد فهمیدم به جای پیک اشتباهی دفتر وزیر رو گرفته بودم.

- خیلی ممنون.

خیلی متشکر از شما که این کار بزرگ رو با مهارت خوب خودتون و همکاراتون انجام دادید و به نتیجه بسیار خوبی خواهید رسید. موفق باشید.

- متشکرم.

## سیروس علیدوستی

- جناب آقای دکتر علیدوستی خیلی ممنون از اینکه قبول زحمت کردید، فکر می‌کنم برای شروع بدنباشه تاریخچه‌ای از زندگی خودتون که کجا متولد شدید؟ کجا تحصیل کردید؟ درجه مقطعی؟ و بالاخره چی شد که به پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران تشریف آوردید بفرمایید.

بسم الله الرحمن الرحيم. من هم از شما سپاسگزارم که تاریخ پژوهشگاه را مستند می‌فرمایید. منتها امیدواریم به سلیقه‌ی حکام نباشه.

به حضور مبارکتون عرض کنم که سال ۱۳۴۱ متولد شدم و متولد اصفهان هستم. شناسنامه‌ام صادره از شهرکرد به دلیل اینکه پدرم و مادر بنده اهل چهار محال و بختیاری هستند و تعلق خاطر زیادی هم به اونجا داشتند و دارند. از این جهت شناسنامه بچه‌ها همه را از همون جا گرفتند ولی به هرحال متولد اصفهانم. اصفهان هم بزرگ شدم. دیپلم رو هم اصفهان گرفتم بعد از گرفتن دیپلم به حضورتون عرض کنم که مدتی دانشگاه تعطیل بود تو مدت تعطیلی دانشگاه من مدتی رو در چهار محال بختیاری کشاورزی می‌کردم. بعد از اون هم وارد تربیت معلم شدم. اولین دوره ی تربیت معلم بعد از انقلاب. دوسه سالی هم توی آموزش و پرورش بودم، محیط آموزش و پرورش به دلایل مختلفی قابل تحمل نبود و تصمیم گرفتم سال ۶۲ که به دانشگاه بیام، اواخر ۶۲ منتها مدت زیادی از گرفتن دیپلم گذشته بود من هم دیپلم ریاضی بود هم فوق دیپلم ریاضی رو گرفته بودم توی تربیت معلم، مدت زیادی گذشته بود و تصمیم گرفتم که بیام و رشته‌ی علوم انسانی را امتحان بدم. فکر می‌کردم موفقیت هم اینجا بیشتر خواهد بود. به همین دلیل امتحان دادم و از سال ۶۳ قبول شدم. رشته‌ی مدیریت دانشگاه تهران. که از تربیت معلم انصراف دادم و از ۶۳ وارد دانشگاه شدم. تا سال ۶۸ لیسانس رو گرفتم، ۶۸ هم فوق لیسانس قبول شدم ۷۱ هم فوق لیسانس رو گرفتم و بعد از همون موقع از اوایل دوره‌ی فوق لیسانس وارد کار شدم جاهایی کار ثابت می‌کردم جاهایی کار پاره وقت می‌کردم. از ۷۱ که درس تموم شد، یکی دو تا کار کردم. یکی دوتا کار توی ..... کردم که به موفقیت همراه نبود تعدادی کار پروژه رو انجام دادم که به دلیل ماهیت بازار پروژه‌ها باز به همون دلیل ارائه نمی‌شد علی‌رغم اینکه ما ممکن بود که به اصطلاح قابلیت خوبی وجود داشته باشد. دوران دانشجویی، حدود سال ۶۶-۶۵ با آقای کاظمی که الان معاون اداری و مالی پژوهشگاه هستند آشنا شدم. اون موقع سال چهار دبیرستان بودند ما از اون موقع با ایشان شدیم. حدود سال ۷۳ بود که آقای کاظمی هم تشریف آورده بودند در اینجا که اسمش او موقع مرکز مدارک عملی ایران بود، بنده رو به رئیس این مرکز معرفی کردند و توی فرایند ساده‌ای آشنایی ما اتفاق افتاد و من به عنوان رئیس کتابخانه اون موقع وارد مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران شدم.

- یعنی سال چند؟

۷۳

- اون وقت فوق لیسانستون رو گرفتید؟

بله من فوق لیسانسم رو هفتاد و یک گرفته بودم. سال هفتاد و چهار هم با بازنشسته شدن یکی از همکارهای عضو هیات علمی اینجا به من پست عضو هیئت علمی دادند. من از سال ۷۴ تا به حال عضو هیات علمی هستم سال ۷۷ به دلیل نیازی که توی بخش هیات علمی به دکترا هست و نیاز پیشرفت توی اون حتماً با استفاده از دکترا قابل انجامه من سال ۷۷ هم امتحان دادم و دکتری دانشگاه تهران قبول شدم و بعد از هفت سال در سال ۷۴ هم فارغ التحصیل شدم. الان دوسال هست که با سمت استادیاری توی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران مشغول کار هستم. حالا اگر فکر می‌کنید نیاز به توضیح بیشتری داره بفرمایید.

- خواهش می‌کنم. اولین برخوردتون با مرکز کی بود؟ یعنی قبل از اینکه به مرکز تشریف بیارید، مرکز رو می‌شناختید؟ ارتباطی داشتید؟

من یکی دو بار شنیده بودم چون که مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، بیشتر بعنوان تنها مرکز اطلاع رسانی توی کشور شناخته می‌شه و همه‌ی کسانی که کار تحقیقاتی به خصوص توی مقاطع تحصیلی - تکمیلی می‌کردند با اینجا آشنا می‌شدند. و اون موقع این زیرزمین مشهور اینجا و حدود ۴۰۰۰ عنوان ژورنال منبع خوبی بود به خصوص که بعد از وقایع جنگ و تحریم هم منابع علمی کاهش پیدا کرده بود از همین جهت بود که من هم از این طریق آشنا بودم یعنی می‌دونستم اینجا منابع اطلاعاتی وجود داره و هم خدمات اطلاعاتی می‌ده. ولی دیگه در همین حد آشنا بودم. قبل از اینکه من وارد اینجا شم تو همین ساختمون یکی - دو سالی من رفت و آمد داشتم، پروژه‌هایی رو انجام داده بودم. برای قسمت‌های دیگه برای معاونت پژوهشی مرکز تحقیقات علمی کشور اون موقع. یکی دو ماهی هم توی مرکز تحقیقات اسناد به صورت تمام وقت کار می‌کردم. ولی اختصاصاً با این مرکز آشنایی‌ام در همون حد بود. رئیس سازمان هم اون موقع من یکی دو بار توی مرکز تحقیقات علمی کشور که طبقه‌ی ششم اینجا واقع بود. یکی دوبار اونجا دیده بودمشون صرفاً از همین جهت ولی آشنایی با نحوه‌ی کارشون. اینها رو من تقریباً نمی‌دونستم چطور هستش.

- اولین گفتگو تون یادتون می‌آید دقیقاً چی گذشت با آقای دکتر غریبی؟

به دقت یادم نمیداد. من اصولاً آدم کم حافظه‌ای هستم به دقت یادم نمی‌آید ولی به طور کل آقای کاظمی من رو به ایشون معرفی کردند و من چیزی که خاطرم میاد اون موقع یک متنی رو ایشون می‌خواستن بنویسند. گفته بودند فلانی متن رو بنویسه من ببینم من او متن رو نوشتم، از او طریق آشنا شدیم. توی یک جلسه‌ای با ایشون صحبت کردیم و این چیزیه که به صورت مبهم یادم میاد. به دقت زیاد خاطرم نیست که چطوری بود.

- چقدر طول کشید بعد از اون گفتگو تا در واقع؟

زیاد طول نکشید به اون صورت من دارد کار اینجا شدم و مشغول کار شدم. البته آمدن به اینجا خب اگر بخوایم خیلی ساده فکر کنیم باید به عهده‌ی تقدیر بگذاریم دیگه که بگیم خودمون فکر نکردیم. ولی به هر حال کاری که من اینجا گرفتم کاری نبود که در حد و اندازه‌ی من باشه. ولی حالا به هر دلیلی من اینجا مشغول شدم، چون می‌دونید بخصوص تا اون دهه‌ی ۷۰ کسانی که مدیریت می‌خوندند یا کسانی که فوق لیسانس داشته باشند کم بودند. حتی من یادمه او موقع که ما دوره‌ی ما خیلی‌هاشون بورس دانشگاه‌ها می‌شدند. ولی من به دلایلی این کار رو نکردم در مجموع می‌خواهم بگم که ورود به اینجا ضمن اینکه من آمدم و این کار رو کردم از طرف پذیرنده‌ی اونها هم امتیاز بزرگی محسوب می‌شد که بگند یکی که فوق لیسانس مدیریت داره مثلاً بیاد سازمان ما کارکنه. چون تعدادش اون موقع زیاد نبود ولی به هر حال من اینجوری به موضوع فکر نکردم ولی بازم فکر می‌کنم که حالا نمی‌دونم بگم انتخاب درستی بوده یا انتخاب غلطی بود به هر حال شرایط این طوری واقع شد که من حاضر شدم پیام اینجا و به طور متقابل اونها هم گفتند بیاید.

- فرمودید اولین کاری که در واقع به شما پیشنهاد شد و پذیرفتید مسئولیت کتابخونه بود؟  
بله.

- توی اون شرایط اوضاع احوال کتابخانه چه طوری بود؟ سرویس دادش، همکاری که اونجا بودند، امکانات و تجهیزات؟

خب اون سال‌ها کل وضعیت پژوهشگاه‌ها نابه‌سامان بود حالا ظاهراً آقای دکتر غریبی بعنوان رئیس مرکز اون موقع یک موقع آمده بودند توی اونجا که اصولاً اینجا در حال انحلال و فروپاشی بود و ایشون بعداً داشتند جمع و جور می‌کردند موضوع رو کتابخانه هم از این موضوع مستثنی نبود مدارک زیادی ریخته بود که اینها پایان نامه‌ی خارجی رو همین طوری چیده بودند یک جا رو هم دیگه بدون اینکه هیچ کاری بکنند، ته کتابخونه که می‌رفتی مثل اینکه با لودر آمده بودند مجله خالی کرده بودند یک جا ریخته بودند روی هم دیگه رفته بود تا آسمون. دست که می‌کشیدی روی همه‌ی قفسه‌هاش شاید به قطر مثلاً سه میلی‌متر خاک روش نشسته بود. نیروی انسانی منسجمی هم نداشت. چند تا نیروی انسانی معمولی داشت. عمدتاً تحصیلاتشون کتابداری نبود. یکی دو تا تحصیلات



کتابداری داشتیم بقیه هم نبودند. سرپرست کتابخانه هم که مرد بسیار شریفی بودند او موقع ایشون هم دیپلم داشتند به هر حال کتابخانه وضعیت نابسامانی داشت. در مجموع کل سازمان وضعیت مناسبی نداشت کتابخانه دیگه از بقیه‌ی جاها بدتر بود. کتابخانه‌ی سازمان ما هنوز همون نقش رو داره یعنی تو زیر زمین واقع شده. هرکسی رو نمی‌خوان می‌گن برو کتابخانه. هر وقت امکانات زیادی بیاد بهش می‌دن مثلاً هنوز هم همون وضعیت رو دارد. حالا دیگه تو اون وضعیت که همه‌ی سازمان بد بود. اونجا دیگه بدتر می‌شد. وضعیت کتابخانه وضعیت خوبی نبود به هر حال.

- و بعد شما در واقع توی جلسه‌ی معارفه‌ای به اون همکاران اونجا معرفی شدید؟ و کارتون رو شروع کردید؟ به حضورتون عرض بکنم که حالا این معارفه‌ی ما هم که معارفه داستانش شنیدنیه البته من برای داستان معارفه رو می‌گم آقای دکتر غربی من رو بردند توی کتابخانه. کتابخانه چند تا سالن بزرگ داشت. ایشون دریکی از سالن‌ها رو باز کردند و یک میز بزرگ از اون میزهای قدیمی چوبی‌ها به من نشون دادند و گفتند که میز تو اونه برو بگیرش. خداحافظ شما. به هر حال رفتند بیرون. من رفتم گفتم که این میز دست کیه؟ گفتند دست فلانی گفتم که لطفاً این کلیدهاش رو به من بدید و مثلاً نامه‌های قبلی هم بدید. کلیدها رو به من ندادند کلیدهای میزها، کتوهای میزها رو و نامه‌ها را هم به من ندادند دو تا کپی نامه آوردند که از BL تا حالا مقاله سفارش دادیم این هم مثلاً به یک نفر جواب دادیم. دو سه تا دونه فتوکپی نامه آوردند دادند به بنده. بعد البته من با محیط‌های دولتی آشنا نبودم هنوز هم البته آشنا نیستم. به هر حال ویژگی خودش رو داره کار توی محیط‌های دولتی و فرهنگ سازمانی ما، در نهایت من به این ترتیب یک میز بدست آوردم، پشتش بشینم که یک حسابداری اون موقع بود سفارش یک میز بزرگ داده بود. که گفته بود این میز تو کوچیکه که من دفتر و اینها دارم می‌خوام بذارم میز بزرگ می‌خوام. آقای کاظمی اون موقع من اتفاقی شنیدم که ایشون یک میز بزرگ می‌خوان گفتم که من یک میز بزرگ تو کتابخانه دارم این میز رو ببرین اون میز کوچیکه‌ی ایشون رو به من بدید. بعد اومدند گفتند میز رو می‌خوایم ببریم. اون آقا مجبور شد کلیدهاش رو بیاره چیزاش رو خالی بکند. ما یک میز پیدا کردیم. البته کتابخانه اون موقع خیلی نابه‌سامان بود فضایی هم نداشت. البته من هم چیز نداشتم، یعنی اصراری نداشتم که فضای یه خصوصی داشته باشم. چنین فضایی برای رئیس کتابخانه بعداً درست شد. ولی من اون موقع اصراری نداشتم من همین میز رو داشتم کنار بقیه‌ی همکاران استفاده می‌کردیم.

- توی اون مقطع در واقع کتابخانه چه تعداد همکار داشت و دارای چه بخش‌هایی بود؟ کتابخانه، من تعداد همکاران دقیقاً یاد نمی‌یاد ولی از همکاران استفاده کارشناسمون و یا کارمندمون بعید می‌دونم بیشتر از ۵ نفر بود و ۲ نفر هم همکار خدمات ما داشتیم. که هر دو تا ترک زبان بودند اگر خاطرتون هم باشه فارسی هم زیاد نمی‌دونستند که آقای مهدی که از دنیا رفتند که براشون من آموزش طلب می‌کنم از خدا و آقا بهرام هم که بازنشست شدند. اینها هر دو بزرگوار جزء خاطرات جاودان کتابخانه هستند یعنی کسی نیست که به کتابخانه‌ی ما بیاد و اینها رو یادش نیاد. به حضورتون عرض کنم که زیاد نیروی انسانی وجود نداشت. بخش بندی خاص هم برای انجام و از بس نابه‌سامان بود کسی هم جرئت نمی‌کرد که واردش بشه مثل یک جای خیلی کثیفی که شما بخواین تمیزش بکنید اصلاً رغبت نکنید برید داخلش. ندیده می‌گیرید اونجا همه ندید می‌گرفتند. می‌آمدند پشت میزشون، حتی تعداد کسی که بودند تمام وقت هم کار می‌کردند. ولی خب این کار با عظمتی که مانده بود رو هیچ کسی نمی‌تونست انجام بده. یعنی نمی‌شد واردش بشیم نیروی انسانی هم کم بود اون موقع من از آقای دکتر غربی سوال کردم که می‌خوان توی این کتابخانه چیکار کنیم؟ ایشون گفتند ما یک کتابخانه‌ی مثل BL می‌خواهیم درست بکنیم اضافه بکنم که ایشون مدتی که من تو کتابخانه بودم از هیچ چیزی دریغ نمی‌کردند برای من و برای کتابخانه. هرچیزی من می‌گفتم ایشون تامین می‌کردند. ولی خب اینجا قابلیت BL شدن نداشت و دلایل مختلفی که بخوایم وارد بحثش بشیم. نمی‌شد BL بشیم.

BL-

بریتیش لایبرری . کتابخانه‌ی بریتانیا که حالا یکی از چند کتابخانه‌ی با عظمت جهان اینجاست ظرفیت این کار رو نداشت. ما چنین شرایطی رو نمی‌خواستیم همچنین خواسته‌ای هم وجود نداشت ولی دریغ نمی‌کردند از نیروی انسانی بخوایم یا امکانات بخوایم اینها اضافه بکنم که من اون موقع که آمدم اینجا به آقای دکتر غربی گفتم خب یعنی ایشون گفتند این برنامه‌های ماست و یک کاغذی به من دادند یکی دو ورقی بود گفتند این برنامه‌های ماست. که نوشتند مثلاً ما می‌خوایم یک سمینار بین‌المللی در سال ۷۸ برگزار کنیم بله ۷۸ مثلاً برگزار کنیم نمی‌دونم می‌خوایم دانشجو بگیریم یک سری چیزایی نوشته بودند.

- دانشجو هم گرفتن ؟

یک چیزایی من دقیقاً خاطرم نمیداد چند عنوان نوشته بودند ایشون اونجا که این برنامه‌های ماست. این رسمه که اطلاع دارید که هنوز هم تو کشور ما وجود داره مثلاً یک وزیر می‌خواد بره رای اعتماد بگیره می‌گن برنامه‌ها رو بده خب اون هم ور می‌داره صد تا هدف می‌نویسه می‌گه این برنامه‌های منه که هدف ما هم هیچ کدوم، تقریباً هیچ کدوم قابل اندازه‌گیری نیستند دیگه. مثلاً بگه می‌خوام نمی‌دونم معیشت کارکنان رو مثلاً بهبود بدم. حالا بهبود می‌تونه ۱۰ درصد باشه می‌تونه ۱۰۰ درصد باشد. من به ایشون توضیح دادم که این می‌شه گفت که نخستین در حقیقت جرقه با نخستین گام یک اتفاق اساسیه که توی این پژوهشگاه افتاده و اون اینه که مفاهیم مدیریتی وارد موضوع مدیریتی اینجا شده. از همین نقطه شروع شد که من به ایشون گفتم که این برنامه نیست. این هدفه و در ساده‌ترین تعریف برنامه عبارت است از هدف و راه رسیدن به هدف یعنی وقتی شما می‌گید من می‌خوام این کار رو انجام می‌دی به ایشون گفتم من حالا برای اینکه بگم چه طوریه برای کتابخانه چنین چیزی رو می‌نویسم و برای کتابخانه یک همچنین چیزی رو درست کردم در چند مرحله دیدم که اهداف کوتاه مدت اهداف میان مدت و اهداف بلند مدت دیدم و عملیاتی که باید انجام بدیم، بودجه‌ای که نیاز داره نیروی انسانی‌ای که نیاز داره همه‌ی اینها رو دیدم یک جزوه‌ای شد که حالا بعد از اون شاید تو بحث‌های بعدی اشاره بشه که مباحث مدیریتی یک مقدار وارد سازمان ما شدند در هر صورت ایشون گفتند یک همچنین چیزی می‌خوایم و من اون موضوع رو نوشتم. ایشون البته خیلی کمک کردند که این امکاناتی که می‌خواستیم البته اجازه‌ی کلی‌اش را دادند و آقای کاظمی به نمایندگی ایشون و با اجازه ایشون خب هر کاری که ما می‌خواستیم برامون می‌کردند. مثلاً به عنوان مثال در خارج ساختمون توی کتابخانه بود یعنی همه از توی کتابخانه می‌آمدند و می‌رفتند در رو بستیم و مقاومت هم زیاد بود و بعد پله‌ای گذاشتیم توی پارکینگ یک در دیگه‌ای بازگردیم فضای کتابخانه مستقل شد در گذاشتیم در نداشت. یعنی هر کی دلش می‌خواست می‌آمد توی کتابخانه. فضای شما آرامش نداشت. همه چیز مال سال ۴۷ بود دیگه به هر حال فرسوده شده بود اصلاً نگهداری نشده بودند. مفصل همه رو رنگ کردیم یعنی اختصاصاً آوردیم میز و صندلی و روکش‌ها رو عوض کردیم. یک کارهای این چنین. کارهایی به صورت در ظاهر اونجا انجام دادیم و بعد من یک ویژگی‌ای که داشتم و دارم خوب یا بدش هم قضاوت نمی‌کنم من یک آدم دست به آجاری هستم یعنی کارم رو خودم می‌کنم به کسی دیگه‌ای نمی‌گم سعی می‌کنم کاری که بلدم معمولاً انجام بدم. تا می‌گم برنامه‌ریزی خودم برنامه‌ریزی می‌کنم نمی‌گم مثلاً آقای شیرانی شما برای ما برنامه ریزی کن این حد از دست به آچار بودن این طوریه که به همکاران خدمات اونجا گفتیم که این توالت‌های اینجا رو شما درست نمی‌شوید گفتن نه درست می‌شویم گفتم بیاید یادتون بدم. جوهر نمک خریدم سیم خریدم گفتم بیا وایستید من با جوهر نمک توالت دست‌شویی رو شستم و گفتم اینجوری باید بشوید توالت دست‌شویی رو یا گرفتید؟ گفتن آره از این کار بگیرد تا پایان نامه شمار می‌کردن و جابه‌جا کردن و قفسه جابه‌جا کردن و گاهی وقت‌ها مثلاً آقای کاظمی یکی رو می‌فرستاد یا خودش داد می‌زد می‌گفت که نکن زشته تو قفسه کول کردی می‌بری این ور اون ور با این همه من این کار رو می‌کردم تا برنامه‌ریزی که عالی‌ترین وظیفه‌ی یک مدیره حالا تو هر سطحی تا اینکه میزها رو خودم می‌گرفتم جابه‌جا می‌کردم عصر که همه می‌رفتند به عنوان مثال تا دانشجوها دانشگاه بودند ما با اینها یک قراردادی بستیم و آمدند برای جابه‌جا کردن مدارک عصر که همه می‌رفتند ما تازه وامی ایستادیم کتاب جابه‌جا می‌کردیم.

بعد من چون دقت داشتم مثلاً متر می گذاشتم خط می کشیدم برای قفسه‌ها همه هم از دست من ناراحت بودند من خط می کشیدم. می گفتم این باید ۸۰ سانت باشه بعد می آمدم کنترل می کردم آیا ۸۰ سانت مثلاً بود یا نبود بعد همه‌ی مجلات که ریخته بود به هم در آوردیم یک تعدادی آدم آوردیم اینها رو شماره‌بندی کردند دسته‌بندی کردند خیلی‌هاش که صحافی نشده بود صحافی کردند. چیدند اونایی که اون ته ریخته بودن عرض کردم مثل اینکه با لودر همه‌ی اینها رو ریخته بودند رو هم دیگه. در آوردیم ناگهان زیرش چند تا فایل پیدا شد قفل هم نداشت قفل ساز آوردیم فایل‌ها رو باز کردیم اسناد بسیار بسیار ارزشمند تاریخی از تاریخچه این سازمان توش بود که حالا اگر بحثی باشه راجع به چگونگی مدیریت بیشتر از اون می‌خوایم صحبت بکنیم و اسناد کمک می‌کنه و اسناد رو من دادم به دبیرخونه نمی‌ونم چی شد نهایتاً او موقع خانوم رضوانفر تشریف داشتن تو دبیرخونه نمی‌دونم چی کارشون کردند ولی مثلاً همه‌ی صورت جلسه‌های اینجا بود همه‌ی سمینارهایی که برگزار کردند گزارش‌هاشون اینجا بود به دقت همه‌اش هم تایپ شده بود بسیار قشنگ تو پوشه‌های مختلف نگهداری کردند و از زیر مدارک اینها درآمد که ما تحویل دادیم به اونها و بعد یک مقدار قفسه خریدیم از جهتی قفسه‌بندی درست کردیم و جابه‌جا کردیم نورش رو تنظیم کردیم حضورتون عرض کنم یک مقداری نظافتش رو تغییر دادیم بعد تعدادی هم نیروی انسانی همکار گرفتیم که کارهای جدیدتر رو انجام بدن و بعد کتابخونه تو برنامه‌ی کوتاه مدت رسید به حالتی که من براش اسم گذاشتم نقطه‌ی صفر. گفتم ما بایستی بگیم که این وضعی که داریم بدونیم چی هست چی نیست یک کمی تمیز بشه. آدم می‌خواد بیا توش دلش نگیره تا بعد حالا ببینیم که جدیدترها چه کارهایی می‌تویم انجام بدیم. تعدادی طرح ما با کتابخانه‌ی استرالیا و کتابخانه‌ی انگلستان طرح های همکاری داشتیم که اینها علی‌رغم اینکه ما می‌تونستیم استفاده کنیم استفاده نمی‌شد اینها هم راه اندازی کردیم خانوم فولادی تشریف آوردند اون موقع لیسانسشون رو گرفته بودند. مامور شده بودند و لیسانسشون رو تازه گرفته بودند. ایشون تشریف آوردند اینکار تعطیل شده بود و انجام نمی‌شد و در مجموع کتابخانه به یک سر و سامانی رسید من به اصطلاح دلیل سبک مدیریتی‌ای که کلاً دارم یک مقدار انسان‌گرا هستم. همکاران من یک مقدار اضافه کاری‌هاشون رو درست کردم بعد قراردادهایی کارهایی که مثلاً فرض کنید وجین مواد رو من قرارداد می‌بستم همکاری خودمون انجام می‌دادند. روز بعد از ساعات اداری اونها هم بعضی‌هاشون خانواده‌هاشون رو می‌آوردند مثلاً بچه‌هاشون رو که دانشجو بودند می‌آوردند. کار رو انجام می‌دادند. یک دریافت‌هایی کردند بخش جستجوی اطلاعاتمون یک دونه میز بود با خانوم بردبار چون اون موقع بالاترین تحصیلات رو در واقع توی کتابخانه داشتند، ایشون هم میز داشتند و همه چیز کثیف بود و اینها. میزها رو تغییر دادیم آمدم یک جایی بالا گرفتیم یک طراحی لی اوت براش کردیم با یک دانشجوی معماری به اسم آقای کلاتری اون موقع و یک مقدار نیرو چیزهای تر و تمیز خریدیم بخش سرچمون و جستجوی اطلاعاتمون رو یک سرو سامانی دادیم یک گاه صندوق خریدیم، دیتابیس‌های جدید خریدیم. لیستش رو در آوردیم و فرم درست کردیم براش که اینها به چه صورتی انجام می‌شه و اینها کارهایی بود که عرض کردم من تو نمایش از ساده‌ترین کارهاش که حمل و نقل و جابه‌جایی‌ات طراحی لی اوت تا برنامه‌ریزی و مدیریت، همه‌ی این کارها من خودم انجام می‌دادم و ساعت زیادی هم اینجا وقت می‌ذاشتم برای چنین کاری.

- مثلاً در روز چند ساعت کار می‌کردید اینجا؟

بسیاری از مواقع من عرض کردم که به‌خصوص جابه‌جایی داشتیم من تا دیروقت اینجا می‌موندم. به هر حال خودم توجابه‌جایی‌ها همکاری و مشارکت می‌کردم. یکی دو بار هم عرض کردم غیر از این مثلاً آقای دکتر غریبی من رو از بالای می‌دیدند. چون اینها رو باید تنظیم می‌کردیم خب من البته اون موقع وضعیت فیزیکی بهتر بود و به مقداری توانایی‌ام بیشتر بود حوصله نمی‌کردم یکی شل کار کنه حوصله نمی‌کردم خودم می‌رفتم وسط و این کار رو انجام می‌دادم. همکاری که اینجا بودند اصلاً شاخ در آورده بودند چون که به‌خصوص دیسپلینی که توی این سازمان بود از قبل سلسله مراتب خیلی رعایت می‌شده حالا کلاً تو بخش دولتی چنین دیسپلینی بوده اینها تعجب می‌کردند

که من می‌رم دستشویی رو مثلاً می‌شورم یا نظافت می‌کنم یا همه کار می‌کنم بعد هم این نیست که این کارها رو بلد باشم فقط کارهایی می‌کنم که از عهده‌ی هیچکس هم بر نمی‌یاد.

- چه مدت تشریف داشتید؟

یک سال من تو کتابخونه بودم که بعد از یکسال، کتابخونه می‌دونید کتابخونه‌ی ما ظرفیت خوبی نداره هنوز هم نداره یعنی می‌شه گفت که یک بافت با یک کانتکس ضعیف کانتکس ضعیف شما خیلی زیاد نمی‌تونید رشد بکنید. ضرب المثلی هست که مال پائولو کوئیلو هست می‌گه که شما اگر که تمام عمرتون هم سنگ روی سنگ بگذارید تو باغچه‌ای خونه‌تون نمی‌تونید یک هرم درست بکنید. هرم یک بیابون وسیع می‌خواد که شما توش هرم درست کنید. تو باغچه نمی‌شه هرم درست کرد. از این جهت بود که من بعد از ۸-۹ ماهی که اونجا کار کردم، دیدم که به اصطلاح همین باغچه‌ی خونه است. توش نمی‌شه زیاد رشد و پیشرفتی کرد ضمن اینکه نگاهی به بیرون نداشتم تو سازمان دنبال این بودم که اینجا رو بذارم کنار و از همین جهت بود که کار رو تغییر دادم. اضافه بکنم که تو همین مدتی که من این حجم از کار رو انجام می‌دادم اون موقع وزیر آقای دکتر گلیاگانی بودند گفته بودند که به آقای دکتر غریبی که یک فکری بکنید که حق ا... می‌خوان برن از کتابخانه دیگه استفاده کنند اینقدر مشکل براشون نباشه. ما اون موقع همکاری داشتیم با مشاور آقای کاظمی داشته به اسم آقای جمالی که الان دکترا دارند آقای دکتر جمالی با ایشون بعضی از کارهای مدیریتی رو انجام می‌دادند اون موقع ایشون هم فوق لیسانس مدیریت داشتند. به ایشون گفته بودند ایشون یک یادداشتی نوشته بودند که مثلاً از کارت دانشجویی استفاده کنیم و اینها بعد این رو به من دادند آقای دکتر غریبی من نگاه کردم گفتم این یک مقدار سیستم پیچیده‌تری می‌خواد. گفتن تو می‌تونی درست کنی؟ گفتم بله من همزمان یک طرحی درست کردم به اسم طرح تعمیم خدمات کتابخوانی تخصصی به افراد غیر عضو که مشهور شد بعد ما به طرح تعمیم. من این طرح رو فرآیندش رو تنظیم کردم. دسته‌بندی‌اش را نوشتم و باز یک قدم دیگه به کاربردهای بیشتر مدیریت تو سازمان کمک کردم که این فرایندها و این کارها رو بعد مجموعه‌ای از مستندات و اینها طراحی کردم که آقای دکتر غریبی طرح تعمیم رو پیاده کرد. که از سال ۷۲ شروع شد چند ماهی بعد از اینکه من آمدم. تا سال ۷۸، پنج سال این به صورت آزمایشی اجرا شد و نتایج بسیار خوبی هم داشت و بسیار هم مشهور شد.

- هدف طرح چی بود؟

هدف ایجاد امکان دسترسی مستقیم اعضای کتابخانه‌های مختلف به منابع کتابخانه‌های دیگر بود یعنی شما عنوان یک مثلاً دانشجوی تحصیلات تکمیلی بتونید وقتی دانشگاه تهران درس می‌خونید، تو کتابخونه‌ی دانشگاه شهید بهشتی هم راحت برید و کتاب از اونجا امانت بگیرید. قبلاً اینطوری بود که شما باید می‌آمدید یک نامه‌ای از اینجا می‌گرفتید از استاد راهنما استادتون تایید می‌کرد که این لازمه بره اون کتابخانه و می‌بردید آموزش و نمی‌دونم رئیس دانشکده یک نامه‌ای به شما می‌داد از اون ور دوباره باید می‌رفتید بعد می‌آمدید رئیس دانشکده و بعد می‌آمدید آموزش و بعد می‌رفتید مثلاً کتابخانه. بعد کتابخانه شما رو راه می‌داد یک کتاب بهتون امانت می‌داد. رسید می‌گرفت. دوباره دفعه‌ی دیگه باید همین مسیر رو می‌رفتید. این کارها با یک مکانیزم‌هایی که شاید اگر تمایل داشتید بعد راجع به طرح تعمیم صحبت می‌کنیم، با این مکانیزم‌ها این مسئله را حل کردیم که به راحتی امکان پذیر بشه و خیلی خیلی مورد استقبال کاربران قرار گرفت و بسیار بسیار با من مخالفت شد. حالا دلایل مختلفی می‌شه براش گفت.

