



تاریخ شفاهی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

(بر اساس مصاحبه با رؤسای سازمان)

Oral History of Agricultural Research

Education and Extension Organization (AREEO)

Based on interviews with heads of AREEO

تهیه و تدوین

عباس نوروزی

دبیرخانه رویداد پنجاهمین سال تاسیس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

پاییز ۱۴۰۴

**یک قرن تلاش و نوآوری در کشاورزی ایران
و پنجاهمین سال تأسیس
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی**

سرشناسه عنوان و نام پدیدآور	نوروزی، عباس، ۱۳۴۵- (دکتر)، مصاحبه‌گر، گردآورنده تاریخ شفاهی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی براساس مصاحبه با رؤسای سازمان / تهیه و تدوین عباس نوروزی؛ [برای] دبیرخانه رویداد پنجاهمین سال تأسیس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی.
مشخصات نشر	تهران: سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، نشر آموزش کشاورزی، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری شابک	۲۸۴ ص. ۹۷۸-۶۲۲-۳۶۳-۰۵۷-۶
وضعیت فهرست نویسی موضوع موضوع	فیا سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی -- کارمندان و کارکنان -- مصاحبه‌ها کشاورزی -- ایران Agriculture -- Iran مدیران -- ایران -- خاطرات Executives -- Iran -- Diaries تاریخ شفاهی -- ایران Oral history -- Iran
شناسه افزوده شناسه افزوده	سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی. معاونت آموزش و ترویج. نشر آموزش کشاورزی دبیرخانه رویداد پنجاهمین سال تأسیس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
رده بندی کنگره	SF۷۱ :
رده بندی دیویی	۶۳۰/۹۵۵ :
شماره کتابشناسی ملی	۹۷۹۹۳۹۶ :
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیا	



ISBN: 978-622-363-057-6

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۶۳-۰۵۷-۶



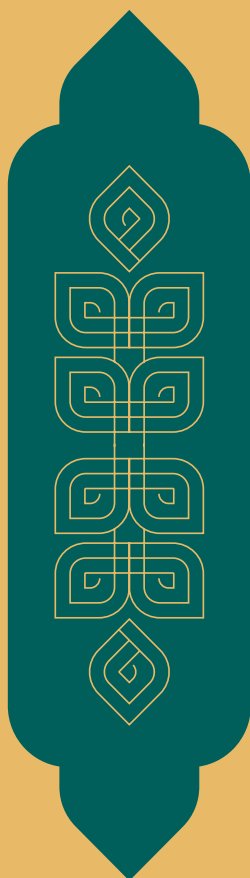
عنوان: تاریخ شفاهی سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی - براساس مصاحبه با رؤسای سازمان

تهیه و تدوین: عباس نوروزی
ویراستار: کامبیز بازرگان

نظارت بر تنظیم و نشر: عرفان علی‌میرزایی
مدیر داخلی: فتح‌الله بهرامی
تهیه شده در: معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، دفتر شبکه دانش و رسانه‌های ترویجی
ناشر: نشر آموزش کشاورزی
طراحی و صفحه‌آرایی: نرگس بهادر
شمارگان: محدود
نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۳

مسئولیت درستی مطالب با نویسنده است.
برای غنا بخشیدن به محتوای این کتاب لطفاً نظرات، انتقادات و پیشنهادات را از طریق شماره تلفن و دوزنگار ذیل با ما در میان بگذارید. شماره تماس ۶۱۹۴۰۷۵۸ و شماره دوزنگار: ۶۱۹۴۰۹۶۰
شماره ثبت در مرکز فن‌آوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی کشاورزی ۳۱۴۰۳۷۷ به تاریخ ۱۵/۱۰/۱۴۰۳ است.

نشانی: تهران، خیابان آزادی، بین نواب و رودکی، پلاک ۲۰۵، معاونت آموزش و ترویج کشاورزی
تلفن: ۶۱۶۳۰۴۶۵ | تلفکس: ۶۱۶۳۰۴۶۴ | کد پستی: ۱۴۵۷۸۹۶۶۸۱





فهرست مطالب

۷	مقدمه
	مصاحبه با:
۹	آقای دکتر محمد رضانیا.....
۷۲	آقای دکتر اسماعیل شهبازی.....
۹۵	آقای دکتر بهمن یزدی صمدی
۹۸	آقای دکتر اسکندر زند
۱۲۶	آقای مهندس عباس کشاورز.....
۱۴۴	آقای دکتر جهانگیر پرهمت
۱۶۱	آقای دکتر علی آهون منش.....
۱۶۶	آقای دکتر کامبیز بازرگان
۱۹۴	آقای دکتر محمدتقی امانپور.....
۲۳۱	ضمائم

مقدمه

تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی در سال ۱۳۵۳ خورشیدی و در پی مصوبه مجلس را باید نقطه عطفی در توسعه کشاورزی ایران دانست. اقدامی که هماهنگ با پیشرفت‌های تحقیقات کشاورزی در دنیا و با هدف ساماندهی کلیه واحدهای تحقیقات کشاورزی زیر چتر سازمانی واحد و سیاستگذار انجام گرفت. سازمانی که اکنون بزرگترین نهاد تحقیقات دولتی در کشور است و از منظر صاحب نظران، اگرچه بهره‌وری تحقیقات کاربردی در این سازمان با شرایط استاندارد فاصله دارد، اما همچنان به عنوان تأثیرگذارترین نهاد تحقیقات کاربردی بخش کشاورزی کشور شناخته می‌شود. تقارن سال‌های اولیه طراحی و تشکیل هسته اولیه این سازمان با پیروزی انقلاب اسلامی و به تبع آن تغییر مدیران و برنامه‌ریزان وزارت کشاورزی و سازمان، بسیاری از زوایای پنهان و پیچیدگی‌های شکل‌گیری این سازمان را ناگشوده گذاشت. سازمان تحقیقات کشاورزی در طول نیم قرن فعالیت خود تغییرات متعددی را در نام، ساختار، شرح وظایف، پراکندگی جغرافیائی و جهت‌گیری‌های مدیریتی خود دید. از جمله این تغییرات می‌توان به فعالیت موازی دو سازمان تحقیقات کشاورزی و جهاد در سطح کشور و بعداً ادغام آن‌ها، پیوستن و جدا شدن آموزش و ترویج از سازمان، تأسیس مراکز جداگانه برای تحقیقات و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی استانی و سپس ادغام آن‌ها، ادغام و تفکیک ردیف‌های بودجه مؤسسات و تغییرات مکرر دستورالعمل‌های ترفیح و ارتقای اعضای هیأت علمی اشاره نمود. با این وجود و علی‌رغم اهمیت و جایگاه این سازمان در نظام تحقیقات کشاورزی کشور، با گذشت نیم قرن از تشکیل این سازمان، متأسفانه هنوز سند مکتوب جامعی در تبیین سیر وقایع تأثیرگذار بر فعالیت سازمان وجود ندارد. در پاسخ به خلأ موجود و از آن جا که معتقدیم شناخت و تدبیر در سیر تحولات و دلایل برخی تصمیمات مهم در چنین سازمانی، مدیران و دست‌اندرکاران سازمان را در ارتقاء بهره‌وری و اثر بخشی سازمان یاری خواهد داد، بر آن شدیم تا سیر تاریخی تشکیل و تحولات ساختاری و عملکردی سازمان را مستند کنیم. این مهم از طریق مصاحبه‌های شفاهی با دست‌اندرکاران تشکیل و رؤسای ادوار سازمان پیگیری و پس از پیاده‌سازی، در قالب تاریخ شفاهی سازمان مکتوب گردید تا برای همه علاقه‌مندان قابل استفاده باشد. بر این اساس و با توجه به درگذشت زنده یاد حسین میرحیدر، نخستین رئیس سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی، اولین مصاحبه را در سال ۱۳۹۲ با آقای دکتر محمد رضایا، مدیر کل وقت دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی، که وظیفه تشکیل سازمان را از طریق همکاری با شرکت مهندسی مشاور آمریکایی عمران و منابع برعهده داشت، برنامه‌ریزی نمودیم. اظهارات آقای دکتر رضایا که با حوصله‌ای مثال زدنی

و با حافظه‌ای در خور تحسین به کلیه پرسش‌های مطروحه در این زمینه تا سال ۱۳۵۸ پاسخ گفتند، خواننده را با رخداد‌های هم‌زمان با شکل‌گیری سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی تا سال ۱۳۵۸ آشنا می‌کند. با توجه به اهمیت شکل‌گیری سازمان و در تکمیل مطالب آقای دکتر رضانیا، مصاحبه‌ای هم با آقای دکتر اسماعیل شهبازی، معاون وقت دفتر تعمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی انجام شد. در ادامه، انجام مصاحبه با رؤسای بعدی سازمان به منظور ثبت و ضبط اقدامات و فعالیت‌های تأثیرگذار ایشان، مورد توجه قرار گرفت. از میان افراد مذکور، آقایان دکتر امیرهوشنگ برهان در کشور نبود و شادروان دکتر بهزاد قره‌یاضی در جریان همه‌گیری بیماری کووید ۱۹ دار فانی را وداع گفته بودند. از میان سایر رؤسای سازمان، مصاحبه با آقایان دکتر بهمن یزدی صمدی، دکتر علی آهون منش، دکتر محمدتقی امانپور، مهندس عباس کشاورز، دکتر جهانگیر پرهت، دکتر اسکندر زند و دکتر کامبیز بازگان انجام شد. مصاحبه با سایر رؤسا، علی‌رغم پیگیری‌ها و قول مساعد ایشان، هرگز میسر نشد. بدین وسیله از همکاری تعاملی این عزیزان کمال تشکر و قدردانی را دارم.

دکتر عباس نوروزی

دانشیار مرکز آموزش عالی امام خمینی (ره)

دکتر نوروزی: آقای دکتر رضانیا، به عنوان مقدمه‌ای برای ورود به بحث می‌خواستم از خدمتتان خواهش کنم، یک معرفی از خودتان و سوابق تحصیلی و شغلی‌تان داشته باشید.

دکتر رضانیا: من اول باید بگویم که چه‌طور شد که من آمدم به سازمان تحقیقات. بایستی یک مقداری به گذشته خودم برگردم تا شما متوجه بشوید که کجای زندگی و تعاس کاری من با سازمان تحقیقات ارتباط پیدا می‌کند. من اصولاً رشته کشاورزی را از روی علاقه انتخاب کردم. وقتی دانشجوی سال دوم یا سوم بودم که درست یادم نمی‌آید، جرقه‌ای در وجودم زد که تحقیقات را دوست دارم. داستانش هم این بود که من در آزمایشگاه دکتر جلال افشار دنبال کار می‌گشتم که یک کمک‌خرچی پیدا کنم و شنیدم که او یک سری کار دارد و مزد می‌دهد. ما هم رفتیم استخدام شدیم و هفته‌ای دو روز می‌رفتیم آن‌جا و شته‌های کلم و این‌ها را با آن دستیارش که کار می‌کرد، می‌شمردیم. تحقیق من نمی‌کردم ولی، می‌دیدم که چه ظرافت‌ها و دقت‌هایی در کار تحقیق است. من یک خرده عاشق این کار شدم. ولی به هر حال، فارغ‌التحصیل شدم و دنبال کار می‌گشتم، مثل همه فارغ‌التحصیلان آن سال. یک روز دیدیم بنگاه مستقل آبیاری آگهی داده و استخدام می‌کند. همه بچه‌ها می‌رفتند برای مصاحبه و من هم جزء آن‌هایی بودم که رفتم و مصاحبه شدم. یک آدم آلمانی با یک هلندی نشسته بودند و یک ایرانی هم بغل دست‌شان بود و این‌ها سوالاتی می‌کردند و بعد از یک مدتی یعنی یکی دو روز بعد، شنیدم که من قبول شدم.

❖ اشتغال در خوزستان

دکتر نوروزی: آن موقع لیسانس داشتید؟

دکتر رضانیا: بله.