- داخل سازمان؟

داخل سازمان همکاران مخالفت می‌کردند. بیرون سازمان هم کتابخانه‌ها مخالفت می‌کردند. فوق العاده مخالفت باهاش زیاد شد ولی خب همت دکتر غریبی و استفاده از ابزارهای سیاسی‌ای که داشت تو وزارت خونه و اینها موفق شد که این کار رو انجام بده به هر حال مخالفت زیاد باهاش شد یکی از مشکلاتی که من اینجا داشتم، مخالفت‌هایی بود که می‌شد با من هنوز هم می‌شه. قبلاً همکاری خودمون هم مخالفت می‌کردند ولی حالا همکارامون کمتر

مخالفت می‌کنند. ولی قبلاً همکاران زیاد مخالفت می‌کردند. توی جامعه‌ای هم که حوزه‌ی کاریمون بهش مربوط می‌شه زیاد ما رو تحویل نمی‌گیرند. ایده‌هامون رو تحویل نمی‌گیرند زیاد بازی نمی‌دند ما رو وارد کار خودشون نمی‌کنند یعنی کارهایی که بیرون انجام می‌دادیم عمدتاً در مقابلش مقاومت انجام می‌شه کلاً من تحلیل براش نمی‌خوام بکنم که این به نظر من چرا این طوریه؟ ولی همون موقع یک مخالفت‌های زیادی هم شد. ولی یک طرح بسیار موفق بود. علی‌رغم مشکلاتی که داشت مشکل خیلی‌ها رو حل کرد و مبتنی برهمون طرح تعمیم طرح غدیر بعداً سال ۷۸ درست شد که او هم داستانش جداگونه است. همزمان من تو شورای مدیران دستگاه هم شرکت می‌کردم و اونجا باز ایده‌های مدیریتی می‌بردم. بعنوان مثال اونجا یک مشکلی داشتند که نمایه‌سازی‌هایی که می‌شه درست یا غلط من می‌گفتم خب بیایید چیز بکنیم بیایید یک سیستم کنترل کیفیت درست کنیم. سخت هم نیست که اینها دیگه کنترل بشه. ولی این مفاهیم زیاد مفاهیم مقبولی نبود. هم باهاش دوستان آشنا نبودند و هم اینکه نمی‌تونستند بپذیرند. یا به هر دلیلی پذیرفته نمی‌شد. ایده‌های فراوانی من می‌دادم چون به خصوص سازمان هم مشکل زیاد داشت ایده‌های زیادی تو همون چند ماه ورودم به این سازمان دادم و من ایده‌های زیادی برای مدیریت سازمان مطرح می‌کردم که چه کارهایی می‌شه کرد. تقسیم کرده بودم که ما مثلاً حوزه‌های اصلی فعالیت ما یک بخش پژوهشی داریم یک بخش پایگاه‌های اطلاعاتی داریم و بعد هم خودم همه‌ی این کارها رو انجام دادم. یعنی که ایده‌هایی که داشتم تحویل نمی‌گرفتند انجام دادم خرد خرد ایده‌های رو توی سازمان پیاده کردم. مثلاً فرایند تولید پایگاه‌های اطلاعات رو من باز طراحی کردم. فرایند پژوهش رو باز طراحی کردم اینها رو من خردخرد همه را انجام دادم ایده‌هایی بود که به ذهن خودم می‌رسید ولی خب زیاد عرض می‌کنم توی سازمان خیلی‌هاش رو تحویل نمی‌گرفتند. خیلی در مقابل خیلی‌هاش مقاومت می‌کردند. اجازه نمی‌دادند که انجام بشه ولی خب کم‌کم این مقاومت‌ها هم کم شد. حتی بعضی‌ها درحد توهین هم پیش می‌رفتند. مثلاً فرایند تولید پایگاه‌های اطلاعات رو من دادم نامه‌اش رو به یکی از همکاران داده بودند که خب از بزرگترهای اینجا حساب می‌شد مثلاً ایشون نوشته بود که نویسنده فاقد اطلاعات پایه در زمینه‌ی کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌باشد. مثلاً همچنین چیزی نوشته بود برگردونده بود طرح رو یک چیزایی شبیه به این و مقاومت‌هایی هم بود. ولی خب من کار خودم رو می‌کردم چون خودم دست به آچار بودم نیازی نداشتم کسی برام انجام بده خودم انجام می‌دادم این کارها رو راحت می‌تونستم بکنم به این ترتیب کتابخونه‌ای را که من شروع کردم بعداً ز ۵-۶ ماهی که آنجا بودم دیدم که کتابخانه برای من دیگه فایده‌ای نداره گفتم می‌خوام برم با یک جایی دیگه. اگر وقتی گفتم من می‌خوام از این قسمت برم دکتر غریبی گفتند یکی را جای خودت وردار بیار. گفتن یکی را وردار بیار خلاصه ما هم گشتیم یک دوستی داریم به اسم آقای شیرانی دیوارش کوتاه بود گفتم بیا رئیس اینجا بشو و ایشون تشریف آوردند و دوستانی که توی کتابخونه بودند خیلی لطف داشتند به من و خیلی اصرار کردند که بایست ولی من چون تصمیم خودم رو گرفته بودم کم‌کم اون کار هم آقای شیرانی گرفتند از من و من دیگه همون بعد از تقریباً یکسال از اونجا اومدم بیرون و اومدم تو بخش هیات علمی مشغول شدم ۵-۶ ماهی مشغول بودم تا کارهای استخدام هم درست شد و شدم عضو هیات علمی پیمانی مرکز اطلاعات و مدارک عملی اون موقع باز برای این کار هم یک مقدار مقاومت‌هایی شده تو سطح سازمان ولی خب دکتر غریبی به هر حال به سبکی که هنوز هم دارند خودشون اعضای علمی رو چیز می‌کنند میارن تو سازمان حالا به شکل‌های مختلف. مارو هم آوردند تو سازمان اون موقع به جای یکی از همکارانی که بازنشسته شده بود پست شون رو به بنده دادند اون موقع خب احکام رو وزارت‌خونه می‌زد من شدم عضو هیات علمی اینجا با حکمی که وزارت‌خونه بعد داده بود که بعد هم حالا فرایند عضویت هیات علمی شروع شده تو کتابخانه یک مسئله‌ای که اتفاق افتاده این بود که من حالا بد نیست بگم و اون مسئله این بود که سه تا کیف از تو کتابخانه دزدیدند و این باعث شد که من با یک واقعیت‌های دیگه‌ای هم تو جامعه آشنا بشم و هم تو سازمان ما خب کتابخونه‌مون نیروی انسانی نداشت ما اون جا یک قفسه‌ای گذاشتیم ما نه قفسه‌ای از سال ۴۷ اونجا وجود داشت که اینجوری به صورت سوراخ سوراخ بود هر کی می‌آمد وسایلش رو می‌داشت می‌رفت درسش رو می‌خوند. مطالعه‌اش

رو می‌کرد می‌رفت کیفش رو و می‌داشت. کیف اجازه نمی‌دادند بیارن تو از سال ۴۷ هم بود تا که رسید به من و این اتفاقات توی کتابخونه افتاد یک کیف دزدیدند یک نفر اومد گفت آقا کیف من رو دزدیدند گفتم آقا ما که نگهبان نداریم که گفت به هر حال یک دوربین توش بوده اون موقع می‌گفت چهارده هزار تومن بود. گفتم من نمی‌دونم من اصلاً اونجا نبودم اینجا که تو کیفیت رو دزدیدند گفت دیگه یا می‌دید یا می‌رم شکایت می‌کنم. گفتم حالا من که نمی‌تونم بدم ۱۴۰۰ تومن حقوق دو ماهه حالا من از کجا به تو بدم؟ ایشون رفت شکایت کرد هم‌زمان دو تا کیف دیگه هم دزدیدند.

- یعنی بلافاصله بعد از این دو تا کیف دیگه هم دزدیدند؟

بله و البته هر سه کیف هم برگردوندند به طرف به اونهایی که دزدیده بودند. یعنی مثلاً یک هفته کیف رو نگه داشتند بعد پست می‌کردند. مثلاً یک همچین کاری بعد یک روز یکی از همین‌هایی که شکایت کرده بود دیدیم با یک پلیس آمد و پلیس هم موتور سوار بود. گفت که اومد گفت آقا اینجا کی چه کار است گفتیم ها، گفت یکی بیاد به من توضیح بده رفت دفتر دکتر غریبی آقای دکتر غریبی گفتند آقای علیدوستی بره توضیح بده. ما رفتیم توضیح دادیم بردند تو اون زیرزمین کلانتری که کارد و دشنه و نمی‌دونم دیلم و انواع و اقسام وسایل ضرب و شتم و این جور چیزها چسبونده بودند به دیوار. از اینهایی که کشف کرده بودند. خلاصه من رو نشوندند پشت اون و میز مثل الان تو فیلم‌ها و اون آقایی که شکایت کرد از ما شکایت نکرد از بنده علیدوستی شکایت نکرد این آقای پلیس نوشت که آقای فلان کیف من رو دزدیده و من از آقای اسمت چیه؟ علیدوستی و از آقای سیروس علیدوستی شکایت دارم. خب؟

گفتن این رو امضا کن اونم امضا کرد و گفت خب تو برو تو وایستا اینجا کیف این رو دزدیدند از تو شکایت کردند. گفتم نه اول توضیح خواستید گفت دیگه کاری ندارم بیا اینجا خلاصه برد ما رو داد دست یک افسری گفت که کیف‌ها رو می‌دزدند اونجا. اینجا می‌مونی تا آدم بشی. خلاصه ما رفتیم اونجا نشستیم یک خرده نشستیم بعد اون موقع هم من یک ریش بلندی داشتم و به قیافه‌ام نمی‌اومد خلاصه دزد باشم آدم محترمی مثلاً بودم. بعد گفتم حالا من تا کی؟ گفت شب باید اینجا بخوابی، صبح بری دادگاه. گفتم حالا من نمی‌تونم برم؟ گفت نه دیگه همون موقع‌ها آقای دکتر غریبی فهمیده بود و نمی‌دونم به کی زنگ زده بود و ایشون گفت یک کارت به من بده و بره. ما گواهی‌نامه‌مون رو گذاشتیم و فردا صبح رفتیم دادگاه و رفتیم آگاهی دوباره بردنمون آگاهی حالا من شرایط آگاهی رو نمی‌گم چطوری باز اونجا بازجویی ازمون کردن من اونجا نوشتم آقایان موضوع به من ربطی نداره اگر ایشون از من شکایت کرده از علیدوستی که من اصلاً اون روز نبودم. اگر از دستگاه شکایت داره رئیس دستگاه پاسخگوی به این مسئله است. بنابراین به من ربطی نداره من رو ول کنید برم. گفتن خب حالا برو هفته‌ی دیگه مثلاً بیا. دوباره یک کارت ازمون گرفتند و آقای دکتر غریبی از بیرون داشت مثلاً رابطه‌ای برقرار می‌کرد که ما رو ول نکنند ولی دیگه این پرونده‌ای بود که تشکیل شده بود. حالا ظاهراً آقای دکتر غریبی اون موقع با آدم‌های سطح بالایی تو وزارت کشور آشنایی داشتند و اونها زنگ زده بودند به اونجا و اون رئیس اومد دستاش اینقدر بود رئیسه و زد روی شونه من و اینجوری کرد علیدوستی خیلی خرت می‌ره جناب سرهنگ آقا من هم‌زمان هم محیط، محیط پلیسی و اینها بود. مثلاً می‌گفت برید اسلحه‌هاشون مثلاً چیز می‌کردند. می‌گفت برید مثلاً فلانی رو بگیرید یا مثلاً آدم‌های مختلفی دزد و قاچاقچی و اینها همه جور آدم همون جا بود زن و مرد و خلاصه گفت که خیلی خرت می‌ره و ظاهراً از طرف وزارت کشور زنگ زده بودند. گفت ولی تو باید بری دادگاه این شکایت ازت شده. گفتم آخه این که درست نبوده گفت اون پلیسی هم که اونجا بوده اونم باید یکی رو می‌گرفته دیگه. دزدی شده تو رو گرفته به هر حال رئیس سازمان هم می‌ومد ما رفتیم دادگاه و دادگاه ایشون را احضار کرد یک دو سه نوبتی ایشون رو احضار کردند و ایشون هم نیومد و آخرش آقای کاظمی رو فرستادند گفتن تو برو ما رفتیم. اونجا یک رئیس دادگاهی نشسته بود گفت که او آقا رضایت داده بود چون کیفش برگشت بهش رضایت داده بود گفت که اینکه از تو رضایت داره یک دفعه دیگه هم که اومد اینجا تهدید شروع کرد بود به تهدید کردن گفتیم که خب جناب قاضی ما آدم نگهبان نداریم. گفت بین

من نمی‌دونم یک دفعه‌ی دیگه نیارنت اینجا ولی ما هم به رویه‌ای که داشتیم پيله کردم بهش عصبانی شد گفت یک دفعه‌ی دیگه آوردنت اینجا خودت می‌دونی منم نمی‌دونم نیرو داری نداری از کجا می‌خوای بیاری به من ربطی نداره خودت نگهبانی بده. این گذشت و او موقع ما یک نگهبان آوردیم که بعنوان نگهبانی که البته ایشون تحصیل کرده بود هنوز هم تشریف دارند تو کتابخونه عرض کردم این سازمان این رو یک مقداری بیشتر به من شناسوند و جامعه رو بیشتر به من شناسوند به هر حال به چیزهای حادثرش رو شما تو جواهری در قصر می‌بینید مثلاً می‌آید یکی سال‌ها خدمت کرده یک اشتباه از سر می‌زند می‌برن می‌کشش مثلاً شبانه کسی هم نمی‌فهمه. خلاصه این اتفاق هم که افتاد و آقای دکتر غریبی هم تشریف نیاوردند اصلاً تو من علی رغم اینکه دو بار احضارش کرده بود، ولی یارو زنگ زده بود از قوه قضائیه زنگ زده بود و گفته بودند آقا این به آقای کاظمی گفته بودند این قاضیه آدم گوش تلخیه‌ها یک مامور می‌فرسته دستگیرت می‌کنه‌ها. خلاصه آقای کاظمی آخرش اومد ایشون هم نیومد توی اون جریان در صورتی که من مسئولیتی واقعاً نداشتم من هنوز هم از اون واقعه ناراحتم یعنی من فکر می‌کنم که اگر همکار من این اتفاق براش بیافتد من می‌رفتم می‌گفتم که من مسئولم این رو ولش کنید من رو بگیرید من رو شما باید بگیرید نه این رو بگیرید که ولی به هر حال سازمان این کار رو انجام نداد توی اون موقعی که مثلاً من هم شاید اگر حالا بود مثلاً ول می‌کردم می‌رفتم ولی حالا به هر دلیلی اون اتفاق افتاد، اون حادثه‌ی بدی بود که اون اتفاق افتاد. اینجا یک حادثه‌ی بد دیگه‌ای که اونجا داشتیم اون موقع یک همکاری بود همکار ما نبود همکار طبقه بالا بود به اسم آقای رستگار و آقای دستگار توی یک ماشینی فوت شد تصادف کردن فوت شد پسرشون با پسرشون توی یک وانتی بودند. اینها می‌روند توی دره‌ای ظاهراً پسرش زنده می‌مونه و خودش فوت می‌شه اینجا یک مراسمی براشون گرفتند اینها. اونم از وقایع خیلی غم‌انگیزی بود ما با این آقای رستگار، آدم شوخی بود و از همکارای بسیجی بود اینها ما خیلی با هم رفیق بودیم با ایشون و به خصوص که شوخ بود و خیلی جوون شوخی بود اونم رو من او موقع خیلی تاثیر گذاشت من الان که دارم تعریف می‌کنم ناراحت شدم یک مراسمی تو نماز خونه‌ی اینجا گرفتن برای ایشون که من از بس تو نماز خونه اون موقع تو مراسمشون گریه کردم خودم هنوز هم خجالت می‌کشم که بابا چرا اینقدر گریه می‌کنی. من دوباره این اتفاقاتی که اینجا افتاده برای یکی از همکارها یک بار اون موقع من خیلی گریه کردم نتونستم خودم رو کنترل بکنم یک بار هم پسر خانم مرتضایی که فوت شد. خدا هردو تاشون رو رحمت بکند اون موقع هم من رفتم خونه‌ی خانوم مرتضایی باز اون موقع من نتونستم خودم رو کنترل بکنم. دوباره هنوز هم خجالت می‌کشم الان می‌گم که همه‌ی همکاران بودند یکجا نشسته بودند من اصلاً خودم هم نمی‌تونستم کنترل کنم همین جوری همه معقول نشسته بودن من وسط نشستم بلند بلند نمی‌تونستم خودم رو کنترل بکنم. دیگه اتفاقات تلخی بود که اونجا افتاده ولی در مجموع تحولاتی که توی کتابخانه اتفاق افتاد، یک مقداری من رو به سهم خودم می‌گم به سهم دیگران این کار رو نمی‌کنم ولی یک مقداری یک روحی آورد توی این سازمان یعنی هر روز که شما می‌رید تو کتابخونه یک اتفاق جدید ما همش اونجا در حال کار بودیم تو کتابخونه و همون جور وسایل می‌بردیم توحیاط می‌گذاشتیم مثلاً رنگ می‌کردیم می‌بردیم حالا اینجا که این بیچاره‌ها از دست من چی کشیدند اونایی که رنگ می‌کردند و اونا هم یک عذابی کشیدن دادشون به آسمون بود. ولی در هر صورت یک مقداری تغییراتی که تو کتابخونه اتفاق افتاد به سهم خودش باعث شد تو سازمان ما که خیلی به زوال نزدیک بود یک تغییر و تحولاتی ایجاد بکنه تو سازمان یعنی همکارا مرتب می‌آمدند نگاه می‌کردند. ببینین ما چه کار جدیدی تو کتابخونه انجام دادیم. بعد همکارانی دیگه می‌رفتن اونجا می‌گفتن و دوستانی که تو کتابخونه بودند با تغییراتی که تو کتابخونه می‌افتاد اونجا می‌گفتند ما اینقدر تغییر می‌دادیم که یک آقایی اونجا بود می‌گفت که چند تا چرخ بذارید زیر این چیزها، زیرا این قفسه‌ها که دیگه عذاب نکشید با چرخ ببریدش این ور اون ور. در هر صورت کتابخونه با هر خوبی بدهی که داشت دیگه در یکسال تموم شد روز خداحافظی هم من روز خداحافظی یادمه جاهای دیگه هم می‌گم که یکی از همکارا گفت که از اینجا که فلانی می‌ره ما خیلی ناراحتیم و گفت از اینکه آقای شیرانی میاد خیلی خوشحالیم. از اینجا هم که فلانی می‌ره ما خیلی ناراحتیم. اینم خب جواب

قشنگیه، یعنی جواب کارمندی خوبیه. من خیلی جاها استفاده ازش می‌کنم که نه سیخ بسوزه نه کباب. جواب خیلی قشنگی بود که البته خب برای آخرماه رمضون هم همین رو می‌گن که از رفتن اون ناراحتیم از اومدن عید خوشحالیم یک چیز دوطرفه. درهرحال کتابخونه تموم شد تا یکی دو ماه بعد هم ما هی درگیری‌های کوتاهی باهاشون داشتیم ولی در هر صورت بحث کتابخونه به پایان رسید.

- بعد تشریف آوردید به عنوان عضو هیات علمی بله؟

بله من اومدم عضو هیات علمی شدم.

- یعنی توی اون مدت بالا فاصله از کتابخونه اومدید مسئولیت در واقع پست هیات علمی گرفتید؟

۵-۶ ماهی طول کشید تا این کارها انجام شد ولی دیگه من به عنوان هیات علمی آمدم بالا.

- بعد کجا مستقر شدید؟

طبقه‌ی اول اون موقع می‌دونید اون موقع اتفاق خیلی کم بود یعنی ما به شدت در مضیغه بودیم. همون طبقه‌ی اول به چند تا همکارهای دیگه تو یک اتاق بودیم ما سال‌ها چند نفر بودیم تو اتاق‌ها. که اون‌ها از دست من در عذاب بودند چون من زیاد مراجعه کننده اون‌ها از دست من به عذاب بودند ولی به هر حال ما سال‌ها چند نفر بودیم.

- کیا بودید؟

من با آقای دکتر سمائی یک مدتی هم اتاق بودیم. با آقای رجبی مدتی هم اتاق بودم با آقای بابایی، اینها همکارای خودمون هستند آقای دکتر ابوئی مدت کوتاهی که بعد ایشون جا براشون پیدا شده سال‌ها هم با آقای مهندس امیدوار که همکاری بودند که از بیرون می‌آمدند ما همکار پاره وقت هم زیاد داشتیم مثل آقای دکتر زارعی که مدتی اینجا پروژه داشتند می‌آمدند آقای مهندس زرگر که پروژه داشتند هم می‌آمدند تو اتاق ما و ما یک میز کوچکی داشتیم که شبیه چیزی که شما دارید اون طبقه رو نداشت این میز کوچک ما مشهور هم هست همین که خیلی‌ها که رفتن خارج اینهایی که می‌آمدند پشتش می‌نشستند مثل آقای جمالی می‌آمدند به هر حال اتاق ما معمولاً توش آدم زیاد می‌آمد و ما کارهایی هم که می‌کردیم احتمالاً همکار داشتیم با همکارها می‌آمدند توی اتاق‌ها. از جهتی خوب بود به هر حال حالا که فکر می‌کنم ولی خب وقت همه هم تلف می‌شد وقتی همه با هم بودند. همه‌ی اینها آدم‌های مختلف می‌آمدند وقت همه هم تلف می‌شد توی این مراودات و گفتگوها و این مورد چیزها در هر صورت همون سال ۷۴ دیگه من عضو هیات علمی شدم حکم هم فکر می‌کنم توی نیمه‌ی دوم ۷۴ زدند حکم پیمانی من مشغول شدم.

- اولین کارتون اونجا چی بود؟

وقتی اومدم اونجا اولین پرسش این بود خب حالا یک عضو هیات علمی باید کار پژوهشی بکنه. چه طوری کار پژوهشی بکنه؟ هیچی روشن نبود طبق معمول در تاریخ ۱/۱/۱ یک نفر یک فرمی درست کرده بود همه از رو همون زیراکس می‌کردند. که نصفش هم از بس زیراکس کردند اصلاً معلوم نبود چیه. من اومدم طبق معمول که البته این موضوع برای من مونده یعنی تو سازمان من تا به حرفی می‌زنم مثلاً آقای دکتر غریبی می‌گه خب خودت برو درست کن. چون این من گفتم آچار به دستم. من هر چیزی می‌گم اگر دیدم یک طرف مقابلم تعلل می‌کنه چه می‌خواد می‌ز رو جابه‌جا بکنه خودم می‌رم جابه‌جا می‌کنم چه یک فرآیند باشد حالا این فرآیندها نمی‌شه اون موقع مرحوم دکتر مسجدیان من معرفی و خواهش کردم از ایشون آمدند با آقای دکتر غریبی هم آشنا شدند. از ایشون خواهش کردم بیاد این کار رو انجام بده. من با توجه به شناختی که از ایشون داشتم دیدم، می‌تونه انجام بده.

- یعنی این بالا فاصله بعد از اینکه شما عضو هیات علمی شدید اتفاق افتاد؟

نه خیر، قبل از اینکه من این کار رو بکنم، مرحوم دکتر مسجدیان آمده بودند اینجا من اون موقع تو کتابخونه بودم. من هم منتها مشارکت می‌کردم تو چه کارهایی باشد و اینها. ایشون یک کاری رو انجام دادند و بعد فوت شدند مرحوم دکتر مسجدیان که باز اونم من یادم رفت بگم تو مراسم ایشون هم من خیلی گریه کردم. خیلی رو من تاثیر



گذاشت ایشون حدود ۴۰ سالشون بود خودش، تو نوشته‌هاشون از خدا خواسته بود که ۴۰ سالگی از دنیا بره و بعد تو تصادف فوت شد ایشون کاری که انجام دادند، به سرانجام نرسید و اینم من برداشتم اون موقع خانم بهشتی عضو دبیر شورای پژوهش بود اینها به هر حال با توافق ایشون همراهی آقای مهندسی معیدی ما برداشتیم و این طرح رو چیزی که به اسم فرهنگ و پژوهش الان هست، درستش کردیم که حالا تغییراتی تو کار مرحوم دکتر مسجدیان دادیم و این شد فرهنگ پژوهشی که ما می‌خوایم انجام بدیم و علی‌رغم کاستی‌هایی که داره هنوز هم دست نخورده. - هدفتون چی بود؟

ما می‌خواستیم این فرآیند رو اون پژوهش او موقع ما اینجوری تعریف کردیم یک فعالیت‌های درونی داره یک فعالیت‌های برونی. فعالیت‌های درونی پژوهشگاه مثل اینکه که شما می‌ری ریچر ری ویو<sup>۱۰</sup> می‌خونی وبعد می‌ری فرضیه می‌سازی بعد دیتا گردآوری می‌کنی کارت رو انجام می‌دی. گزارشت رو درست می‌کنی. یک کار بیرونی هم داره مثل اینکه شمار چه طوری پروپوزالت رو به ما بدی؟ چه طوری گزارش‌ها رو به ما بدیدی؟ ما چطور به شما نامه بدیم، شما چطوری به ما نامه بدی؟ بعد چطوری داوری بکنیم؟ مراحل مختلف. قرارداد اصلاحیه اینها ما اسم گذاشتیم فعالیت‌های برونی. ما می‌خواستیم فعالیت برونی را استاندارد رسمی بکنیم. به این مفهوم که معلوم باشه از قبل چطوری این کار رو هم انجام دادیم. عرض کردم علی‌رغم کاستی‌هایی که داره هنوز یک مرد پیدا نشده دست بهش بزنه و هنوز هم داره انجام می‌شه. هنوز هم فرهنگ کاراییه. منتها خب به هر حال سال ۷۴ درست شده، الان ۱۲ ساله نیاز به بازبینی داره ولی خب کس هم بازبینی‌اش نکرده. به صورت شفاهی یا موردی یا کتبی خارج از این چیزها یک اصلاحاتی می‌کنند. مثلاً میان اگر گفته ۱۰ تا نسخه بده مثلاً ۱۵ نسخه گزارش می‌دن ولی اون دایکیومنتش رو تا حالا کسی دست نزده که حالا یک دایکیومنت جدیدی می‌دن. همون چیزهاست گفتم تو زنگاره هستش چیز جدیدی حتی این راهنماهاش هم درست نشده موضوع مثلاً اون موقع من موضوع مثل اولویت‌های پژوهش مثل چیزایی مثل تفکیک بین شورای پژوهش و شورای مدیران من یکی از اعتراضاتم همین بود که شورای اجرایی نباید راجع به مسائل پژوهشی حرف بزند و بالعکس. اینها هر کدوم یک تخصص ویژه‌ی خودشون رو می‌خواد که بعد شورای پژوهش درست شد براساس همون فرآیند این تحولات اتفاق افتاد و من با چیزایی که وارد سازمان کردم بحث مستندسازی بود که همون اون کار فرآیند پژوهش اولین نسخه‌ی مستند شده‌ی اینهاست و بعد من مستندسازی رو درست کردم اینجا که برکات زیادی هم بود داشت دیگه که تقریباً بسیاری از دانشنامه‌ها الان مستند شدند و وجود داره از همون سال ۷۴ و قبل از اون هم چیزای کمی پیدا می‌کنید که مستند شده باشد به هر حال اینکه گزارش چطوری بنویسیم، گزارش طرح پژوهشی چطوری بنویسیم نامه روش بذاریم. همه‌ی این کارها رو من انجام دادم و الان رسمه تو سازمان ما و همه یاد گرفتند خب حالا ممکنه معایبی داشته باشه یا محاسنی به اون کاری نداریم ولی باز بحث مستندسازی رو من اینجا وارد کردم آقای مهندس پارسی یکبار کارشناس نمونه کشوری شدند از رئیس جمهور جایزه گرفتند بعد یک مراسم تقدیری براشون گذاشته بودند که ایشون گفت که یعنی ایشون از من تشکر کرد گفت که خدا پدر مادرش رو بیمارزه ایشون بود که مستندسازی به ما یاد داد و ما این مستنداتی که بردیم الان به عنوان کارمند نمونه ایشون گفت من ۵۰ جلد مستند بردم اونجا وقتی گذاشتم کارشناس گفت همه‌ی اینها رو خودت انجام دادی گفتم بله گفت خب تو چیزی تو کارمند نمونه‌ی شما می‌خوام بگم که موضوع مستند سازی رو من وارد کردم باز تو این سازمان که چنین برکاتی هم داشته. ممکنه حالا یک عده‌ای هم اذیت بشن تو نوشتن و چنین چیزایی ولی به هر حال چنین برکاتی وجود داشته و ما الان مجموعه مستندات بسیار قوی‌ای داریم. من حالا تو خود مستندسازی غیر از اون به اصطلاح دانش‌های مربوط به محتوا، دانش چگونگی انجام کار هم مستند کردم. مثلاً برای اولین بار طرح غدیر مرحله به مرحله کارهایی رو که کردم، نامه‌هایی رو که نوشتم، گزارش‌ها چیزایی که دیگران اظهار نظر کردند، با همه‌ی اینها هست. یعنی شما کافیه جلد سه‌ی گزارش

طرح غدیر رو بردارید دوباره طرح غدیر رو پیاده کنید. همه‌ی نامه‌ها توشه، همه‌ی رفت و آمدها، همه‌ی اینا، آموزش‌هایی که دادیم، باورپوینت‌ها، همه‌ی اینها توش پیدا می‌تونید بکنید که چه چیزهایی وجود داره که این خب کمک می‌کنه به اجرای دوباره‌ی اینها، نیازی نیست که شما حتماً خود اون طرف رو ور دارید بیارید و دوباره انجام بده شما مجدداً می‌تونید انجام بدید و بعد این تو طرح امین هم دوباره انجام شد ولی در مجموع دیگه ترک شد. فقط الان تو دفتر اشتراک منابع این کار داره انجام می‌شه خب من همین جوری حرف بزنم؟ - از وقتی که شما تشریف آوردید در واقع بخش هیات علمی، بخش هیات علمی اینجا دوستان کیا بودند؟ چه کار می‌کردند اونجا؟

بله من البته همه رو خاطرم نمی‌یاد اون موقع کدوم دوستان بودند که اینجا یک گروه پژوهشی داشته از سابق گروه پژوهشی فکر می‌کنم اطلاع رسانی بودند کتابداری اطلاع رسانی یک چیزی شبیه این. عمده‌ی کاری که اونها می‌کردند، دیتابیس می‌ساختند. دیتابیس حالا من به اصطلاح به نظر من می‌رسید دیگه ماهیت پژوهشی نداره. ممکن بود دفعات اول تا بیاد روتین بشه ماهیت پژوهشی داشته باشند. ولی دیگه به نظرم می‌رسید ماهیت پژوهشی ندارند. اونها کارهای بیرون رو هم انجام می‌دادند مشاوره و کارهای پژوهشی و این جوری ولی عمده‌ی کار دوستانی که بودند، تا جایی که من اطلاع دارم شاید از خودشون بپرسین بهتر بگن. ساخت دیتابیس‌های مختلف بود و طرح‌هایی که مثلاً از بیرون می‌گرفتند، مثلاً یک سازمانی می‌گفت یک دیتابیس برای من بسازید. می‌رفتند این دیتابیس را مثلاً می‌ساختند باز یکی از کارهای خوب یا بد اونها این بود من این هم از طرح‌های پژوهشی بیرونش کردم یعنی گفتم به نظر من این طرح پژوهشی اینطوری بایستی باشد بعد راهنمای نوشتن پروپوزال و اینها رو هم نوشتیم. کم‌کم دیتابیس درست کردند از طرح‌های پژوهشی خارج شد و اگر کسی می‌خواست بسازه به‌عنوان یک پروژه انجام می‌دادند به‌عنوان یک طرح پژوهشی مگر اینکه یک کار جدیدی توش بخواد انجام بدند به هر حال این عمده‌ی فعالیت‌های اونها تو کارهای ساخت دیتابیس‌ها بود اون موقع‌ها که من خاطرم می‌یاد دیتابیس‌هایی مثل علوم تربیتی مثل آب دست آدم‌های مختلف بود که انجام می‌دادند که عرض کردم یکی دو سالی من چیز کردم توضیح دادم بحث کردم آقای دکتر غریبی و دیگران هم متقاعد شدند و این کم‌کم از موضوع ما خارج شد دوستان مشغول کارهای دیگه شدند که ارزش پژوهشی بیشتری داشت.

- بعد به این ترتیب شما فرمودید که شورای پژوهش رو از شورای اجرایی یا شورای مدیران جدا کردید؟ بعد خودتون تو شورای پژوهش چی کار می‌کردید؟ او شورا تشکیل می‌شد؟

بله شورای پژوهش تشکیل می‌شد که من چند سالی هم تو شورای پژوهش شرکت می‌کردم شورای پژوهش ما متشکل بود از مدیران بخش‌های پژوهشی. که پیشنهادهایی که اگر می‌آمد بررسی می‌کردند ولی خب حجم زیادی پیشنهاد و فعالیت‌ها رو ما نداشتیم به دو دلیل یکی اینکه پول زیادی هم ما نداشتیم یکی اینکه خب هنوز روحیه پژوهش با اون مفهومی که الان وجود داره، اون موقع وجود نداشت که اینقدر تقاضا وجود داشته باشد ولی به هر حال توی شورای پژوهش هرکار پژوهشی من بررسی می‌شد من به هر حال اختلاف نظرهایی با رئیس سازمان پیدا کردم دوباره شورای پژوهش که منجر به این شد که من مدتی بعد از مدتی که الان هم یادم نمی‌یاد چندوقت هست، تو شورای پژوهش شرکت نمی‌کنم.

- یعنی هنوز این روند ادامه داره؟

بله شورای پژوهش من شرکت نمی‌کنم به دلایلی که اختلاف نظرهایی که با رئیس سازمان پیش آمد برای بنده من توی اون شورا هنوز هم شرکت نمی‌کنم توی او شورا البته.

- یعنی اختلاف نظر از باب شخصی؟

نه‌خیر، سازمان ما یک اساسنامه‌ای داره که فکر می‌کنم مربوط به شورای ۷۰-۷۱ این حدودها باشه تو اساسنامه‌ی ما اساسنامه‌ی بسیار بسیار نادرسته متأسفانه که یک شورای عالی برای اینجانب در نظر گرفته شده که شورای عالی رئیسش وزیر و ۳-۴ تا از معاون‌هاش هستند و در تمام عمری که وجود داشته ۳-۴ بار بیشتر تشکیل نشده که من

هم عضو بودم در اون ۴ بار به حضورتون عرض کنم که متأسفانه یا خوشبختانه من بعد از این که این اساسنامه را مطالعه کردم و در جریان این موضوع قرار گرفتم، اون شورای پژوهش، شورای عالی که تشکیل نمی‌شه، و اون وظایفی که برای اون شورا نوشته بودند از جمله‌ی اون‌ها تصفیه طرح‌های پژوهشی تعیین داوره همه‌ی این کارها را نوشته بودند که وزیر مثلاً دو هفته یکبار بیاد برامون این کار رو بکنه این که تشکیل نمی‌شد ما داشتیم این کار رو انجام می‌دادیم من زیاد به صرافتش نیافتم ولی بعد که تشکیل شد فکر می‌کنم مثلاً ۷۸ یا زودتر اولین جلسه‌اش تشکیل شد.

- یعنی تا اون وقت اصلاً شورای پژوهش نداشتید؟

شورای عالی ما نداشتیم، تشکیل شده بود شورای عالی. اون موقع که تشکیل شد، من آمدم و به آقای دکتر غریبی گفتم خب اینها باید بیاد اینجا ۴ جلسه تشکیل شد و دیدند که نمی‌تونن بیان. وزیر وکیل و اینها نمی‌تونن بیان تو این جلسه. همه‌ی اینها رو تفویض کردند به آقای دکتر غریبی. آقای دکتر غریبی شد به جای شورای عالی. مسئول رسیدگی به طرح‌های پژوهشی شد همه‌ی کارها را تفویض کردند و رفتند دنبال کارشون اختلاف ما البته از اینجا شروع شد آقای دکتر غریبی هر کسی رو می‌خواست می‌آوردند توی شورای پژوهشی. به‌عنوان مثال حالا به بهونه‌های مختلفی آدم‌های مختلفی می‌آوردند. همون بهانه رو مثلاً یک موقعی می‌گفتند فلانی رئیس روابط عمومیه باید بیاد. بعد رئیس روابط عمومی عوض می‌شد. رئیس روابط عمومی بعدی رو نمی‌آوردند. مثلاً می‌گفتند فلانی مدیر مالیه مثلاً اون باید در جریان باشه بعد اون عوض می‌شد یک مدیر مالی دیگه می‌آمد اون رو نمی‌بردند. ما از اینجا شروع کردیم به کنتاک پیدا کردن با آقای دکتر غریبی که این نمی‌شه که شما هرکی رو بخواید بیارید هرکی رو نخواهد بیارید و البته من خودم این گلایه رو به آقای دکتر غریبی کردم که اصلاً این شورا که شورا نیست که شورای عالی به شما تفویض کرده این شورا حداکثر می‌شه یک شورای پژوهش در هر صورت آیین نامه‌ای که داره این طوری نیست. به نظر من تشکیل شورای پژوهش با ماهیت فعلی و آیین نامه‌ی فعلی به دلیل اینکه اون شورای عالی اجازه نداده بود به آقای دکتر غریبی که تفویض بکنه اصلاً قانونی هم نیست تصمیم‌اش هم قانونی نیست. آقای دکتر غریبی هم می‌دونن خودشون زیرآنها رو امضا می‌کنن به‌عنوان شورای مشورتی ولی تو آیین نامه‌اش یک شورای تصمیم‌گیرنده است رای بدند رای بگیرند از این کارها بکنند. این اختلاف نظرها درست شد من چندبار به ایشون نامه نوشتم به دوستان دیگه که تو شورا بودند این دلایل رو گفتم که این شورا صحیح نیست یا باید بشه مشورتی مسئولیت نداشته باشه یا به این صورت که داره ایشون توجهی نکردند. من گفتم که من دیگه نمی‌تونم توی این کار شرکت کنم. بعد از اون هم که ما شدیم پژوهشگاه اساسنامه قبلی‌مون اصلاً ابلاغ نشد یعنی الان ما تو هوا داریم کار می‌کنیم به سلامتی دیگه معلوم نیست چه کاری کی باید تو سازمان ما تصمیم بگیره و خب دیگه به هر حال.

- در حقیقت شما به مکانیسم در واقع رای گیری توی شورا و مکانیسم تشکیل شورا به طور اساسی؟

از نظر مکانیسم نه اصلاً شورا فلسفه‌ی وجودی شورای پژوهش ما نمی‌تونه تصمیم‌گیری باشه. فلسفه‌ی موجودیش می‌تونه مشورت باشه که حالا برای مشورت هم من مخالف بودم گفتم حالا من چه سردر می‌آورم از نمایه‌سازی مثلاً یکی بیاد یا اصطلاحات یا فن‌آوری اطلاعات یا صد تا کار دیگه من که سردر نمی‌آورم، من برای همه کار من پیام نظر بدم حالا دیگه شورای پژوهش نداریم اگر داشتیم قانوناً که می‌گفتیم آقا همین گفته این جوری ما نظر بدیم می‌دیدم نظر می‌دیدم حالا که نداریم وقتی زبان‌شناسی آمد بدید به خانوم یا آقای X که زبان‌شناسی بلده بگید آقا شما دو تا نظر بدید فن‌آوری اطلاعات دارید بدید به فلانی که فن‌آوری اطلاعاته. مدیریت آمد بدید به بنده می‌گه لزومی نداره ما همه راجع به همه‌ی طرح‌ها ما عده‌ی واحد بریم بنابراین هم از جهت قانونی به نظر من مشکل داشت و هم به جهت مدیریتی صحیح نبود. حالا آقای دکتر غریبی استدلال‌ها ی خودشون رو دارند برای این کار که بیشتر هم عمدتاً هم استدلال‌های سیاسی هست که حالا من برم حال من چون درگیر مسائل سیاسی

سازمان نیستیم. من قبول ندارم این رو قبول نکردم و شرکت هم نکردم. البته ایشون هم دیگه فشار زیادی نیاوردند برای مشارکت.

- اشاره کردید به اساسنامه‌ی پژوهشگاه توی مرکز این بحث مطرحه که جنابعالی در تنظیم اینا اساسنامه‌ها و ساختار پژوهشگاه نقش داشتید توی مراحل مختلف و با تغییراتی که توی سازمان اتفاق افتاده خب چه طور شما در واقع این مطالب رو توی اساسنامه‌ها ندیدید با این که اینها تعارض پیدا کردند با هم دیگه؟

بله اساسنامه ۷۰-۷۱ یا ۷۰ که عرض می‌کنم قبل از آمدن من نوشته شده ولی اساسنامه‌ی جدید هم ما نداریم بله اساسنامه‌ی جدید رو نه اساسنامه رو تشکیلات هر چیزی که اینجوری می‌بینید، ردی از من توش پیدا می‌کنید ولی ردی پیدا نکنید من تاکید می‌کنم که تمامش نظر من نیست. خیلی از موارد نظر آقای دکتر غریبی که من داخلش گذاشتم. بعنوان مثال تشکیلات رو که الان می‌بینید دفتر ریاست من معتقدم نیاز نداریم ولی آقای دکتر غریبی اصرار داشتند که باشه و گذاشتیم و چون خب ایشون رئیس دستگاه هستند، به هر حال من هم اونجا قراردادام دفتر ولی خب دفتر ریاست من مخالفم ولی بقیه‌اش کارمند بقیه‌ی اون قسمت‌ها کارمند یا اساسنامه‌ی جدید رو من قسمت‌هایی اساسنامه‌ی جدید که نداریم. چندتا پیشنهاد برای اساسنامه‌ی جدید هست قسمت‌هایش رو من کاملاً مخالفم ولی خب چون آقای غریبی رئیس دستگاه هستند در هر صورت یک قسمت‌هایش رو من دفاع می‌کنم ازش یک قسمت‌هایی هم آقای دکتر غریبی گذاشتند که دست من نیست من با بعضی‌هاش موافقم با بعضی‌هاش موافق نیستم یک قسمت‌هایی کارخودمه آدمیزاده دیگه اشتباه می‌کنه. ممکنه اشتباه هم باشه. ولی به هر حال بهتر از هیچه. یعنی اون کارهایی که من انجام دادم بهتر از هیچه.

- خب مگر شما به عنوان مشاور آقای دکتر غریبی توی این مجموعه‌ها حضور نداشتید؟

من سه مرتبه مشاور رسمی نداشتم یک موقعی من گفتم که اون موقع می‌گفتن مدیرای گروه پژوهشی بیان توی شورای پژوهش من به ایشون گفتم خب به اصطلاح من که کارهای نیستم دیگه و بعد ایشون یک حکم مشاوره زدند که من هم قبول نکردم. گفتم اصلاً شما با من حرف نمی‌زنید که من مشاوره‌ی شما رو بپذیرم ولی به صورت غیررسمی چرا من نه تنها مشاور دکتر غریبی، مشاور هزار نفر دیگه هم هستم. به صورت غیر رسمی نه من یک کارهایی هم که تو سطح استراتژیک سازمانه من اون کارهم خودم انجام می‌دم. نیازی نیست کسی به من بگه ساختارت رو بیا درست کن من خودم دنبال اینم که ساختار درست بشه یا اساسنامه درست بشه خیلی از این کارها که احساس می‌کنم که تاثیر حیاتی داره برای سازمان خودم می‌رم دنبالش منتظر کسی نمی‌شینم به این ترتیب این که من مشاور آقای دکتر غریبی هستم به سورت رسمی نه مشاور نیستم . بعد فرمودید که در واقع فرآیند پژوهش رو بعد از اینکه تشریف آوردید گروه‌های پژوهش اونجا مسئولیتی هم گرفتید؟

گروه‌ها نبود اون موقع یک گروه بود که مدیر گروه ما خانوم بهشتی بودند. همون موقع آقای دکتر غریبی دنبال کردند که ما تشکیلاتمون رو درست بکنیم. تشکیلات تفصیلی نمی‌دادند اون موقع شورای گسترش مرکز ما رو تصویب کرده بود ولی سازمان مدیریت برنامه‌ریزی یا اون آقای دکتر غریبی این رو خیلی دنبال کردند که اونها به ما پست بدن چون اونها نمی‌پذیرفتند ما رو و بودجه به ما نمی‌دادند خیلی اذیت می‌کردند ایشون دنبال کردند و اونها راضی شدند با یکی از معاون‌هاشون راضی شدند که به ما پست بدن. ما اون موقع سر در نمی‌آوردیم که هنوز هم من احتمالاً سردر نیاوردم که بازی جور دیگه‌ایه ما فکر می‌کردیم که مثلاً مستند درست کنیم کارهایی که بی‌نظیری که می‌گم بی‌نظیر یعنی هیچ جای دولت هیچ وقت دیگه انجام نشده مثلاً اومدیم به اتفاق آقای دکتر زارعی من کارها رو نوشتم مراحل کارها رو زمان‌بندی که چه کاری چقدر زمان می‌بره همه‌ی اینها رو نوشتم. آقای دکتر غریبی زحمت کشید یک نرم افزاری بهمون هم نمی‌فروختند از اونجا به یکی گفت خرید و فرستاد و آقای دکتر زارعی هم با اون نرم افزار که اسمش رو الان یادم نیست شبیه‌سازی کردیم. ایشون شبیه‌سازی کردند. بعد می‌گفتن مثلاً ما چه قدر نیروی انسانی می‌خوایم اگر ورودی ۵۰۰ تا مثلاً مدرک داشته باشیم چطور.

اینها رو همه ور داشته بودیم به قول اصفهانی‌ها دراز دراز زده بودیم زیر بغلمون برده بودیم اونجا فکر می‌کردیم به اینها نگاه می‌کنن بهمون پست می‌دند.

- آها یعنی به صورت مستند می‌خواستید اثبات کنید که ...؟

بله مثلاً ما می‌گیم که ۷۰ تا نیروی انسانی می‌خوایم چرا ۷۰ تا نیروی انسانی می‌خوایم؟ فکر کردیم که این جوریه داستان. البته بی‌تاثیر نبود روی نظر اون موقع آقای بود به اسم آقای دهقان معاون همین چیزا بود، بی‌تاثیر نبود که ببینه ما داریم کار می‌کنیم ولی در هر صورت ما فکر کردیم این جوریه حالا نگو اینطوری نیست. نیاز به دو تا تلفن داره و کی رو ببینی و من تو رو ببینم و از این جور چیزها تا به ما پست بدن قبول بکنن. یعنی نیاز بیشتر به این چیزها داشتیم و ما رفتیم اونجا. خب من تو زمینه‌ی ساختار اطلاعاتم خوبه اطلاعات علمی‌ام توی زمینه ساختاره رفتم دو تا کارشناسا شون نشستن با یک مدیرکلشون مثلاً دور یک میز من و آقای دکتر غریبی هم مثلاً نشستیم که چیز بکنیم. یکی از کارشناسا شون رفت روی میز اون وری نشست برای خودش یک چیزایی می‌نوشت ما هم چیز نبودیم. ما نشستیم با ۱-۲ ساعت راجع به اصول و مبانی سازمان و ساختار و هماهنگی و چی و تقسیم کار و اینها داشتیم حرف می‌زدیم. اون آقای که اونجا بود بعد از یک مدت یک ورق آورد گذاشت روی میز گفت: آقا نظر ما اینه. برداشته بود برای خودش یک چند تا باکس کشیده بود و ..... گذاشته بود. گفت آقا نظر ما اینه اونها هم گفتن آره نظر ما اینه. ما داشتیم حرف مفت می‌زدیم برای اینها. نظرشون شد همون. پست‌ها رو هم ور داشتن. هرجی ما نوشته بودیم وظیفه و هرچه ما نوشته بودیم زیراکس کردند گذاشتن اینجا اون ساختارها رو گذاشتن بعدش گفتن بهتون مثلاً ۴۰ تا پست هم بیشتر نمی‌دیم ۴۰ تا رو هم که ما نوشتن گذاشتن تهش این شد تشکیلات مصوب ما خب تشکیلات مصوب که آقای دکتر غریبی موفق شد بگیره خیلی کار بزرگی بود یعنی ما ثابت شدیم تا اون موقع معلوم نبود ما اضافه کاری‌مون رو وزارت‌خونه می‌داد. استخدا همون رو وزارت‌خونه می‌کرد.

- خب به این ترتیب این ساختار جدید چه بخش‌هایی رو تعریف کرد برای؟

البته ساختارهایی که اونها تعریف کردند ساختارهای نامناسبی بود. ولی خب دیگه به هر حال اونها تعریف کرده بودند، یک قسمتی که توش قرار داده بودند گروه‌های پژوهشی بود و ما اونجا ۵ تا گروه‌های پژوهشی پیدا کردیم. که ۵ تا رو هم با مشورت آقای دکتر غریبی اسم براش گذاشتیم و او موقع آمدیم ۵-۶ تا عضو هیات علمی هم که داشتیم توضیح شدند توی اینها که من یک گروه‌ی به اسم مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی رو اون موقع پیشنهاد کرده بودم، خودم رفتم تو این گروه حالا این گروه هم بعد از بین رفت توی تشکیلات جدید و تبدیل شد به گروه مدیریت فناوری اطلاعات به هر حال، اون موقع من وارد این گروه شدم خودم بودم. خودم مدیر گروه بودم. حالا خودم مدیر گروه فن‌آوری اطلاعاتم عضو ش هم هستم.

- یعنی توی این مدت هیات علمی؟

ما توی این مدت هیات علمی من یک دو نفر رو به اصطلاح تقاضا کردم از شون من وقتی سال ۷۷ رفتم برای دوره‌ی دکتر اونجا برخورد کردم به یکی از بیاد همکلاسی‌هایی که خیلی تند و تیز بود و به نظر خیلی آدم باسوادی می‌رسید. توی بحث‌های کلاس و اینها من دیدم از همه یا از بیشتر افرادی که اونجا ایشون سر هست. بعد از یک ماهی که گذشت و خوب نگاه کردم و دیدم که قابلیت‌های زیادی هم ایشون داره یک روزی توی غذاخوری به ایشون گفتم ما یک سازمانی داریم از شون پرسیدم کجا کار می‌کنی گفت من یک کاری دارم که دائمیه و تمام وقت هم نیست توی وزارت دفاع من به ایشون پیشنهاد کردم بیاد اینجا ما یک کار خوب داریم و به آقای دکتر غریبی معرفی شون کردم آقای دکتر غریبی هم پذیرفتند ایشون ابتدا آمدند که همکار ما بشن ولی در جریان خوردن حکمشون ایشون رفتند مدیر یک گروه دیگه‌ای شدند او موقع و گروهی به هر حال گروهی به اسم گروه فن‌آوری اطلاعات رو ایشون مدیریت می‌کنن. که البته من تلاش هم کردم که به اصطلاح خانوم نظری رو که ایشون اون موقع دانشجوی فوق لیسانس بودند تشریف آوردند من تلاش کردم ایشون هم عضو هیات علمی شوند ولی نپذیرفتند گفتند رشته‌شون کتابداری اطلاع رسانی و باید بره تو گروه کتابداری اطلاع رسانی و ایشون هم نیامد این

دو تا موردی بود که من فعالیت کرده بودم و نشد که تو گروه ما بیان البته ما اصولاً تو جذب نیرو مشکل داریم یعنی روند جذب نیروی ما نشون می‌ده که ما عمده‌ی افرادمون رو از داخل سازمان خودمون می‌گیریم کسانی که از جهت تحصیلی ارتقاء پیدا می‌کنن بیان عضو هیات علمی ما می‌شن از بیرون هم یک چند تا سرباز ۳ تا سرباز مثلاً ما گرفتیم ما جذب نیروی چندانی نداشتیم داخل از بیرون از سازمان که این بحث مفصلی داره به دلیل هم از جهت دادن پست تعداد پست زیادی به ما نمی‌دن که بریم بگیریم هم از جهت اینکه جاذبه‌ای نداره سازمان ما برای اینکه یک نفری که آدم قابل‌ی باشه بیاد سعی می‌کنه بره دانشگاه زیاد نیست حالا اون شرایطش که چرا و اینها رو جای بحث جداگونه‌ای داره ولی در هر صورت این دو تا همکاری که من تونستم جذب بکنم، هیچ‌کدوم به من وصال ندادند که بیان توی گروه که ما هستیم خانوم نظری که بعد رفت توی دانشگاه علامه و از دانشگاه علامه هم که تشریف بردند انگلستان دکترای بخونن ما هم اصلاً رابطه‌مون باهاشون قطع شد. آقای دکتر ابویی هم که گروه خودشون مشغول هستند.

- خب پس به این ترتیب گروه‌ها که شکل گرفتند، پس آقای دکتر ابویی یک یا آقای مهندس ابویی؟  
بله در واقع آقای مهندس ابویی اون موقع که من دقیقاً خاطرم نیست کدوم گروه رفتند یا تو گروه ما بودن ولی من یاد می‌یاد که به هر حال ایشون همون ابتدا از ما جدا شدند یک چند ماهی بودند من خدمتشون بودم بعدایشون خودشون گروه جداگونه‌ای رفتند.

- یعنی منظورم اینه که وقتی گروه‌ها شکل گرفتند یکی از گروه‌ها رو شما مدیریت می‌کردید؟ در واقع مسئولیتش رو داشتید یکی آقای دکتر ابویی؟

من خاطرم می‌یاد خانوم بهشتی و آقای بابایی اینها گروه‌های ما بودند.

- و آقای بابایی آقای دکتر دوران؟

آقای دکتر دوران بعد از تحصیلشون تشریف آوردند و ایشون هم بعد که تشریف آوردند مدیر یکی از گروه‌ها شدند.

- یعنی در واقع ۵ تا گروه اینجوری شکل گرفت؟

اون موقع ۵ تا گروه بودیم بله.

- بله بعد هر ۵ تا گروه تو بحث هیات علمی با همین مشکل مواجه بودند که...؟

ما الان نداریم دیگه الان کسی رو نداریم چند نفری از بیرون آورده بودند اونا رو آقای دکتر غریبی شخصاً آوردند دو نفر آقای دکتر غریبی شخصاً هر ۳۳ نفر رو بگیریم، شخصاً از بیرون آوردند یکی دو تا سرباز داریم که طرح‌شون رومی گذراندند اینجا بقیه از داخل سازمان بودند دیگه مثل من، من داخل سازمان بودم ۵-۶ نفری بقیه هم که دارن بازنشسته می‌شن می‌رن چیزی نداشتیم به جز اون دو موردی که من عرض کردم، آقای دکتر ابویی و خانوم نظری دیگه کس دیگه‌ای رو ما نداریم تو هیات علمی از بیرون جذب شده باشه.

- اولین کارهایی که توی گروه شروع کردید چی بود؟ کارهای علمی که توی گروه شروع کردید؟

حضورتون عرض بکنم که متأسفانه یک ظلمی که اینجا حالا به بنده بیشتر از بقیه رفته این بود که وقتی من اومدم عضو هیات علمی وقتی که حکم من رو دادن من عضو هیات علمی پیمانی شدم او موقع ما به قول شما مشاور آقای دکتر غریبی بودم البته به صورت غیررسمی. من اینجا از شیرمرغ تا جون آدمی‌زاد کار می‌کردم یعنی هر نامه‌ای می‌آمد من جواب می‌دادم هر اظهارنظری بود من جواب می‌دادم. هر طرحی، لایحه‌ای، ماده قانون، نمی‌دونم همه چیزی بود من همه کاره بودم اینجا از طرف دکتر غریبی، دست به قلم هم خوب بود مرتب من نامه‌ای می‌نوشتیم تحلیل می‌کردم از این کارها می‌کردم.

- شما می‌نوشتید یا ازتون می‌خواستن این کار رو انجام بدید؟

ازمون می‌خواستن دیگه مثلاً فرض کنید نشست روسای دانشگاه‌هاست مثلاً پس فردا. آقا بشین تحلیل کن بگو ما پیشنهاد ما چه یا این حرف‌هایی که اینها می‌زنن چیه منم خب اون موقع که حالا به نظر می‌رسه اشتباه کردم من او موقع خیلی از این فعالیت‌ها می‌کردم بعد همچنان کار هیات علمی من در جریان بود من شدم رسمی آزمایشی

وزیر او موقع آقای دکتر کلپایگانی بودند که یک حکم رسمی آزمایشی از هیات علمی وزیر بودند ایشان نوشته آقا تو ۲-۳ سال رسمی آزمایشی هستی بعد هم رسمی قطعی می‌شی همین. همین رو دادن دستمون متأسفانه تو کشور ما حرف‌هایی که زده می‌شه شما نمی‌تونید بهش اعتماد کنید. یعنی این حرف که ایشان زده ۲-۳ سال، من ۲-۳ سال که شد نامه نوشتم که من رو رسمی قطعی بکنید کار این هم که کرده بودم همین کارها بودند. اونها به من جواب دادن که براساس مصوبه‌ی فلان اون دیگه درست نیست ۳ تا ۵ سال شده اولاً ۲-۳ سال نیست ۳ تا ۵ ساله ثانیاً شما باید ۴۰ درصد امتیاز و تو کننده رو بیارید یا باید دکترا قبول بشید. گفتم عجب پس اون موقع یادتون نبود که بعد من اون موقع آمدم گفتن فرقی نمی‌کنه هر موقع می‌خوای آمده باش. نامه‌ی وزیر چی؟ گفتن اشکال نداره از این به بعد این جوریه. گفتم خیلی خب رفتم درس خوندم دکترا ۷۷ قبول شدیم نامه نوشتیم که بسمه تعالی آقا ما دکترا قبول شدیم براساس مصوبه‌تون ما که دکترا قبول شدیم رسمی - قطعی‌مون بکنید گفتن نه مثلاً ۸ ماه بعدش تصمیم گرفتیم هر کی رفت دکترا قبول شد بعد که برگشت رسمی - قطعی‌اش بکنیم. گفتیم دستتون درد نکنه یعنی هر روز می‌شینن یک تصمیمی می‌گیرند و متأسفانه تو سطوح بالای کشوری، تصمیماتی می‌گیرن که فکر کافی نمی‌کنن. همین الان هم همین کار رو می‌کنن توی هیات امنا هر روز یک حرف می‌زنن ۶ ماه بعد می‌بینی حرف دیگه می‌زنن کاری هم ندارن که این روی زندگی چند نفر تأثیر می‌ذاره یعنی یکی براساس حرفش خب یک برنامه‌ریزی می‌کنه بعد که یک دفعه می‌رسه سر اون برنامه می‌بینی که نه قبول نشده از این اتفاقات زیاد می‌افته. اینطوری که شد ما آمدم گفتیم آیین‌نامه ارتقا چی هست؟ که ما در سال ۶۰ درصد امتیاز تو رو بهت بدیم. آقای دکتر غریبی گفت من به طرح اعتراض دارم یک کپی‌اش را برات میارم که ما ۴ سال اصلاً نمی‌دونستیم باید چی کار بکنیم.

- بعد خود آقای دکتر غریبی یا دوستان دیگه هم؟

هیچ کی هم به ما نداد. و بعد از اون هر کسی هیات علمی می‌شد من یک زیراکس بهش می‌دم می‌گم آقا تو باید این کار رو بکنی. بهشت و جهنم تو رو این تعیین می‌کنه من گفتم و یکی هر کاری که تصریح می‌کنم من می‌گم هر کاری که آقای دکتر غریبی گفت بگو امتیازش کجاست؟ یا راهنمایی می‌کنم می‌گم آقا یا پول می‌دی یا امتیاز. اینجا که من مفتی کار می‌کنم باید یک امتیازی داشته باشه اگر نه پول می‌دی من جهنم شب مجبورم برم یا مسئولیتش با خودمه که بعد این درست شد. یعنی تعدادی از کارها رو اصلاً ما به عنوان توی کمیته‌ی منتخب به عنوان فعالیت قبول نمی‌کنیم مثلاً شما اگر وب اینجا رو درست بکنی می‌گن که خب این وب رو درست کرده دستت درد نکنه امتیاز نداره وب درست کردن اینجا قبلاً این جوری نبود هر کاری می‌کنی می‌کردیم رفتم من این رو خوندم دیدم که نوشته مقاله بنویسید و کتاب بنویسید و از این جور چیزها گفتم عجب که این یک نقطه‌ی در حقیقت بحث من با آقای دکتر غریبی بوده که هنوز هم ادامه داره و خیلی طبعات زیادی هم برای من داشته هم برای سازمان داشته هم برای ایشان. چون من به ایشان گفتم آقای مجلس و وزارت‌خونه و همه‌ی اینها نشستن گفتن من یک عضو هیات علمی می‌گیرم بهش می‌گم تو برو بر این اساس کار بکن بعد که این کار رو کردی سالی یکبار من این رو نگاه می‌کنم اگر اون کار رو کرده بودی می‌گم خدمات تو در سال گذشته قابل قبوله و یک پایه به تو می‌دم پولی هم که گرفتی حلال ولی اگر بهت پایه ندادم خدماتت قابل قبول نبوده معلوم نیست اون پول اصلاً حرومه. سه سال هم که نگرفتی اصلاً بیرون می‌کنم بعد هم بر این اساس رسمی آزمایشی‌ات، رسمی قطعی‌ات می‌کنم، پیمانی، تبلیغی، رسمی‌آزمایشی، آزمایشی‌ات می‌کنم بر این اساس این کارها که این تواسست پس من اگر آمدم تحلیل کردم نامه نوشتم اینها هیچ کدوم ارزش نداره این تو که و این نقطه شد که من گفتم آقای دکتر من بعضی از کارها رو انجام نمی‌دم من اون موقع یک کاری انجام داده بودم که در ادامه‌ی طرح تعمیم که قبلاً گفتم به اسم طرح غدیر دو نقطه عضویت فراگیر کتابخانه توی حوزه‌ی اطلاع رسانی که طرح به نظریه. این رو به جرات دارم می‌گم براساس اصول مدیریتی و طرح سیستمی طراحی شده جوانبش نگاه شده و طرح بسیار بسیار موفقی هم هست و خیلی هم استقبال شده از طرح غدیر و به قول شما دیتابیس‌ها یک زمانی تنها پای این سازمان بودند طرح

غدير هم پایه‌ی دوم این سازمان شد که ما رو ديگه با طرح غدير هم ديگه می‌شناسند ما آمدیم گزارش‌های اینها رو هم برای اینها فرستادیم تو آئين‌نامه‌ی ارتقا نوشته بود گزارش مجموع گزارش‌های طرح پژوهشی حداکثر ۳ امتیاز این هم چند جلد بود اینها حداکثر ۳ امتیاز بهش دادند رفتیم گفتیم بابا من با این کار یک تحولی توی اطلاع رسانی کشور ایجاد کردم ۳ امتیاز؟ گفتن همینه ديگه من ور داشتم. قسمت اولش رو کتابش کردم ۲۰ امتیاز به من دادن قسمت اول طرح غدير رو که به درد هیچ کی هم نمی‌خورد کتاب‌هاش هم الان تو انبار مونده هیچ کی هم نمی‌خره کتاب‌هاش رو نگاه کن ۲۰ امتیاز به من دادن اومدین به آقای دکتر غریبی گفتیم آقا این نقص داره. خلاصه ایشون هم که نمی‌تونستند این موند. گفتیم آقا ببین این می‌گه تو یک کتاب بنویس به درد هیچ کس هم نخوره به تو ۲۰ امتیاز بدن طرح غدير انجام می‌دی الان بیش از ۲۰۰۰۰ عضو داره از تحصیلات دانشجو تحصیلات تکمیلی و از هیات عملی. اینها که اینقدر ارزش استفاده کنن ۳ امتیاز داره. خب اون داره به من می‌گه شما که نمی‌توننی بگی با من که ديگه نمی‌تونم بگم من بایستی برم از این کارها انجام بدم.

من رویکردم رو عوض کردم از اون موقع ديگه اظهار نظر و رفتم به سمت خلاصه‌نویسی مثلاً قبلاً اگر شما به من یک رسم این جوری بود که شما می‌گفتی آقا مثلاً آیین‌نامه‌ی ترفیع مثلاً حالا یا آیین‌نامه‌ی X یک صفحه شما می‌نوشتید خب بعد می‌دادی بهم من ۶۰ صفحه برای این تحلیل می‌نوشتیم. مطالعه می‌کردم چیزای مختلف ضمیمه می‌کردم برای یک صفحه بعد که این اتفاق افتاد یکی از این یک صفحه‌ی‌ها آمد زیرش نوشتیم آقا البینته علی المدعی.

این آقایایی که این رونوشته دلایلش رو بیاره که چرا من که نباید دلایل بیارم که اون دلایلش رو بنویسه تا من قضاوت کنم. این شد پایه‌ی اظهار نظرهای جدید از اون به بعد این جوری اظهار نظر کردم مثلاً آئين‌نامه‌ی ارتقا رو اصلاح کردن به من گفتن تو نظر بده. نوشتیم آقا آئين نامه قبلی چه مشکلاتی داشت؟ که این آیین‌نامه‌ی جدید رو درست کردید؟ آیین‌نامه‌ی جدید اون مشکلات اگر بود چطوری بر طرف بکنیم شواهدش رو بگید روش کنترل و رسیدن به اون مشکلات شما چی بود. برآیندش؟ ۵ تا بند می‌نوشتند می‌دادن به ما البته بهتون بگم چون قبلی‌ها رو هم می‌انداختن دور این جدیدها رو هم می‌اندازند دور ديگه کسی توجهی نمی‌کنه که منتها من فهمیدم من داشتم اشتباه می‌کردم رویکردم رو تغییر دادم اولین کتابی که منتشر کردم به اسم اشتراک منابع همکاری بین کتابخانه‌ها به عنوان اولین کار من در حقیقت تو دوره‌ی جدید یکی از اولین کارها هنوز هم که نگاه کنی کتاب بسیار بسیار پر باره هم از جهت اطلاعات رفرنس هم از جهت نحوه‌ی نگارش من همه‌ی اینها رو کار کردم یعنی ابتدا آمدم رفرنس بدم دیدم که خب هیچ سیستمی برای رفرنس دهی ما نداریم. رفتم گشتم یک چیزی به اسم من منوال شیکاگو پیدا کردم مال دانشگاه شیکاگو که بعد هم خیلی علاقه‌مند شدم بهش و آخرش هم کارش ترجمه کردم یک ویرایش فارسی برای زبان فارسی درست کردم به اسم شیوه‌نامه‌ی ایران با همکاری سه نفر ديگر یعنی من رفتم اصلاً رفرنس دهی رو برای این کار آوردم توی این سازمان که بعد از اون هم یک عده‌ای می‌آمدند بد و بیراه به من گفتن که این چیه درست کردی اینها هر روز می‌آمدند می‌گفتند این چی می‌شه اون چی می‌شه رفتم مدارک شیکاگو رو برداشتم که قسمت‌های مختلفش رو زیراکس گرفتم با یک من منوال‌هائی دیگری مال دانشگاه کلمبیا که مال آن لایه بود اونم جدا کردم صحافی کردم قشنگ ورق‌های رنگی گذاشتم هر قسمتش رو پیدا کنید هر که می‌آمد می‌گفت به ما آقا این روبخونش این رو که به همه دادم از فردا در می‌زدند می‌گفتن و! می‌کردند می‌گفتن آقا اینجا چه طوری می‌گه؟ رفتم فارسیه رو درست کردم فارسیه حالا هر کی می‌آمد فارسی بیینه الان دوباره همین جوریه زنگ می‌زنن می‌گن آقا این جا این طوری نوشتید اگر که نمی‌دونم صفحه‌ی اولش رو بنویسم بعد صفحه‌ی آخرش رو بنویسم؟ چی کار کنیم؟ من چه می‌دونم خلاصه هنوز داریم مشاوره‌ی ارجاع دهی رو هنوز من دارم مشاوره می‌دم توی این زمینه اینجا به هر حال اون رو من اول وارد کردم بعد گفتیم خب من می‌خوام کتاب بنویسم چه طوری کتاب بنویسیم رفتن استاندارد نگارش کتاب پیدا کردند بعد ..... بنویسی فقط تایتل اصلی رو مثلاً بنویس کدوم ورق پشتش سفید کدوم ورق باشه. تقدیمش کجا باشه نمی‌دونم چیش کجا باشه؟ همه‌ی اینها



رو رفتم پیدا کردم برای اولین بار کاریکاتور رو وارد کتاب‌های لاقل اطلاع رسانی کردم. هنوز هم ادامه می‌دم که خیلی هم استقبال شد از این کار که خودم ایده‌های کاریکاتور رو می‌دادم آقای درختی کاریکاتور کشیدن برایش از جهت صفحه آرایی که اندازه‌ها مثلاً بایستی چقدر باشه. همه‌ی اینها رو با این کتاب من وارد سازمانی کردم که بعد هم خودم ادامه دادم ولی بقیه اینطور نیست که حتماً ادامه داده باشم طراحی همه کارها را هم از صفر یعنی هر کاری می‌خواستی بکنی اولین بار گرافیکست باید خودت می‌رفتی پیدا می‌کردی که مثلاً جلدت رو طراحی کنه یا کارهایی شبیه به این برات انجام بده حالا به هر صورت اون کتاب چاپ شده به‌عنوان اولین کار من. من تالیف را ادامه دادم چند تا کتاب دیگه هم چاپ کردم چند تا کتاب ترجمه کردم با همکار هام اون‌ها رو چاپ کردم.