دکتر نوروزی: ظاهراً لیسانس‌تان خاک‌شناسی بود؟

دکتر رضانیا: لیسانس از دانشکده کشاورزی دانشگاه تهران گرفتم و آن موقع رشته نداشت. اصلاً تخصصی وجود نداشت. ما سر از خوزستان درآوردیم و فقهیدیم که یک طرح بین سازمان آب و برق خوزستان و سازمان خواربار و کشاورزی جهانی از طریق دولت ایران تصویب شده که اراضی زیر سد دز را مطالعه کنند و گروه‌های مختلف خاک‌شناسی

آنجا مشغول کار هستند و یک عده‌ای‌شان با دستگاه مهندس فاموری نامی بود کار می‌کردند که کارهای شناسایی خاک و طبقه‌بندی‌اش را مطالعه می‌کردند. یک گروه هم ما شده بودیم که حاصلخیزی خاک را از نظر مواد غذایی و از نظر تولید و بهره‌برداری مطالعه می‌کردیم. ما شش نفر بودیم که رفتیم آنجا از بچه‌ها و همه‌مان از فارغ‌التحصیلان آن سال بودیم و همه‌شان را هم من می‌شناسم. بعد ما کار را آنجا شروع کردیم. این جوری بود که می‌رفتیم در مزارع زارعین. برای اولین بار بود که من کود شیمیایی را می‌دیدم، اصلاً ندیده بودم. با وجود این که فارغ‌التحصیل کشاورزی بودم، ولی هیچ کس کود شیمیایی را به من نشان نداده بود. اوره، سوپر فسفات تریپل، نعی دانه پتاس این‌ها چه شکلی است، چه جوری است. من برای اولین بار بود که می‌دیدم. به ما می‌گفتند بنشینید با تعدادی کارگر، وزن کنید و کیسه کنید. دویست تا کیسه مثلاً نیم کیلویی فسفات، دویست تا کیسه اوره. این‌ها را درست کنید. ما همین‌طور کار می‌کردیم، نعی فهمیدیم این‌ها برای چیه.

دکتر نوروزی: خاطراتان می‌آید که چه سالی بود؟

❖ انجام فعالیت‌های ترویجی با مشارکت زارعین

دکتر رضانیا: بله بله سال ۱۳۳۶ بود، فارغ‌التحصیل شده بودم. بعد از یک مدتی ما را برداشتند بردند تو دهات و یکی یک ماشین به ما دادند و راننده و می‌گفتند بروید زارعینی را پیدا کنید که می‌خواهند گندم بکارند. حالا پاییز سال ۱۳۳۶ است. ما هم می‌رفتیم با کد خدا و این‌ها صحبت می‌کردیم و می‌گفتیم کی حاضر است ما در زمینش کود بپاشیم. خوب، معمولاً این‌ها هیچ چیز نمی‌دانستند، کار خیلی سختی هم بود، آشنا نبودند، ترس داشتند. به هر حال، یک مقداری به آن‌ها امید می‌دادیم. بعضی جاها تعهد می‌دادیم که اگر محصولتان خراب شد ما خسارت می‌دهیم. خوب، این‌ها هم وقتی خارجی و این‌ها را با ما می‌دیدند یک خرده والورمان می‌رفت بالا. مثل مأمورین ساده کشاورزی و دولت آن زمان نبودیم. به هر حال، این کار را شروع کردیم و مزارع می‌رفتیم و کار می‌کردیم و کودها را می‌پاشیدیم. بعدش هم رفتیم رکورد کردیم که چه جوری سبز شده، این کرت با آن کرت چه اختلافی دارد و بالاخره رسید به آخر سال.

❖ پیگیری و وظیفه‌شناسی پروفیسور شولتز آلمانی

دکتر رضانیا: دولت اعلام کرد که فارغ‌التحصیل‌های آن سال باید وضع سربازی خود را روشن کنند. معلوم شد که دولت موقعی که افراد را استخدام می‌کند، دقت می‌کند که این‌ها سربازی رفتند یا نرفتند. بعد اگر معافی داشته باشند، استخدام‌شان می‌کند. ولی، این آقایان فرنگی‌ها و فائوئی‌ها به این چیزها اصلاً توجه نداشتند. هیچ کس هم به

این‌ها نگفته بود که بابا این‌ها ممکن است که سرباز بشوند. ما شش نفر پا شدیم آمدیم تهران که برویم سربازی. بعد گفتند قرعه‌کشی است. قرعه‌کشی که شد، همه این‌ها سرباز شدند، غیر از من که قرعه معافی خوردم، پنج تایی دیگر را همان‌جا پوتین دادند دست‌شان و بردند سربازی. ما آمدیم بیرون و به رئیس پروژه‌مان که شخصی به نام پروفیسور شولتز بود، گفتیم داستان این جوری است.

این رنگ و رویش سرخ شد که چی می‌شود، ما این همه قطعات پیاده کردیم. در تمام خوزستان شاید نزدیک به دو سه هزار قطعه آزمایشی پیاده کرده بودیم. گفتیم حالا کاری است شده تا ببینیم چی می‌شود. خیلی ناراحت شد و ما بلند شدیم رفتیم خوزستان و بعد من به او پیشنهاد کردم که بیا برویم یک نیروهایی پیدا کنیم که کمک بکنند. گفت از کجا؟ من نمی‌دانم چه جوری به علقم رسید که برویم دانشگاه جندی شاپور. رفتیم آن‌جا و با رئیس دانشکده صحبت کردیم که ما با یک چنین وضعی روبه‌رو شدیم. الان من هستم و هزار تا وعده و دل‌مان می‌خواهد یک کسانی که یک خرده از کشاورزی بدانند از این دانشجوها اگر بشود به ما قرض بدهید که ما برویم این کارهایی که شروع کردیم را تمام کنیم. الان اسفند است، یک ماه دیگر موقع برداشت این قطعات است، برویم این‌ها ما را کمک کنند، برداشت کنیم. آن‌جا موافقت شد و ما هفت هشت تا از این بچه‌های دانشکده را گرفتیم و من آوردم و به کمک این تکنسین‌هایی که هر کدام از ماها داشتیم، شروع کردیم این قطعات را پیدا کردن و به این‌ها نشان دادن و بعد هم آماده‌شان بکنیم برای این‌که کار برداشت را شروع کنیم. این‌ها دانشجو بودند و موقتی کمک می‌کردند. در این فاصله پروفیسور رفته بود رئیس ستاد ارتش را دیده بود شخصاً، بدون این‌که حتی با فائو و دیگران مشورت بکند. این پروفیسور بعدها شد پروفیسور من در مرحله گرفتن دکترای در آلمان.

او مجروح جنگی بود. وقتی که این جوری با این قیافه رفته بود به رئیس ستاد ارتش گفته بود که من در جنگ جهانی دوم این جوری شدم، گفته بودند حالا چی کار داری؟ گفته بود داستان این است. من آمدم یک چنین کاری را در مملکت شروع کردم و الان شما آمدید یک عده‌ای را که با آن‌ها کار را شروع کردیم و آموزش دادیم، گرفتید. ایشان با یک قدرتی که شاید من هیچ وقت یادم نمی‌آید که یک چنین کاری را کسی در آن زمان توانسته باشد، بکند. آدم‌هایی که سرشان را تراشیده بودند و در پادگان‌ها داشتند آموزش می‌دیدند، کشید بیرون و ما یک موقع دیدیم که برگشتند.

دکتر نوری: یعنی معاف شدند؟

دکتر رضایا: داستانش این جوری است که موقتاً گفتند بروید این برداشت را بکنید و بعد برگردید که عملاً دیگر برنگشتند. چون وقتی آمدند بیرون دیگر هر کسی به فکر این

افتاد که برود یک راهی را پیدا بکند و همان بیرون آمدن خودش یک نیرویی شده بود که این‌ها هیچ کدام سربازی نرفتند. من این داستان را برای این گفتم که تمام صحبت من روی آن دانشجو‌هایی است که از اهواز گرفته بودیم. یکی هم این که بگویم که من کارم را با تحقیق شروع کردم.

❖ اشتغال در مرکز اصلاح نباتات کرج

دکتر رضانیا: بعد از دو سال طرح فائو کارش تمام شد. من هم بلند شدم آمدم تهران. دنبال کار می‌گشتم و سر از مرکز اصلاح نباتات کرج درآوردم. آن‌جا یک مرکزی بود که هم مربوط به اداره کل زراعت وزارت کشاورزی بود و هم یک دستگاه دیگر بود به نام بنگاه بذرچغندر که کارش تهیه بذر مونوژرم چغندر بود و آقای مهندس قره‌باغی که رئیس مرکز بود، عملاً مسئولیت اصلیش تحقیق روی بذرچغندر بود. به من هم یک کاری دادند که اداره زراعت داده بود که بروم یک ایستگاهی بود به نام ایستگاه روابط خاک و نبات. خوب، این با این تجربیات استانی من خیلی خوب می‌خواند، چون که آن‌جا هم با خاک سروکار داشتیم و با نبات سروکار داشتیم، این‌جا هم بایستی همین کار را می‌کردیم. مدت‌ها طول کشید تا فهمیدم که این طرح چی است. رئیس من یک آدمی بود به نام آقای ملک‌قاسمی در تهران در اداره زراعت، ولی خیلی به من نمی‌گفت که این طرح چیه. فقط یک کاغذ داده بود دست من می‌گفت برو این کار را بکن، آن کار را بکن. می‌رفتیم انجام می‌دادیم دوباره می‌آمدیم تهران به او گزارش می‌دادیم. کم‌تر هم می‌آمد به ما سر بزنند. بالاخره ما یک سالی کار کردیم تا خرده خرده من خودم کشف بکنم که من چی کار دارم می‌کنم. بالاخره شد دو سال و من یک گزارشی تهیه کردم و نشستم این را محاسبه آماری کردم. تا آن زمان آمار و احتمالات در دانشکده خوانده بودیم، ولی تسلط آن چنانی نداشتم. آن موقع هم کلاسی‌های من که در همان مرکز بودند، داشتند دوره تخصصی اصلاح بذر می‌دیدند و می‌رفتند کلاس آمار و احتمالات و به من می‌گفتند که میرحیدر نامی به ایشان آمار و احتمالات درس می‌دهد. من هم شب‌ها درس‌هایی که این‌ها از آمار و احتمالات می‌گرفتند، را می‌گرفتم و شخصاً مطالعه می‌کردم. ما درس آمار و احتمالات را در دانشکده خوانده بودیم ولی عمل نکرده بودیم. به هر حال، من نشستم با تجربیاتی که از این‌ها پیدا کرده بودم که این هم به هر حال یک خرده بر می‌گشت به میرحیدر، نتایج این طرح را گرفتم و محاسبه آماری کردم و یک گزارشی را نوشتم.