- چه تعداد کتاب تا حالا اعم از تالیف و ترجمه دارید؟

کتاب‌هایی که بعضی کتاب‌ها من نویسنده اولم بعضی‌ها دیگران نویسنده اول هستند بعضی‌هاش آمار نامه هستند که سالیه و شاید مجموعه اینطوری بشه ۱۵ تا کتاب.

- توی چه مدت؟

آمار نامه‌های ما ۶ تا آمارنامه است اولی رو من سال همون فکر می‌کنم ۸۰-۸۱ اگر اشتباه نکنم یعنی به صورت متوسط هر سال ۵ تا؟

نه من دوره دکترا که بودم انتشاراتم زیاد نبود. من دکترا گرفتم از سال ۸۴ به بعد تا حالا مثلاً ۵ تا کتاب چاپ کردم ۶-۷ تا مقاله چاپ کردم بعد از اون یک مقدار کارها به دلیل گرفتاری دکترا نمی‌تونستم اون کارها رو انجام بدم. در هر صورت داستان ترفیع و ارتقا این بود که این موند و این خیلی اختلاف نظرهای شدیدی تو سازمان به وجود آورده من آقای دکتر غریبی هم من اعتقادم اینه که یک عضو هیات علمی که می‌یاریم می‌گی آقا کار علمی برای من انجام می‌دی کار اجرایی خواستم انجام بدی یا شما خودت خواست انجام بدی به من ربطی نداره. که بعد بیای بگی آقا من برای تو داشتم مثل من گفتم آقا من پس داشتم برای شمار کار می‌کردم من چه می‌دونستم باید این کارها رو بکنم که این اختلاف نظر هنوز هم وجود داره بسیار هم فکر می‌کنم شواهدش نشون می‌ده بسیار عمیق شده. که این حرف من رو مقبول نیست به خصوص از طرف رئیس دستگاه می‌گم آقا این بهشت و جهنم این رو ارتقا تعیین می‌کنه پس من توی این چارچوب کار می‌کنم نه توی چارچوب‌های دیگه‌ای که مورد نیاز سازمان یا سازمان نباید عضو هیات علمی بگیره یا اگر گرفت باید تو این چارچوب کار بکنه یا بره چارچوب رو عوض بکنه برای جهت اطلاعاتون عرض کنم که من خیلی تلاش کردم این چارچوب رو عوض کنم بسیار تلاش کردم خیلی چیز نوشتم برای اینکار ده‌ها صفحه شاید بیش از ۲۰۰ صفحه مطلب نوشتم برای این کار ولی هیچ کی باز به این توجهی نکرد می‌شینن برای خودشون دور هم دیگه جلسه می‌گذارند این ما رو چرا اینکار و بکنیم ۲۰ امتیاز کم کنیم ۳۰ امتیاز زیاد کنیم هیچ کی به این چیزایی که من نوشتم توجهی نکرد توی نشست‌های مختلف ارائه کردم با آدم‌های مختلف با معاون وزیر نامه به وزیر به همه ولی هیچ نتیجه‌ای گرفته نشد که این چارچوبه رو عوض بکنیم. آقا ما توی این چارچوب چارچوب بهتری بسازیم او چارچوب هم عوض نشد راجع به خیلی از مسائل مثل آیین‌نامه‌ی ترفیع آئین نامه‌ی ارتقا مثل اساسنامه مثل ساختار اینها رو من خیلی تلاش کردم ولی متأسفانه توجهی نمی‌شد تو سطح وزارت خونه بهشون فکر کنم دیگه اذان شد و من البته یک چیزایی رو تو همین بایستی بهتون بگم مثل طرح غدیر رو اختصاصاً من علاقه دارم بیشتر راجع بهش صحبت بکنیم غیر از کارهایی که عرض کردم برای اولین بار من انجام دادم مثل مستندسازی مثل استانداردها کارهای فرآیندها فرآیندهای اصلی سازمان مثل کارت و اصلاً مباحث علمی آوردن اینجا که مثل برنامه‌ریزی و این جور چیزها من یک کاری هم که اینجا انجام دادم و باز من این کار کاریه که دیگه هم انجام نشده اون ساختن آدمه یعنی مثلاً رفتار اشتباهی که من درست کردم من از رفتار اشتباهی که من وقتی آمدم بیرون خانوم بیرامی همکار منه که با بنده کار کرده نه اینکه من چیزی به ایشون یاد داده باشم ولی ایشون قابلیت اداره اون سازمان رو داره ولی هیچ جای دیگه‌ی سازمان ما همچین چیزی وجود نداره که اگر یک نفر کارش رو گذاشت زمین یکی دیگه باشه برداره و این کار هم من برای اولین بار انجام دادم و ادامه

پیدا نکرد این موضوع حالا تو قسمت‌های دیگه ما این مشکل رو داریم اگر یک مدیر بخواد بره کسی نیست که به جاش بتونه این کار رو بکنه حالا این هم موضوع قابل بحثیه.

- خیلی ممنونم .

خواهش می‌کنم انشاء الله که مفید باشه.

- از فرصتی که گذاشتید با توجه به وقت نماز فکر می‌کنم که انشاء الله ما گفتگوی اول را اینجا به پایان می

بریم در نشست دیگه‌ای ادامه‌ی گفتگو را خواهیم داشت. به مطالب دیگه‌ای که شما اشاره فرمودید

خواهیم پرداخت.

خیلی ممنون.

## فرانیک فرنیان

- خانم فرنیان خیلی ممنون از اینکه قبول زحمت کردید و وقتتون رو در اختیار ما قرار دادید برای شروع بحث می‌خوام خواهش کنم مختصری از بیوگرافی خودتون رو برای ما ذکر بفرمایید و اینکه چی شد که وارد مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران شدید؟

من در سال ۱۳۳۴ در رشته‌ی زبان خارجه از دانشگاه ادبیات لیسانس گرفتم و به عنوان دبیر وارد کادر آموزش و پرورش شدم چون تعلیم و تربیت خونده بودم ترجیح دادم در آموزش و پرورش فعالیت کنم و حدود ۱۴ سال در آموزش و پرورش سابقه داشتم و در سال ۱۳۳۶ با آقای سینایی ازدواج کردم و پس از ازدوایم همچنان به کارم ادامه دادم. بعدها که به اصطلاح رشته‌ی کتابداری باب شد و دانشکده کتابداری دایر شد من و آقای سینایی به مدت دو سال از کشور خارج شدیم. هردوی ما بورسیه britishcouncil شدیم و به یونایتد کینگدام در ایرلند شمالی رفتیم و من اونجا زبان خوندم و ایشون هم رشته‌ی کاری خودشون رو تعقیب کردند. وقتی به ایران برگشتیم رشته‌ی کتابداری تاسیس شده بود و من جزء اولین کسانی بودم که در این رشته تحصیل کردم.

- در مقطع فوق لیسانس؟

بله؛ در مقطع فوق لیسانس. فوق لیسانسم رو در رشته کتابداری گرفتم و اون موقع دیگه آقای هاروی به ایران اومده بودند و ایشون هم منو تشویق کردند که در این رشته ادامه تحصیل بدم. زمانی که می‌خواستند موسسه و irandoc رو تاسیس کنند دنبال اشخاص متخصص در این رشته بودند ما هم این رشته رو خونده بودیم و با همکاران دیگرمون به دستور آقای مجید رهنما که اون زمان وزیر علوم بودند ما رو از آموزش و پرورش به وزارت علوم منتقل کردند. بعد از آن در موسسه مشغول به کار شدم و در irandoc مسئولیت طرح‌های مختلفی رو داشتم. پروژه‌ی تزه‌های کتابخونه‌ها رو کار کردم که در این زمینه انتشاراتی هم در مرکز به نام خودم هست و پروژه کتابخونه‌ها هم به عهده داشتم.

- پروژه تزه‌های کتابخونه‌ها هدفش چی بود؟

هدف اصلی این طرح طبقه‌بندی تزه‌های کتابخونه‌ها بود و در حقیقت ما اونها رو ایندکس<sup>۱۱</sup> می‌کردیم.

- یعنی پایان‌نامه‌هایی که توی کتابخونه مختلف وجود داشت به مرکز می‌فرستادند؟

در برخی از زمینه‌های یک نسخه از تزه‌ها به مرکز فرستاده می‌شد. اغلب در زمینه‌ی پزشکی و اقتصاد بود و این تزه‌ها رو ما ایندکس می‌کردیم و بعد از مدتی خلاصه‌ای هم ارزش تهیه شد و این خلاصه‌ها رو منتشر کردند.

- آقای دکتر بخش چکی‌ده‌نویسی و ایندکس تزه‌ها در مرکز به چه صورت بود؟

\* تزه‌های خارجی که برای ما ارسال می‌شد یک نسخه به هیأت ارزشیابی می‌رفت.

- تزه‌های خارجی منظورتون دانشجویان ایرانی بود که خارج از کشور تحصیل کرده بودند؟

\* بیشتر تزه‌هایی که ما داشتیم مربوط به دانشجویان خارج از کشور بود. ما از دانشگاه‌ها درخواست کرده بودیم که نسخه‌هایی در زمینه‌های دیگر هم برای ما ارسال کنند. یادم رفت بگم اون زمان یه آقای صیقلانی اینجا بودند که ایشون کارشون این بود که با موتورسیکلت به ادارات و دانشگاه‌های مختلف می‌رفت و می‌گفت کار تازه چی دارید و کارهاشون رو جمع می‌کرد و به مرکز می‌آورد دیگه ایشون رو شناخته بودند. ما مقداری زیادی از انتشاراتی که می‌گرفتیم از این طریق بود که صیقلانی می‌رفت و اینها رو جمع می‌کرد.

- پایان‌نامه‌ها رو از دانشگاه آقای صیقلانی می‌گرفت؟

\* پایان‌نامه‌هایی رو که می‌دادند می‌گرفت.

- خانم؛ شما بخش چکیده نویسی هم کار می‌کردید یا در نمایه‌سازی مشغول بودید؟

بیشتر کار نمایه‌سازی بود. تمام تزه‌ها رو ایندکس می‌کردم و با تکنیکی‌هایی که توی مرکز یاد گرفته بودی من اون‌ها رو می‌خوندم و بهشون شماره می‌دادم و بر اساس a,d طبقه‌بندی می‌کردیم و به این ترتیب تزه‌ها همه ایندکس می‌شد و به مختصری هم ارزش نوشته می‌شد که بعدها منتشر شد.

- واژه‌هایی هم از این تزه‌ها استخراج می‌کردید؟

اون مجموعه‌ها در واقع کتاب شناختی بودند، فقط طبقه‌بندی می‌کردیم و بعد چیز خیلی مختصری درباره‌اش نوشته می‌شد.

- یعنی کار برگه خاصی داشتید که اطلاعات هر تزه رو توش وارد می‌کردید؟

نه فقط همین طبقه‌بندی a,d بود و بعد هم یه لیستی بیرون دادی که تمام این تزه‌ها در زمینه‌های اقتصاد، پزشکی و فارماکولوژی توش بود. ایندکس کردن این تزه‌ها باعث شده بود من بعد از این یه مقداری در زمینه‌های فارماکولوژی، پزشکی و اقتصاد متخصص بشم.

- این مطالبی رو که استخراج می‌کردید در غالب نشریاتی چاپ می‌شدند؟

بله؛ ایندکس اون‌ها به صورت کتابی و نشریاتی چاپ می‌شد که این تزه‌ها درونش بود.

- معمولاً توی هر نشریه چند تا تزه رو ایندکس و منتشر می‌کردید؟

اون زمان دو تا نشریه منتشر کردی. یکی در زمینه‌ی اقتصاد و یکی در زمینه‌ی پزشکی. که هرکدوم تعداد خیلی زیادی مطلب داشت. فرض کنید تمام این‌ها رو آدم بخواد ایندکس کنه تو یک صفحه ممکنه چقدر تزه‌ها و فراوانی بود که ما جمع آوری کرده بودیم.

- عمده‌ی این‌ها زبان فارسی بودند؟

اکثراً فارسی بود. البته تزه‌های زبان خارجی هم داشتی. این‌ها اکثراً تزهایی بودند که دانشجویان در زمینه اقتصاد، پزشکی و فارماکولوژی نوشته بودند.

- همکاران دیگه‌ی شما بخصوص در بخش پایان‌نامه‌ها چه کسانی بودند؟

یک خانم تاپست بود که با من همکاری می‌کرد. من این‌ها رو می‌نوشتم و ایشون هم تایپ می‌کرد و بعد می‌دادیم چاپخونه و در کمیته‌ای ادیت می‌شد و بعد چاپش می‌کردند.

- مجموعه کار ایندکسی‌نگ شما در سه جلد منتشر شد؟

بله، یکی در زمینه اقتصاد، یکی پزشکی و دیگری فارماکولوژی.

- این‌ها در یک دپارتمان خاصی از مرکز انجام می‌شد یا هر فردی می‌تونست موضوعی رو پیشنهاد کنه یا اطلاعات

گردآوری شده در اختیارش قرار بگیره و خودش کار ایندکس رو انجام بده؟

نه خیر؛ این‌ها تصمیماتی بود که توی شورای مرکز گرفته می‌شد که مثلاً چه برنامه‌ای رو انجام بدن و بعد اون کار انجام می‌شد. از طریق دانشگاه‌ها، تزه‌ها رو درخواست می‌کردند و در اختیار کسانی که در شورا انتخاب کرده بودند می‌گذاشتند و به هر حال مرکز اطلاعاتی بود کسی می‌اومد که در این زمینه اطلاعاتی می‌خواست و از این اطلاعات بهشون سرویس می‌دادند. - آقای دکتر؛ نحوه تصمیم‌گیری در پژوهشگاه به چه شکل بود. الان اشاره فرمودند شورای برای انجام کارها وجود داشت. یعنی در نهایت باید تصمیمات به تصویب شورای می‌رسید تا کارها صورت بگی‌ره؟ نقش آقای هاروی توی این ماجرا چی بود؟

\* ما یکی از کارهایی که انجام می‌دادیم این بود که کارمندها رو دور هم جمع می‌کردیم و این‌ها در جریان کار قرار می‌گرفتند، مشارکت می‌کردند. البته مرکز تصمیم‌گیری‌های ما که خانم اشاره کردند در گروه دکومانتاسیون بود. توی گروه دکومانتاسیون خط مشی‌ها رو تعیی‌ن می‌کردند و تصمیم می‌گرفتند و کارها انجام می‌شد. آقای هاروی هم وقتی طرحش رو به وزیر علوم داد وزیر علاقمند شد که ایشون خودش هم با ما همکاری کنه اما چون ایشون نمی‌تونست استخدام بشه در نتیجه آخرین کاری که به نظرشون رسید این بود که من به وزارت علوم منتقل بشم. معاون وقت وزیر علوم آقای کازرونی که از شرکت نفت آمده بودند ایشون هماهنگ کردند که شرکت نفت آقای هاروی رو استخدام کنه چون

شرکت نفت این آزادی رو داشت که با پرسنل خارجی قرارداد داشته باشه و ایشون در واقع به مرکز مامور شد. هاروی تا سال ۵۱ در ایران بود و با مرکز همکاری می‌کرد. بعد از انقلاب یه نشریه درآوردند و گفتند آقای هاروی جاسوس سیا بود و من باورم نمی‌شد که این کاره بوده باشه و ایشون سال ۵۱ رفت. بعد هم به دانشگاه الزهراء فعلی (دانشگاه فرح سابق) دعوتش کردند و مدیر گروهشون آمد و ایشون رو دعوت کردند. از اون به بعد دیگه با ما کاری نداشت و به مرکز خدمات کتابداری می‌اومد و از بخش کتابشناسی استفاده می‌کرد ولی ارتباط سازمانی با ما نداشت چون ما احساس می‌کردیم خودمون می‌تونیم روی پای خودمون بایستیم.

- آقای هاروی چه کاری توی مرکز انجام می‌داد؟

\* ایشون بیشتر در زمینه ارتباطات خارجی با ما همکاری می‌کردند مثلاً ما با سازمان‌های مختلفی در نقاط مختلف ارتباط داشتیم و باهاشون همکاری می‌کردیم.

- ارتباط با بریتیش لایبرری از اون زمان شکل گرفت؟

\* بله از همون زمان شکل گرفت. البته من خودم بریتیش لایبرری<sup>۱۲</sup> رو دیده بودم و به نشنال لایبرری هم رفته بودم. این کتابخانه‌ها اطلاعات گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف داشتند. آقای هاروی چندین کتاب و مقاله در زمینه کتابداری و اطلاع رسانی در کشورهای مختلف نوشت و از اطلاعاتش ما استفاده کردیم همون طور که خدمت شما گفتم در مورد پنزداک و اینزداک و... اطلاعات بیشتری به ما دادند و ما یاد گرفتیم با اینها تماس برقرار کنیم بخصوص با موسسات آمریکایی.

- خانم شما اشاره کردید که کار ایندکسینگ رو انجام می‌دادید من می‌خوام بدونم اساساً نمایه سازی در مرکز شکل گرفته بود؟

بله.

- اون زمان کار نمایه سازی به چه صورت انجام می‌شد؟

از داخل تزه‌ها یه کلیدهایی داشتیم که به اون وسیله اونها ایندکس می‌کردیم.

- اون زمان کامپیوتر وجود نداشت که بتونید ایندکس‌ها رو سورت کنید پس به چه شکلی این کار انجام می‌گرفت؟

الان خاطر من نیست. چون مدت‌هاست که از اون زمان گذشته و آنچه الان می‌ادم هست اینه که ما کلیدهایی داشتیم که تزه‌های مختلف رو به وسیله اون ایندکس می‌کردیم و به تزه‌ها کلید

اساس a, d بود.

- شما همسر رئیس مرکز بودید این براتون محدودیت ایجاد نمی‌کرد؟

خیلی مشکل بود و به همین دلیل از مرکز رفتم یعنی خودمو بازنشسته کردم. این مساله برام مشکل بود البته برای ایشون هم چندان راحت نبود. به همین دلیل قبل از انقلاب خودمو بازنشسته کردم و همین کار رو در جاهای دیگه انجام می‌دادم. من بعد از اینکه از مرکز بیرون آمدم در مرکزی به عنوان مرکز ایرانیان مطالعه فرهنگ‌ها که در اون موقع آقای داریوش شایگان رئیس اونجا بودند و این مرکز تازه تاسیس شده بود البته وابسته به فرح پهلوی بود. قرار بود که برای این موسسه یک کتابخانه راه اندازی کنند اونجا یه آقای به نام حسین ضیاء بود که ایشون در راس کتابخونه بودند و این کتابخونه از یک مداد تاسیس شد و بعدها به کتابخونه پژوهشی خیلی بزرگی تبدیل شد که الانم هست. دقیقاً نمی‌دونم الان اسمش تغییری کرده یا نه. مرکز ایرانیان مطالعه فرهنگ‌ها کتابخونه‌ی بسی‌ار جالبی داشت که من اونجا کار می‌کردم.

- فرمودید کار توی مرکز براتون دشوار بود از چه جهت مشکل بود؟

به هر حال من کار کردم، و هرکاری که می‌کردی می‌گفتن شوهرشون برای ایشون انجام داده و به هر حال مشکلاتی پیش می‌آید و همسر رئیس بودن خالی از اشکال هم نیست و هرچی آدم کار انجام بده به پای اون می‌زنن.

- مواقعی بود که شما به عنوان یک کارمند ناراحت بودید که رئیس حقوقتون رو نداده؟

اونجا حق رو می‌دادند و منم مشکلات ایشون رو می‌دونستم و می‌دونستم برای ایشون محدودیت‌ها و مشکلاتی هست بنابراین هیچ وقت رنجشی نداشتم و نه‌ای‌تش این بود که از مرکز آمدم بیرون.

- یعنی فرض کنید شما همسر رئیس مرکز نبودید توی اون مدتی که شما به عنوان کارمند اونجا کار می‌کردید در مرکز حق و حقوق شما رو بهتون کامل پرداخت می‌کردند؟

بله.

- یعنی در واقع چیزی کم نمی‌داشتند؟

نه.

- زیاد هم بهتون می‌دادند؟

نه به خصوص ایشون کم هم می‌کردند.

- ارزیابی تون از اداره مرکز توی اون مقطع چی هست؟

من خیلی ارزیابی عالی از مرکز دارم و اساساً از این جنبشی که در اون موقع انجام شد و یک همچنین مرکز اطلاعاتی با به همچنین ارزش به هر حال تو خواب می‌دیدم برامون نمونه بود و به همچنین کاری کردند و به همچنین چیزی رو به وجود آوردند به هر ترتیب از ماها که دبیر بودیم و رفتیم رشته کتابداری خوندمیم آدم‌هایی از خارج آوردند از مشاورینی که آوردند از کسانی که فرستادند واقعاً به کار جالبی بود این موسسه تحقیقات و ایران داک و تبراک و اساساً موسسه تحقیقاتی کار جالبی بود توی خاورمیانه من خیلی عالی ارزیابی می‌کنم البته من بعد از اینکه از اونجا اومدم بیرون کار کتابداری بازم انجام می‌دادم ولی لیکن نمی‌دونم حالا در چه مرحله‌ای هست واقعاً چیز درخشانی بود.

- دوست دارید بدونید الان تو چه مرحله‌ای هستیم و ایران داک چیکار می‌کنه؟

خیلی دوست دارم بدونم اما اطلاعی ندارم.

- اخیراً از شرکت پرکوئست یکی از مدیران ارشدشون اومده بودند و در واقع به بازدید از مرکز داشتند یه گفتگو

در مورد توسعه um الان فرمودند توی خاورمیانه برای من خیلی جالب بود که ایشون بعد از اینکه گفتگوها انجام

شد و ارزیابی شون رو می‌خواستیم از مسائل مرکز به این نکته اشاره کردند که من به همه‌ی بخش‌های خاورمیانه

رفتم. ترکیه رو دیدیم، پاکستان، عربستان و این کشورها رو رفتم و در حوزه‌ی این نوع کاری که انجام می‌دید

اینها رو می‌دیدیم می‌گفت کار ایران داک تو این زمینه هنوز بی نظریه و هیچ کدوم این میزان پیشرفت رو در کار

نداشتند و اشاره می‌کرد که فقط عربستان به مقداری جدی‌تر روی این موضوع کار کرده ولی می‌گفت که از

دیدگاه من در محدوده‌ی خاورمیانه ایران داک توی این حوزه حرف اول رو می‌زنه. نظر شما چیه آقای دکتر؟

من عربستان رو نمی‌دونم ترکیه تورداک و اینزداک در هند و پنزداک در پاکستان و مرکزی در سریلانکا بود چون به عنوان

مشاور یونسکو رفتم در همون زمان شاه با تورداک و اینها روابط خوبی داشتیم اینه هیچ کدومشون این کارهایی رو که ما

اون زمان شروع کرده بودیم نداشتند و خیلی فقیرانه تر از ما وقتی می‌گم فقیرانه از نظر ذهنی می‌گم نه نظر مادی عمل

می‌کردند. داکا رفتم به طرحی یونسکو می‌خواست تهیه کنه بعداً هم دادند به ایران و ایران قبول نکرد. طرح مجتمعی که

برای یک منطقه آسیای جنوب غربی که ایران و پاکستان، هندوستان و افغانستان و سریلانکا. نیال هم رفتم و اون زمان

اینها نسبت به ما خیلی عقب بودند.

- چند سال پیش؟

۱۳۵۹ یک نامه‌ای از یونسکو به من رسید که ما می‌خواهیم که شما رو بفرستیم به یک ماموریت مشاوره‌ای. آماده هستی

منم گفتم آماده‌ام از ایران خارج شوم اما مشکل اینه که چون مرزها رو بسته بودند گفتند مشکلی نیست ما از نظر سیاسی

حلش می‌کنیم به هر حال ما رو در ارتباط گذاشتند با نمایندگی سازمان ملل در اونجا و من رفتم.

پاکستان، بنگلادش، ترکیه و هند به طرحی تهیه کردیم و بعد هم می‌دونم به ایران داده شد چون بازرگان به من زنگ زد

و گفت طرحت اومده زیر دست ما. نمی‌دونم چیکارش کردند مثل اینکه در ایران آمادگی همکاری برای چنین چیزی

نداشتند.

- خب خانم عرضم به خدمت شما بهترین خاطره‌ای که از مرکز دارید چیه؟ کار کردن با همسرتون احتمالاً بهترین خاطره شماست؟
- نه . به هرحال رشد ایران داک و پیش روی اش به خصوصیات ریاست دکتر اعتماد خیلی خاطره‌ی خوبی برای من. آقای دکتر اعتماد واقعاً رئیس بسیار جالبی و خیلی برای هدف این مرکز زحمت کشید و واقعاً من ازش خاطره‌ی خیلی خوبی دارم.
- اسم کوچیک ایشون چی بود؟
- دکتر اکبر اعتماد.
- \* بعد هم ایشون رفتند رئیس سازمان انرژی اتمی شدند.
- واقعاً رئیس بسیار خوبی بودند و خیلی برای پیشبرد مقاصد مراکز زحمت کشیدند و خیلی رشد کردند در زمانی که آقای اعتماد بود اون هدف حرفه‌ای این مرکز خیلی رشد کرد و پیش رفت به هرحال تو فرهنگ ایران زمین خیلی نقطه جالبی بود و این برای من خیلی اهمیت داشت.
- و خاطره تلختون؟
- خاطره‌ی تلخ من اون بود که همکاری داشتیم به نام آقای دکتر مهاجر که رئیس انتشارات ما بود و یه روز اومدند گفتند فوت شده و اون بدترین خاطره بود و هنوز بعد از سال‌ها من مرگ این جوون رو یادم نمی‌ره و چقدر ما ناراحت شدیم. یادش به خیر بسیار جوونی نیکی بود و خیلی خوب کار می‌کرد.
- انشالله روحشون شاد.
- نکته خاصی به نظرتون می‌رسه که لازم باشه بهش اشاره کنید. فکر می‌کنم تمام نکات در موردش صحبت کردیم به هرحال امیدوارم ایران داک رشد بکنه و بیشتر و بیشتر متناسب با زمان، سال و قرن بخصوص که اساساً قرن اطلاع رسانی و رشد بیشتری داشته باشه با مغزهای جوانتر و اعضای جدید و نسل جوان.
- خیلی از ممنون از لطف شما و فرصتی که در اختیار ما گذاشتند.
- خواهش می‌کنم.

## امیر پارسی اصفهانی

- جناب پارسی خیلی ممنون از اینکه زحمت کشید. عرضم حضورتون که اگر مقدماً خودتون رو معرفی بفرمایید یک بیوگرافی خلاصه‌ای رو بفرمایید که متولد کجا هستید کجا درس خوندید و کی وارد مرکز شدید و چه کسی بالاخره شما رو آورد توی مرکز؟

راستش من متولد ۱۳۴۱ هستم. دیپلم رو تهران تو رشته ریاضی گرفتم. سال اول رتبه دوم منطقه ۷ تهران شدم. همزمان شد در واقع دوره‌ی دیپلم ما حدود ۱۰ سال توی ارتش بودم و دوره‌ی کارشناسی کامپیوترم رو در دانشگاه دانشگاه علم و صنعت گذرندم.

گروه قبلی اینجا رو ترک کردند و یک فرصتی شد که در واقع ما بتونیم خدمتی بکنیم. از اون زمان تا حالا ۱۶ سال است که من نیروی خدمات ماشینی هستم که حالا اسم‌هاش عوض شده اینجا یک سیستم‌های رایانه‌ای آمده، خدمات ماشینی آمده بخش کامپیوتر ولی این سمت را داشتم تا الان که خدمت شما هستم.

خواهش می‌کنم. گروه قبلی که اینجا رو ترک کردن یعنی چی؟

گروه قبلی، آقای باقری و آقای جراح بودند که الان شرکت پارسا آذرخش را دارند. اینها با مدیر قبلی ناسازگاری داشتند و بالاخره اینجا رو رها کردند و رفتند چون استخدامشون هم قراردادی بود. رها کردند و رفتن. منبعی چیزی هم اینجا باقی نگذاشته بودند هیچی نبود. در واقع ما از صفر شروع کردیم اینجا رو.

بعد شرکت پارس آذرخش رو که الان هست تاسیس کردند وارد شرکت خودشون شدند. منو آقای آجیل فروش مدیر قبل مرکز اون هم به پیشنهاد همون دوستانی که رفتند یعنی همون آقای باقری پیشنهاد کرد که من بشم مدیر خدمات ماشینی. حالا چرا ایشون این پیشنهاد کردند این دیگه به خودش بر می‌گرده که چرا من رو پیشنهاد کردند. ولی من رو به عنوان مدیر خدمات پیشنهاد کردند و ایشون هم پذیرفت بعد هم که آقای دکتر غریبی اومدند ایشون هم نظرشون برنگشت. دوره‌ی ما در زمان دکتر غریبی بسیار طولانی‌تر از زمان آقای آجیل فروش بود فکر کنم ۴-۵ ماه بیشتر با آقای آجیل فروش من چیز نبودم. چون تقریباً می‌شه گفت تابستون هفتاد یا تابستون ۷۱ رفتن از مرکز.

- آقای آجیل فروش؟

بله. تابستان ۷۱ رفتن. همون زمانی که آقای دکتر غریبی اومدند من سال ۷۰ وارد مرکز شدم.

- بعد فرمودید که یک مدتی هم با آقای آجیل فروش کار کردید به این ترتیب نه؟

تقریباً می‌شه گفت. من در اول خرداد ۷۱ مدیر خدمات ماشینی شدم. حدود سه چهار ماه من بیشتر با آقای آجیل فروش کار نکردم دیگه ایشون رفتند و بیرون یک شرکتی بود یک مدتی هم با اون شرکتشون کار می‌کردند و بعد هم دیگه از ایشون خبری ندارم.

- بعد آقای باقری و آقای جراح در حقیقت با آقای آجیل فروش کار رو اینجا شروع کرده بودند؟

بله، رو یک نرم افزاری کار می‌کردند برای کتابخانه‌ها و بعداً ظاهراً به اختلاف خوردند با هم دیگه حالا چرا اینها باهم دیگه به اختلاف برخوردند اون هم باید از خودشون بپرسین به اختلاف خوردند و جدا شدند از هم دیگه و اونها شرکت خودشون رو داشتند. آقای آجیل فروش هم یک شرکتی برای خودش راه انداخت. ایشون هم از مرکز رفت و نمی‌دونم تا همین جا.

- زمانی که شما تشریف آوردید مرکز چه کارهایی رو توی اون بخش شروع شده بود یا امکانات نرم افزاری و سخت افزاری مرکز چی بود؟

زمانی که من اومدم نرم افزار سال ۷۰ با یک سیستم مین فریم کار می‌کردند اصل کامپیوتر توی سازمان سنجش بود. دیگه چند تا دستگاه ترمینال‌های قدیمی که با اون کار می‌کردند. تازه PC یک خورده جاشون رو واکرده بودند. اینجا چندتا دونه ۴ تا کامپیوتر ۲۸۶ بود اونا رو نوخریده بودند تازه کامپیوترهای فیوس ۲۸۶ رو تازه خریده بودند. نرم افزار سی دی اس تحت داس تازه اومده بود روی PC. استفاده می‌کردند اونها ازش ورژن دوش بود. اون هم که روی مین



فریم بود که خب مکافات‌های خودش رو داشت مرتب قفل می‌کرد و اینها، من سال ۷۰ که وارد مرکز شدم اساساً کاری تو بخش بایگانی اطلاعات به من واگذار نشده بود و نرم افزارهایی هم که اینجا بود عمده‌اش همون بود.

- چه کارهایی شده بود؟

یکسری پایگاه اطلاعاتی روتو سی دی اس اینها درست کرده بودند؛ طراحی کرده بودند با یک برنامه‌ی رزیدنت فارسی توش وارد می کردند اطلاعات هم راست و چپ وارد می کردند. یعنی به همین شکل ذخیره می‌شد که بعد برای نمایش اینها کلی مکافات و این چیزها وجود داشت یک برنامه‌ی رزیدنت داشتند. اون ۴ تا کامپیوتر ۲۸۶ دست خودشون بود. دست تایپیست‌ها کامپیوتر XT بود که یک طرح از او ۲۸۶ ها پایین تر بود.

اولین نسل PC ها بود که یادم می‌یاد فارسی رو بعضی از اینها درست کار نمی‌کرد. واون برنامه‌های استنبیلی اش رو اینها رو ما رفتیم توی کدش و دست بردیم بلکه بتونیم اونها درست کنیم. حتی کارت گرافیک فارسی باید روشن می‌داشتن تا فارسی کار می‌کرد خودش نرم افزاری فارسی نمی‌شد. این پایگاه‌های اطلاعاتی مثل پایان نامه‌ها و گزارش‌های دولتی اینها با هم قاطی بود طرح‌های پژوهشی، سمینارها، همین‌هایی که الان هست فهرست مشترک. منتها اینها همه اسماشون همین اسمایی بود که الان هستش به همون لاتین بود و اینها رو وارد می‌کردند این رو وارد می‌کردند بعد سرهم می‌کردند و کارهای اینجوری. از زمانی که آقای باقری و جراح رفتند از مرکز ما تازه اون زمان متوجه شدیم نرم افزاری به اسم سی دی اس وجود داره.

- پس شما چه کار می‌کردید؟

چون اونها بنا نداشتند که ما من اولی که اومدم در واقع اگر بخواهیم به اصطلاح عوام بگیم، سرکار بودیم اون موقع یعنی اولی که من اومدم توی این مرکز فکر می‌کنم شاید به خاطر اینکه، یک حسابداری توی این مرکز بود به اسم آقای نادری و ایشون ما رو معرفی کرد به آقای باقری و جهرمی که ایشون هم بیاد اینجا بالاخره کار بکند.

- شما هم لیسانستون رو گرفته بودید؟

بله گرفته بودم. من لیسانسم رو سال ۶۹ گرفتم.

- از کدام دانشگاه؟

دانشگاه علم و صنعت. من وارد اینجا شدم، خب گفتن حالا یک نفر آمده دیگه بالاخره اینجا باشه ببینیم چی کارش کنیم با این چیکار بکنیم ولی خیلی سریع جای خودم رو باز کردم. از خاطرات اون موقع یادم می‌یاد که یک سری کاغذ بود پرینت گرفته بودند، منوال سی دی اس بود. کاغذها در هم و برهم بود و اینها رو دادن به ما و گفتن که اینا رو شما مرتب بکن. حالا من مهندس کامپیوتر که مثلاً چندین سال کار کردن توی ارتش و این طرف و این همه سابقه و این همه چیز و این همه تو شرکت خصوصی این طرف اون طرف کار کرده بودم اینها این کاغذها رو دادن به ما گفتن اینارو مرتب کن. خب این‌ها رو مرتب کردم گذاشتم اونجا گفتم خب حالا چی کار بکنم؟ خب می‌گی چی کار بکنیم دیگه. یک منوالی رو یادم می‌یاد که به من دادن قطرش شاید حدود ۸-۷ سانتیمتر بود، مربوط به مین فریم فکر می‌کنم اسمش بود ISPF گفتن شما این رو بخون بعد ببین از این سر در می‌یاری؟ اون منوال روی ادم می‌یاد که تقریباً دو هفته وقت گذاشتم خوندمش. خوندم و گفتم آره این دیگه من حالا همه‌اش رو یاد گرفتم. گفتن می‌تونن آموزش بدی؟ گفتم آره.

همون مین فریم‌ها بود و بعد گفتن برای ما یک کلاس DOS بذار. من چون بیرون هم داس تدریس کرده بودم، برای همین بچه‌های کامپیوتر اینجا داس گذاشتم بعد گفتن برای ما استنبیلی تدریس کن. به قدری استنبیلی براشون تدریس کردم.

- برای کیا تدریس کردید؟

برای همین آقای باقری و جراح و اینایی که اون موقع رئیس ما بودند...

- آهان. یعنی کلاس‌های خصوصی داشتید؟

همین جا تو خود مرکز برای بچه‌های کامپیوتر.

- بعد کلاس‌های دو نفره؟

نه چهار نفره - پنج نفره همه‌ی بچه‌های کامپیوتر جمع می‌شدند و من اینجا درس می‌دادم

- کیا بودند اونوقت غیر از این دو نفر؟

اون موقع آقای شکری، آقای وزیری و آقای خطیبی بودند. مهندس خطیبی بود که ایشون هم فوق لیسانس بود طرح سربازی‌اش را آمده بود اینجا. آقای عارف بود. مهندس عارف هم که خودش استنبلی می‌دونست. اون خودش سر کلاس اسنبلی نمی‌اومد چون خودش اسنبلی می‌دونست این بچه‌هایی بودند که می‌اومدند بازم بودند و آقای علی رزاقی هم بود.

- چطور یعنی دوستان مثلاً DOS رومنی‌دونستند؟

نه بلد نبودند. چون او طوری من حرفه‌ای بیرون درس می‌دادم یعنی به من گفتن یک برنامه‌ی نصب بنویس با DOS که ما این پایگاه‌های اطلاعاتی مون رو به خلق الله می‌خوایم بدیم نصب بکنه و بدیم گفتم خیلی خوب. بعد من با DOS چون مسلط بودم یک برنامه‌ی بک لاین نوشتم که اینارو اتوماتیک بره نصب کنه برای اینها و این کارها رو انجام بده. اون موقع ۴ تا دیسکت رومی داشتن کنار هم دیگه یک چسب هم روش می‌زدن و می‌دادن دست مشتری می‌رفت به ما می‌گفتن یک برنامه‌ی نصب بنویس که این رو انجام دادم. وقتی دیدن مسلطم به DOS بعد شروع کردن و گفتن برای ما یک کلاس DOS بگذار DOS گذاشتیم. بعد گفتن یک کلاس استنبلی بذار. استنبلی گذاشتیم.

بعد آقای باقری اون موقع کار می‌کرد روی یک پروژه‌ای برای وزارت کشاورزی یک چیزی شبیه فهرست مشترک امروز ما، گفت یک برنامه‌ی رزیدنت بنویس که وزارت کشاورزی مجبور نباشه یک راهنما بغل دستش باشه هی ورق بزنه ببینه که این کدی که الان اینجا زده مال کدام کتابخانه‌ست؟ همون موقع که مثلاً این می‌خواد که کد ببینه این بیاد اون موقع به این راحتی نبود کار که الان هست. این کاری که اوی موقع براش انجام دادم همون جا درجا ۲۰ هزار تومن به من دادند.

۲۰- هزار تومن رو چه سالی؟

۲۰ هزار تومان ۷۰ یعنی سال ۷۰، ۲۰ هزار تومن، شما در نظر بگیرید که حقوق من اون موقع قبل از اینکه وارد مرکز بشم توی ارتش حقوق من ماهی ۵۰۰۰ هزار تومن بود. یعنی ۴ ماه حقوق او موقع من رو برای برنامه‌ای که من ۴-۵ روز بیشتر طول نکشید کار کردم به من داد که خیلی من بهم خوش گذشت و این اینطور شد و اینها یواش یواش بنا را بر این گذاشتن که از توان ما توی این قضیه استفاده کنند به جای اینکه محترمانه سر کار بکنند ولی سی پی اس رو تو دست خودشون نگه داشتند که ما مثلاً از اون چیزی نداریم که استنباط من اینه. من قیافه سی‌پی‌اس رو هم اصلاً ندیده بود وقتی من سی‌پی‌اس رو دیدم که روی PC بود و اینها رفته بودند از اینجا و حالا اینجا یک سری کار مونده بود و من هم نمی‌دونستم اصلاً سی پی اس چی هست یک صحنه‌ی اولش رو که می‌دیدم نمی‌دونستم این منوشه این خودشه؟ این کجا شه؟ باید چی کار کرد؟ توی این نرم افزار باید چی کار کرد؟ سرورسی چیزی هم وجود نداشت. آقای شکری هم برای اینها کار می‌کرد. اون از برنامه‌ی سی پی اس خبر داشت. ولی اونم لو ندار که مثلاً سی پی اس چی هستش و قضیه چیه؟ بعداً هم با آقای دکتر غریبی درگیر شد و بعد هم از اینجا رفت این داستانی همان سال ۱۵-۱۰ سال پیشه.

- یعنی در حقیقت وقتی رفتند می‌فرمایید که آقای شکری و آقای مهندس جراح و آقای باقری عرضم به خدمت شما

....

آقای جراح و باقری که با هم بودند.

- آهان اون دونفر باهم بودند؟

او دونفر باهم بودند چون باهم شریک بودند. با هم شرکت داشتند رفتند آقای شکری اینجا کار می‌کرد برای اینها فکر می‌کنم حقوقش رو از مرکز می‌گرفت برای اونها کار می‌کرد.

- آهان

آره دیگه.

- که بعد اونم رفت ؟

بعداونم رفت.

- بعد آقایون دیگه‌ای که اسم بردید چی؟

اونا هم موندند اینجا اونا هم یکی یکی بعد که دکتر غریبی آمد اونا هم یکی یکی رفتند چون آقای دکتر غریبی که آمد با همه خلاصه شروع کرد به برخورد کردن که اینجا چه خبره ؟ چیه؟ اون کیه؟ این چیه؟ چی کار می‌کنه؟ اینا همه باهم یکی یکی برخورد کردند بعضی‌ها تحمل کردند موندند.

بعضی‌ها رفتند.

- برخورد کردند یعنی چی؟

مثلاً فرض بفرمایید که آقای شکری یک طرحی رو طرح علوم تربیتی رو ایشون توی سی پی اس نوشته بود با خانوم مرتضایی کار می‌کرد و طرح محققین - متخصصین رو. بعد خلاصه دکتر غریبی می‌گفت اینها اصلش مال مرکز و خرجش مرکز داده پس مال مرکز و ایشون می‌گفتن نه من قرارداد باید این کار رو ببرم بعدش به من گفتند قرارداد می‌بندیم و ... یعنی وعده‌هایی که مدیر قبلی داده بود و مدیر جدید قبول نداشت این سبب شد که در واقع اینها رها کنند و برند آقای شکری رفت و آقای وزیری رفت، خطیر سربازی داشت ناچار بود که بایسته. تقریباً هم رفتند یعنی زمانی که آقای دکتر غریبی آمد همه رفتند یک آقای علی رزاقی بود که دیپلمه بود که کارهای اینجا رو تایپیست‌ها رو اینها و مدیریت می‌کرد، ایشون هم رفت یعنی من شدم تک و تنها، یعنی هیچ کس نبود با من اینجا تک و تنها بعد از یک مدتی با خورده که کار کردم، بعد آقای دکتر غریبی احساسش شاید گفت که نه انگار که این اهل کاره این هیچ رابطه‌ای هم با اون قبلی‌ها نداره. اصلاً اهل چیز هم نیست، اهل مثلاً نمی‌دونم خوردن و این چیزا هم نیست. نه اینکه بگم قبلی‌ها بودند. شاید استنباط دکتر غریبی اینجوری بود. به هر حال ۶-۷ ماه که ایستادم بعد دیگه اون چیزی که من مطالباتی که من از مرکز داشتم رو یک دفعه خود آقای دکتر غریبی گفتند شما چرا نمی‌یای این مطالبات رو بگیری؟

- مطالبات یعنی چی؟

یعنی من خب صبح تا ساعت ۳-۴ بعد از ظهر اینجا بودم، وقتی که آقای باقری از اینجا رفتند بعد از ظهرش توی یک شرکت خصوصی کار می‌کردم به آقای آجیل فروش گفتم که نمی‌شه اینجا رو جمع کرد با این مدت زمانی که من هستم اگر بخوام اینجا رودر واقع اینجا رو جمعش کنم من باید بعد از ظهرم رو هم اینجا بایستم. اگر بخوام بعد از ظهر رو هم اینجا بایستم او شرکتی که می‌رم دیگه نمی‌تونم برم گفتم شما چی صلاح می‌دونید؟ گفت هر قدر او شرکت بهت می‌ده ما می‌دیم بهت. ایستا بعد از ظهر همین ایستا. ایستا اینجا رو جمعش کن. ما هم همین کار رو کردیم بعد دیگه آقای دکتر غریبی آمده بود قبول نداشت اینارو اونا رو قبول نداشت می‌گفت قراردادش کو؟ کارش کو؟ نمی‌دونم چی؟ ایناش کو؟ بالاخره ما اینجا رو جمع کردیم جوری که دوماه بعد از رفتن آقای آجیل فروش و آقای جراح از اینجا یک روز آمده بودند که تصفیه حساب کنند با آقای آجیل فروش بعد من گرچه سوره برنامه‌ها رو نداشتم، ولی با تکنیک‌هایی که توی داس با اسمبلی بلد بود یک تغییری توی بعضی از برنامه‌ها ایجاد کردم که به درد اونها می‌خورد و گفتم وقتی اومدند تصفیه کنند اینها گفتم من یک کاری کردم اینجا که می‌دونم به درد شما خیلی می‌خوره ولی شما نمی‌تونید انجامش بدید من انجامش می‌دم گفتن چه جوری؟ گفتم نمی‌گم ۲۰۰۰۰ تومن می‌گیرم ازتون می‌گم. گفتن ماکه رها کردیم رفتیم به خاطر اینکه یک چیزی از آقای آجیل فروش بگیرم و بریم و حالا بیایم اینجا به تو پول بدیم ؟ باج بدیم ؟ فلان؟ گفتم ببینید اینی که من می‌خواهم بگم این شاید قیمتش از ۱۰۰۰۰۰ تومن هم بیشتره ولی من به خاطر خب به شما محبت داشتم و شما به من محبت داشتید و اینا من ۲۰ هزار تومن می‌گیرم و این رو می‌گم شما بدین گفتن نه و فلان و اینا و گفتن خلاصه خیلی اصرار کردند و گفتم ببین بعداً نگید کاری نداشت و بلد بودیم

نمی‌دونم چی واین حرف‌ها و اینها گفتن نه دیگه به یه بشکن هم باشه. قبول. گفتم بهشون و به ما هم یک چک دادند به همان ۲۰۰۰۰ تومن اون روز و من بهشون گفتم چه جوری اما این کارو انجام بدید بعد گفتن این که تومن کلاس DOS به ما گفته بودی. گفتم خب شما گوش نکردید. یه بار دیگه...

- چه کاری بود که بهشون گفتید؟

مسئله این بود که پرینت گرفتن اسناد خیلی دشوار بود و اینها نمی‌تونستند یک برنامه بنویسند که پرینت رو بریزند اول توی فایل بعد پیریتش رو بگیرند. مجبور بودند که مستقیم از توی سی پی اس بگن که پرینت بگیر. بعد وقتی این اتفاق می‌افتاد، شما فرض کنید که مثلاً می‌خواستن ۳۰۰۰ تا رکورد رو پرینت بگیرن، اونم با پرینتر لیزری اونم برنامه حالا وسط کار مثلاً برق قطع می‌شد یا نه کاغذ توی پرینتر گیر می‌کرد یا هر چی یعنی گرفتن یک پرینتی از ۲۰۰۰ تا یا ۴۰۰۰ تا رکورد یک چیزی تقریباً می‌شد گفتش که امکان ناپذیر بود باید یک نفر از صبح تا شب می‌ایستاد بالای دستگاه مواظبت می‌کرد کاغذ گیر نکنه، کج نشه. چون اگر کاغذ گیر می‌کرد اون پرینتر نمی‌فهمید شروع می‌کرد قرقر پرینت می‌کرد روی همون رل خودش. دیگه از دست رفته بود.

بعد من فکر کردم که این اطلاعات رو قبل از اینکه پرینت بگیرین بریره تو فایل و بعد اینها می‌تونستند خیلی سریعتر راحت هر تیکه از کاری رو بخوان پرینت بگیرند. خراب شد اون تیکه رو دوباره بگیرند. این خیلی براشون مهم بود. این کار رو بدون اینکه سورس برنامه‌ها شون روداشته باشم این کار رو انجام دادم.

- بعد سورس رو به مرکز ندادند بالاخره؟

نه هیچی سورس ندادند. ما یک خط هم سورس نداشتیم.

- اونوقت چه تعداد رکورد داشتید اونوقت؟

این تعداد خیلی کم بود سال ۷۱ فکر می‌کنم حدود مثلاً ما ۵۰۰۰ تا مقاله داشتیم. حدود ۷-۸ هزار مقاله ۸-۷ هزار تا ۶-۷ هزار تا یا شاید حدود مثلاً ۱۲-۱۰ هزار تا طرح پژوهشی داشتیم که بعد که ما چک کردیم تقریباً می‌شه گفت برنامه اینها تکراری بود ۶۰ درصد تکراری بود. اصلاً اقتضاح بود. شما وقتی می‌گرفتی نگاه می‌کردی، اینها کیده و چی و چی و چی کنار هم دقیقاً اینها تکرار شده بود. اگر شما بری ویژه نامه‌ها، چکیده‌ی پایان نامه‌ها، چکیده‌ی گزارش‌های دولتی سال ۷۱ رو که دکتر غربی اومد اولین بار منتشر کردیم شما نگاه کنید ویژه نامه‌ها رو که یک مرتبه گفتن هرچی تا حالا بوده یک جا پرینت کنید. یک مجموعه اون رونگاه کنید، می‌بینید که اینها پشت سر هم تکراری باهمون چکیده باهمون ویژگی با همون تاریخ، باهمون ویژگی چقدر بوده.

- یعنی تا ۷۱ شما کار چاپی نداشتید؟

نه اصلاً از زمانی که آقای دکتر غربی اومد توی این مرکز ایشون گفتند ما مجلاتی رو به این شکل که ما الان داریم منتشر کنیم. این ایده‌ی ایشون بود. یعنی آقای آجیل فروش می‌گفتش که دیگه حالا رسانه‌های الکترونیکی اومده ما نیاز به اینکه اینها را پرینت بگیریم نداریم. و روی همین دیسکت و اینها می‌گیریم. CD هم مثل الان باب نبود CD اولین بار که من CD رو دیدم سال ۶۹ تو نمایشگاه دانشگاه تهران بود که آنجا مجموعه‌ای از CD ها را آورده بودند به نمایش گذاشته بودند ما دیدیم ظرفیت حدود مثلاً یک (MB) ۶۰۰ روی یک CD قرار می‌گیره و چیز خیلی عجیب غریب و خیلی چیز روز دیسکت مثلاً فرض کن مثلاً ۱۰ تا دیسکت ۵ تا دیسکت پشت سر هم دیگه اینها را چسب می‌زدیم و و دورش رو چسب می‌زدند و می‌دادن به کسی که می‌خواست اینها رو بخره.

- خب بعد از اینکه دوستان تشریف بردند بالاخره شما رفتید سراغ یک نرم افزار به اسم سی پی اس رو پیدا کردید اونجا چه طور شد که تونستید به نرم افزار سی پی اس مسلط بشید؟

من دیدم اینها همه چیز با سی پی اس هست. اگر سی پی اس رو یاد بگیرم و بفهمم که این چه جوری کار می‌کنه کلاهم پس معرکه است خب همه‌ی چیزها با این نرم افزار کار داشتند حتی یک پرینت الفبایی سورت شده می‌خواستند بگیرند نمی‌تونستند بگیرند اولین ایندکس فارسی رو توی مرکز من گرفتم و سورت فارسی حرف به حرف بود که اینها برای طرح خزر خانوم ملکیان می‌گفتن که نمی‌شه که ما سورت فارسی داشته باشیم. گفتم من براتون

می گیرم بدون اینکه سی پی اس رو ببینم و اینها شروع کردم خلاصه باید خودم رو اثبات می کردم و این کارها رو انجام دادم شروع کردم مطالعه کردم بعد از اول شهریور ۷۱ بود حدود سه ماه گذشته بود حدود سه ماه و خورده ای از تصدی این پست بر من گذشته بود که یک دوره ای یا در واقع یک جمع آموزش دهنده ها و توضیح کننده های نرم افزارهای سی پی اس آسیس توی فیلیپین برگزار شده بود و من توی اون شرکت کردم و این ماموریت بود آقای دکتر آجیل فروش بود فرستاد رفتم تو اون شرکت کردم یک دوره ی یک هفته ای بود از صبح تا شب و شروع کردیم مرتب کار کردن با مرحوم پائولودل بوتیو که پدر سی پی اس بود من با ایشون آشنا شدم و به سری مشکلات سی پی اس رو به ایشون گفتم اونجا هم جالب که تمام این سمپل هایی که روی شبکه گذاشته بودن می گفتن که احتیاجی نیست و آخر این دوره اینها روی دیسکت برای شما کپی می کنیم و به شما می دیم اما من کاری به این حرف ها نداشتم. همون زمانی که داشت تدریس می کرد همان زمان سمپل ها رو کپی می کردم روی دستگاه خودم جوری که یکبار موقع درس دادن یک فایل رو می خواست Open کنه نمی شد چون من فایل رو داشتم کپی می کردم شب تا ساعت ۱۲-۱ بعداز نیمه شب توی فیلیپین من پشت دستگاه نشسته بودم و این فایل ها رو چیز می کردم می ریختم روی دستگاه خودم روی دیسکت کپی می کردم و اینها رو می بردم می گفتم اینها بالاخره ماموریتی است که من باید برای کشورم انجام بدم. من اون زمان خیلی حساس بودم به این چیزا چون تازه از جبهه و اینها آمده بودم و اصلاً یک حال و هوای دیگه ای داشتم. خلاصه اینها رو جمع کردم و آوردم و بعد شروع کردم کارهای دیگری کردن توی مرکز ولی اینها همه بر می گرددد به انتهای دوره ی در واقع کارهای آقای آجیل فروش و ابتدای دوره ی آقا غریبی.

- اولین برخوردتون با آقای دکتر غریبی کی بود؟ اولین گفتگوتون؟

اولین گفتگوی ما یادم می یاد که اون زمانی که آقای آجیل فروش اینجا بود یک دفعه آقای دکتر غریبی اومد اینجا با یک نفر دیگه آمدند یکی یکی اتاق ها را بازدید می کردند. بعد قبل از اون دوهفته قبلش خانوم ولی پور به من گفت اگر قرارداد رو هواسه و با مرکز تکلیف معلوم نیست برو فوری تکلیف رومعلوم کن چون قراره که آقای آجیل فروش از اینجا بره بعد دیگه آقای آجیل فروش آقای دکتر غریبی رو معرفی کردند فکر کنم آقای دکتر معتمدی اون موقع معاون پژوهشی بود آقای دکتر غریبی رو معرفی کردند و از آقای آجیل فروش خداحافظی کردند.

- یعنی جلسه معارفه برگزار شد؟

فکر می کنم. فکر می کنم درست به خاطر ندارم. ولی فکر می کنم این اتفاق افتاد توی نماز خانه ی خودمون همین نمازخانه ای که الان هست و ایشون رفتند و ایشون باقی ماندند.

- و بعد اولین برخورد شما با ایشون؟

و بعد در جلسه ای آمدند و همه بعداً توی جلسه آقای معتقدی اینا و کسانی که همه طرح های پژوهشی داشتند و همین کارگردآوری اطلاعات و پژوهشی و اینها اصولاً کار پژوهش بود. همه جمع شدند توی یک جلسه ای و بعد آقای دکتر غریبی یکی یکی گفت من این قراردادها رو قبول ندارم و اون رو قبول ندارم و این رو قبول ندارم و اونایی که قرارداد ندارند که هیچی اصلاً. همینجوری کار کردند گفتند بعداً باهاتون قرارداد می بندیم و گفتند اینا که هیچی اصلاً. فقط کسانی که قرارداد دارند بیایند و اینایی که قرارداد داشته آمدند، باز آقای دکتر غریبی گفت: نیمه ی اول سال به من ربطی نداره. این نیمه این نیمه و از الان هم که اون جا خیلی صحبت ها و چیزها شد و اینجا گفتیم بابا بالاخره اینها قرارداد بستن به اعتبار رئیس مرکز بالاخره وقتی گفتند قبول نمی کردند ایشون و خیلی داستان داشتیم. خلاصه ما یواش یواش چرخ شروع کرد به چرخیدن و کار پیش رفتن.

- شما جزء کدام دسته بودید از او قرارداد داشتین یا نداشتین؟

من قرارداد داشتم.

- قرارداد داشتید؟

بله، من رفتم پیش آقای آجیل فروش گفتم که ببخشید من تعارف ندارم مثل اینکه می گن شما می خواهید برید گفت نه گفتم: این قرارداد من چی می شه؟ گفتش که اون مهم نیست. گفتم می گن که شما می خواهید برید من

قرارداد تکلیفش معلوم نیست. بالاخره. گفت من وقت گوش دادن به این حرف‌های نمی‌دونم چیز نداریم شما به کارخودت برس. اصلاً این حرف‌ها چیه این چیزها چیه واینها گفتم خب بالاخره تکلیف ما رو معلوم کنید. گفت بیا قرارداد رو امضا کنم. قرارداد رو بردم امضا کردند و بعد هم ...

- چه قدر بود این قرارداد؟

ماهی ۲۳ هزار تومن حقوق من بود.

بابت بعد از ظهرها؟

نه حقوق یومیه‌ی من بود چون قراردادی بودم. برای بعد از ظهرها هم یک قرارداد جداگانه‌ای ماهی ۲۰۰۰۰ تومن گفتند می‌تونیم بدیم گرچه بین اونجا ماهی ۳۰۰۰۰ تومن می‌گرفتم اگه گفتین ماهی ۲۰ هزار تومن گفتم که دیگه دو جا نرم کار کنم. صبح اینجا بعد از ظهر نمی‌شه جمع کردن اینا توی یک نصف روز نشدنی بود تک بودم من تک و تنها بودم. هیچ کس نبود.

- بعد چطور بود که دیگران بهتون اضافه شدند؟ نشدند؟

فکر می‌کنم که سال ۷۲ بود که آقای فخاریان از مرکز تحقیقات نیرو، رشته‌اش فیزیک بود یکی از دوستانی بود که هنوز هم هستش از مرکز تحقیقات نیرو دکتر غریبی دید که ایشون یک روی نرم افزار کتابخانه یک کاری کرده. ازش درخواستی کرد که بیاد و با مرکز کار بکنه یعنی ایشون رومن معرفی کردم.

این طوری شد که یک دفعه خود این آقای فخاریان آمد گفت من یک نرم افزار نوشتم می‌خوام ببینم این به درد شما می‌خوره یا نمی‌خوره؟ واگر بشه بفروشمش به شما گفتم خب بیا این نرم افزارت رو

بذار. بعد گفت نه این قفل سایه می‌خواد تا گفت قفل سایه، با سابقه‌ای که من از سایه داشتم در واقع کل طرحش لو رفت کل طرحش همین جا لو رفت ولی من هیچی نگفتم گفتم برو قفل سایه است رو بردار رفت قفل سایه اش رو برداشت و آورد واینها ..

- سایه چه بود؟

نرم افزاری بود گرون، برای رزیدنت. می‌شد توی حافظه و این امکان رو می‌داد صفحه رو شما وارونه کنید بنا براین شما شروع کردید تو هر نرم افزاری چپ به راست تایپ کردن چون صفحه برمی‌گشت، شما احساس نمی‌کردید که راست به چپ داره حرکت می‌کنه. شما چپ به راست تایپ می‌کردید ولی راست به چپ به شما نشون می‌داد. این کاری بود که نرم افزار سایه می‌کرد. بعد ایشون وقتی این کار رو کرد رفت قفلش رو آورد و اینها گفتم ببین این طرح تو کامل لو رفت خب؟ ولی نمی‌خوام که تو بی نصیب باشی از این.

بریم من برای تو درخواست سکه کنیم ببینم که بالاخره کسی آمده به همچین تقدیری تشکری از شما بکنم. جایزه‌ای چیزی برای شما در نظر بگیریم ولی طرحت بدرد نمی‌خوره همین که از سایه استفاده کردی این یک ایده است برای ما از آنجا شد که ما نرم افزار سایه محصول شرکت سینا نرم افزار رو گرفتیم و توی روی ماشین‌هامون نصب کردیم و بعد کدهامون که هست الان روی سیستم، که راست به چپ ما اصلاً تایپ می‌کردیم روش و بعد ایندکس هاش مکافات داشت و با برنامه‌های دیگه اینها رو چیزی کردند اینا رو از سیستم گذاشتیم کنار و سایه کار کردیم بعد تولید مجلاتمون هم راحت‌تر شد به خاطر اینکه سایه یک‌سری کدهایی را توی Text فارسی قرار می‌داد که بعد می‌شد قلم‌ها را اتوماتیک عوض کنید اون وقت شما فایل رو Load می‌کردید فایلت می‌دونی چی می‌شد؟ حاضر آماده. خیلی برای ما خلاصه این چیز خوبی بود.

- بالاخره پاداش مادی‌اش رو دادید؟

آره دادیم بله. ولی او هنوز باورش نمی‌شد اون هنوز فکر می‌کرد نرم افزارش بفروشه گفتم من بهش گفتم نرم افزارت به درد نمی‌خوره ولی من می‌دونم که تو اگر بیایی خلاصه جایزه‌ای که در کار نیست من می‌خوام تلاش کنم برای تو یک جایزه‌ای بگیرم بعد دکتر غریبی کارش رو که دید گفتش که یا اینجا توی این مرکز کارکن. ایشو هم تقریباً شاید نزدیک یک‌ساله آمد توی مرکز و بعد با دکتر غریبی سازش ساز نشد و رفت برگشت همون مرکز تحقیقات

ملی. اون زمانی بود که آقای اخوان هم به جمع ما اضافه شد ایشون لیسانس ریاضی داشت الان فکر می کنم تو تامین اجتماعی ساری باشه استان مازندران و بعدش فاصله‌ی همین یکی دو سال آقای مهندس جلیلی آمد بعد آقای نبی خانی و بعد آقای و بعد آقای جلالیان اینها آمدند که چون آقای غریبی منوئل نباشد یعنی اینجور نباشه که اینجا وابسته باشه به یک نفر یا یک گروه چون از حرکت‌های قبلی ضربه خورده بود می خواست اینجا فقط یک نفر نباشه چون من تنها بودم. خود من هم اصرار می کردم. می گفتم که من با این همه اطلاعات و چیزایی که تجربه کردم اگر یک بلایی چیزی سرمن بیاد همه ی اینها از دست می‌ره بالاخره شما آدمی چیزی بگیرید اینها آقای مهندس مشهدی آمد یک یکسالی هم ایشون بود اینجا بعد خلاصه همین جوری داستانا ادامه داشت دیگه.

خب بعد این دیتابیس‌ها از کی در واقع به صورت جدی شکل گرفتند؟  
از همون سال ۷۱ جدی بود. اینجا هم یک نسخه از فهرست مشترک رو یک میلیون تومن می‌فروختن جدی بود پروژه‌ها.

- بعد همه‌ی پروژه‌های تحت دیتا شروع شده بود؟ مثلاً همه‌ی پایان نامه‌ها ی ایران ، راهنمای سمینارها یا در واقع محققین متخصصین یا نشریات؟

نه محققین متخصصین نبود محققین متخصصین رو یک خانوم دکتر کی بود اسمشون یادم رو فراموش کردم. ایشون پروژه‌اش رو داشت و شاید حدود ۲۰۰۰ تا رکورد را قرار بود که ایشون سامان‌دهی بکنه ایشون هم با آقای دکتر غریبی زیاد چیز نشد و جدا شدند به کلی و از آنجا به بعد نرم افزارش هم به مشکل خورد چون نرم افزارش هم با آقای شکری بود و آقای دکتر غریبی و آقای شکری بالاخره نتونستند کنار بیایند و ایشون هم رها کرد و رفت. سورسش هم با خودش برد و چون چیزی دریافت نکرده بابتش می‌گفت این پروژه ی من بود باید بابتش یک چیزی به من می داد.

- یعنی چی نتونستند با آقای دکتر کنار بیان مشکل خاصی وجود داشت؟  
حرف دکتر غریبی این بود که می‌گفت اینها کار موظفشون بوده این کار و می‌بایست انجام بدند. ایشون می‌گفتش که من گفتم که قرارداد می‌بندم و این کار بعد می‌کنم یعنی آقای دکتر غریبی از وقتی که آمدند گفتند که یعنی چه که اینجا افرادی که اینجا هستند، حقوقشون یک چیزی یه و بابت کار کردی هم که می‌کنند پول می‌خوان.

- مگه روش پرداخت اینجا چه طور بود؟  
روش پرداخت اینجوری بود که خب سرمایه حقوقشون رو می‌گرفتند و بابت کارهای دیگه هم که می‌کردند بالاخره یک پروژه‌ای چیزی کنار کارشون داشتند و همه وقتی آقای دکتر غریبی آمدند، حقوق خودشون رو که داشتند و بالاخره یک سری قرارداد هم داشتند.