❖ شاهدی بر هوش و ذکاوت شادروان مهندس قره باغی

دکتر رضانیا: این گزارش را دادم به مهندس قره باغی که رئیس مرکز بود. البته یک کپی اش را هم فرستادم برای مهندس ملک قاسمی که تهران بود. مهندس قره باغی آن را خواند و من را صدا زد و گفت که خیلی قشنگ نوشتی بارک... و فلان و این‌ها. گفتیم قابلی ندارد. گفت که اسم این چیه؟ این طرح چیه؟ گفتیم وا... من نمی‌دانم، من اسمش را گذاشتم "تناوب زراعی". تأثیر نبات روی خاک در تناوب. می‌دانید که نباتات بر حسب نوعشان روی خاک اثر مختلفی می‌گذارند. مثلاً خانواده بقولات کارشان این است که ازت را تثبیت می‌کنند. بنابراین، بایستی باکتری در خاک باشد. اگر نباشد کارشان انجام نمی‌شود. بعد با این تثبیت ازت، خاک حاصلخیزتر می‌شود. در حالی که مثلاً محصولات دیگر ممکن است این کار را نکنند و من گفتم چون چند تا نبات می‌کارم و این‌ها را هر سال جاهایشان را عوض می‌کنم، به نظرم آمد که اگر اسم این را تناوب زراعی بگذاریم خوب است. ایشان نگاه می‌کرد و گفت که من اسم این را می‌خواهم بگذارم "اثر محصول ماقبل". من این را به این دلیل می‌گویم که وقتی این حرف را به من زد و من رفتم نشستیم فکر کردم از هوش و ذکاوت این مرد تعجب کردم. خاک‌شناس نبود، ولی خب تحصیل کرده خارج بود. مثل این که می‌گفتند روسیه تحصیل کرده. از کار من خبر نداشت، فقط می‌دید که یک مزرعه‌ای است و من می‌آیم از این بودجه می‌گیرم و می‌روم پول کارگر می‌دهم و گندم می‌برم، می‌کارم، محصول را می‌آورم، می‌دهم انبار. بیش‌تر از این تماس کاری با من نداشت، ولی با خواندن این گزارش و چیزی که من دو سال بود که می‌خواستیم ببینم اسم این طرح را چی بگذارم، دیدم که بهترین اسم را برای این انتخاب کرده. من این را از این نظر دارم می‌گویم که اگر یک روزی در این بحث‌های ما قرار شد من راجع به چندرقتند و مسائل تحقیقاتی‌اش به شما چیزهایی بگویم، برگردیم به این بحثی که با قره باغی داشتم.

❖ تحقیق و ترویج در مزارع زارعین

دکتر رضانیا: به هر حال، من آن‌جا مشغول کار بودم، یک روز دیدم که یک آقای به نام دکتر هاووزر و مهندس مهدوی که بعداً رئیس مؤسسه خاک‌شناسی و معاون زراعت وزارت کشاورزی شد، این‌ها آمدند آن‌جا و گفتند که ما شنیدیم تو این‌جا کار می‌کنی. مهدوی من را از خوزستان می‌شناخت. یکی از شش نفری بود که با من در خوزستان بود و سرباز شده بود و بعد من کارهایش را جور کردم و وقتی که برگشت از سربازی، مزارعش همه‌اش آماده سرچایش تحویلش بود. ما با هم دوست بودیم. این سراغ من را گرفته بود و شنیده بود من آن‌جا هستم و بلند شد آمد آن‌جا با این آقای هاووزر و گفتند که ما می‌خواهیم تو را ببریم تو طرح حاصلخیزی خاک. گفتیم داستان چیه؟ گفتند که این همان طرحی است که

در خوزستان سازمان ملل اجرا کرده، عین همان را الان می‌خواهد در بقیه جاهای مملکت توسعه بدهد. به دلیل موفقیتی که آن طرح داشته و واقعاً هم طرح موفق بود. شما عملاً با زارع کار می‌کردید. عملاً به او نشان می‌دادید که این خوب است یا بد است، کداهش خوب است و کداهش بد است. آن وقت خودش تصمیم می‌گرفت که چه کار کند. هم یاد می‌گرفت، هم یک کاری بود که ما تحقیق می‌کردیم، آن آموزش می‌دید. این سیستم کار از آن سیستم‌های کار بسیار جالب است در کار تحقیقات. من بعدها که بازنشسته شدم و رفتم سازمان خواربار و کشاورزی جهانی دیدم که بیش‌تر کارهای تحقیقاتی که سازمان خواربار و کشاورزی جهانی می‌کند، با همین مدل است. بعضی مواقع باید رفت تحقیق را با کمک زارع انجام داد.

❖ توسعه مدل تحقیق و ترویج فائو در کشور

دکتر رضایا: من آمدم مؤسسه خاک‌شناسی. آن‌جا ساختمان مربوط به گروه خاک‌شناسی بود، جایی که من کار جدید را شروع کردم اسمش بود اداره کل حاصلخیزی خاک و مهدوی هم رئیس آن بود ولی نه با عنوان مدیر کل. یا آن موقع اصلاً این عنوان نبود یا این که ایشان نداشت، یادم نمی‌آید. من شدم سرپرست عملیات فنی پروژه فائو در کل کشور. دفترم در تهران بود و یک عده زیادی از مهندسی که برای کار در شهرستان‌ها استخدام شده بودند و رفتند و کار را شروع کردند، عین همان کاری که ما در خوزستان کردیم. منتهی آن موقع پروفیسور شولتز بود، حالا دکتر هاوزر است که کارها را می‌چرخاند. ولی اصول کار یکی بود، منبعش هم یکی بود. یعنی منبع و فرمانده و راهنمای فنی همان فائو بود. سازمان خواربار و کشاورزی جهانی. من مشغول این کار شدم و بعد از یک دو سالی آقای مهدوی یک بورسی گرفت، رفت آمریکا. من یک جانی گرفتم که بشوم سرپرست اداره کل حاصلخیزی خاک. آن‌جا که من سرپرست شدم دیدم که من گزارشم را باید به یک شخصی به نام میرحیدر بدهم در وزارت کشاورزی. حالا من سرپرست اداره کل حاصلخیزی خاک هستم و با این کارشناس‌ها کار می‌کنم، هر شش ماهی هم یک گزارش می‌دهیم به سازمان ملل. آن گزارش را کارشناس‌ها تهیه می‌کنند، من می‌نشینم آن را به فارسی در می‌آورم، می‌فرستم برای وزارت کشاورزی، می‌رفت برای آقای میرحیدر. گه گاهی هم صدا می‌کرد، من می‌رفتم پیشش، یک سوآلاتی می‌کرد، یک چیزهایی می‌پرسید. ولی بیش‌تر از این در کار ما دخالتی نمی‌کرد. یعنی ما باهم ارتباط زیادی نداشتیم.

❖ تدریس آمار و احتمالات توسط مهندس میرحیدر

دکتر نوروزی: مسئولیت آقای میرحیدر در وزارت خانه چی بود؟

دکتر رضانیا: آن موقع معاون فنی بود. اسمش معاون فنی بود. معاون تحقیقاتی نبود. البته آقای مهندس میرحیدر قبل از این که معاون فنی بشود، من به شما گفتم که کجا آمار و احتمالات را از ایشان شنیدیم. ایشان آن موقع مدیر کل برنامه ریزی وزارت کشاورزی بود. بودجه و برنامه و هم زمان با مدیر کلی اش درس آمار و احتمالات هم می داد. تخصصش آمار و احتمالات بود. بچه هایی که دوره تخصصی اصلاح بذر می دیدند، یکی از چیزهایی که باید یاد می گرفتند آمار و احتمالات بود. این ها می آمدند، به دفتر مدیر کل، تو دفتر میرحیدر، یعنی اتاق منشی اش صندلی می گذاشت و به این ها آمار و احتمالات را تدریس می کرد. عملاً کلاسی به شکل دانشگاه نداشت. ولی خب این ها می گفتند میرحیدر استاد است و واقعاً هم بچه ها خیلی راضی بودند از درس دادنش. من هم آمار و احتمالات هر چی بیش تر از دانشگاه یاد گرفتم در حقیقت از همین شاگردان میرحیدر بود. یکی از این شاگردان، مهندس محمد سمیعی بود که قبل از انقلاب رئیس سازمان آموزش کشاورزی شد و من در کرج با او هم خانه بودم. او جزوه های کلاس میرحیدر را در اختیارم می گذاشت.

❖ دریافت بورس فائو و ادامه تحصیل و قدرانی از مساعدت پروفیسور شولتز

دکتر رضانیا: رسیدیم به آن جایی که من سرپرست اداره کل حاصلخیزی خاک هستم و مهدوی رفته خارج. ایشان برگشت و چیزی طول نکشید که نوبت استفاده از بورس به من رسید و من راهی آلمان شدم. این هم بورس فائو بود. رفتم آلمان. کجا رفتم؟ پهلوی همان پروفیسور شولتزی که آن زمان در خوزستان رئیس ما بود. با آن مکاتبه کردم که من دارم بورس فائو می گیرم و می خواهم پیشنهاد کنم که اگر بشود، بیایم پهلوی تو و کار دکترایم را هم شروع کنم. حالا بورس های فائو یک ساله بیش تر نبود، حداکثر. او هم همه این ها را می دانست، چون خودش آن موقع برای فائو کار می کرد. خیلی کمک کرد. برداشت خودش نوشت به فائو که من شنیدم که شما می خواهید بورس بدهید به این آقا، و من هم با توجه به تجربیاتی که در فلان سال و فلان جا داشتم، حاضرم به ایشان کمک کنم که آموزشش را این جا ببیند. اسمی از دکترها و این ها نیاورد. ولی با من صحبت می کرد که تو اگر آمدی بایستی این کار را بکنی. این را آن موقع هم که در خوزستان بود و با من کار می کرد به من وعده می داد. می گفت برو آلمانی بخوان من کارت دارم که البته من فرصت آلمانی خواندن پیدا نکردم. خلاصه رفتم آلمان و دو سال ماندم. یعنی یک سال کار کردم و یک سال بعدش هم دو مرتبه تعدید کردند و من این تعدید را هم مدیون پروفیسور

هستم که برداشت نوشت به وزیر کشاورزی و به رئیس فائو که این آقا فلان است و فلان است. نمی‌دانید چه قدر خوب دارد کار می‌کند و نصف راه گرفتن دکترا را رفته و من اگر جای شما باشم کمکش می‌کنم که این بماند. این‌ها هم آچمز شدند، هر دو تا دستگاه. چه آن که پول می‌داد و چه آن دستگاه ایران که بایستی موافقت می‌کرد. خوب، موافقت را باید وزارت‌خانه می‌کرد، ولی اگر مثلاً مهندس مهدوی یک اهالی می‌گذاشت تو کار، ممکن بود که این کار نشود. ولی، خوشبختانه همه موافقت کردند و یک سال دیگر تمدید کردند. روزی که آخرین دفاع تز دکترایم را داشتم، باور نمی‌کنید یکی از دوستان چمدان من دستش بود خارج از اتاق پروفیسور که من از آن جا درآمدم، من را برساند به پرواز برگشت به ایران. یعنی این جوری از یک ثانیه وقت استفاده شد که من توانستم به هر حال این کار نسبتاً سنگین را انجام بدهم. تز دکترایم با درجه خوب قبول شد و مقاله‌اش هم در مجلات علمی آلمان چاپ شد. معمولاً هر تز دکترایی منجر به چاپ مقاله در مجله نمی‌شود. ولی خوب باز این را هم مدیون پروفیسور هستم. شاید هم تلاش‌هایی که خودم کردم. این را نمی‌دانم. نکته‌ای که شاید ذکر آن بی‌مورد نباشد این است که کار تحقیقاتی من در آلمان هم در هفت یا هشت مزرعه‌ای صورت گرفت که در وسط مزارع زارعیین طرف قرارداد با وزارت کشاورزی آلمان قرار داشتند. یعنی آنها هم بخشی از تحقیقات کشاورزی را در مزارع زارعیین و جلو چشم آن‌ها انجام می‌دادند. البته جنب این کار مزرعه‌ای، آزمایش‌های گلخانه‌ای و لابراتواری هم داشتم که تحقیقات مزرعه‌ای را تکمیل می‌کرد.

❖ تشکیل مؤسسه خاک‌شناسی و حاصلخیزی خاک

دکتر نوروزی: وقتی از آلمان برگشتید چه کار کردید؟

دکتر رضایا: وقتی از بورس آلمان برگشتم وضع آن اداره کل تغییر کرده و مؤسسه خاکشناسی و حاصلخیزی خاک درست شده بود. مهندس مهدوی هم شده بود رئیس این مؤسسه. در این مرحله هم باز فاز دیگری از طرح فائو تصویب شده بود. دکتر هاووزر رفته و گروه دیگری آمده بودند و شخصی به نام دکتر دوان که قبلاً با گروه شناسائی خاک کار می‌کرد حالا همکار اصلی مهندس مهدوی در مؤسسه جدید شده بود.