- خب واقعاً برای حقوقشون چیکار می‌کردند اینجا؟  
من زیاد اون موقع تسلط نداشتم که مثلاً حالا چقدر کارشون کار موظف بود و چقدر کار چیز بود؟ ولی این در نگاه اول هر کسی که وارد سازمان این طوری بشه ، شاید همین الان هم همین اتفاق بیافته مثلاً فرض کنید که یک نفر بیاد ما به ایشون پس بابت حقوقش چی؟ طرح پژوهشی‌ها چیه یی‌ایشون بابت کار موظفشون چقدر؟ بعد خردخرد خود آقای غریبی هم همون روش رو یک خورده هم حتی افراطی‌تر پیش گرفتند چون کاری پیش نمی‌رفت. یعنی کسی زندگی‌اش نمی‌گذشت و اینجا عادت کرده بودند که این جوری کار بکنن ظاهراً توی وزارت‌خونه‌ها و نهادهای دیگه هم همین مسئله اتفاق افتاده بود به غیر از یکی دو جای خاص مثلاً فرض کنید که آموزش و پرورش توی مدرسه و نه توی ستادش و ارتش ، اینها هم همینطورند اینها هم چون اضافه کار و اینها ندارند ولی مثلاً فرض کنید که یک ۱۲۰ ساعت اضافه بدن یا طرح پژوهشی بدن یا پروژه بدن یا چیزهایی دیگه. چون که می‌دونن اینها عمر زندگی‌شون با این وضعیت نمی‌گذره بنابراین شروع کردند به اینکه خیلی خب شما کار مثلاً روزی چند تا نمایه می‌تونن بکنن موظفت اینه روزی چند تا می‌تونن نمایه کنن؟ مثلاً ایشون می‌گفت من روزی ۱۰ تا می‌تونم نمایه کار کنم گفتن خیلی خب از ده تا بیشتر هر چقدر کردی، مابه شما اضافه می‌دیم بعد یک مدتی می‌دیدند توی وقت اضافه شدن شما دیگه اون موقع هم چون خود شما هم اون موقع بودی و یواش یواش دیدند مثلاً فرد ۱۰ تا نمایه می‌کنه

توی وقت موظفش اما تو وقت اضافه ۲۰ تا. بعد می گفتن شما چه جوری از صبح تا بعدازظهر که برای ما کار می کنی ۱۰ تا می شه بعد از ظهر مثلاً ۲۰ تا می شه نه انقدر من و همیشه این جدال و جنگ و این داستان ها بود بالاخره یک دکتر غریبی این داستان ها رو محول کرد به شما و خودش رو کشید کنار و فکر کنم شما هم درگیرش بودید و بالاخره یه جوری مدیریتش کردید تا بره جلو ولی این تو بخش های مختلف این داستان ها وجود داشت.

- یعنی درحقیقت بچه ها یک بخش در واقع پرداخت اضافی داشتند بابت کارهای اضافی که انجام می دادند توی سازمان؟

چون می دونید کار کار کیفی. یعنی دقیقاً می شه مثل کنترات و کار روز مزد. شما به یک نفر که می شینه اینجا و ممکنه که آخر رفت بشینه پس می خواد چی کار بکنی؟ یعنی کل سیستم دولت این جوری مجبورن کارانه بدن یا مجبورن یک سیستم نظارت یک سیستم کنترل کیفیت یا یک کار این طوری انجام بدن که بتونن این کار رو انجام بدن. گرفتاری دکتر غریبی با تیم همین بود اصلاً آقای دکتر غریبی می گفتند جمع کردن طرح های پژوهشی اصلاً پروژه نیست این طرح پژوهشی نیست این طرح پژوهی نیست شما اسمش رو گذاشتید. یک دفعه این ایجاد شده تمام شده رفته پروژه نیست کار خدماتی است ما قبول نداریم به عنوان یک پروژه. ولی بعد از یک مدتی همان روال راه افتاد و بعد تعاونی آمد با تعاونی قرارداد بستند بعد هم شیوه های مختلفی رو برای اینکه بتونن این پول را تو سازمان تزریق کنند به طریق قانونی ابداع و اختراع کردند.

- اولین کار جدی که در واقع بعداز حضور آقای دکتر غریبی شما در بخش کامپیوتر کردید چه بود؟

همین کار مجلات بود. یعنی خواست ایشون بود که اینها تبدیل به مجله بشه و این یک کار دشوار بود چون ما او موقع زرنگار رو گرفته بودیم و تمام نوشته ها راست به چپ بود و خوندن و تبدیل کردن و آوردن اینها توی زرنگار توی زرنگار پیرینت کردن اینها یک کار دشواری بود. یکی یکی اینها رو، باز کردیم. بعد از اون در واقع آروم آروم پروژه های دیگری شروع شد یک کار نرم افزار کتابخانه بود که چندوقت پیش هم از یکی از دانشگاه ها زنگ زدند که رسیدیم به مثلاً سقف مثلاً پنج هزار رکورد نرم افزارها قفل شد حالا چی کار بکنیم گفتیم خیلی خوب خودم هم ندارم یک کپی بفرست تا من تغییرات لازم رو توش انجام بدم برای شما بفرستم. همین کار رو کردم فرستادم براشون.

یک نرم افزار این جوری بود که این دفعه توی اجلاس چین آقای دکتر غریبی این رو به عنوان هدیه به همه شرکت کننده های اجلاس دادند. بعد از اون در واقع ایجاد شبکه ی صبا بود شبکه صبا شبکه ای که از راه بتونین دورخلق خدا اطلاعات بگیرند یعنی مردم بتونن وصل بشن یک نرم افزار گنجینه نوشتیم که کد پایگاه های اطلاعاتی این مرکز رو روی دیسکت بدیم بتونن نصب کنن و سرچ کنن توش استفاده کنن.

- در واقع کامپیوتر اینترنت داشتیم؟

نه اینترنت نبود. یک نرم افزار بود به اسم Ptentar که شما می تونستید وصل بشید به یک کامپیوتر مثلاً توی مرکز بعد اونجا اون چیزی که روی مانیتور توی مرکز بود قرار می گرفت عین اون مانیتور رو دستگاه طرف بود یعنی همه چیز اینجا اتفاق می افتاد سرچ و اینها انجام می شد تصویر برای طرف ارسال می شد و کیبورد هم در اختیار اون بود. بعد سرچ می شد و نتیجه رو می دید. اینترنت نبود Dileup بود زنگ می زدند Dileup وصل می شدند ۴۰ تا خط تلفن اون موقع برای این کار انجام بدن اینجا بود.

- یعنی در واقع اولین ارتباطات از راه دور مرکز بود؟

اولین ارتباط از راه دور مرکز بود.

- اون وقت تو کشور این ارتباط زیاد استفاده می شد؟

اولین جایی که این رو استفاده کرده بود شرکت ندا بود ندا رایانه بود که این رو استفاده کرده بود و چون از سایه هم استفاده می کردیم و قفل هم داشت این دستگاه. ریموت این چیزها را نداشت و رفتیم با شرکت سینا صحبت کردیم اون زمان شرکت سینا گفت که شما بیایید این نرم افزار سینا رو چی، سایه رو Cisens اش رو از ما بخرید مثلاً فرض کنید او موقع می گفتش که ۱۰۰ میلیون تومن خیلی زیاد بود از ما بخرید او رو تا ما این رو رایگانش کنیم. همه بفرن



به دستگاه هاشون نصب کننن هم بتونن تایپ فارسی کنن هم بتونن ببینند و هم خلاصه این کار. ما آمدم توی مرکز شروع کردیم رو سافر خودمون کار کردیم و یه بلاهایی سرش آوردیم که احتیاج به اون قفل نداشته باشیم و برای این کاری که ما می‌خوایم سرچ کنند و این طوری گذاشتیمش روی اینترنت. رک هم نداشتیم یک کمد از همین بوفه‌های که کتاب‌ها شما رو می‌دارن این‌ها رو پشتش رو سوراخ کردیم ۴ تا مودم هم گذاشتیم توش و چهار تا دونه مادربرد و کارت گرافیک و نمی‌دونم اینا هم گذاشتیم اینجا و اینها همین جور رو هوا. یعنی یک دفعه آقای دکتر غریبی گفت می‌تونی ریموت سرچ بدی؟ گفتیم امتحان می‌کنم خلاصه ۴ تا مادربرد و چهار تا نمی‌دونم پاور و اینها گرفتیم همین جور رو هوا بدون کیس اینا رو گذاشتیم و بعد سیم‌هاش رو وصل کردیم و مودم و خط تلفن و اینها رو گذاشتیم و شبکه‌ی صبا رو اعلام کردیم که هرکی می‌خواد وصل بشه و استفاده کنه.

- مگر شما کار سخت افزار هم می‌دونستید؟

خب من رشته‌ی اصلی‌ام سخت افزاره. اینها رو گذاشتیم و البته چیز پیچیده‌ی سخت افزاری نداره ولی اینها رو وصل کردیم و مردم تونستند Dileup وصل بشن حتی از شهرستان.

- چی رو سرچ می‌کردند؟

تمام این پایگاه‌های اطلاعاتی مون رو همین پایگاه‌های اطلاعاتی که داشتیم با فرمت سایه ما این رو سرویس می‌دادیم. اپلیکیشن برای این کار نوشته بودیم.

- چقدر مراجعه کننده داشتید؟

کنطور نداشتیم برای این کار ولی مراجعه کننده هامون زیاد بود. چون تقریباً می‌شه گفت همیشه ساعات ۴ تا خطمون اشغال بود و او زمان هم اینترنت نبود که مثلاً کی Dileup وصل بشه بعد بره از اون جا به اینترنت وصل بشه. نه همین فقط Dileup به اینجا وصل بشه و اینا رو ببینه همیشه این خط‌ها اشغال بود/

- بعد فرمودید کنار این یک نرم افزاری به نام گنجینه درست کردید؟

همین گنجینه را گذاشتیم همین نرم افزار گنجینه را که می‌دادیم به مردم، همین رو در مرکز Instal اش کردیم و اجازه می‌دادیم که بقیه هم بتونن با یک Dileup وصل بشن و بدون اینکه دیگر نیاز به یک برنامه نصب کردن و این چیزها داشته باشند Dileup وصل بشن واز این استفاده بکنن.

- در واقع شبکه‌ی داخلی مرکز کی شکل گرفت؟

شبکه داخلی مرکز زمانی که من آمدم اصلاً شبکه‌ای وجود نداشت البته ترمینال‌هایی که عرض کردم مثلاً فکر کنم ۷-۸ تا ترمینال داشتیم که به سازمان سنجش وصل بودند با سیم مستقیم یا یک سیم مستقیم از اینجا به مودم و از مودم به سازمان سنجش خط این طور داشتیم. ولی خود داخل مرکز ما هیچ شبکه‌ای نداشتیم اول بار یاد می‌یاد که آقای جراح با آقای باقری به من گفتن که می‌تونی دو تا کامپیوتر رو به هم دیگه وصل کنی که ما از یکی اطلاعات بگیریم بریزیم توی اون یکی دیگه؟ گفتم یک تستی می‌کنم دو روز بعد با سه رشته سیم این کار رو انجام دادم یعنی پرت ISP32 اون یکی رو سندش رو به این یکی و این رو به سند اون گیرم که این دو تا رو به هم دیگه از پشت سریال سند کردم. اطلاعات به اون طرف به این طرف و از این طرف به اون طرف و بعد زمانی که ما شبکه رو راه انداختیم دیگه زمانی بود که اینها رفته بودند از اینجا. اولین شبکه شبکه‌ی ناول بود تو بخش کامپیوتر بود ۳-۴ تا کامپیوتر رو به هم وصل کردیم که بتونیم اطلاعات بدیم و اطلاعات بگیریم.

خب کابل کوات و تکنولوژی اون زمان بعد یکی یکی کامپیوتر تو اتاق‌ها اضافه شد مجبور شدیم کابل کواکت رو بکشیم توی اتاق هامون یکی یکی از این اتاق سوراخ می‌کردیم به اون اتاق دوباره از اونجا سوراخ می‌کردیم سرسیم رو ادامه می‌دادیم می‌رفتیم تا اونجا من یک دفعه به آقای اسلامی گفتم آقای اسلامی دیگه نمی‌دونم ۱۰ هزار تومن چقدر بهشون دادیم تمام این اتاق‌ها رو سوراخ کردند و یک کابل توی همه این اتاق‌ها.

- آقای اسلامی کی بودند؟

آقای اسلامی یکی از همکارهای اینجان که در واقع قبلاً توی چاپ خانه و اینها کار می‌کردند و بعداً یک کار دفتری گرفته بودند و بعد هم دیگه این کارهای مجله‌ی مرکز را انجام می‌دادند.

یعنی همکار ما بودند توی این بخش کامپیوتر. با سابقه بودند و الان باز نشست شدند. موندند و بودند و شبکه شد دیگه اسباب خوشحالی. ولی خب این سیم‌ها رو هر روز موش می‌جوید و وصل می‌شد به نمی‌دونم کجا و فنکوتل‌ها و یک روز قطع بود یک روز وصل بود وقتی هم قطع می‌شد همه‌ی شبکه قطع می‌شد. چون رفت و برگشتی قطع می‌شد. دیگه همه‌ی شبکه کامل قطع می‌شد بعد از اینها دیگه تکنولوژی پیشرفته‌تر هاب و اینها آمد و بعد از آن سوئیچ آمد و بعد سیم کشی‌هایی که الان است.

- کی از هاب و سوئیچ استفاده کردید؟

فکر کنم که اول باری که از هاب و سوئیچ استفاده کردیم سال حدود ۷۷ بود که استفاده کردیم و وقتی که این سوئیچ‌ها را گذاشتیم در واقع سوئیچ گذاشتیم در وقتی واقع هاب گذاشتیم و اینها شاید به اندازه‌ی چند تا وانت ما فقط سیم توی از این اتاق‌ها جمع کردیم چون این کابل‌ها یکی یکی دیگه می‌رفت بالا مثلاً برای طبقه‌ی دوم هم یکی بذار برای اتاق آقای دکتر یکی برای آقای اون یکی برای این طرف اون طرف یکی برای تو کتاب خونه یکی بذار اون طرف این کابل کواک همه جا رفته بود و خلاصه یک چیز عجیب و غریبی شده بود وقتی این کابل‌ها رو جمع کردیم تو بخش کامپیوتر مثلاً زیر پای همه مثل کاسه‌ی ما کارونی این سیم‌ها روی زمین رها شده بود بنا به هر ضرورتی سیمی آورده بودیم و وصل کرده بودیم و هیچ وقت هم پول نبود که اینا رو جمع و جور کنیم. بعداً یک خورده اوضاع بهتر شد بودجه‌ی مرکز بهتر شد وضعش بهتر شد. مثل الان که وضعمون خوبه.

- و اولین سالی اینترنت اومد توی مرکز؟

فکر می‌کنم اولین باری که اینترنت به این مرکز آمد سال هفتاد و هشت همین حدوداً هفتاد و هفت هفتاد و هشت بود همین خاطر هست که سرعت ما خیلی پائین بود شاید همون حدود هفتاد و هشت. سرعت ما فکر می‌کنم ۲ کیلو بیت پرسکن بود.

- ۲ کیلو بیت پرسکن؟

۲ کیلو بیت پرسکن.

یعنی ما یک فایل ۲۰۰ مگی رو نه ببخشید یک فایل ۲۰۰ چیز رو نه ۲۰۰ مگی. یک فایل ۲۲۰ رو تقریباً میشه گفتش که ۱/۵ شبانه روز طول کشید تا داندلودش کردیم و رزرن جدید سی‌دی‌اس بود روی وب. یونیت سال ۸۷ داندلود کردیم، همین قدر طول کشید و بعد که دیگه این خط که اومد یواش یواش اوضاع بهتر شد او زمان فقط من و دکتر غریبی اکسپت داشتیم یعنی با پروانه فقیط آقای دکتر غریبی اکسپت داشتند چون من تنها فرد فنی بودم که بالاخره به این دسترسی داشتم موردی نبود از اینکه به من واگر نه اگه می‌شد که فقط آقای خود دکتر غریبی داشته باشند فقط ایشون داشتند یک خورده اوضاع خط که بهتر شد، من اصرار داشتم که مثلاً به روسای گروه‌های پژوهشی هم بدیم ایشون مخالفت می‌کردند می‌گفتند مگه این اسباب بازیه. نه بابا روسای گروه‌های پژوهشی بالاخره اگر قراره که اینترنت باشه باید اینا هم استفاده کنن یواش یواش که یک خورده عام‌تر شد به اونا دادن بعد هم که والان هم که آب دارچی اگر قطع شده باشه می‌گه آقا این چه وضع اینترنته ما سماورمون دیگه کار نمی‌کنه ما سماورمون قطعه مثلاً.

- سال چند بود که دسترسی به اینترنت برای پرسنل و گروه‌های پژوهشی فراهم شد؟ یا چند سال بعد از ورود اینترنت؟

فکر می‌کنم که؛ چون رشدش خیلی سریع اتفاق افتاد ما خط اینترنت رو از مرکز تحقیقات فیزیک نظری و ریاضیات می‌گرفتیم. خط ما از اینجا می‌رفت به مرکز تحقیقات ژنتیک بغل دانشگاه تهران از آنجا ما وصل می‌شدیم به فیزیک نظری و مرتب ما قطع می‌شدیم و مرتب ما دردرس داشتیم با فیزیک نظری فکر می‌کنم از حدود ۶ سال نزدیک سال ۸۰ اوضاعمون بهتر شد ۷۹-۸۰ دیگه اوضاعمون هی مرتب بهتر شد به خصوص که شبکه سازمان پژوهش‌ها آمد. آمدند نصب کردند کارهاشون رو انجام دادند ما پیگیر بودیم تا حالا که الان یک خط ۲ مگ وایرلس داریم یک خط

یک مگ وایرس داریم با دو تاش شرکت خصوصی از سازمان چیز هم جدا شدیم. از سازمان پژوهش ها هم جدا شدیم چون اونها سرویس خوبی نمی دادند. دولتی بودند ۵ شنبه ها نبودند جمعه ها نبودند روزهای تعطیل نبودند ما در دسر داشتیم مرتب به هر حال اینایی که دارم می گم همه تقریبی است اون چه که به حافظه ام می یاد فکر می کنم سال ۸۰-۷۹ ما دیگه خط پانصد و در واقع ۲۸۶ داشتیم و بعد از اون دیگه با بالا رفتن درخواست و تقاضا مرتب ظرفیت هامون رو افزایش دادیم تا به این نقطه ای که الان هستیم رسیدیم.

- الان بخش کامپیوتر چند نفر پرسنل داره؟

الان بخش کامپیوتر، یکی خود من هستم. یکی منشی داره خانوم کشفی یکی تکنیسین داره آقای مهندس نوروزی که فکر می کنم آقای مهندس نوروزی حدود ایشون یک چند سال بودن اول توی مرکز شاید یکی دو سال از مرکز جدا شدند بعد دوباره پیوستند و هنوز هستند توی مرکز.

- پس بقیه آقایون که نام بردید؟

دوباره رفتند؟

بله ببینید ایراد داستان این هستش که مهندسین کامپیوتر توی بازار جای خوبی دارند و می تونن تجربه شون رو به کار بگیرند ممکنه که اول کار بیان با حقوق مثلاً پایین بیان استخدام بشن و کار یاد بگیرن وقت کار رو یاد گرفتن دیگه با این حقوق ها حاضر به همکاری نیستند و بخش دولتی هم نمی تونه پرداخت کنه یعنی همیشه وقتی هم که پرداخت کنه مورد اعتراض همه واقع می شه از مدیر از معاون مالی اداری از دیگه از معاون ها شروع می شه حالا خود رئیس مرکز رو نگیم، از معاون ها شروع می شه بعد می رسه به مدیرها بعد هم همه می بینند که این چقدر داره پرداخت می شه به این و بنابراین نمی مونن و می رند هیچ کس با خوبی و راحتی و اینها جدا نشده از مرکز همه رها کردند و رفتند این تجربه به ما بعد از مدتها ما را به این نکته رسوند که اساساً شکل گیری بخش کامپیوتر توی سیستم دولتی یک چیز در واقع نشدنیه مگر اینکه برای نگهداری که تکلیفش معلوم باشه و چیزی که معلوم نیست نمی تونه ومن هم ندیدم بخش در واقع بخش طراحی و مهندسی کامپیوتری توی یک سازمانی که بخواد موفق باشه من ندیدم یاد می یاد که سال ۶۹ بود که من یک سیستم بزرگی رو می خواستم توی ارتش راه اندازی کنم دوستانی که اونجا به من گفتن هرگز این کار رو نکن چون اگر این کار رو بکنی دیگه نمی تونی از ارتش خارج بشی مجبور می شی تا آخر عمرت بمونی اینجا و این شرایط رو تحمل کنی امکان نداره بذارن تو از این جا بری بیرون نه حقوقت رو افزایش می دن و نه چیز دیگه اینجا که خب زود بود. ولی توی مرکز دیگه این چیزا نیست. این وضع رو دوست نداری و نمی تونی تحمل کنی می ذاری و می ری. آخرین دو نفری که از این مرکز رفتند آقای مهندس نبی خانی بود و آقای مهندس جلالیان بود که سال ۷۹ من به اینها یا ۷۷ من به اینها ماهی ۲۵۰ هزار تومن بدون مالیات، بدون کسر مالیات، بدون بیمه من پرداخت می کردم رها کردند رفتند نمی مونن.

خب آقای پارس به این ترتیب پس نگهداری نیروی انسانی توی دوران مرکز همیشه با یک چالش های مواجه بود؟  
بله بخصوص نیروی انسانی بخش کامپیوتر ، چون اکثر بچه هایی که اینجا هستند خب حقوق اون علم انسانی ها نوعاً پایین تر از مهندسی هاست نگهداشتن این دو تا کنار هم دیگه یک کار خیلی مشکلیه . فرض بفرمایید که بخش کامپیوتر مورد اعتراض واقع می شد که چرا آقای X مثلاً ساعت ۹ صبح آمد سرکار. میزگفتند که سرویس نمی دم من ساعت ۹ می یام ولی از او طرف تا ساعت ۹ شب می ایستم. ولی خب این قابل قبول رئیس مرکز نبود. آقای دکتر غریبی می گفتن نه خیر سر ساعت باید بیایید و سر ساعت برید و اینها ولی سر ساعت نمی خوای بری نرو ولی سر ساعت باید بیاید . اینها همیشه مورد اعتراض و مورد انتقاد بقیه ی همکاران بود ما دیگه از سال یعنی بعد از رفتن آقای مهندس نبی خانی و آقای مهندس جلالیان نیروی انسانی جدید توی بخش کامپیوتر ما نگرفتیم چون تا او موقع حدود ۹ سال ما همه مدل رو آزمایش کردیم یعنی طرح پژوهشی، ساعتی نمی دونم بله هر چی که شما بگی ما همه ی اینها رو آزمایش کردیم و گرفتن مستندات و اینها از اینها کار خیلی دشواری بود این شد که از این به بعد شروع

کردیم با بخش خصوصی کار کردن با شرکت‌های مختلف کار کردن و کارهایی که داشتیم تعریف می کردیم. هزینه‌هایش رو تامین می کردیم و کار کامل تحویل می گرفتیم و چندی پیش آقای باقری می خواستند سایت رو به مرکز تحویل بدند و نشون دادن به دکتر و من سراغ هر کدام از این نرم افزارهایی که ایشون طراحی کرده بودند و توسط تیم‌هایی که با ایشون کار می کردند طراحی شده بود گرفتیم که این کدام شرکت بوده کی بوده، کجا بوده که این کار رو انجام داده که بیاد و این رو برای ما منتقل کند روز یک سرور دیگه نبودند. دیگه هیچ کدومشون نیستند بخش خصوصی ولی بخش خصوصی شناخته شده و معتبری باشد یعنی ما برای سیستم‌های خودمون باهاشون کار می کردیم هیچ مشکلی نداشتیم یعنی قبل از قرارداد توسعه دادند و اینها. بنابراین اگر بخش خصوصی معتبر و مرکز وجود داشته باشد من بخش خصوصی رو ترجیح می دم برای کندن این بدنه‌ی طراحی.

- تغییر در واقع وضعیت ساختار پژوهشگاه به پژوهشگاه در واقع بخش شما رو با چالشی مواجه کرد؟ اتفاقات خاصی افتاد اینجا؟

من فکر می کنم که نه. یعنی من فکر می کنم که برای من تفاوتی نداشته. گرچه گفته می شه که بخش شما باید بیشتر خدماتی باشد و خدمات بده و باید مثلاً چیز بکند و اگر قراره این کار رو طراحی بکند طراحی بکنند و چیزی تحویل فلان بخش بدند و این چیزها ولی عملاً اتفاق عجیب و غریبی نیافتاده و اون کار هم نشد و من بارها هم گفتم ولی خب تلاش می کنه مرکز برای اینکه این کار رو محقق کند که یک بخشی بیاد کار طراحی انجام بده در واقع تمام مشکل ما با همین بخش طراحی که اگر کسی کار طراحی انجام بده ارزش کار طراحی رو می دونه و متوقع هست. ممکنه در شروع هم راضی نباشه بیاد مثلاً این کار رو انجام بده یک چیزی هم دریافت کند و بره ولی وقتی که کار رو در اختیار می گیره یک چیزهایی هم برای اون کشف می شه و از آن جا به بعد دیگه وقت مرکز رو می گیره وقت پژوهشگاه رو می گیره ایده‌ها تموم تو ذهن او شخص هست که تا اینجا آمده و مرکز دیگه نمی تونه این کار به شخص دیگه‌ای واگذار کنه. ک اون که مرکز رو تا اینجا آورد از لحاظ بودجه مرکز هست که ولی از لحاظ فکری و مسائل علمی که داره او شخص هست که مرکز را تا اینجا آورده بنابراین بعد از او نمی تونه مرکز به کس دیگه‌ای به پژوهشگر دیگه‌ای واگذار کند بلکه خب ما تا اینجا رو رفتیم شما از اینجا به بعدش رو شما برو یعنی عملاً این انفکاک نمی تونه اتفاق بیافته توی پژوهشگاه ما.

- نه.

بعد شما در حقیقت توی سیر پیشرفت نرم افزار پژوهشگاه در واقع در وضعیت بود کجا هستید از کجا شروع کردید؟ و این نرم افزار رو چطور دیل آپ کردید الان توجه وضعیتی هستید؟

ما از سال ۷۰ که با مین فریم و سی دی اس که روی مین فریم بود شروع کردیم و ادامه دادیم تا سال ۹۴ میلادی که فکر کنم بشه ۷۳ خودمون بعد سال ۹۴ میلادی نسخه ی ویندوز سی دی اس را اولین بار Demo کردم من یک مقاله‌ای داشتم اون زمان توی وین او مقاله رو اونجا ارائه کردم و توی وین همون جا آقای ون پی جیو رو یک بار دیگه من ملاقات کردم چون تو خلافت چه جوریه و اینها تونستم آقای و لپی جیو رو پیدا کردم و ایشون اون جا Demo کردند نرم افزار سی دی اس تحت ویندوز رو مرتب منتظر بودیم تا این نرم افزار بیا و چون ظاهراً اونم دمو ورژنه می گفتن و به این امید که نسخه ی ویندوز این می یاد و سورسش رو به ما می دن و ما از او استفاده می کنیم و می تونیم فارسی اش کنیم مرتب می گفتند سورسش این می یاد ولی هرگز ندادند حتی نسخه ی داسش هم مرتب می گفتن که ما بعد این سورس این رو ما می تونیم به شما بدیم. بعداً ندادند، بعد ما سوال کردیم چرا ندادید. گفتن که ما نسخه ی دومی این رو به عرب‌ها دادیم. به عرب دادیم اونا عربی اش کردند و سورس عربی اش و به ما برنگردوندند بنابراین ما دیگه الان سورس ورژن ۳ مون رو به اونها نمی دیم. به هر حال فکر می کنم که سال ۷۶ همین حدودها بود که نسخه ی ویندوز و اطلاعاتمون رو تبدیل کردیم به کدهای ویندوزی اون موقع زمانی بود که ویندوز ۹۵ تازه آمده بود توی بازار و ویندوز رو سینا فارسی اش کرده بود این رو ما از ویندوز ۹۵ استفاده کردیم سی دی اس تحت ویندوز رو هم توی اونجا فارسی کردیم شروع کردن توش اطلاعات رو ریختیم ولی بارکش خیلی زیاد بود یعنی مرتب برنامه‌اش

قطع می‌شد می‌آمد بیرون به خصوص تو بخش فارسی که قطعی خیلی زیاد داشت. ما اطلاعاتمون رو تایپ کرده بوده به ویندوز از سایه تبدیل کرده بودیم به ویندوز ملی نمی‌تونستیم بهش اعتماد کنیم یک مدتی با او نسخه‌ی ویندوزی کار کردیم و بعد وب آمد براش و اونجا دیگه به ما اجازه می‌داد که هر اینترنت فیزی رو بخوایم تلافی بکنیم یعنی ما بودیم و اینترنت فیس که می‌تونست توی وب نوشته بشه ما اینها رو روی صفحه داشته باشیم. این شاید خود سی دی اس باشه فکر می‌کنم سال ۷۹ با این نرم افزار در واقع ما سرویس دادیم بعد یکی دو سال گذشت ورژن جدیدتر یا ورژن ۵ این نرم افزار ورژن چهارش دوام چندانی داشت هم نسخه‌ی جهت وب و ورژن پنجمش دیگه اسکی ابل شد و الان شاید حدود ۶-۷ سال ۵-۶ سال. نسخه اینترنتش روی وب خودمون دولپ کردیم و از ایمیل آنها استفاده کردیم برای مدیریت در واقع یک در ۲۰ این نسخه‌ی ۳ سال ۷۹ یا ۷۸ نصب شد که با اولین بار روی اینترنت این سروی رو داشته باشیم خیل سرویس پایگاه‌های اطلاعاتی مون رو ما برای اولین بار روی اینترنت داشته باشیم آمدن روی اینترنت بیست شد که مخاطب خب بیشتر شده یک پروژه ای سال ۸۲ اینجا دادیم برای انتشار پایگاه‌های اطلاعاتی روی وب ما آمدیم تمام پایگاه‌های اطلاعاتی مون رو روی وب آوردیم و اینها رو در واقع خوروندیم به گوگل. بعد از او هر کسی روی گوگل سرچ می‌کرد حتماً یک مطلبی توی ایران داک پیدا می‌کرد این سبب شد که ناگهان از سال هشتاد و سه - هشتاد و ... مابه صورت تصاعدی حجم تعداد کاربرایی که تعداد کاربرایی که توی سایتمون بود رفت و تقریباً می‌شد گفت که فلج کنه. ما اصلاً انتظار این حجم از مراجعه کننده رو نداشتیم. که این منجر شد به اینکه ما در واقع بیاییم و سخت افزارهامون رو یک ذره توسعه بدیم زیر ساخت هامون رو پهنای باندمون و اینها رو افزایش بدیم. یک نرم افزاری هم از سال ۸۳ شروع کردیم با آمدن دانتیکومنت؟؟؟؟؟؟؟؟ از قدیم بود ولی امکاناتی که توی دانی منت؟؟؟؟؟؟؟؟ و ویندوز های جدید و همین مجموعه‌ی ؟؟؟؟؟؟؟ بود به ما این نوید رو می‌داد که می‌شد نرم افزارهایی با قابلیت‌های بیشتر داشت. یک نسخه‌ی برای ارائه روی وب کار کردیم که الان نسخه‌ی جدیدش هست و برای خودش بازدید کننده داره. ما هر دو سایت رو الان پاورلین داره هم سیستم سی دی اس رو هم سیستمی که روی وب و با اس کیوال و یواس بی دانی منت داره و الان هم روی پروژه‌های دیگری کار می‌کنیم که بتونم هویت‌های دیگه..

- در واقع به چه علت سی دی اس رو رها کردید و گنار گذاشتید؟

ببینید سی‌دی‌اس یک مشکلی که داره خب سورسش در اختیار ما نبود دولوپ کردن نرم افزار توی سی‌دی‌اس به مراتب دشوارتر از دولوپ کردن نرم افزار توی دانتی منت هست چون هیچ ابزاری برای دولوپمنت ندارید و درحالی که توی دانتی منت شما ابزارها رو دارید بحث دیگه بحث درواقع مدیریت پایگاه‌های اطلاعاتی است که در واقع سی‌دی‌اس اصلاً در حالی که اس کیوال علاوه بر اینکه مدیریت می‌کند پایگاه‌های اطلاعاتی رو یک سیستم رابطه‌ای هم هست. سیستم رابطه‌ای سبب می‌شه حجم (ری دان؟؟؟) توی سیستم پایین بیاید یعنی شما اطلاعات تکراری نداشته باشید. مفهومش اینه که فرض بفرمایید شما مثلاً الان توی رکوردها می‌خواید ویرایش بکنید مجبورید ۲۰ جا برید یک واژه‌ی غلط را اصلاح بکنید درحالی که توی سیستم ری لیش‌ها شما یک واژه را اصلاح می‌کنید و بعد توی بقیه‌ی سیستم این کار خود کار اتفاق می‌افتد. چون اینها همه به یک نقطه وصل‌اند. اینه که ما شروع کردیم کارکردن توی محیط دانتی منت و تجربه کردن ابزارهای دولوپ منت توی دنیای جدید حالا به نظر من خیلی موفق بودیم خب افت و خیز زیاد داشتیم گرفتاری زیاد داشتیم ولی حرکت خوبی داشتیم شیفت خوبی داشتیم برای این کار. در حال حاضر یوزرها تون روی سایت چه تعداد هست؟

ما سایت‌های مختلف داریم. به خاطر فشاری که سرورها داشتیم واقعاً بارها به هم حتی اونهایی که از بیرون وصل می‌شن به سایت و ماشین‌های جداگانه‌ای به اینها سرویس می‌دن یک سیستم در واقع مدیریت کاربرانی که می‌یاد توزیع بار می‌یاد و تشخیص می‌ده که الان شما که کانکت شدی روی کدام ماشین ارجاع بده که متناسب با باری که در واقع به سیستم وارد می‌شه اون کاربرها رو توضیح می‌کنه. کما اینکه ما الان دیگه گیری روی سیستم‌مون نداریم در حالی که مثلاً تا چندی پیش شاید حدود سال گذشته حتی اوایل سال گذشته ما شاید مثلاً پنج دقیقه طول

می کشید تا یک دی کویت بیاد و مثلاً به دست بیاد در حالی که الان نه به محضی که شما می زنید جواب رو دریافت می کنید ما به زمان تقریباً کمتر از ۲-۳ رسیده از لحاظ فنی ما مشکلی نداریم مشکل خط داریم. سیستم سریع جوابش رو می ده. مسئله ی دیگه اینکه سی دی اس یک سیستم سی جی آی هست روش یعنی به ازای تعداد کاربر این که به سیستم وصل می شن این برنامه ی اجرا می شه بنابراین اگر HC کاربر همزمان وصل بشن این برنامه برای ۱۰۰ نفر وصل می شه و این منابع بسیاری از سیستم رو به خودش اختصاص می ده و دچار مشکل می کنه مجموعه رو که خب ما تو جهات مختلف حرکت کردیم یکی بحث توضیح بار بود که انجام دادیم همون اوایل سال گذشته بود و یکی دیگر بحث همین سیستم رفتن روی سیستم های جدید بود مثل اس کیو ال و دانتی منت و اینها که از ابزارهای خودشون برای این کار استفاده کردیم.

شما اشاره کردید که در هر حال یکی از چالش های اساسی تون اونجا چالش نیروی انسانی بود، چه - - چالشی دیگری را توی ده ساله ی اخیر باهاش مواجه بودید توی بخش و در بخش توسعه ی در واقع فن آوری اطلاعات توی پژوهشگاه؟

شاید مشخص نبودن استراتژی مرکز و جایگاه مرکز. بعضی وقتا مرکز خودش رو با یک شرکت خصوصی اشتباه گرفته فکر کرده اینجا یک شرکت خصوصی و همین جوری بیاد یک نرم افزاری رو درحالی که سازو کارها و انگیزه هایی که در بخش خصوصی هست اینجا وجود نداره نمی تونه وجود داشته باشه بعضی وقتا نه برگشته این طرف گفته که نه ما حالا مثلاً این چند روزی که آقای دکتر غریبی این همه روز رفته بخره به آقای دکتر ابوالحسنی من گفتم که برید ببینید ساختار آماده باشه ما بیائیم استفاده بکنیم برای مثلاً پروژه ی X ازش استفاده کنیم بعد بیایم توی مرکز هم همون رو استفاده کنیم ما دیگه ساختار داندلود نکنیم برای چی ما ساختار بخوایم داندلود کنیم من فکر می کنم بعضی وقتها دچار کم کردی هدف شده باشه مرکز یعنی ندونه که واقعاً می خواد چیکار بکند بعضی ها هم فکر می کردند که ساختارها که بله ایران داک یک جایی که جاش وظیفه اش این که بیاد یک ساختار رو طراحی بکنه شاید بتونه هماهنگ کننده ی یک همچین حرکتی باشه ولی اساساً بخش دولتی به علت عدم پایداری اش گرچه حالا آقای دکتر غریبی ۱۵ ساله مدیر مرکز ولی اگر فرض کنید شما ۱۵ سال پیش از ایشون می پرسیدید که شما چه هدفی دارید فکر می کنید اینجا هستید؟ فکر نمی کنم ایشون بیشتر از یکی دو سال می تونست رو خودش حساب کنه. همین الان هم اگر بپرسید هیچ وقت امیدی به آینده ی این جوری نداره. در حالی که یک شرکت خصوصی مدیرش می گه من امیدوارم ۱۰ سال دیگه ۱۰۰ سال دیگه اینجا باشم اگر توان داشته باشم بودجه داشته باشم با شما بودجه داشته باشم و رشکست نشم کی نمی تونه من رو از اینجا خلاصه جابه جا بکنه. بنابر این سرمایه گذاری بهتر می تونه بکنه و سرمایه گذاری بیشتر می تونه بکنه.

- خیلی متشکرم از وقتی که گذاشتید اگر مطلب دیگه ای به نظرتون می رسه؟

مطلب دیگه اگر که می دونستم که خلاصه قراره بحث این باشه شاید به فکرم به مستنداتم مراجعه می کردم شاید به چیزای دیگه ای جمع می کردم ولی الان چیزی دیگه ای به ذهنم نمی رسه مطلب خاصی حالا یک خاطره ای شاید اگه بخوام بگم سال ۸۰ که آقای دکتر غریبی برای جشنواره ی شهید رجایی من محل نمی داشت نامش را انداختم اون طرف نشستم سرکار خودم یک هفته بعد دوباره گفتن آقا این چی شد؟ گفتم که باشه باز من محل نمی داشتم هفته ی بعد گفتن چی شد؟ گفتم آقا اینها من گرفتار کارم فرصت اینکه بشینم این چیزها رو بنویسم ندارم. گفتن آقا یعنی چی این کار مرکز من دارم می گم به شما. من رئیس مرکز این کار رو انجام بدید. گفتم خب. مطالب رو فرستادم و برای جشنواره شهید رجایی بعد از اونجا دعوت کردن. آهان. زنگ زدند گفتن آقا این بقیه مستنداتش کو؟ خود اصل طرح ها کو؟ گزارش طرح ها کو؟ گفتم به من گفتن گزارش طرح رو نمی خواد گفتن آقا یعنی چی گزارش طرح نمی خواد که من بعداً فهمیدم که توی وزارت خونه ما نمی خواستن اصلاً این گزارش طرح ها بره اونجا گفتن یعنی چی؟ این یک چیزیه که وزیر رای اعتماد می گیره توی مجلس شما چه جوری می گید که نمی خواد؟ مستندات می خواد این کارها من گفتم خیلی خب تا کی وقت داره گفتن تا آخر وقت امروز. من دیگه با دردسر

مکافات این مستنداتی که داشتم رو جمع کردم خیلی حجمش زیاد بود توی یک گونی کردم بردم اونجا. اونجا که بردم فکر کردند من نیروی خدمه‌ی مرکز و اینها رو آوردم، گفت وردار بیار دنبال من این آقای که مسئولش بود گفت اینارو وردار بیار دنبال من گفت اینا چند نفرن؟ گفتم کیا؟ گفت این اسامی شون رو بده. گفتم که این مال خودمه اینا این کارهای پژوهشی خودمه من انجام دادم. گفت در بیار ببینم این هارو یکی یکی درآوردم نشونش دادم بهش و گفت تو کجا بودی؟ گفتم ما همین جا مشغول کار بودیم. نگاه کرد و اینها رو گذاشت تو و یک خورد چیزو اینها رو ما رفتیم بعد زنگ زدند که فلان روز شما بیا ما هم فلان روز بلند شدیم و با خانومم و با مادرم رفتیم برای همین جشنواری شهید رجایی و من نمی‌دونستم اونجا چه اتفاقی قراره بیافته اونجا هم به ما چیزی دادن، کارت دادن که بریم توی جایگاه رفتیم برای جایگاه ویژه و جزء ۱۵ نفری بودیم که برگزیده‌ی ملی شدیم من توی محور تحقیق و پژوهش. من برگزیده‌ی ملی تحقیق و پژوهش و آقای خاتمی هم ۵ تا سکه دادن و لوح تقدیر و بعد هم گفتن که برای کجا برای مکه. سفر مکه به ایشون بدین و ما آمدیم از اون زمان ۶ سال می‌گذره توی منزل ما یک کوزه‌ی شکسته‌ای هست، یک کوزه‌ای که اونجا حالا افتاده دسته‌اش چند ساله و حالا شکسته و من این رو تقدیرم هم همون نزدیک اونجا گذاشتم چون چیز بودم یک مرتبه تعبیری به ذهنم اومد که این رو می‌گفتن که این بذار سرکوزه آتش رو بخور گفتم چه جای مناسبی این قرار گرفته یعنی او داستانی که حالا خود همین هم داستان داره که من رو خواستن سازمان برنامه اونجا گفتم آقا این مکه‌ی ما چی شد؟ چرا این فرم مارو به ما ندادند چون ندادند آخرش هی اونا پاس دادند به اونا و اونا پاس دادن به اونا. یک نفر توی سازمان مدیریت گفت من مسئولم این رو به تو نشون بدم. نامه نشون داد به من از معاون وزیر و رئیس ستاد جشنواره‌ی شهید رجایی در وزارت علوم گفت ببین اینجا نوشته: نوشته گرچه ما آقای فلانی را پارسی را معرفی کردیم و کارهای ایشون مثلاً کارهای تحقیقاتی شون چیز بود ولی نظر ما این بود که فلانی بشود فلانی نفر برگزیده‌ی ملی بشود نظر ما این بود گفت ما توی اونا همیشه داوریمون نگاه کردیم حجم کاری که ایشون معرفی کرده بودن یک دهم حجم کار شما بود چه جوری وجدان ما اجازه می‌داد که ایشون رو چیز کنیم و انقدر به من تلفن زدن انقدر برای من نامه فرستادند انقدر من رو تحت فشار گذاشتن برای اینکه شما رو معرفی نکنیم ولی من نتونستم من وهیات داوری ما نتونستیم شما رو کنار بذاریم چون اصلاً هدف این اینه که ما جلوی خروج افراد را از کشور بگیریم اینکه پارتی برای برنمی‌داره ما می‌خوایم که این بچه‌هایی که اینجوری هستند بمونن توی کشور ما می‌خواهیم تشویق کنیم نمی‌خوایم که این خلاصه ولی این هیچ خاصیتی برای من نداشت اونا کنار کوزه ست همون بغل کوزه گذاشتمش و این خاطره ای هست که برای من مانده والان این تعبیر تقریباً دوسه هفته پیش است و گفتم که چقدر خوبه که من این کوزه را بیارم اینجا و اونا رو بذارم کنارش.

- و بالاخره حج رو به شما ندادن؟

ندادن ما رفتیم مرکز. گفت شما اگر سهمیه‌ای جایی اگه شروع کردید ما هزینه‌اش رو بهت می‌دیم. که حالا بعداً خانوم من یک سهمیه‌ای از یک جای دیگه‌ای جور کرد و اینجا و مرکز ۵۰۰ تومن هزینه‌ی کمک هزینه‌ی سفر حج به ما داد. ولی ستاد جشنواره و اینها به ما این رونداد. اونا گفتن مرکز باید بده. مرکز گفت باید اونا بدن این هم به ما چیزی ندادن.

- و مرکز بابت این کار شما غیر از این کمک هزینه چه کار کرد؟

مرکز فکر کنم که ... مرکز کار خودش رو کرد مرکز تقدیرش رو یعنی واقعاً از دکتر غریبی من متشکرم خیلی به من کمک کرد. همیشه پشتیبان و حامی ما بود و فکر می‌کنم اگر توسعه و پیشرفتی چیزی هم که تا همین حدی هم توی این مرکز اتفاق افتاد نتیجه‌ی تشویق‌ها و در واقع مساعدت ایشون بوده بعد از او سال ۸۰ من فکر کنم ۳ سال بعدش هم توی یک مقاله‌ای داشتم برای کنفرانس لهستان ارائه کردم اونجا هم مقاله‌ی برگزیده شد و جایزه‌ی نفر اول را گرفتم اونم مثلاً فرض کنید که من کانادا رفتم فرانسه رفتم کانادا من با ۲۰ تا مقاله رفتم ولی یک ریالش را کسی چیز نکرد یک موقعی می‌گفتن هر کسی می‌خواد بره سفر بره توی کنفرانس شرکت کنه باید یک مقاله داشته باشه خب من مقاله داشتن مقاله‌ی من مقاله‌ی برگزیده شده بود جایزه‌اش را هم گرفتم. لوح تقدیرش را هم گرفتم سال بعد

هم که کانادا رفتم من چیزی نشنیدم و من به راحتی هم برای خودم و هم برای خانومم ویزا گرفتم برای کانادا و رفتم کانادا و مقاله‌ام هم پرزنت کردم و آمدم ولی هیچ کس هزینه اش را پرداخت نکرد بعد از این هم برای اینکه یک همچین کنفرانس دیگه من توان مالی برای اینکه یک همچین کنفرانس هایی را شرکت کنم ندارم چرا؟ چرا دیگه این متوقف شد یا امثال اینها

- یعنی روال مرکز پرداخت این هزینه ها بود؟

بله پرداخت این هزینه‌ها بود.

- شما در واقع دلیلی یا توضیحی؟

یا می‌گن که شما عضو هیات علمی نیستین و باید بره دفتر همکاری‌های بین المللی اونجا باید تایید کنن ما باید توجیه علمی داشته باشه این کار رو نداره ما پرداخت نمی‌کنیم. همیشه می‌گم که ما آدم‌های هیات علمی توی مرکز داریم که حتی یک مقاله‌ی خارجی نداشتند من چندین مقاله‌ی خارجی داشتم توی کنفرانس‌های مختلف پرزنت کردم ولی اینم که جایزه‌ی رئیس جمهور و اینم داستان ولی الان اگر بخوام برم یک مقاله‌ی رو مثلاً فرض کنید که یک کشوری جایی پرزنتش کنم می‌گن با جیب خودت برو با هزینه‌ی خودت برو این هم شاید یک گلایه‌ی در واقع ما باشه. فقط به خاطر اینکه فوق لیسانس ندارم یا عضو هیات علمی نیستم و فقط همین.

- پس چرا فوق لیسانس ندارید؟

فکر می‌کنم که برای گرفتن فوق لیسانس عمرم فقط تلف می‌شه یعنی سیستم تحصیلی با فقط مدرک خیلی مهمه شاید مثلاً سال گذشته توی دو سه سال گذشته نزدیک به شاید نزدیک به ۴۰۰ کلاس آموزشی من رفتم ولی حاضر نیستم که حتی یک ساعت سر یک کلاس که بعداً می‌دونم محتواش بدردم نمی‌خوره برم بشینم خیلی دلم می‌خواد یک مدرک داشته باشم که بگم مثلاً بگم من کار کردم و دارم کاری کنم ولی می‌بینم که عمرم داره تلف می‌شه و این شاید مثلاً حداقل کاری که با همون جایزه‌ی رئیس جمهور و نمی‌دونم داستان‌ها می‌شد که شاید ما یک اجازه‌ی تحقیق توی این حوزه‌ای که می‌خوام انجام بدم یا پی یک سری دوره‌هایی که به در من می‌خوره یا باز دیده‌هایی که به درد من می‌خوره داشته باشم که اینها نشد.

- خیلی متشکر. انشالله که موفق باشید و همچنان پیشگام و پرانرژی کارها رو پیش ببرید.

حالا دیگه موهامون سفید شده دیگه یواش یواش بریم تو سلمونی بگیم اینا درد و دل‌های قدیمیه.

زنده باشید انشالله ... خیلی متشکر از وقتی که گذاشتید



## فرهاد شیرانی

- جناب آقای شیرانی خیلی ممنون از اینکه وقتتون رو در اختیار ما قرار دادید برای شروع گفتگو لطفاً بیوگرافی از خودتون بفرمایید؟ کجا متولد شدید؟ کجا درس خونید؟ و چگونه وارد مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران شدید؟

- بنام خدا، فرهاد شیرانی هستم با نام مستعار مجید متولد ۱۳۴۵ شهرستان بروجن استان چهارمحال بختیاری در یک خانواده نسبتاً مذهبی متولد شدم. پدرم کارمند ذوب آهن اصفهان بود و مادرم خانه دار. بچه دوم خانواده هستم در سال ۱۳۵۲ وارد مدرسه ابتدایی سیدجمال سیدآبادی بروجن شدم و در سال دوم ابتدایی دبستانی نزدیک تر به منزل مسکونی ما تشکیل شد به نام دبستان خیام که از کلاس دوم ابتدایی آنجا درس خواندم. سال ۱۳۷۵ وارد دوره راهنمایی شدم آن دوره مصادف با جریانات انقلاب بود و اون حرکت عظیمی که اتفاق افتاده بود بچه های بزرگتر از ما توی مدرسه تظاهرات راه می انداختند و راهپیمایی می کردند و ما هم جمع اونا وارد می شدیم. دوره راهنمایی به این ترتیب به پایان رسید. سال ۱۳۶۱ وارد دبیرستان شریعتی که به نام شهدا تغییر نام داده شد شدم. سال دوم دبیرستان را در دبیرستان طالقانی سپری کردم. سال سوم دبیرستان خدمات بودم و سال چهارم مجدداً به دبیرستان شهدایرگشتم و درس را به پایان رساندم. تغییر دبیرستان هم داستان مفصلی دارد که باشد برای فرصتی دیگر اصل ماجرا به دلیل روحیه سرکش و غیر قابل مهار مجموعه کلاس بود که به عنوان یگ گروه کاملاً منسجم مانع از اعمال هر گونه کنترلی از سوی دبیرستان می شد. البته شرایط انقلاب هم بسیار به این موضوع کمک کرده بود. ۵ مرداد سال ۱۳۶۵ بدلیل مجروح شدن برادر کوچکترم در جبهه برای پرستاری از ایشان به تهران آمدم و در شهریور همان سال با اعلام نتایج دانشگاه با رتبه ۹۲ در زیر گروه مدیریت در دانشگاه تهران رشته مدیریت صنعتی پذیرفته شدم. تا سال ۱۳۶۸ به مدت سه سال برادرم بیمارستان بستری بودند و کار اول من مراقبت از ایشان و دوم درس خواندن بود. اواخر تحصیل هم مصادف شد با موشک باران تهران و مشکلاتی که در ادامه تحصیل پیش آمد. دانشگاهها به صورت نیمه تعطیل درآمده بود و دانشجویان نمیتوانستند در صورت تمایل به جبهه عزیمت کنند. بیش از سه ماه در جبهه بودم در بخش دیده بانی که قطعنامه پذیرفته شد و مجدداً برای ادامه تحصیل به دانشگاه باز گشتم. به هرحال سال ۱۳۷۱ دوره کارشناسی رو تموم کردم. و برای طی دوره سربازی به نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی پیوستم. پس از اتمام دوره برای ملاقات با آقای علیدوستی که از دوستان دانشگاهی من بود و به عنوان رئیس کتابخانه با مرکز همکاری می کردند، با مرکز آشنا شدم. ایشان پیشنهاد کار پاره وقت در کتابخانه را به من دادند. من پذیرفتم و بعد از چند گذشت چند ماه به پیشنهاد کردند که به عنوان رئیس کتابخانه به جای ایشان مشغول بکار شوم. بعدها متوجه شدم تقریباً هرکسی در هر پستی اگر موفق عمل کرده باشد و تمایل به جابجایی دارد باید فردی را بجای خودش معرفی کند. البته قانون نانوشته ای بود که به آن عمل میشد. شواهدی هم برای آن موجود است. این موضوع برای من هم در مراحل بعدی تکرار شد. بنابراین گفتگوی کوتاهی با آقای دکتر غریبی به عنوان رئیس مرکز داشتم که تاکید ایشان هم بر ادامه راه و برنامه اقدام آقای دکتر علیدوستی استوار بود. به این ترتیب مشغول بکار شدم.

- ورود شما به مرکز در چه سالی بود؟

سال ۱۳۷۴ وارد مرکز شدم. اولین حکم من به عنوان رئیس کتابخانه با در آمد ماهانه ۳۵ هزار تومان. آقای دکتر علیدوستی کارهایی زیادی را در کتابخانه شروع کرده بودند. و این کارها تا حدود زیادی جو کتابخانه را دستخوش تغییر کرده بود. علی رغم سختگیری و دقت نظری که داشت بدلیل رفتارهای کاملاً

انسانی و منضبط با همکاران کتابخانه از احترام ویژه ای برخوردار بودند. بنابراین کار کردن در جایگاه ایشان کمی دشوار بود. ولی من هم بدلیل آشنایی با روحیات ایشان و همکاری پاره وقت در جریان کارها قرار داشتم و در اجرای برخی خودم هم دخالت داشتم بنابراین نسبتاً سریع به امور مسلط شدم و تلاش کردم کارها را ادامه دهم. در آن زمان مفاهیم برنامه ریزی و بودجه بندی مفاهیم نامانوسی در مرکز بودند و ساختار سازمانی بسیار درهم ریخته ای وجود داشت. بسامان کردن امور و به حرکت درآوردن چرخه که مدتها متوقف شده بود و یا بسیار کند حرکت میکرد کاری دشوار بود که دکتر علیدوستی آنرا آغاز کرده بود. من هنوز دست نوشته های آقای دکتر علیدوستی را که در آن زمان برنامه ریزی کرده بود و برای کتابخانه برنامه کوتاه مدت، میان مدت تهیه کرده بود و بودجه و مراحل انجام کار را تدارک دیده بود که نشان از تیز بینی و نگاه علمی ایشان داشت. را در اختیار دارم. به هرحال کتابخانه شرایط خیلی نامساعدی داشت مشهور بود کسانی را که می‌خواهند تبعید کنند به کتابخانه می فرستند چون محیط کتابخانه که در زیرزمین این ساختمان مستقر بود شرایط فیزیکی خوبی نداشت تعداد پرسنل هم کم بودند و ترکیبی از پرسنل قدیمی و جدید جو دوگانه ای را ایجاد کرده بود. خلاصه شرایط نسبتاً دشواری بود.

- فرمودید وضعیت کتابخانه نابسامان بود. این نابسامانی فقط از لحاظ فیزیکی و ظاهری بود یا از لحاظ برنامه ریزی و طبقه بندی هم این مشکل وجود داشت؟

نه از همه جهت به هرحال مرکز بعد از انقلاب به حالت رکود پیدا کرده بود و بعد تغییر و تحولاتی اتفاق افتاده بود مدیریت تغییر کرده بود و روشهای اداره تغییر کرده بود و چند سالی بعد از انقلاب بود گویا آقای مهدوی به عنوان رییس مرکز حضور داشتند و در واقع اتفاقاتی افتاده بود که به نظر نمی‌رسید مجموعه پرسنل چندان رضایتی از وضعیت موجود داشتند بنابراین هم به لحاظ فیزیکی خیلی آشفته بود هم وظایف و مسئولیتها خیلی هاش از بین رفته بود به خصوص اینکه مرکز بخش عمده ای از ژورنالها خارجی و داخلی را خریداری میکردند که به دلیل قطع سهمیه ارزی بدلیل شرایط جنگی کشور ورود ژورنالها به مرکز قطع شده بود و عملاً همکاران کاری برای انجام دادن نداشتند. این امر نیازمند بازنگری در وظایف و مسئولیتها بود. وقتی کتابخانه را تحویل گرفتم نزدیک به هجده هزار عنوان ژورنال خارجی در آرشیو موجود بود که به دلیل درهم ریخته گی زیاد مدتها طول کشیده بود در زمان دکتر علیدوستی تا اینه مرتب شده بود. ولی بیشتر نیروهای انسانی بی انگیزه بودند و چندان با دقت عمل نمی کردند. البته باید از همکاران بسیار خوبی که با انگیزه بسیار کمک می کردند نیز یاد کنم. به خصوص سرکار خانم سیمین دخت بردبار که واقعا برد بارانه و با تحمل بسیار کمک می کردند و علی رغم داشتن مدرک تحصیلی فوق لیسانس و شایستگی بسیار بدون کمترین چشم داشت و ادعایی دلسوزانه زحمت می کشیدند. البته این شایستگی موجب شد ایشان در مقطعی با حمایت دکتر علیدوستی ریاست کتابخانه را عهده دار شوند. خلاصه از جهت های متفاوت شرایط نسبتاً دشواری بود آقای دکتر علیدوستی خیلی تلاش کرده بود و تغییراتی رو به لحاظ برنامه ریزی ایجاد کرده بود. فضای کتابخانه را به لحاظ فیزیکی تغییر داده بود، در و دیوار را نقاشی کرده بودند و قفسه ها رو مرتب کرده بودند و خیلی اوضاع رو به راه تر شده بود ولی خب هنوز مشکلات زیاد بود. از جمله مهمترین کارهایی که در آن زمان انجام شد توسعه ارائه خدمات پایگاههای اطلاعات داخل و خارجی بود. در آن زمان پایگاههای اطلاعاتی شرکت سیلور پلاتر شمل: ساینس سایشن ایندکس، آرت اند هیومنیتیز، دیزرتیشن ابسترک و سوشال ساینس سایشن ایندکس تز جمله مهمترین پایگاههای اطلاعاتی خارجی بود که به صورت آف لاین و بر روی سی دی خریداری میکردیم و در بخش خدمات اطلاعاتی کتابخانه با سرپرستی خانم بردبار بود. عرض خدمت شما در یک مقطع زمانی با تلاش دکتر علیدوستی و حکایت دکتر غریبی ساختار جدیدی برای مرکز طراحی شد و با ادغام بخش فهرست نویسی، تهیه مدارک و نمایه سازی مدیریت اسناد و اطلاعات شکل گرفت. این تغییرات در بخش کتابخانه خیلی زیاد نبود و تا جائیکه یادم میاد بخش میکروفیلم به کتابخانه اضافه شد و فرصت همکاری بات مرحوم صباحی تهرانی که از قدیمی ترین ها بودند

فراهم شد. خدا رحمت کند ایشان را که بسیار زحمت کشیدند و تا روزهای آخر عمرشان را در مرکز سپری کردند. با این تغییرات عملاً آقای آقا بخشی که مسئول بخش نمایه سازی بودند، سرکار خانم فاطمی که مسئول بخش فهرست نویسی بودند و جناب آقای بابایی که مسئول تهیه مدرک بودند در زیر مجسمه مدیریت اسناد و اطلاعات قرار گرفتند و آقای موسی محمدی بزنج با انتقال از دانشگاه شیراز بدلیل آشنایی قبلی با آقای دکتر غریبی مسئولیت این مدیریت را برعهده گرفته بودند. ترکیب نیروی انسانی این مدیریت ترکیب خاصی شده بود و در حقیقت تمامی ریش سفیدان مرکز در این مدیریت قرار گرفته بودند. عموماً افرادی صاحب تجربه و اندیشه. طبیعتاً مدیریت چنین بخشی کمی دشوار و نیازمند ظرایف خاصی بود که هم اهداف سازمان محقق شود و هم احساس نگرانی و ارباب وجود نداشته باشد. کاری که آقای محمدی بزنج بدنبال آن بودند اما امکان موفقیت بدلیل اختلاف نظر در شیوه های اجرایی کم رنگ شد. تنش های نسبتاً زیادی بین ایشان و ریاست مرکز ایجاد شده بود که من در شواری مدیران شاهد برخی از آنها بودم. این امر میتوانست با توجه بیشتر آقای محمدی بزنج به ظرایف کار مدیریتی حل و فصل شود. که نشد. آقای محمدی بزنج پیشنهاد داده بودند که این مسئولیت را رها کنند و دکتر غریبی هم به این نتیجه رسیده بودند که بدلیل اختلاف دیدگاه کار مشکل است. البته من در صد قضاوت نیستم. داستان آمدن من به بخش مدیریت اسناد و اطلاعات هم به این صورت بود که. یه روز بعد از ظهر نزدیک عصر جلسه ای با دکتر غریبی داشتیم و در مورد مسائل مرکز گفتگو می کردیم. صحبت از مدیریت اسناد و اطلاعات شد و دشواریهای موجود من پیشنهاد کردم که اگر مایلید و تصور میکنید که کمکی از من ساخته است میتوانم مسئولیت بخش را بپذیرم. آقای دکتر گفتند شما اگر به این بخش بیایید کارهای کتابخونه چی می شه و گفتم برای اون هم میشه یه راه حلی پیدا کرد چیزی نگفتند بعد از اینکه از نماز برگشتیم گفتند شما این موضوع رو جدی گفتی؟ کمی پیرامون این موضوع صحبت کردیم و ایشان گفتند اگر شما بتونی یه نفر رو پیشنهاد کنی که مسئولیت کتابخونه رو بپذیره موافقم و حرفی ندارم که این جابه جایی صورت بگیره. بنا شد در مورد این موضوع فکر کنم بالاخره یه مقداری فکر کردم و بعد از مدت کوتاهی ابتدا یکی از همکاران کتابخانه را پیشنهاد کردم ولی گفتند بهتر است خارج از کتابخانه و مرکز باشد تا تنش های احتمالی شکل نگیرد. بنابراین آقای امیریان هاشمی را پیشنهاد کردم، صحبت کردند و بالاخره توافق کردند اونوقت ایشان رفتند کتابخونه با این فرض که من کمک کنم و اوضاع جلو بره و ایشان آشنا بشن و من اومدم به جای آقای محمدی بزنج مسئولیت این مدیریت رو پذیرفتم. ولی بعد از مدتی بدلیل اختلاف نظر با ریاست مرکز آقای امیریان هاشمی هم پژوهشگاه را ترک کردند. وبعد چند سالی هم آقای محمدی بزنج پژوهشگاه را ترک کردند. فکر کنم اوایل ماه مرداد سال ۷۸ ۱۳ یعنی ۱۰ سال قبل بود با حکم مدیر اسناد و اطلاعات و با حقوق ۶۱۶۹۶ تومان در این بخش شروع بکار کردم. از کتابخانه به طبقه اول نقل مکان نمودم ولی هیچ مکانی به عنوان دفتر مدیریت وجود نداشت. در مدت قبل از من هم آقای محمدی بزنج در راهرو و بعضاً در اتاق همکاران امور را رفع و رجوع می کردند. ابتدا محلی برای استقرار تدارک دیدم اتاق ۱۱۳ در طبقه اول که به صورت متروکه و انباری بود سرکار خانم ناهید محمودیان هم تازه از ماموریت تحصیلی برگشته بودند و در همان اتاق مستقر شدند. آقای هاشم حدادی هم در انجام امور اولیه به عنوان مسئول دفتر بطور غیر رسمی همکاری میکردند. در بررسی اولیه سه اقدام در دستور کار قرار گرفت. ابتدا اعتماد سازی دوم ایجاد آرامش در فضای موجود و سوم تلاش مضاعف برای جبران عقب ماندگی. اون زمان فصلنامه های مرکزی با عناوین فصلنامه تازه های تحقیق، فصلنامه چکیده های پایان نامه های ایران، محققین و متخصصین ارشد کشور، چکیده پایان نامه های فارغ التحصیلان خارج کشور، راهنمای سمینارهای ایران، مقالات علمی و فنی می شد و انصافاً زحمتهای زیادی هم برای انتشار آنها توسط همکاران بویژه سروپرستاران جناب آقای آقابخشی، پور حسن طنابچی، میری گرجی، محمود معتقدی سرکار خانم خواجوی انجام می پذیرفت ولی بنا به دلایلی بیش از یک سال تاخیر در انتشار وجود داشت. تمام تلاش ما در ابتدا روزآمد کردن نشریات و منظم کردن تاریخ انتشار بود که مشتریان از این امر بسیار ناراضی بودند. که با کمک همکاران محترم این مهم در سال

اول مسئولیت انجام شد. زمانی که من بخش را تحویل گرفتم کمتر از یکصد هزار رکورد اطلاعات از ابتدای سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۷۸ طی ده سال گردآوری و سازماندهی شده بود. وطنی یک ده مسئولیت من با لطف خدا همکاری صمیمانه همکاران و پشتیبانی های ریاست محترم مرکز قادر شدیم تعداد رکوردهای موجود را به بیش از هفتصد هزار رکورد افزایش دهیم و پایگاه اطلاعات علمی مرکز به اولین پایگاه اطلاعات علمی و فنی ارتقا پیدا کرد و نشان طلایی برترین سایت را آن خود ساخت.

- آن زمان شما مدرک کارشناسی داشتید؟

خیر، من دانشجوی فوق لیسانس بودم تقریباً اواخر فوق لیسانسم بود چون من بهمن ۷۸ فارغ التحصیل شدم یعنی چند ماه بعد از اینکه این مسئولیت را پذیرفتم.

- همون گرایش مدیریت؟

بله مدیریت بازرگانی.

- کدام دانشگاه؟

دانشگاه شهید چمران اهواز. ولی من بعد از مدتی پس از فراغت از تحصیل تقاضای تبدیل وضعیت کردم. به این مفهوم که از کارمندی به عضویت هیئت علمی درآیم. انجام این کار منوط به موافقت اولیه ریاست مرکز بود و بعد طی شدن فرایندی طولانی و پیچیده در بخش های مختلف وزارتخانه. ولی با تبدیل وضعیت من ابتدا آقای دکتر غربی موافق نبودند و بیش از ۵ سال طول کشید تا ایشان متقاعد شوند. البته این موضوع مشکلاتی ایجاد کرد مهمترین دغدغه عدم وجود دلایل قانع کننده برای این کار بود. البته در مرکز هیچگاه قوانین روشنی برای جذب و بکار گیری نیروی انسانی وجود نداشت. اکنون هم وجود ندارد. این موضوع اعمال سلیقه ها را بشدت افزایش داده است و احساس اجحاف در بین بسیاری از کارکنان و اعضای هیئت علمی در سطوح مختلف وجود دارد.

پس اون زمان عضو هیات علمی مرکز نبودید؟

نه بهر تقدیر در تاریخ ۱۳۸۴/۸/۸ یعنی حدود دو سال پیش به عضویت هیئت علمی علمی در آمدم. البته با تغییراتی که در ساختار مرکز اتفاق افتاده بود مدیریت اسناد و اطلاعات با همان وظایف به معاون اطلاع رسانی ارتقا یافته بود و ح من به عنوان معاون اطلاع رسانی منصوب شدم چون موافقت نهایی دکتر غربی با تبدیل وضعیت منوط به حضور من در بخش اجرایی مرکز بود. بنابراین همزمان به عنوان مدیر گروه پژوهشی سازماندهی اطلاعات و معاون اطلاع رسانی مرکز بودم. که با تغییر مجدد ساختار و تبدیل مرکز به پژوهشگاه به عنوان معاون پژوهشگاه و رییس مرکز اطلاعات مدارک علمی ایران انجام وظیفه می کردم و تا الان که خدمت شما هستیم کار به این ترتیب ادامه دارد. البته با تغییر ریاست مرکز امید من برای تغییر وضعیت افزایش یافته است و امیدوارم بزودی بتوانم مسئولیت این بخش را به همکار دیگری بسپارم. تا انشاءالله کار با شتاب بیشتر دنبال شود. هرچند نباید پنهان کنم که دغدغه هایی هم دارم.