بخشی که من مسئولش شدم، اسمش بود بخش بررسی‌های خاک و آب. در این فاصله همان‌طور که گفتم اداره کل حاصلخیزی خاک با گروه خاک‌شناسی دستگاه مهندس فاهوری که اول اسم‌شان مطالعات شناسایی خاک و بعداً مؤسسه خاک‌شناسی شده بود، این‌ها در هم ادغام شدند و شدند مؤسسه خاک‌شناسی و حاصلخیزی خاک. معمولاً هم در این کشور رسم است برای این‌که هیچ کدام بدشان نیاید، این دو تا را که می‌خواهند ادغام کنند دو تا اسم‌ها را هم کنار هم قرار می‌دهند. این‌ها سیاست است و گزنه دیدید

که بعداً اسمش شد مؤسسه تحقیقات خاک و آب. چیزی که درست‌تر و باید همان موقع هم همین اسم را می‌گذاشتند. منتهی آن موقع شاید مهدوی راضی نمی‌شد، اگر آن را می‌گذاشتند یا فاموری راضی نمی‌شد. به هر حال، این مؤسسه خاک‌شناسی و حاصلخیزی خاک یکی از بخش‌هایش بخش بررسی‌های خاک و آب بود که شاید بزرگ‌ترین بخش هم بود. بخش دیگری هم به نام حاصلخیزی خاک داشت که یکی از همکاران سابق طرح خوزستان به نام مهندس نصیری طوسی که تحقیقات حاصلخیزی خاک را در زمانی که من آلمان رفته بودم اداره می‌کرد، حالا رئیس این بخش شده بود. ماجرای دیگر پروژه‌ای به نام تحقیقات آبیاری قطره‌ای و بارانی بود که آن را به مؤسسه خاک‌شناسی و حاصلخیزی خاک دادند. طرحی برای اجرا در سطح کشور. بخشی که من مسئولش بودم، یعنی بخش بررسی‌های خاک و آب، تحقیقات آبیاری هم به آن اضافه شده و روابط خاک و آب را هم بررسی می‌کرد.

❖ تجربه پروژه آبیاری قطره‌ای در مزارع زارعیان

دکتر رضایا: همان‌طور که اشاره کردم باز هم ما با فائو یک جوری گره خورده بودیم. یعنی گروه کارشناس‌های فائو که در مؤسسه خاک‌شناسی و حاصلخیزی خاک زیر یک چتر جمع شده بودند. یکی دوتا کارشناس مربوط به آبیاری هم به گروه اضافه شده بود که با بخش من کار می‌کردند. ما کارمان تعیین آب مورد نیاز گیاهان بود. در مردودشت یک ایستگاه آزمایشی داشتیم که آن‌جا بچه‌ها با کارشناس فائو کار می‌کردند و راهنمایی می‌گرفتند. ولی در این گیرودار پروژه آبیاری قطره‌ای هم به کارها اضافه شد. کار بسیار سنگینی بود، برای این‌که یک طرحی بود که باز در سراسر کشور ما بایستی آبیاری قطره‌ای را هم امتحان و هم معرفی می‌کردیم. یعنی اول خودمان می‌شناختیم که چی هست؟ قبلاً فقط اسمش را شنیده بودیم. این که آب تو لوله است و قطره چکان باید تو شبکه آبیاری باشد و چه قدر فشار می‌خواهد؟ چه جوری باید این سیستم‌ها پیاده بشوند؟ این‌ها چیزهایی بود که باید همه یاد می‌گرفتیم. یک گروه مثلاً ده نفری در بخش استخدام کردیم که این‌ها بیایند و کار آبیاری قطره‌ای را انجام بدهند. اول، با کمک کارشناس‌ها کلاس گذاشتیم و یواش یواش شروع کردیم به رفتن باز داخل مزارع زارعیان. از خودمان نمی‌رفتیم ایستگاه درست کنیم، زمین بخریم، کارگر بگذاریم و فلان. می‌رفتیم سراغ زارع می‌گفتیم آقا تو اگر چاه داری و می‌خواهی آب بیاندازی پای درخت‌هایت و مثلاً لیمو شیرین‌هایت دارد در جهرم گوموز می‌گیری، بگذار ما این کار را بکنیم. یک مقداری سخت بود، ولی با زارع قرارداد می‌بستیم که چه قدر الان درآمد داری در سال؟ ما قول به تو می‌دهیم که اگر از این قدر درآمد کم‌تر شد، جبران می‌کنیم.

دکتر نوروزی: براساس همان تجربه فائو بود؟

❖ نجات باغات مرکبات جهرم با پروژه آبیاری قطره‌ای

دکتر رضایا: همان تجربه. همان سیستم کاری که چند سال قبل در خوزستان در گندم شده بود. مثلاً من بلند شدم رفتم جهرم، با یکی از بچه‌هایی که در فارس مسئول بود، شخصی بود به نام آقای مهندس حکمت. با ایشان رقتیم آن‌جا و یکی از همکارانش را هم برداشتیم بردیم. فکر کنم اسمش شاهرخ‌نیا بود که زیر نظر مهندس خسروی مدیر گروه آبیاری استان کار می‌کرد. یک باغ پیدا کردیم و با این شرایط، آبیاری قطره‌ای دو روز بعدش پیاده شد و عین همین کار در کرج در یک باغ سیب انجام شد و در مشهد در یک باغ سیب و به انجام شد. مثل توپ ترکیده بود که آقا مصرف آب شده یک چهارم، یک پنجم و درخت‌ها هم دارند تولید می‌کنند، مشکلی هم ندارند. فقط هزینه دارد. خب، تعام این وسایلیش از قطره چکان تا لوله باید از خارج می‌آمد. اصلاً این‌ها در ایران وجود نداشت. بعدها که این سیستم راه افتاد کار تولید وسایلیش هم شروع شد و ارزان شد. من پریروز جهرم بودم. دیدم که دیگر شما یک باغ در جهرم پیدا نمی‌کنید که آبیاری قطره‌ای نباشد و اگر این قطره‌ای معرفی نشده بود به جهرم، من قول به شما می‌دهم که دیگر مرکباتی در جهرم نبود. برای این‌که نزدیک به دویست متر سطح آب زیرزمینی رفته پایین و دیگر با آن مقدار آب و آن سیستم آبیاری در آن شیب‌ها و با آن مسائل انتقال آب که هدر می‌رود آب، امکان این‌که شما بتوانید این مقدار تولید داشته باشید، وجود نداشت. ولی، حالا، هنوز امید است که یک هفت هشت ده سال دیگر جهرمی‌ها بتوانند به تولید ادامه دهند. اما من برای آینده آن‌جا نگرانم. بیش‌تر باغ‌هایی که دیدم مسئله داشتند. آثار شوری، حتی قلیائتی خاک را می‌دیدم. چیزهایی که قبلاً به این نسبت نمی‌دیدیم. دلیلش هم این است که مقدار آبی که مصرف می‌شود کم است. سیستم آبیاری قطره‌ای که خود اسرائیلی‌ها معرفی کردند در خیلی از جاها مجبور شدند که توأمش کنند با آبیاری بارانی. به دلیل این‌که نمک می‌آمد بالا و با آبیاری بارانی می‌توانستند شست‌وشو انجام دهند.

❖ افتخار مجری مدرن‌ترین سیستم آبیاری کشور

دکتر رضایا: به هر حال، می‌خواهم به شما بگویم که این کار، کار بسیار سنگینی بود و من یکی از افتخارات خودم می‌دانم که اولین مجری مدرن‌ترین سیستم آبیاری در کشورم بودم و تعام کسانی که کار آبیاری قطره‌ای را شروع کردند، من را می‌شناسند. یعنی می‌دانند که کی مدیر طرح بود و کی برای اداره آن‌جا، کلاس‌هایش، سرزدن‌هایش و راهنمایی‌های فنی‌اش کار می‌کرده. مهندس‌هایی که آن‌جا آموزش دیده و از طریق بخش خصوصی به این بخش از نیازهای کشور خدمت کردند.

❖ ایجاد بخش اصلاح اراضی در مؤسسه خاک‌شناسی

دکتر رضانیا: تقریباً هم‌زمان با اتمام این فاز اخیر طرح فائو، پیشنهادی از مرکز فائو برای کار در یمن شمالی دریافت کردم که با موافقت مؤسسه خاک‌شناسی و وزارت کشاورزی به عنوان کارشناس فائو راهی یمن شمالی شدم. کارم بیش از دو سال طول کشید. من از آن‌جا که برگشتم آمدم ایران، دوباره آمدم به مؤسسه خاک‌شناسی که مهندس مهدوی همچنان رئیس آن بود. آن بخش که من مسئولش بودم، به جای من یکی از دوستان که بخش حاصلخیزی خاک را اداره می‌کرد نشسته بود. آمده بود و من هم حاضر نبودم بروم پستش را بگیرم و یک مدتی این‌ور آن‌ور گشتیم و خلاصه یک بخشی برای ما درست کردند. ایجاد بخش هم از نظر فنی و نیاز ضرورت داشت.

دکتر نوروزی: در مؤسسه خاک‌شناسی؟

دکتر رضانیا: در مؤسسه خاک‌شناسی، بخشی به نام اصلاح اراضی درست کردند. اصلاح اراضی بیش‌تر مربوط به شوری و باتلاقی شدن اراضی بود که اهمیت داشت، ولی آن بخش آب و خاک که من قبلاً مسئولش بودم به طور خیلی محدود یک کارهایی می‌کرد که خود من هم درگیرش بودم. از جمله مثلاً این آهوچری که در نزدیکی‌های مرودشت است، این همیشه زیر آب بود و زمستان‌ها که می‌شد آن‌جا سرتاسر دو طرف جاده آب ایستاده بود و به همین علت هم اسمش را گذاشته بودند آهوچر. یعنی جای کشت نبود. این‌جا را خلاصه ما آمدم مطالعه کردیم، دیدیم که باید زهکشی بشود و پیشنهاد زهکشی دادیم و بالاخره هم زهکشی شد. حالا من وارد این‌جا که کی آن‌جا را زهکشی کرد؟ نمی‌شوم. ولی به هر حال، این کار را آن موقع ما می‌کردیم. الان که این بخش جدید درست شده بود، این پروژه هم آمده بود تو این بخش. ضمن این که آب‌های شور منطقه مرودشت هم بایستی طرز استفاده و کاربردش بررسی می‌شد. چون اکثر چاه‌های مختلفی که این‌ها حفر کرده بودند، شور بود، ولی میزان شوری این‌ها متفاوت بود و ما بایستی یک اطلاعاتی می‌گرفتیم که وضع شوری آن‌جا چه جوری است و چه جوری می‌شود از این آب‌های شور استفاده کرد. چه گیاه‌های مقاومی باید پیدا کرد، چه مقدار آب بایستی داد، چه شست‌وشوهایی باید بشود. یک کارهایی بود که باز هم یک مهندس هلندی به نام فانهارت با من کار می‌کرد و من خیلی از او مطلب یاد گرفتم.

❖ پیشنهاد مهندس میرحیدر برای همکاری

دکتر رضانیا: به هر حال مشغول این کارها بودیم که یک روز آقای میرحیدر من را صدا زد که دکتر رضانیا پا شو بیا این‌جا. من رفتم آن‌جا و یک مقداری راجع به مسائل تحقیقات و نیاز به تغییر در روش‌ها صحبت کردند و گفتند که من دوست دارم شما بیایی تو دفتر

خودم کار کنی. من هم قبول کردم و رفتم و مشغول شدم. ولی چیزی نگذشته بود که فائو دوباره یک کاری به من پیشنهاد کرد در رم مرکز ایتالیا. نامه آن‌ها را با یادداشتی برای میرحیدر فرستادم. ولی او هم یک راست بدون مشورت با من فرستاده بود برای روحانی وزیر کشاورزی. روحانی این طور جواب داده بود: "جناب آقای میرحیدر! با این آقای دکتر رضانیا صحبت کنید ببینید چه مشکلی دارد، حیف است برود او را راضی کنید". من در وضع عجیبی قرار گرفته بودم. هم از نوع کار پیشنهادی میرحیدر خوشم می‌آمد و میل داشتم برای کشورم کار کنم و هم به هر حال، کار در رم و حقوق دلاری هم بی‌وسوسه نبود. عنوان مدیر کلی آن هم در مرکز وزارت خانه برای هر کسی آسان به دست نمی‌آمد. به خصوص آن موقع که وزارت خانه جمعاً ده پانزده تا مدیر کل بیش‌تر نداشت. این جور پست‌ها گاهی نیاز به حمایت و پارتی هم داشت. همه این مسائل برایم مطرح بود. مهندس میرحیدر اول گفت ما مخالفت می‌کنیم. ولی احساسم این بود که چون روحانی رسماً مخالفت نکرده او هم به همین راحتی مخالفت نخواهد کرد. من هم گفتم هر طور میل مبارک است. طولی نکشید که نامه مذکور آمد روی میز. درست یادم نیست به نظرم نوشته بود مذاکره کنید یا چیزی شبیه آن. این نامه حتماً در پرونده من در سازمان تحقیقات باید موجود باشد. به هر حال، من به فائو جواب دادم که با کار جدیدی که در مرکز وزارت خانه ارجاع شده فعلاً نمی‌توانم قبول کنم. جواب فائو را هنوز دارم که نوشتند متأسفیم و حاضریم این پست را تا حدود شش ماه برای شما خالی نگه داریم. جوابی تقریباً غیر معمول. همین نامه هم باعث شد که من بعد از بازنشستگی به راحتی توانستم در فائو کار بگیرم.

دکتر نوروزی: به هر حال شما ماندنی شدید؟

❖ طرح ایده تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی

دکتر رضانیا: بله. من نمی‌دانم، شانس بود دیگر به هر حال، یا قسمت؟ هر چی می‌خواهیم اسمش را بگذاریم. ادامه کاری را که با آقای میرحیدر مذاکره و شروع کرده بودم، یعنی تشکیل سازمان تحقیقات تبدیل شد به کار و فکر شبانه روزی من. یادتان هست گفتم برای فهم این‌که چطور شد به سازمان تحقیقات آمدم باید کمی در مورد سابقه کارم بگویم. ببینید آن‌چه درباره خودم گفتم شاید به نوعی تعریف از خود تلقی شود، این بسته به نظر شنونده هست. ولی وقتی به مسئولیت‌های کار توجه کنید، می‌بینید میرحیدر فردی را برای کمک خودش آورده که بیش از شانزده سال در کار تحقیقات بوده، و جب به جب خاک کشور را گشته، در تعام یا اکثر مدت با کارشناسان خارجی کار می‌کرده، تحصیلات عالی‌اش با نظر و حمایت دولت بوده، خودش هم به عنوان کارشناس در کشور خارجی کار می‌کرده و هنوز کارش را درست شروع نکرده، فائو از او دعوت به کار

کرده است. حالا هرکس دوست دارد اسمش را تعریف از خود بگذارد یا هر چیز دیگر، ولی من ترجیح می‌دهم این را به حساب نحوه مدیریت و خصوصیات فردی میرحیدر بگذارم و نتیجه بگیرم که او قاعداً باید برای انتصاب رؤسای مؤسسات تحقیقاتی هم همین شیوه کارش بوده باشد و زیر بار توصیه این و آن نرود. او فردی با انرژی و در عین حال مستبد و خودرأی بود و کارکردن با او هم خیلی آسان نبود. این خصوصیات را البته من به تدریج کشف کردم.

دکتر نوروزی: پس اولین بار موضوع ایجاد سازمان تحقیقات را ایشان خدمت شما مطرح کرد.
دکتر رضانیا: بله. هیچ کس در این مورد در مؤسسه خاک‌شناسی شاید چیزی نمی‌دانست.
دکتر نوروزی: عنوان آقای میرحیدر در آن زمان همچنان معاون فنی وزارت کشاورزی بود؟
دکتر رضانیا: حالا دیگر اسمش شده بود معاون تحقیقاتی.

دکتر نوروزی: مهندس روحانی هم وزیر کشاورزی بود؟
دکتر رضانیا: بله. میرحیدر دفتری هم درست کرده بود به نام دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی. یک آقای قبل از این که من بیایم، آن دفتر را سرپرستی می‌کرد به نام مهندس جلالی که آن موقع رفته بود و شده بود استاندار بوشهر یا یک جای دیگر و آن پست خالی بود. به نظرم همین جلالی بعداً عضو هیئت ممیزه سازمان شد. مدیر کل یک اتاق دارد و یک دفتری هم آن جا است به نام دبیرخانه که نامه‌ها می‌رسد و وارد می‌شود و خارج می‌شود. یک آقای هم به نام فیاض مسئول آن جا بود که مدت‌ها هم بایگان بود هم مسئول اندیکاتور. هیچ کس نبود.

دکتر نوروزی: محل دفتر شما کجا بود؟

❖ نقش مهندسین مشاور عمران و منابع در تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی

دکتر رضانیا: محلش سر شانزده آذر. همان ساختمان کوچک قدیمی. آقای میرحیدر حکم من را خودش نوشت که آقای فلان سرپرست بخش فلان در مؤسسه فلان، شما موقتاً مدیر کل می‌شوید و حکم اصلی شما بعداً صادر می‌شود. من تقریباً همان روز که صبح رفته بودم پیشش، بعد از ظهر پشت میز مدیر کل نشسته بودم. همان بعد از ظهر هم صدا زد که جلسه‌ای در دفتر من است، باید باشی، چشم. ما بعد از ظهر رفتیم دیدیم که در دفتر ایشان گوش تا گوش کارشناس خارجی نشسته‌اند. به من آقای میرحیدر گفت که این‌ها کارشناسان مهندسین مشاور عمران و منابع هستند و این‌ها آمده‌اند که تشکیلات آینده و برنامه‌ریزی تحقیقات کشاورزی را به ما مشاوره بدهند و من از این به بعد این‌ها را می‌سپارم دست شما. شش هفت نفر بودند. یک رئیسی داشتند به نام دکتر فولیک که به نظرم می‌گفت استاد دانشگاه برکلی امریکا هست. من باید حافظه‌ام

قوی باشد که اسم همین این را هم یادم مانده. ولی خب وقتی آدم با یک کسی زیاد کار می‌کند، می‌ماند در حافظه. اسم بقیه‌شان یادم رفته. کار من شده بود که این آقایان را ارتباطشان بدهم به مؤسسات تحقیقاتی و مؤسسات تحقیقاتی هم این‌ها را ارتباط بدهند به مراکز و ایستگاه‌های تحقیقاتی که در کشور داشتند. ماهی یک دفعه هم بیایند جمع بشوند در دفتر میرحیدر و بگویند که ما کجا رفتیم؟، چی کار کردیم؟ یک حداقل یک سالی به نظر من به همین شکل گذشت. این هم کار سنگینی نبود، چون هیچ وقت دنبال این‌ها راه نمی‌افتادم بروم و یک تلفن می‌کردم به دکتر شریف یا یک تلفن می‌کردم به مهندس شیبانی که رئیس بذر و نهال بود، می‌گفتم که یک عده می‌آیند با شما صحبت می‌کنند. دستور هم از آقای میرحیدر است و باید با این‌ها همکاری کنید و معمولاً هم همکاری می‌کردند.

❖ اعطای قدرت و اختیار به دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی

دکتر نوروزی: دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی به غیر از تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی وظایف دیگری هم داشت؟

دکتر رضایا: وظایف دفتر طبق آن‌چه که شرح وظایف مدیر کل را نوشته بودند، ایجاد هماهنگی در کار تحقیقات کشاورزی کشور بود. اسم دفتر با وظایفش می‌خواند. اما، به نکته خوبی اشاره کردید. من بعد از این‌که حکم مدیر کلی را گرفتم، اولین حکمی که گرفتم مجری فعالیت جامع تحقیقات کشاورزی بود. شما می‌دانید که فعالیت با طرح از دید مالی چه فرقی دارد. طرح زمان معین دارد، تمام می‌شود. فعالیت ادامه دارد. به فعالیت می‌گویند بودجه جاری. حالا من در این فاصله مجری چند تا طرح دیگر هم شده بودم. مثل همان طرح آبیاری قطره‌ای که من امور فنی آن را عهده‌دار بودم. حالا در دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی عنوان مجری آن را دارم ولی اجرایش نمی‌کردم، مسائل مالی‌اش را هدایت می‌کردم و گزارش کارهای انجام شده را می‌گرفتم. با امضای من اعتبارات آن طرح در اختیار مؤسسه خاک‌شناسی گذاشته می‌شد. یک طرح دیگر بود به نام نematد چغندر قند. این طرح من مجریش بودم ولی مؤسسه بررسی آفات عملاً اجرا می‌کرد. مسئولش می‌آمد پهلوی من، دستور مالی‌اش را می‌گرفت، می‌رفت. بودجه‌اش را می‌گرفت و می‌برد در مؤسسه کارهایش را انجام می‌داد و گزارشش را هم به مؤسسه می‌داد، یک کپی‌اش را هم به من می‌دادند. من کار اجرایی نداشتم، ولی به نظر من شاید برای بزرگ کردن قدرت دفتر، میرحیدر این کارها را می‌کرد که خیلی از کارها از نظر مالی سرش به دفتر بخورد. معمولاً هم می‌دانید که مسائل مالی مهم‌تر از مسائل فنی است متأسفانه. اگر من بخواهم بشمارم تعداد طرح‌ها زیاد بود. مثلاً یک طرحی بود به نام

مركبات جنوب. مجريش يك فردى به نام مهندس زال پور در مؤسسه بررسى آفات بود. يعنى عملاً اجرا كننده، ديگرى بود، ولى حكم مجرى را به من مى دادند. چرا؟ براى اين كه نظارت بكنم بر طرح و كارهاى همماهنگى اش را انجام بدهم كه از اين نظر كار با وظيف دفتر بى ارتباط نبود و براى مدير كل به هر حال نوعى مسئوليت ايجاد مى كرد و اگر مشكلى به وجود مى آمد عملاً مدير كل هم جوابگو بود.

❖ **مجري فعاليت جامع تحقيقات كشاورزى**

دكتور رضانيا: اين فعاليت جامع تحقيقات، طرح نبود. بودجه جارى داشت. آقاى ان، كارشناس هاى خارجى كه براى سازمان كار مى كردند، بودجه شان وصل شده بود به اين فعاليت جامع تحقيقات كشاورزى. يعنى، وقتى قرارداد را روحانى مى بندد با عمران و منابع براى همكارى و راه انداختن سازمان تحقيقات كشاورزى، بودجه اش را مى گذارد در اين فعاليت جامع تحقيقات كشاورزى كه من مجريش شده بودم. آخر ماه كه مى شد من به عنوان مجرى فعاليت بايستى دستور پرداخت حقوق اين كارشناس ها را مى دادم. اين سؤال شما را اين جورى جواب مى دهم كه سازمان تحقيقات كشاورزى در حقيقت مى شود گفت كه بودجه مالى بخش مركزى اش همين فعاليت جامع تحقيقات كشاورزى بود كه يك بودجه جارى بود و بعدها كه سازمان شكل مى گرفت به اين وصل مى شد. به اين ارتباط پيدا مى كرد. من تا روز آخرى كه در وزارت كشاورزى بودم، مجرى فعاليت جامع تحقيقات كشاورزى هم بودم. وقتى هم بازنشسته شدم، احتمالاً يك فرد ديگر را مجرى گذاشتند. شايد مدير كل مالى را مثلاً مسؤل اين كار كرده باشند. هرچند كارشناسان خارجى رفته بودند، ولى فعاليت مذكور مخصوص سازمان بود.

❖ **ايجاد دفتر ساختمان و تأسيسات تحقيقات كشاورزى**

دكتور رضانيا: برگرديم به جلساتى كه ما با مهندسين مشاور عمران و منابع داشتيم. چون بيش تر به بحث ما ارتباط پيدا مى كند. معمول شده بود، آقاى ان مى رفتند، مى آمدند، مى نشستيم در دفتر و صحبت مى كرديم. يك كار ديگر در اين فاصله همين آقاى ان مهندسين مشاور اضافه كردند كه منجر به اين شد كه ما يك دفتر ديگرى به نام "دفتر ساختمان و تأسيسات تحقيقات كشاورزى" ايجاد كنيم. شايد شما با توجه به محتواى كتاب تاريخچه سازمان كه من مطالعه كردم، اولين بار است كه اسم اين دفتر را مى شنويد. ولى دفتر خيلى بزرگى بود و كار اين آقاى ان كه مى رفتند ايستگاه ها را مى ديدند، از طريق مؤسسات مى رفتند، ديگر خودشان برنامه هايشان را مى ريختند و من هم راننده و ماشين در اختيارشان مى گذاشتم كه حالا برويم مثلاً صفى آباد. حالا برويم

مرکز تحقیقات زرگان. می‌رفتند آن‌جا و صورت‌برداری می‌کردند از امکانات تحقیقاتی که در این مرکز است و ساختمان‌های تحقیقاتی که این‌جا است و می‌آمدند در این دفتری که یک عده مهندس ساختمان بودند و چند تای آن‌ها خارجی بودند و یکی دو تا هم ایرانی بودند، مهندس‌های سیویل، این‌ها می‌نشستند نقشه‌های مراکز تحقیقاتی را تهیه می‌کردند. از ساختمان آزمایشگاه‌ها گرفته تا انبار و خانه‌های محققین، هر تأسیساتی که آن مرکز بر حسب وظایفش نیاز داشت. یعنی در هر مرکز تحقیقات یک طرح بلند مدت برای تأسیسات تحقیقاتی در اختیارش قرار می‌گرفت که هر کس سر خود نتواند هر جا دلش خواست این‌ها یا آن ساختمان را بسازد. این طرح‌ها قرار بود به تصویب هیئت امنای سازمان برسد ولی چه بر سر آن‌ها آمده خبر ندارم. شاید فرقی هم نکند چون آن موقع ما فقط به ده مرکز آب‌وهوایی فکر می‌کردیم نه هر استان یک مرکز.

❖ سرپرستی دفتر تأسیسات توسط مرحوم اصغر غفاری

دکتر رضایا: من این دفتر تأسیسات و امکانات تحقیقاتی را که بیش‌ترشان مهندس‌های سیویل در آن‌جا بودند، از مهندس برق گرفته تا مهندس ساختمان و این‌ها دفترشان را در اوین گذاشتم. در همین ساختمان مرکز اسناد که حالا دیده شده سازمان تحقیقات. یک آقای بود که آن هم عمرش را به شما داد به نام آقای اصغر غفاری. خدا رحمتش کند، خیلی به من کمک کرد. اصغر غفاری را من گذاشتم سرپرست این دفتر. دلیلش هم این بود که تمام ساختمان‌های مؤسسه بررسی آفات اعم از ساختمان‌های مسکونی یا آزمایشگاهی به یک شکلی نظارتش دست اصغر غفاری بود. کارمند مؤسسه بررسی آفات هم بود، در مؤسسه بررسی آفات هم سکونت داشت. جان می‌داد برای یک کسی که من خیالم راحت باشد، هر وقتی که آقایان مهندسین عمران و منابع نیاز به کار دارند، این دم‌دست باشد. ضمن این‌ها که به هر حال تجربه این کار را هم بیش‌تر از هر کس دیگری حتی نسبت به ما داشت. در وزارت کشاورزی مهندس سیویل معمولاً کم‌تر پیدا می‌شد. این هم مهندس سیویل نبود، اما دست کمی از آن‌ها نداشت. من آشنایی قبلی هم با اصغر غفاری داشتم. یعنی در حقیقت می‌دانستم که این کاره است و به یک دلایلی که شاید جای آن نباشد که این‌جا بگویم، یا باشد بعداً بگویم و قاطی نکنم، من خودم هم رفته بودم در مؤسسه بررسی آفات یک خانه به من داده بودند و آن‌جا زندگی می‌کردم. در همان باغی که مرکز تحقیقات‌ها است نه، روبه‌رویی که بزرگ‌تر است.

دکتر نوروزی: باغی که کوچک‌تر است؟

دکتر رضایا: کوچک‌تره. پنج تا خانه بود، یکی را میرحیدر درست کرد، من رفتم آن‌جا زندگی می‌کردم. شاید توصیه روحانی به میرحیدر بود که مرا راضی کنند به فائو بروم. به

هر حال، عامل این اقدام میرحیدر بود. من اصلاً تقاضائی در این مورد نکردم، ولی برای کارهائی که سازمان در آن طرف شهر داشت رفت و آمد مرا خیلی آسان تر می کرد. آن جا غفاری را که مسئول استخر شنا هم بود و در یک محوطه هم بودیم، زیاد می دیدم و می دانستم این کاره است. به او گفتم بیا، آن هم آمد و میرحیدر هم کمک کرد و موافقت شریف را هم گرفت که این آقا ضمن این که کارهای تأسیسات مؤسسه بررسی آفات را انجام می دهد، سرپرستی این دفتر را هم بر عهده داشته باشد.

دکتر نوروزی: آقای شریف کی بود؟

دکتر رضانیا: دکتر قوام الدین شریف رئیس مؤسسه بررسی آفات بود. همان موقع هم که من مدیر کل شدم، تازه رئیس مؤسسه شده بود.

❖ تأسیس مرکز اسناد و مدارک علمی کشاورزی ایران

دکتر رضانیا: در فاصله بحث هایی که من با شما می کردم، یک طرح دیگر هم مهندس میرحیدر به تصویب سازمان برنامه رسانده بود و آن طرح تأسیس مرکز اسناد و مدارک علمی کشاورزی ایران بود. یک شخصی به نام فکر می کنم دکتر امیدوار.

دکتر نوروزی: مهندس منوچهر امیدوار را می فرمائید که اخیراً فوت شدند؟

دکتر رضانیا: نه. دکتر مجید امیدوار که زودتر فوت شدند و برادر منوچهر امیدوار بودند. ایشان کارهای طرح نemat چغندر قند را که من مجری آن بودم انجام می داد و با من کار می کرد، مجری طرح ساختمان مرکز اسناد هم بود که آن هم عملاً زیر نظر من قرار داشت و گزارش می دادم، ولی کارهایش را او می کرد. مرکز اسناد را ما در اوین تصمیم گرفتیم قرار بدهیم. شاید تنها جایی که واقعاً هم مناسب این کار بود، آن جا بود. چون جا بود و فضای این کار را داشت و نمی خواستیم کرج هم ببریم. برای این که این مرکز باید واقعاً تو دست وزارت کشاورزی می بود. ضمن این که سازمان تحقیقات از آن بیش تر استفاده را می برد. وزارت کشاورزی هم بایستی از این استفاده می کرد، چون مسئولیت وزارت کشاورزی خیلی سنگین تر از بخش تحقیقاتی اش بود. کارهای عظیم دیگری وزارت کشاورزی در مملکت انجام می دهد. به نظر من در همه کشورها دو تا وزارت خانه خیلی نقش دارند و خیلی کارشان سخت است. یکی وزارت بهداشت، یکی وزارت کشاورزی. دلیلش هم این است که هر دو این ها با موجود زنده سروکار دارند. نمی شود کار امروزشان را به فردا انداخت. وزارت کشاورزی احتیاج به مرکز اسناد داشت. ضمن این که سازمان تحقیقات هم داشت. پس چه بهتر که ما به جای این که این را بگذاریم کرج، بگذاریم در مؤسسه بررسی آفات. ساختمان ساخته شده بود، ولی هنوز مجهز نشده بود و دفتر ساختمان و تأسیسات تحقیقاتی اولین کاری بود که در آن مکان شروع شد.

❖ واحدهای پیش بینی شده در ساختمان سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی

دکتر نوروزی: از فرمایشات جناب عالی این طور متوجه شدم که ساختمان فعلی ستاد سازمان تحقیقات کشاورزی قرار بود که مرکز اسناد کشاورزی بشود. این طور است؟
دکتر رضایا: دقیقاً.

دکتر نوروزی: فکر نمی‌کنید که یک مقداری بزرگ بود برای مرکز اسناد؟
دکتر رضایا: من عرض می‌کنم خدمت‌تان. آن‌جا مرکز اسناد تنها نبود. وقتی ما این ساختمان را می‌ساختیم با آرشیوتکتش صحبت کردیم. من و مجید امیدوار آرشیوتکت را توجیه کردیم، ما چی می‌خواهیم. اولاً بزرگ‌ترین سالن کنفرانس وزارت کشاورزی برای تحقیقات بایستی آن‌جا ایجاد می‌شد. یعنی جایی نبود که فقط مرکز اسناد باشد. برای کنفرانس‌های جهانی، آن‌جا از ساختمان جدید وزارت کشاورزی بایستی مجهزتر باشد. با آخرین تکنیک‌های روز بایستی آن‌جا مجهز بشود. خوب ما آن موقع با کاریس و آگریس در ایتالیا هم ارتباط داشتیم و آن‌ها هم حمایت می‌کردند. یک دفتر خدمات تأسیساتی هم آن‌جا پیش‌بینی شده بود. به همین دلیل هم بود که من غفاری را با آن دفترش گذاشتم آن‌جا. برای این‌که آن‌جا یک چیزی بود که باید به همه مؤسسه‌ها و مراکز، خدمات فنی بدهد. نمی‌شد در هر مرکز تحقیقاتی و در هر مؤسسه‌ای یک گروه سیویل گذاشت. نه نیاز بود و نه از نظر مالی امکان داشت. یکی کافی بود که بتواند تمام کشور را سرویس بدهد. ببیند کجا چه ساختمانی می‌خواهد، چه استانداردهایی باید رعایت بشود برای ساختمان‌های تحقیقاتی و هم برنامه‌اش را الان ریخته بودند، یا داشتند می‌ریختند و هم این‌که در آینده یک دفتری آن‌جا می‌بود. پس این دفتر هم جا می‌خواست. هیأت امناء سازمان تحقیقات و شورای تحقیقات هم قرار بود آن‌جا تشکیل بشود. یکی از معاونان سازمان یعنی معاون خدمات تحقیقاتی هم آنجا دفترش می‌شد. دقیقاً جایی که به کارش مربوط می‌شد. همه این‌ها تک تک در دفتر ساختمان بررسی شده بود. آرشیوتکت‌های دفتر حتی قرار بود طرح مبلمان اتاق‌ها را هم به سازمان بدهند.

دکتر نوروزی: این‌ها واحدهایی بود که قرار بود در آن‌جا مستقر بشوند؟
دکتر رضایا: پیش‌بینی کرده بودیم برای رئیس سازمان تحقیقات که وقتی که می‌آید شورا تشکیل می‌دهد، می‌آید آن‌جا. چون در وزارت کشاورزی امکان این کار وجود نداشت. شورای تحقیقات که ما فکر می‌کردیم تمام رؤسای مراکز تحقیقاتی و تمام رؤسای مؤسسات بایستی عضو می‌بودند و نماینده دانشکده‌های کشاورزی و معاون پژوهشی وزارت علوم هم عضو شورای تحقیقات بودند. بنابراین، یک غولی بود و ما یک سالن خیلی بزرگی بغل دست دفتر رئیس سازمان برای این کار لازم داشتیم. من چیز دیگری به نظرم نمی‌آید که فکر کرده باشیم بخواهیم آن‌جا بگذاریم. مرکز اسناد بیش‌ترین فضا را می‌گرفت. معاون

خدمات تحقیقاتی، دفترساختمان و تأسیسات و محلی برای تشکیل شورای تحقیقات و هیأت امناء. رئیس سازمان، معاون وزیر بود و دفتر اصلی او در وزارت خانه قرار می‌گرفت.

❖ بهره‌برداری از ساختمان سازمان تحقیقات

دکتر نوروزی: ساختمان سازمان تحقیقات کشاورزی را در همان سال‌های قبل از انقلاب تحویل گرفتید. درست است؟

دکتر رضانیا: بله، بله. ما اصلاً در آن جا کار کردیم. یک جلسه هیأت امناء آن جا برگزار کردیم. قبل از این که برهان بیاید، آن جا به بهره‌برداری رسیده بود. منتهی، خب ساختمان عریض و طولی بود و مسئله مبلمان کردنش و راه انداختنش هزینه‌بر بود و هنوز طرح مشخصی نبود. مثلاً ما برای سالن مشهوری که چند زبانه باید باشد، خب هنوز داشت طراحی می‌شد و قرار بود آرشیونکت‌ها بیایند برای هر اتاقی حتی مبلمانش را طراحی بکنند. بله استفاده شد. گفتم که دفتر ساختمان آن جا بود. دفتر هیأت امناء را ما به کمک مجید امیدوار از محل بودجه مرکز اسناد و من یادم است که امیدوار می‌رفت توی فروشگاه‌ها و دنبال مدل مبل و صندلی می‌گشت و عکس‌هایش را می‌برد به میرحیدر نشان می‌داد که مثلاً این مدل مبل بخریم یا نه. مثلاً مبل کلاسیک بخریم یا مبل فلان برای اتاق هیأت امناء. به هر حال، میرحیدر خیلی دلش می‌خواست که اولین جلسه هیأت امناء اگر می‌شود یک خرده تأثیرگذار باشد روی کسانی که می‌آیند آن جا. خیلی فرق می‌کند که شما وزیر و یک عده‌ای که اعضاء هیأت امناء هستند را به یک جای آبرومندی ببرید یا یک بیابان برهوت. خب خیلی فرق می‌کند. بله مرکز اسناد راه افتاده بود. ولی، از نظر فیزیکی کامل نبود و من خودم هم یک دفتر آن جا داشتم. برای این که رفت و آمد من به خاطر آزمایشگاه هیدروپونیک به آن جا زیاد بود و غفاری آن جا بود. یواش یواش در آن ساختمان وزارت کشاورزی هم جا خیلی فراوان نبود. به هر حال، من خودم هم آن جا یک منشی داشتم و یک اتاق. یک منشی و یک اتاق هم بغل دست میرحیدر داشتم.

دکتر نوروزی: اتاق آقای میرحیدر در ساختمان مرکز اسناد آن موقع و سازمان تحقیقات امروزی کجا بود؟

دکتر رضانیا: آقای میرحیدر که اتاق نداشت. ما یک اتاق هیأت امناء داشتیم که بغل دستش هم یک اتاقی بود که می‌گفتند برای رئیس سازمان است. ولی، یک دفعه هم نیامد آن جا بنشیند. اصلاً یک دفعه هم نیامد.

دکتر نوروزی: چرا؟ علت خاصی داشت؟

دکتر رضانیا: برای این که هنوز آن جا راه نیفتاده بود. ما فقط هیأت امناء را آن جا تشکیل دادیم، به خاطر این که بگوییم این جا مرکز اسناد است. در حقیقت میرحیدر می‌خواست

پژ بدهد که مرکز اسناد را می‌خواهم راه بیان‌دازم، هیأت امناء را هم برد آن‌جا. والا در وزارت کشاورزی کاری نداشت که هیأت امناء را از دفتر وزیر یک اتاق کنفرانس بگیرد و آن‌جا تشکیل بدهد، چون وزیر کشاورزی هم باید می‌آمد. اما، اصرار داشت که این کار را توی اوین انجام بدهد و یکی از برنامه‌هایش هم این بود که اعضاء هیأت امناء را بیاورد این آزمایشگاه هیدروپونیک ما که بعد در مورد آن توضیح می‌دهم را نگاه بکنند که البته این بازدید هم نشد. فکر می‌کنم احتمالاً آن جلسه خیلی با تأخیر تشکیل شد. بنابراین، میرحیدر هیچ وقت آن‌جا دفتر نداشت. من هم گفتم آن‌جا دفتر داشتم، ولی یک ساعت دو ساعت در روز برای کارهایی که با غفاری و این‌ها داشتم، می‌رفتم آن‌جا می‌نشستم. والا دفتر من هم ساختمان شیشه‌ای بود. اتاقی که من آن‌جا داشتم، میرحیدر می‌گفت این‌جا، جای معاون خدمات تحقیقاتی است.

دکتر نوروزی: معاون خدمات تحقیقاتی سازمان؟

دکتر رضانیا: سازمان. آن معاون تنها معاونی بود که آن‌جا می‌نشست. تنها کسی بود که از سازمان می‌رفت آن‌جا می‌نشست که خدمات تحقیقاتی که شامل همین دفتر ساختمان و تأسیسات می‌شد به اضافه کل زیر مجموعه‌های مرکز اسناد، این‌ها همه خدمات تحقیقاتی بودند. معاون خدمات تحقیقاتی هم برای کمک به رئیس سازمان در این امور بود که می‌رفت آن‌جا و دفترش هم آن‌جا بود. آن اتاقی که من درست کرده بودم و می‌رفتم آن‌جا، اتاق معاون خدمات تحقیقاتی سازمان می‌شد.

❖ معاون خدمات تحقیقاتی سازمان

دکتر نوروزی: در آن سال‌ها کسی هم به عنوان معاون خدمات تحقیقاتی سازمان منصوب شد؟

دکتر رضانیا: کوتاه مدت، بله. آقای مهدوی که بعداً شد معاون زراعت وزارت کشاورزی. هم زمان با برهان که آمد شد رئیس سازمان تحقیقات و معاون تحقیقاتی وزارت کشاورزی که بعداً شد رئیس سازمان تحقیقات و آموزش هم به آن اضافه شد، مهدوی هم شد معاون زراعت فکر می‌کنم. ایشان قبل از این‌که معاون زراعت بشود، معاون خدمات تحقیقاتی سازمان بود.

دکتر نوروزی: در دوره آقای میرحیدر؟

دکتر رضانیا: در دوره آقای میرحیدر. ولی خیلی کوتاه مدت. به محض این‌که برهان آمد دیگر شاید سه چهار ماه هم طول نکشید. دیگر میرحیدر که رفت، معاون‌ها عوض شدند.

دکتر نوروزی: معاونین دیگر سازمان چه کسانی بودند؟

دکتر رضانیا: چیزی الان یادم نمی‌آید. آدم‌های جدیدی که آمده بودند آن‌جا، خود مهندس سمیعی بود که آمده بود آن‌جا در سازمان آموزش.

دکتر نوروزی: مثل این که ایشان از مؤسسه اصلاح بذر آمده بود؟

دکتر رضایا: بله.

دکتر نوروزی: مهندس سمیعی در سازمان تحقیقات هم مسئولیت و پست داشت؟

دکتر رضایا: نه. فکر نمی‌کنم.

دکتر نوروزی: پس در سازمان آموزش می‌فرمائید.

دکتر رضایا: رئیس سازمان آموزش شده بود و من یادم است که یکی از هم کلاسی‌هایش

را که الان اسمش خاطرهم نمی‌آید کرده بود، معاون خودش.

دکتر نوروزی: در سازمان آموزش؟

دکتر رضایا: بله، در سازمان آموزش.

❖ موضع مؤسسه بررسی آفات و بیماری‌های گیاهی

دکتر نوروزی: دکتر قوام‌الدین شریف مشکلی نداشت که محلی را در ملک متعلق به

مؤسسه بررسی آفات و بیماری‌های گیاهی در اختیار شما قرار بدهد؟

دکتر رضایا: خب قبل از این که ملک مؤسسه بررسی آفات باشد، ملک وزارت کشاورزی

بود. این‌ها یک مسائلی است که در کوران تشکیل سازمان تحقیقات به ما برخورد و مشکل

در این زمینه کم نداشتیم. مشکل اصلی را هم شاید خود میرحیدر داشت. بارش روی

دوش من کم‌تر می‌آمد، ولی خب من هم در جریانش بودم. من هم عملاً خیلی اوقات

پیغام‌بر بودم، از طریق میرحیدر که می‌خواهیم این‌جا مرکز اسناد درست کنیم. خیلی

چیزها هم به همه گفته نمی‌شد. اولاً، قرار نبود قسمت اداری سازمان تحقیقات بیاید

آن‌جا. به دکتر شریف ما می‌گفتیم که این‌جا مرکز اسناد است. تمام اسناد شما که به

صورت موزه حشره‌شناسی و چیزهای دیگر که فضاهایی را گرفتند، باید بیاید این‌جا. او

خوشحال بود که یک جایی را برای موزه‌هایش پیدا می‌کند. این موزه‌ها پراکنده بودند.

آن‌چه از موزه‌ها که کار روزمره محققین بررسی آفات بود و با آن‌ها ارتباط داشتند، کم دست

خودشان بود، ولی، آن‌چه که جنبه سند داشت و بایستی می‌ماند، جنبه بانک اطلاعاتی

داشت، این‌ها می‌آمد به این مرکز اسناد. خوشحال بود که ما یک مرکز اسناد داریم. حالا

من یادم نیست که به دکتر شریف گفتیم که شورا هم آن‌جا تشکیل می‌شود یا نه، ولی

آن‌چه که وزنه سنگین بحث ما بود، همین بود. آن که دروغ نبود، آن مرکز اسناد بود.

شریف از خدایش بود که یک سالن باشد، آن‌جا بهترین کتابدارها بیایند استخدام بشوند

و کارمندهایش بتوانند بروند آن‌جا مراجعه کنند، بهترین رفرنس‌های دنیا را بگیرند برای کار

تحقیقاتی‌شان. دو قدمی‌اش بود، خوشحال بود. حالا اگر که محققین از مؤسسه اصلاح

بذر هم می‌آمدند، چیزی از آن کم نمی‌کرد. یک در جداگانه‌ای بود، می‌آمدند. شریف هیچ

مقاومتی در این مورد نکرد. ما از این نظر با شریف مشکل نداشتیم.

❖ مقاومت درون وزارت خانه‌ای بر اثر فهم نادرست

دکتر رضانیا: ولی مسئله‌ای که بود مقاومت‌هایی بود که در راه تشکیل سازمان در داخل وزارت کشاورزی وجود داشت. ببینید اکثر مؤسسات تحقیقاتی برای خودشان یک استقلالی دست و پا کرده بودند. ولی این جور نبود که هر کار دل‌شان می‌خواهد بتوانند بکنند. به هر حال، این‌ها همه تابع وزارت کشاورزی بودند، بایستی حکم‌شان را وزیر کشاورزی یا معاونش، میرحیدر، امضا می‌کرد. تابع بودند. اما، به هر حال، یک استقلالی هم داشتند. درک‌شان و درک کل وزارت کشاورزی وقتی می‌گویم وزارت کشاورزی منظوره قسمت مرکزی وزارت کشاورزی نیست، وزارت کشاورزی در سطح کشور است، مدیران کل کشاورزی استان‌ها که حالا این مهندسین مشاور مرتب راه می‌افتند، می‌روند به استان‌ها و خیلی جاها علاوه بر مراکز تحقیقاتی، مدیر کل کشاورزی را هم می‌برند، می‌بینند و من مترجم هم با آن‌ها گذاشته بودم. این‌ها می‌نشینند و صحبت می‌کنند. می‌پرسند شما برای چی آمدید، چی کار می‌کنید؟ این‌ها هم می‌گفتند که ما می‌خواهیم برنامه‌ریزی تحقیقات کشاورزی کشور را انجام بدهیم. ولی اگر یک وقتی فرض کنید این‌ها مثلاً می‌رفتند سمنان و آن‌جا به مدیر کل کشاورزی می‌گفتند که ما این‌جا مرکز تحقیقاتی نداریم، این‌ها ناراحت می‌شدند. ما مرکز تحقیقات نداشته باشیم! یک چنین بحث‌هایی می‌شد.

خب، به این دلایل بود که مدیر کل کشاورزی خیلی از استان‌ها گفته بودند که ما اگر یک مرکز تحقیقات نداشته باشیم، کارمان پیش نمی‌رود. به نظر من مدیر کل کشاورزی خوب توجیه نشده بود که این برنامه جدید تحقیقات براساس منطقه اکولوژیک پیش‌تر به نفعش است، پیش‌تر برای حل مشکل زارع که در همان استان است، می‌تواند سرویس و کمک مؤثر بدهد تا این‌که سی تا مرکز داشته باشیم و به اندازه کافی آدم محقق نتوانیم در آن جمع بکنیم. به اندازه کافی تشکیلات و امکانات تحقیقاتی نداشته باشیم و به اندازه کافی با دانشگاه‌ها ارتباط نداشته باشیم. کارهای تکراری بی‌جهت انجام ندهیم. این‌ها مجموعه چیزهایی بود که به نظر من آن مسئله مقاومت که شما مطرح کردید که مسئله خیلی مهمی هم بود را بخواهیم ختم بکنیم، می‌توانیم به این نتیجه برسیم که به نظر من تمام مقاومت‌هایی که می‌شد، اکثراً بر اثر نفهمیدن اهدافی بود که برای سازمان تحقیقات ترسیم شده بود. خیلی‌ها فرق مرکز تحقیقاتی که داشت ترسیم می‌شد را با ایستگاه تحقیقات نمی‌دانستند. تقصیر هم نداشتند. زمان و فرصت تشریح آن هم نرسیده بود. باید اقلایک مرکز راه می‌افتاد تا بتوان نقش و روش کارش و ارتباط آن مرکز را با استان بدون مرکز تحقیقات، به روشنی و در عمل تشریح کرد.

دکتر نوروزی: یعنی فکر می‌کنید که این مقاومت‌ها عمدتاً بر اثر جهل و ناآگاهی بود؟
دکتر رضانیا: یعنی به اندازه کافی توجیه نشده بودند. زمانی نبود. ما هنوز سازمان

تحقیقات را پیاده نکرده بودیم. ما هنوز یک مرکز را درست نکرده بودیم که کسی بفهمد حالا چی کار می‌خواهیم بکنیم که مدیر کل کشاورزی بفهمد که اگر در آن استان مرکز تحقیقات ندارد، یک نماینده‌ای از مرکز تحقیقات آن‌جا است. یک ایستگاهی احتمالا آن‌جا است، اگر لازم باشد و اگر الان نتوانند بگذارند، مرکز تحقیقات وقتی که دید بایستی تمام این‌جاها را پوشش بدهد و نیاز دارد که در یک جای دیگر یک باغی بگیرد، یک ایستگاهی بگیرد، یک کاری انجام بدهد، قطعاً انجام می‌دهد. جزء وظایفش است. الان ما این را براساس اکولوژی ترسیم نکردیم. از یک مؤسسه‌ای مثل مؤسسه بررسی آفات پا می‌شوند راه می‌افتند می‌روند مسافرت یک سر جیرفت می‌زنند، دو تا نمونه می‌آورند و می‌گویند ما می‌خواهیم فلان تحقیق را بکنیم. اما، این تحقیق کی برسد به دست جیرفت، چه قدر آن‌جا مسئله باشد؟ این‌ها چیزهایی بود که تا امکانات تحقیقاتی در آن‌جا درست نمی‌شد و همان‌جا مسئله بررسی نمی‌شد، جواب‌هایش هم به درد زارع آن‌جا نمی‌خورد. کسی هم در محل جوابگوی کشاورز نبود.

❖ آغاز همی‌زی محققین کشاورزی

دکتر رضانیا: در زمینه مؤسسات تحقیقاتی هم این جوری بود که می‌گفتند شما بایستی بیایید زیر چتر سازمان تحقیقات و یک هماهنگی بین شما و گروه‌های دیگری که حالا نمی‌دانند اسم‌شان چیست، وجود داشته باشد. خب این‌ها هم نمی‌دانستند. یعنی در حقیقت خوب درک نکرده بودند که بافتی که قرار است درست بشود، چه شکلی است. یک دل‌شوره‌هایی داشتند. یک مقاومت‌هایی می‌کردند. بچه‌های محققین و این‌ها وقتی که می‌شنیدند که قرار است که قانون تحقیقات این‌ها را بررسی بکند و ارزیابی بکند دانش‌شان را و ببیند که این‌ها در چه مرحله‌ای از نظر علمی قرار می‌گیرند، چه گروهی به‌شان می‌دهند، این‌ها بعضی‌هاشان خیلی خوشحال بودند، آن‌هایی که به خودشان اعتماد داشتند، به کار تحقیقاتی‌شان اعتماد داشتند. اما، بعضی‌هاشان هم که دکور تحقیقات بودند و عملاً هم تحقیقاتی نمی‌کردند، این‌ها هم می‌گفتند که خب پس حالا یک عده می‌آیند، پول خوب می‌گیرند، به ما می‌گویند که چون مقاله ننوشتی... و هر جا که می‌رفتیم به صورت متلک به ما می‌گفتند که این مقاله نویس است، این مقاله ننویس است. چرا؟ چون شنیده بودند که هیأت همی‌زی این است و می‌آید کارهای تحقیقاتی یک فرد را در گذشته بررسی می‌کند و می‌گوید که تو پژوهنده هستی یا پژوهش‌یاری یا استاد پژوهشی و این بستگی به کار تو دارد و این‌ها هم یک عده‌شان مثلاً می‌گفتند که ما از صبح زود داریم در این مزرعه می‌دویم، حالا چون مقاله ننوشتیم، می‌خواهند به ما ندهند. خب، این‌ها نارحت بودند. در حالی که سازمان تحقیقات واقعاً دنبال محقق باید

بگردد، نه دنبال کسی که صبح تا شام در مزارع دارد می‌گردد که بذر تولید کند یا نهال تولید کند، این‌که تحقیق نمی‌کند. این کارش تولید است. آن محققى که سازمان تحقیقات الان مدنظرش است، همه این‌ها نیستند. یک گروهی هستند که انتخاب می‌شوند و این‌ها دیگر دنبال این‌که بروند یک پست پیدا کنند، مدیر کل بشوند، یا رئیس بخش بشوند تا بتوانند حقوق بگیرند، نیستند. این‌ها می‌دانند اگر سر جایشان بنشینند، کار تحقیقی انجام بدهند، ارتقاءشان با تحقیق ارتباط دارد. این کاملاً پخش شده بود و من خودم هم روی این مسئله نقش داشتم که این مسئله را به گوش همه برسانم که از این به بعد کسی محقق شناخته می‌شود که تحقیق می‌کند و آن است که در ارزیابی مدنظر قرار می‌گیرد. حالا این‌ها از کجا درآمده بود؟ همه این‌ها از آن جلسات ماهی یک باری که من و میرحیدر و مهندس مشاور داشتیم، جزئیات این مسائل در آن جلسه‌ها بحث می‌شدند.

دکتر نوروزی: با تشکیل سازمان تحقیقات در معیزي اعضای هیأت علمی تغییرى ایجاد شد؟

دکتر رضانیا: بینید قانون پایه حقوق محققین در سازمان تحقیقات کشاورزی در حدود سال‌های ۵۳ و ۵۴ تصویب شد. قبل از آن ارتقاء محققین در مؤسسات چیزی بود که می‌آمدند، می‌گفتند که آخر سال یک گروه به این اضافه بدهید، یا یک پایه به این. به علت این‌که دو سال خدمت کرده. هیچ وقت نمی‌آمدند ببینند که این چه قدر کار کرده. هر کسی هم که محقق خیلی خوبی بود، چهار روز بعد می‌گذاشتند مدیر کل یک جایی، رئیس یک جایی و ول می‌کرد، می‌رفت. چون اسم در کرده بود و معمولاً هم بایستی کسانی که اسم در می‌کنند، بیابند مدیر کل این‌جا و آن‌جا بشوند. اکثر آدم‌هایی که شما می‌دیدید در وزارت کشاورزی به پست‌هایی رسیدند، این‌ها یک جایی سرشان در ایستگاه تحقیقاتی بوده یا سرشان در یک کاری بوده که سر و صدا داشته، مثل ترویج و اصلاحات ارضی و اساس کار ارتقاء براساس تحقیق زمانی شروع می‌شود که قانون تحقیقات تصویب می‌شود. آن‌جا برای اولین بار ما یک هیأت معیزه درست می‌کنیم به نام هیأت معیزه سازمان تحقیقات کشاورزی.

❖ اولین اعضای هیأت معیزه سازمان تحقیقات

دکتر نوروزی: پس تا قبل از تشکیل سازمان تحقیقات ما هیأت معیزه نداشتیم؟

دکتر رضانیا: نه اصلاً. ضرورتی هم نداشت. هیأت معیزه چه کار کند. برای این‌که قرار نیست ارتقاء کسی براساس کار تحقیقاتی‌اش باشد، هیأت معیزه هم لازم نبود. آن موقع مهندس سالوری بود که دوست میرحیدر بود، صدایش کرد و آمد و در اتاق آقای میرحیدر ما نشسته بودیم با آقای سالور. یکی دو نفر را پیشنهاد کردند و اسم چهار پنج نفر را نوشتند

و به این‌ها میرحیدر حکم داد که شما بیایید عضو هیأت ممیزه بشوید. ولی کار اصلی و بار اصلی هیأت ممیزه روی دوش مهندس آذرنیا بود. مهندس آذرنیا از کارشناس‌های بنگاه مستقل آبیاری بود و من از قدیم او را می‌شناختم. ایشان در حقیقت دبیر هیأت ممیزه بود و مدارک علمی افراد می‌آمد می‌رفت زیر نظر او و ایشان ارزیابی می‌کرد، می‌آمد به من یا میرحیدر نشان می‌داد، یک تأیید هم از ما می‌گرفت، بعد می‌برد می‌داد رئیس هیأت ممیزه، پاراف می‌کرد.

دکتر نوروبی: یعنی آقای سالور.

دکتر رضانیا: درست است، آقای سالور و بعد این را به محقق مربوطه ابلاغ می‌کردند که تو مثلاً شدی پژوهشیار با پایه فلان و شرط این‌که تو از این استفاده بکنی این است که پست سازمانی باید در تشکیلات به نام محقق وجود داشته باشد. این هم یک کار منطقی بود. چون یک مؤسسه پر از کارمند بود، ولی فقط یک تعدادی محقق داشت و فقط محققین از این استفاده می‌کردند. همه مشمولش نمی‌شدند. پس باید پست محقق هم برای آن رشته وجود داشته باشد. خود من هم ارزیابی شدم و همین کارها را سالور کرد، منتهی دیگر نداد من مال خودم را پاراف کنم، داد به آقای میرحیدر یا داد به آقای دکتر برهان. آن موقع دیگر میرحیدر رفته بود.

دکتر نوروبی: برای ساختار هیأت ممیزه ظاهراً دانشگاه تهران الگو قرار گرفت، درست است؟
دکتر رضانیا: تقریباً. در این زمینه مهندس مشاور چیزی به ما نداد. من چیزی از آن‌ها نشنیدم و به احتمال زیاد این کار خود میرحیدر بود. من واقعاً دخالتی در این کار نداشتم. فقط می‌گویم روزی که سالور آمد، میرحیدر من را صدا کرد و گفت که باید بنشینید با هم یک آئین‌نامه بنویسید. آئین‌نامه را که نوشتیم، بعد اعضاء هیأت ممیزه را تعیین کنیم. پیش-نویس آئین‌نامه را عملاً من می‌نوشتیم، شب‌ها می‌دادم به میرحیدر، صبح می‌آمد نظر می‌داد که این کار را بکن، آن