- شما هم زمان مدیر گروه پژوهشی سازماندهی اطلاعات نیز هستید وظیفه این گروه چیست؟

گروه سازماندهی اطلاعات در حقیقت به گروه پژوهشی بود که بنا بود در حوزه روش های سازماندهی اطلاعات که عبارت بود از نمایه سازی و فهرست نویسی کار کند البته چون پژوهشگاه می خواست تشکیل شود اعضای هیات علمی خیلی محدود بود به این ترتیب گروه ها شکل گرفته بودند ولی به اندازه کافی فرصتی برای توسعه پیدا نشد اخیراً به من ابلاغ کردند که حدود یک ماه پیش این گروه تغییر نام داده و بناست در دل پژوهشگاه ها کارش رو انجام بده که طبیعتاً حالا با تغییر جدید و ساختار جدید که پژوهشگاه ها تشکیل بشوند تغییرات دیگری در راه است ولی عمده فعالیت من در این مدت در پست مدیریت اسناد و اطلاعات، معاونت اطلاع رسانی پژوهشگاه و بعد رئیس مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران بوده است علی رغم تلاش فرصت کافی برای پرداختن به وظایف گروه وجود نداشته است. تلاش اصلی ما همانگونه که اشاره شد گردآوری اطلاعات علمی کشور اعم

از پایان نامه‌های دانشجویان داخل کشور، پایان نامه‌های دانشجویان ایرانی که خارج از کشور فارغ التحصیل شده بودند، مقالات نشریات ادواری علمی و فنی کشور، مقالات همایش‌ها، تازه‌های تحقیق در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و اجرایی کشور، اطلاعات محققین متخصصین ارشد و سازماندهی اطلاعات و اشاعه - فرمودید که توی این گروه فقط یک نفر وجود؟ بله.

- چرا فرد دیگه‌ای به گروه شما اضافه نشد؟

این گروه تازه شکل گرفته بودند و تعداد اعضای هیئت علمی بسیار محدود بود. محدود بودن اعضای هیئت علمی در پژوهشگاه‌های کشور رنجی دائمی است. که تا کنون اراده ای هم برای رفع آن وجود نداشته است.

- گروه‌های دیگری هم توی سازمان شکل گرفته بود؟

بله، با تغییر ساختار گروه‌های قدیمی دستخوش تغییراتی شده بودند و گروه‌های مدیریتی فناوری اطلاعات، گروه استانداردهای اطلاع رسانی، تحلیل اطلاعات، شکل گرفته بود. گروه‌های مختلفی بودند هر گروه حداکثر ۲-۳ نفر عضو هیئت علمی داشت چون کل اعضای هیات علمی فکر می‌کنم ۱۳ نفر بودند از این جهت پژوهشگاه ضعیف بود و هیات علمی کمی داشت عمده‌ی پرسنل اجرایی بودند که در بخش‌های اجرایی درگیر بودند

- فرمودید پژوهشگاه حدود ۱۳ نفر اعضای هیات علمی داشت چرا اینقدر اعضای هیات علمی پژوهشگاه کم بود؟

از وقتی پژوهشگاه تشکیل شد نسبت هیات علمی به کارکنان نسبت کمتری بود و همیشه جذب هیات علمی دشواری‌های خاص خودش را داشته است. حداقل مدرک تحصیلی برای جذب هیئت علمی کارشناسی ارشد است و نوع فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند به مقدار متفاوتی یعنی افراد خاصی توانایی کار پژوهشی را دارند. دانشگاه‌ها هم امکان جذب اعضای هیات علمی نسبت به پژوهشگاه‌ها را بیشتر دارند. و از جاذبه‌های بسیار زیاد تری برخوردارند. تعداد دارندگان مدرک دکتری بویژه محدود تر است یک باور عمومی وجود دارد که افرادی با کهدر پژوهشگاه‌ها جذب می شوند از پتانسیل کمتری بسبب به افرادی که در دانشگاه‌ها جذب می شوند دارند. بنابراین اگر فردی هم به پژوهشگاه‌ها جذب شود در اولین فرصت ممکن خود را به دانشگاه منتقل خواهد کرد. که در پژوهشگاه خودمان نیز این موضوع را شاهد هستیم. البته تصور غلطیه چون تقریباً همه افرادی که در حوزه پژوهش کار می‌کنند دارای کیفیت‌های علمی لازم هستند. گرفتن ارتقا و ترفیع در پژوهشگاه‌ها بسیار دشوار تر از دانشگاه‌ها است و در آیین نامه ارتقا تبعیض زیادی وجود دارد. ولی ماموریت دانشگاه‌ها مشخصه روش کارشون مشخصه. پژوهشگاه‌ها به مقداری ابهاماتی در وظایف و روش کارشون و نتایجی که تولید می‌شود وجود دارد. از سویی دیگر در حال حاضر علی رغم تاکیدات زیاد سطوح عالی نظام نظر کارشناسی و علمی چندان پذیرفتنی نیست. این موضوع ریشه عمیق دارد. عموماً تمایل این است که علم و پژوهش تایید کننده اندیشه‌ها و تفکرات مجریان باشد که این هم امری نشدنی است. البته در اینجا به دنبال آسیب شناسی نیستیم ولی دلایلی جدی برای عدم جذب اعضای هیئت علمی در پژوهشگاه وجود دارد

- شما وقتی به مرکز تشریف آوردید با چه کسانی همکاری می‌کردید اولین همکاران شما چه کسانی بودند.

قبل از اینکه مسئولیت بپذیرم به عنوان یه نیروی معمولی کار می‌کردم و با همکارانی که توی کتابخانه بودند ارتباطات اندکی وجود داشت بعد که مسئولیت کتابخانه را پذیرفتم فضا متفاوت شد. بهترین همکارما سرکارخانم بریار بودند که انصافاً خیلی زحمت می‌کشیدند و واقعاً بردبارانه کارها رو پیش می‌بردند. مسوول بخش جستجوی اطلاعات بود بدون حق مسوولیت؟ ابتدا یک دستگاه کامپیوتر داشتیم و به صورت آفلاین سرویس می‌دادیم. اصلاً سرویس بر خط وجود نداشت. سی‌دی‌هایی بود که شامل اطلاعات کتابشناختی و بعضاً چکیده که سرویس می‌دادیم و خانم بردبار تنها با وجود اینکه تحصیلاتشون کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی بود انصافاً هم با تجربه بودند هم صاحب سبک و سیاق برای کار بودند. به زبان انگلیسی مسلط بودند و تعدادی کتاب هم

ویراستاری کرده بودند و خیلی باحوصله و دقت این کار دشوار را انجام می‌دادند. یکی از سخت‌ترین کارهای بخش ما بود و هنوزم هست. هنوزم هرکسی می‌ره اون بخش کار می‌کنه بعد از مدتی خیلی زود تمایل پیدا می‌کنه از اینجا خارج بشه. میتون از خط مقدم جبهه پژوهشگاه از آن یاد کرد. اکنون هم هر سال تعدادی همکاران خوب به دلیل دشواری کار و عدم درک این دشواری از سوی حتی مدیران مافوق مجبور به ترک کار میشوند. یادمه یه بار یکی از همکاران که مسوولیت بخش پایان‌نامه‌ها را زمانی که من رییس کتابخانه بودم داشتند. از ایشان خواهش کردم کارهای خودشان را کمی منظم‌تر انجام بدهند و یه مقدار سرویسشون مناسب‌تر باشه ایشون یه کم زیر بار نمی‌رفت و یه بار به من گفت خب من اینجوری نمی‌تونم کار کنم به صورتی که انگار همین که هست. یکی دو روز بعد یه یادداشتی برای ایشون فرستادم و گفتم شما تشریف ببرید با خانم بردبار همکار بشید و اونجا کمک کنید یادمه که اونوقت در کتابخونه تغییراتی رو داده بودم و بخش سرچ رو فرستادیم طبقه‌ی سوم. ایشون با ناراحتی رفتند و آنجا مشغول شدند ۲-۳ روز گذشت و خانم بردبار با من تماس گرفتند گفتند می‌شه من خواهش کنم ایشون سرکار خودشون برگردند گفتم چرا؟ فکر کردم مثلاً اذیت کرده. گفتند حالا اگر ممکنه برگردند سرکار چون از این وضعیت ناراضی هستند. گفتم نه معنی نداره شما بالاخره چند سال این کار رو انجام می‌دهید و ناراحت هم نیستی حالا ایشون مدرک کارشناسی داشتند و خانم بردبار کارشناسی ارشد، سابقه‌شون بیشتر بود و خلاصه من پاسخ منفی دادم. چند روز دوباره گذشت خانم بردبار حضوری تشریف آوردند و گفتند شما فلانی رو فرستادید بخش ما ولی خدای نکرده اینجا سخته می‌کنه اینقدر تحت فشار قرار گرفته کارها در این بخش بسیار زیاده و پاسخگویی به مراجعه کننده دشوار. ولی من با همه احترامی که برای خانم بردبار قایل بودم باز هم نپذیرفتم. دلیل هم این بود که اگر کار دشوار است برای شما هم دشوار است و اگر بناست کسی کار آسانتری را انجام دهد این خود شما هستید چند روز بعد آن همکار خودش اومد و گفت این کاری که اینجا هست خیلی دشواره به من اجازه بدید برگردم سرکار خودم. می‌خوام بگم کار اون بخش بسیار دشوار بود و واقعاً پرسنل به سختی دوام می‌آوردند و خانم بردبار توی اون دوره یکی از بهترین همکاران ما بود خب همکاران دیگه‌ای هم داشتیم که به زحمت کار می‌کردند، بسیار بد و نامنظم سرکار می‌اومدند به هر حال ما هم جوان بودیم سن زیادی هم که نداشتیم از اون طرف برخی همکاران ۱۶-۱۷ سال سابقه کار داشتند، اطلاعاتی داشتند و تجربیاتی. من خیلی سعی کردم با حداقل تنش و گرفتاری اونجا کار رو به پایان ببریم ولی باید اعتراف کنم اون شکلی که می‌خواستیم کارها پیش نمی‌رفت. دیگر همکاران ما در کتابخانه سرکار خانم اشرف السادات فولادی بودند که به آرامی و بدور از غوغا سالاری بخش تامین مدرک و سفارشات خارجی را انجام میدادند. سرکار خانم فلاح گل بعدها همکار خانم بردبار در بخش جستجوی اطلاعات شدند و کمک های شایانی کردند. لازم است از کلیه همکاران در کتابخانه تشکر کنم که با تمام کمبودها تلاشهای زیادی انجام دادند. بعد از کتابخانه وقتی در بخش مدیریت اسناد و اطلاعات شروع بکار کردم اولین کاری که انجام دادم آشنایی با بخش بود به این ترتیب بدلیل بالاتر بودن سن همکاران به اتاق تک تک آنها سرکشی میکردم توی هر اتاقی ۲ و یا سه نفر معمولاً حضور داشتند. خودم را معرفی می‌کردم و از شرایط می‌گفتم باهاشون آشنا می‌شدم از اول اعتقاد این بود هنوزم همین اعتقاد هست که مدیر یا کسی که مسئولیت اداره یک بخش رو می‌پذیره در شرایط کشور ما حتی در کشورهای دیگه هم مهمترین مساله این است که بتواند تسهیلگر خوبی باشه بایستی فضایی رو فراهم کنه و امکائی رو فراهم کنه که بقیه بتونن کارشون رو انجام بدن بنابراین من به لحاظ سنی از همه کوچکتر بودم مثلاً همکارانی داشتیم که الان بازنشسته شده اند تصور بفرمایید ۲۰ سال کمتر و بیشتر همه سابقه کار داشتند و عمده اونها همکارانی بودند که صاحب قلم و فکر بودند مثلاً آقای علی آقابخشی از پیشکسوتان نمایه سازی ایران هستند و صاحب تالیفاتی در این حوزه، آقای معتقدی هم شاعر بودند و چندین کتاب شعر و مدام در گفتمان با دغدغه های فرهنگی و ادبی و صاحب مقالاتی در نشریات معتبر کشور آقای جواهر کلام ایشون هم چندتا کتاب تالیف کردند، فوق لیسانس داشتند و به زبان عربی و انگلیسی مسلط بودند و یه مقداری هم فرانسه می‌دونستند. آقای طنابچی که ایشون هم

فوق لیسانس داشتند و از همکاران صاحب فکر بودند و تعدادی نشریه را تا آن زمان ویراستاری کرده بودند و در دوره های خارج کشور در این حوزه شرکت کرده بودند. خلاصه هم فرهیخته و صاحب کمالاتی. اولین نکته ای که به همکاران گفتم این بود که من اومدم پادویی این مجموعه رو انجام بدم و خودم رو فردی می دونم که باید پادویی این مجموعه رو انجام بده و حالا شما بگید چه انتظاراتی دارید و چه مشکلی دارید من سعی می کنم مشکلات رو رفع کنم و انتظارم از شما این است که یه سری وظایفی که وجود داره و این کارهایی که باید انجام بشه و دوستان عهده دار آن هستند را تا جایی که ممکن است انجام دهند. رفع و رجوع کردن با من و این را واقعاً روی اعتقاد می گفتم یعنی اعتقاد داشتم که باید سعی کنم مشکلاتشون رو رفع و رجوع کنم تا اونا بتونن کار کنن. به این ترتیب تیم شکل گرفت و وقتی این تیم توانست کار بزرگی را انجام بدهد که اعتماد به آنچه گفته میشد شکل گرفت. همه کار من تلاش جهت عدم سوء استفاده از این اعتماد بود. به هر حال جریان انقلاب و تغییرات آدم های جدید و آدم های قدیم و بعد انقلابی ها و قبل انقلابی ها یه فضای تقریباً دو قطبی در مرکز ایجاد کرده بود. یک دست کردن این فضا برای پیشبرد امور سازمان و انجام مسوولیت ها از دشواریهای یک مدیر جوان بود. دوستان متوجه بی تجربگی ما شده بودند و چیز قابل کتمان نبود. اعتماد و درک این موضوع که مدیر آیا توانایی اداره امور محوله را دارد یا نه رفتار زیر دستان را شکل می دهد با تلاش مضاعف و هوشمندی در ایجاد ارتباط صادقانه قادر شدیم نه تنها نشریاتی که یکسال عقب افتاده بود را جبران کنیم چونکه ما فصلنامه هایی داشتیم که هر فصل باید منتشر می شدند یعنی ۴ شماره در سال و کلاً ۷ تا فصلنامه داشتیم که در سال ۲۸ فصلنامه باید منتشر می کردیم یعنی حدود ۲۰ هزار رکورد باید سازماندهی و منتشر می شد سال اول ما تونستیم کار عقب افتاده رو انجام بدیم و کار خودمون رو هم انجام دادیم یعنی دوبرابر حجم کاری که باید انجام می شد انجام دادیم و یادمه دکتر غریبی بسیار متعجب بودند از اتفاقاتی که افتاده بود چون به هر حال ایشون خودشون درگیر ماجرا بودند و خودشون هم همکاری می کردند منتها یادم رفت اشاره کنم که وقتی قرار شد مسوولیت بخش رو ببذیریم به ایشان عرض کردم که موفق شدن من در این بخش مدیریت، موفق شدن شما و سازمان شماست و من تنها انتظاری که از شما دارم حمایت مادی و معنوی است. اگر حمایت نکنید من با یه مدت کوتاهی سازمان شما رو ترک خواهم کردم. من وقتی نتونم کاری انجام بدم طبیعتاً نمی تونم اینجا بمونم پس من از اینجا خواهم رفت و شما اولاً یه نیرو رو از دست می دهید به اضافه اینکه سازمان هم نتیجه نمی گیره پس شما باید ببذیرید که از من به خوبی حمایت کنید البته ایشون هم انصافاً دریغ نکردند و از من حمایت کردند آخر سال که نتایج اومد گفتند پیشنهاد شما برای تشویق همکاران چیست. من گفتم به همه دوستان پاداش مالی بدیم یادمه که یک میلیون و پانصد هزار تومان به عنوان پاداش شب عید توی بخش سازماندهی اطلاعات توزیع کردند و خب دوستان متوجه شدند اگر تلاش کنند نتایجی هم در برخواهد داشت و این بود که به هر حال فضا تغییر کرد و بعد یواش یواش اونقدر کارها پیش رفت و روابط ما دوستانه شد که یه روز من به دوستان گفتم حالا اگر اجازه بدید من می خوام پیام اتاق شما و وسایل اضافی تون رو بذاریم بیرون چون تو هر اتاقی یه سری میز و نیمکت و چیزهای اضافی بود و به نظرم خیلی اتاق ها رو شلوغ کرده بود و کاربردی نداشت و من می رفتم اتاق همکاران و می گفتم مثلاً این کاناپه رو بذارید بیرون. و... جابه جا کنید و این تغییراتی که در سطح اتاق ها بود و همکاران خیلی راحت انجام می دادند یعنی هیچ نگرانی و ناراحتی نداشتند البته نمی گم مطلقاً کسی ناراحت نمی شد چون میز کارمند... کارمند و خیلی حیاتی که شما جای کارمند رو عوض کنی و میزش و یا امکاناتش رو تغییر بدی خیلی حیاتی ولی به هر حال این اتفاقات توی مجموعه ما اتفاق افتاد و جابه جایی آدم ها توی این اتاق ها اتفاق افتاد و دوستان دیگه اعتماد کردند و من سعی کردم این اعتمادشون رو حفظ کنم که توسعه پیدا کنه این باعث شد ما بتونیم توی اون بخش کار خودمون رو انجام بدیم در این وضعیت همه ی همکاران خوب بودند و تلاش میکردند ولی یکی از بهترین همکاران ما آقای آقابخشی بودند که ایشون مسئول نمایه سازی مرکز بودند و وقتی که من وارد بخش شدم ایشون هر کمکی می تونستند به ما انجام می دادند و به هر حال نمایه سازها رو

ایشون باید هماهنگ می‌کرد و بعدها من متوجه شدم که ایشون بخش بزرگی از کار افراد رو خودشون انجام می‌دادند مثلاً به هر حال افراد توی انجام کارشون ضعف داشتند و به کم کاری می‌کردند و یا توان تخصصی کمتری داشتند ایشون هیچگاه به من نمی‌گفت کسی کم کاری کرده و هیچگاه به من نمی‌گفت کسی کاری نکرده یا مقصر اونه یا اون کار نکرده و همیشه می‌گفت همه چیز خوبه و بعداً متوجه شدم هر جا کمبودی بوده برای اینکه رفع و رجوع بشه خودش کارها را انجام می‌داده و کمبودها را با گذشت جبران می‌کرده است. و به هر حال تلاش می‌کردند و فشار خیلی زیادی روشن بود برای سازماندهی و نمایه سازی پایان‌نامه‌ها خیلی زحمت می‌کشیدند و حق بزرگی به گردن پژوهشگاه دارند و همین طور سایر همکاران جناب آقای طنابچی، آقای معتقدی که به مسئولیت و برآستاری فصلنامه‌ها را داشتند. خانم خواجوی فصلنامه محققین و متخصصین ارشد کشور را که کار بسیار بسیار دشوار و پردردسری بود توی مجموعه ما ایشون به مدت زیادی و بعضاً نشریات دیگه رو کمک می‌کردند. در تیم افراد جدیدی اضافه شدند از جمله خانم زهرا دهنرانی خیلی تو کارهای مختلف کمک کردند. امیدوارم ایشان بتوانند بخشی از کمبود تخصصی در حوزه سازماندهی اطلاعات و نمایه سازی در کشور را پر کنند. همین الان هم زحمت زیادی می‌کشند سرکار خان آذرانفر و همکاران مختلف در بخش‌های دیگه هم همینطور اضافه شدند و خلاصه همکاران زیادی که نامی از برده نشد و من عذر خواهی می‌کنم.

- مجموعه همکارانتون تو اون بخش چند نفر بودند؟

فکر کنم ما به زمانی حدود ۴۰ و چند نفر بودیم و زمانی که این ادغام‌ها صورت گرفت به مقدار تغییر کرد و حدود ۲۷-۲۸ نفر در حال حاضر نیروی انسانی داریم که خودش به چالش اساسی برای ما بود. این نکته خیلی مهمه که از به زمانی پژوهش توی مرکز توسعه پیدا کرد. هدایت کننده به اعتقاد من آقای دکتر علیدوستی بودند که تلاش می‌کردند مرکز توسعه پیدا کنه و شرایطی ایجاد بشه که بتونه کارهای پژوهشی رو توسعه بده. به نکته‌ای که لازم به ذکره اینه که آقای دکتر غریبی هم ایده‌های ایشون رو قبول داشتند البته از ایشون حالا چون نام بردم به موضوعی اشاره کنم قبل از اینکه به اون موضوع بپردازم باید اذعان کنم که بخش بزرگی از حرکت‌هاش رو مرکز و پژوهشگاه مدیرون دکتر علیدوستیه هم به لحاظ فکری ایشون نگاه توسعه گرا و نگاه علمی داشتند و هم در مقام عمل بسیار کارآمد، جدی، دقیق و پر انرژی بودند. برنامه‌های ایشون بسیار مسنجم و دقیق بود و به هر حال توانایی و انصاف خودشون در انجام دادن کارها خیلی به ما کمک می‌کرد که این کارها توسعه پیدا کنه و هر چند که اعتقاد شخصی من اینه که بخش کمی از ایده‌ها اجرا شده یا بهتر بگم آنچه که الان اجرا شده بخش محدودی از این ایده‌ها بود که ایشون مطرح کردند و به این معنی که فرض کنیم که ساختار سازمان رو تغییر می‌دادند و اصرار می‌کردند که سازمان باید ساختار جدیدی داشته باشه و وقتی ساختار تغییر می‌کرد همه تصورشون این می‌شد که مثلاً ساختار سازمان طراحی شده و باکس‌ها تغییر کردند و سلسله مراتب روی یک صفحه در حد کلیات آمده این ماجرا رو تموم کرده و اگر سازمان طبق این عمل کنه باید سازمان خوبی باشد و روابطش درست شکل بگیره درحالیکه این گام اول از اجرای این ایده بود اگر این ایده مثلاً ۱۰ تا گام داشت یا شاید بیشتر این فقط یکی از ده تا بود و همه می‌گن الان هم مشهوره که این کار رو آقای دکتر علیدوستی انجام دادند در حالیکه باید بگن ایده این کار و بخش کوچیکی از این کار رو ایشون تونستند انجام بدن و بخش بزرگی انجام نشده. این کارها با مشکلات بزرگی در اجرا مواجه می‌شدند. کاری که تا ده گام داشته باشه و یکی رو اجرا کنی ۹ تا دیگه رو اصرار نکنی خیلی ناقصه و بعد بگی کاری که شما گفتی همینیه دیگه و من توضیح می‌دم این کار نیست و فقط یک دهم، یا یک صدم کاره. خیلی دیگه کار داشته تا نتیجه بگیره و بعضی جاها می‌بینیم این ایده خوب توسعه پیدا نکرده بنابراین ابتره و شکل کار مناسب نیست و این رو از این جهت اشاره کردم که ایده تبدیل مرکز به پژوهشگاه و کار علمی از همین ایده‌ها بود و بخش کوچیکی انجام شد و اون عبارت از این بود که چند تا پژوهشکده باید تشکیل بشه و گروه‌های پژوهشی باید توسعه پیدا کند و کار به سمت بخش پژوهشی برود. در نتیجه مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران که خودش کل مجموعه بود تبدیل شد به



یکی از مثلاً ۴ بخش مجموعه. چون الان ۳ تا پژوهشگاه داریم و به مرکز. حداقل اینکه به ۴ بخش فیزیکی تقسیم شدیم به لحاظ پناسیل مالی و اجرایی کدوم یک از ۴ تا بیشتر هزینه دارند البته مرکز هنوز نسبت به پژوهشگاه‌ها بیشتر هزینه داره ولی اتوماتیک اینه که مرکز را به اون معنی گردآوری و اشاعه اطلاعات که بخش عمده کار اجرایی رو می‌کرد تبدیل کنید به یکی از اون زیر مجموعه‌های پژوهشگاه که حالا بودجه‌ای که توی پژوهشگاه میاد بخشی‌اش باید به مرکز تخصیص پیدا کنه و بخشی هم به کارهایی که انجام می‌شه و اتوماتیک این ضعیف‌تر می‌شه نسبت به آنچه قبلاً وجود داشته و اتفاقی که الان افتاده اینه که به نظر من مرکز به لحاظ نیروی انسانی ضعیف شده. نیروی انسانی موجودش به تعدادی بازنشسته شدند آقای آقابخشی، خانم فاطمی، خانم خواجهوی، آقای تمیزی، خانم فشکی، آقای ذهادی و آقای طنابچی و آقای توتونچیان حداقل این تعداد ۸-۹ نفر از نیروهای کلیدی بخش همشون تشریف بردند ولی ما نتونستیم به اندازه کافی جایگزین آنها کنیم و این مانع می‌شه که کار بتونه به سبک و سیاق خودش ادامه بده.

- شرکت تعاونی کارکنان در مرکز تاسیس شده و شما در این امر حضور داشتید؟

بله، این مدتی که من در مرکز بودم دوتا شرکت تعاونی رو در مرکز راه‌اندازی کردیم یکی شرکت تعاونی خدمات کارکنان مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران و یکی هم شرکت تعاونی مسکن کارکنان که البته اینها هرکدومشون با یه ویژگی‌ها و دلایلی راه‌اندازی شد ولی شرکت تعاونی خدمات را من وقتی که به بخش مدیریت اسناد و اطلاعات اومدم و کار اونجا شروع شد متوجه شدم یه حجم زیادی از پرسنل معمولی ما قادر به انجام چنین کاری نیستند توی حوزه سازماندهی اطلاعات و گردآوری به خصوص اینکه در بیرون از مرکز هم نیروهای متخصصی که قادر به انجام این کار بودند یا شرکتی که این مسئولیت رو به عهده بگیره وجود نداشت و فکر می‌کنم در ۲ یا ۳ سال اول مسئولیت من در مرکز کار اضافی از طریق طرحها انجام می‌گرفت. که باید صورت بگیره از محل این طرح تامین کند و یکی دوسالی که من این کار رو انجام دادم احساس کردم که بهتر است راه حل مناسب تری داشته باشیم. لذا ایده تاسیس شرکت تعاونی شکل گرفت. این ایده را با آقای دکتر غریبی درمیان گذاشتم که ایشون هم استقبال کردند که ایده‌ی خوبیه و از این وضعیت هم یه مقدار نجات پیدا می‌کنیم. با همکاران صحبت کردیم و متقاعدشون کردم که این کار؛ کار خوبیه و بعد رفتیم به این سمت که شرکت تعاونی رو راه‌اندازی کنیم. در ابتدای امر کار کمی دشوار بود و همکاران کمی در هیئت موسس حضور پیدا کردند. آقایات طوقانی پور، فیروزی فرد و خانم معصومه سادات کشفی از جمله افرادی بودند که از هنگام راه‌اندازی در هیئت موسس و بعدها در نقش‌های دیگر در شرکت تلاش زیادی کردند. یادم است یکی از همکاران سال دوم که شرکت تعاونی را راه‌اندازی کردیم و به مقداری کارها رو به راه شده بود و تصویر روشن تری از شرکت ایجاد شده بود به من گفت: فکر کردم شما می‌خواهید یه شرکتی اینجا راه بیندازید و یکی از اتاق‌های اینجا رو بگیرید و یه مقداری نخود لوبیا بیارید اینجا و به همکاران بدهید. و این یعنی شرکت تعاونی و ما شرکت تعاونی به این شکل توی ذهنمون بود. ولی سال اول که ما خواستیم این فعالیت رو انجام بدیم تلاش کردیم همه‌ی همکاران عضو این شرکت تعاونی بشن و یادمه که حدود ۱۰۰ نفر پرسنل داشتیم تقریباً همه این افراد رو عضو کردیم هزینه عضویت ۳۰ هزار تومان بود که هرکس باید می‌پرداخت تا بتونه عضو بشه.

- چه سالی؟

فکر می‌کنم تعاونی خدمات ۸-۹ سال پیش تاسیس شد. یادمه وقتی این اتفاق افتاد بعضی از دوستان اشکال شرعی می‌گرفتند و این تعاونی تو ساعت اداری مثلاً فعالیت کنه و شرعاً آیا حلاله که من استدلال‌هایی داشتم و مستنداتی رو نشون دادیم که اولاً کارکنان دولت مجازند تعاونی تاسیس کنند و دولت می‌تواند به تعاونی‌ها براساس قانون کمک بکنه و هیچ محدودیتی وجود نداره و وام بلاعوض بهشون بده و از این جهت مشکل وجود نداره بعضی‌ها می‌گفتند ما مشکل مالی داریم که سهامشون رو من خودم پرداخت کردم که البته هنوز هم به من اون سهام اولیه رو برنگردوندن هرچند که از سودش استفاده کردند البته من قصدی برای برگشت این سهام

نداشتم که برای بعضی از دوستان گذاشتم اعتقاد این بود که این کار باید فراگیر باشه اگر فراگیر نباشه این نمی‌تونه اون رسالتی رو که داره انجام بده. این فراگیری خوشبختانه اتفاق افتاد و تقریباً همه عضو شدند. نمی‌دونم شاید ۵ درصد در نهایت عضو نشدند. تعاونی تشکیل شد و سال اول توی تعاونی در واقع هیات مدیره هم تشکیل شد و من را به عنوان عضو هیات مدیره انتخاب کردند بنابراین حالا کار دوتا شد هم مرکز یا به عبارتی مدیریت اسناد و اطلاعات و حالا تعاونی هم به این کار اضافه شده. تعاونی تشکیل شد سال اول فعالیت به ازای هر سهم که ۳۰ هزار تومان بود ما ۵۸ هزار تومان سود پرداخت کردیم یعنی نزدیک به دو برابر سرمایه گذاری که انجام داده بودند موفق شدند سود بگیرند.

علت خروج شما از تعاونی چی بود؟

من راستش هدفم این بود که ادامه بدم هدفم این بود به جریانی راه اندازی بشه و جلو بره و بعد یواش یواش احساس کردم این جریان جلو رفته و بارش رو دوش من باقی مونده و به شکلی داره به حضور من وابستگی پیدا می‌کنه و اونوقت نگاه‌های مختلف تو سازمان اتفاق افتاده و بعضی‌ها تصور می‌کنند این وابستگی رو من ایجاد کردم برای اینکه همیشه با تعاونی باشم. بعضی‌ها فکرهای دیگه می‌کنند. در صورتی که تعاونی واقعاً وقت زیادی از من گرفت. که با استقرار تعاونی و ثابت شدن شرایط از تعاونی خارج شدم.

- فرمودید تعاونی مسکن کارکنان رو هم شما راه‌اندازی کردید؟

در کنارش باز با همین ایده که پرسنل مشکل فضا دارند و جایی ندارند تعاونی مسکن رو راه‌اندازی کردیم و باز خودم مسئولیت و مدیرعاملی‌اش رو به عهده گرفتم نه به هر حال اونجا هم خیلی زحمت کشیده شد در نهایت تونستیم ۵-۶ واحد آپارتمان بسازیم و به ۵-۶ تا از همکاران دادیم و تعاونی مسکن به دلیل اینکه به مقدار سرمایه گذاری همکاران بیشتر بود دردسرهای و انتظارات خیلی بیشتر بود و خیلی من را اذیت می‌کرد. به هر حال تعاونی مسکن هم با همه گرفتارهایی که داشت فعلاً به سرانجام خوبی رسیده است. اخیراً هم در جریان طرح ۹۹ ساله زمین به تعاونیها با پیشنهاد من بعضی دوستان فعال شدند رفتند دنبال اینکه زمین بگیرند. الان دولت محترم حمایت بیشتری میکند امیدوارم بشه کاری انجام داد که شرایط بهتر بشه.

- در آخر اگر صحبتی دارید بفرمایید.

مطلب خیلی زیاد هست و فرصت محدوده من ذاتاً آدم پرکار و توسعه گرایی هستم. کمی بیش فعالم و این معمولاً دردسر سازه. من از اون وقتی که توی مرکز شروع به کار کردم عموماً تا پاسی از شب کار کردم و بعضی وقت‌ها تا ۹-۱۰ شب به خصوص در یه دوره بسیار فشرده که مسئولیت اسناد و اطلاعات رو پذیرفتم حجم انبوهی از کار وجود داشت توی این با افراد مختلف و کارهای متفاوت که هرکدوم حجم بزرگی از عملیات و کار اجرایی را شامل میشد. فضاهای خاص خودش را ایجاد می‌کرد که طبیعتاً اجتناب ناپذیره. حالا من امیدوارم که توی این کارها، صرف‌نظر از دردسرهایی که برای خودم داشته ام برای دیگران عامل دردسر و گرفتاری نشده باشم. به هر حال همه تلاش‌ها معطوف به آن بوده است که کاری مثبت و انجام وظیفه ای صورت پذیرفته باشد امیدوارم که عاقبت به خیری نتیجه این فعالیتها باشد.

- ان شاءالله.

لازمه اینجا از آقای صباحی یاد کنیم که از نیروهای خیلی خوب و زحمت‌کش مرکز بودند در این ۱۰-۱۳ سال ایشان فوق العاده رئوف، مهربان، پرکار و پرتلاش بودند و بعد از اینکه بازنشسته شدند هم با مرکز همکاری داشتند. خدا روحشون رو قرین رحمت خودش قرار بده و ایشون رو ببخشه و بیامرزه.

- روحشون شاد باشه و شما هم موفق باشید ممنون از این فرصتی که در اختیار ما قرار دادید.

از سرکار عالی، آقای جمالیان و آقای خاکساری که زحمت کشیدند به هر حال لطف کردند و این کار رو پیش بردند متشکرم.

- ممنون.

تاریخ شفاهی پژوهشگاه اطلاعات و



01XF0000000000339

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران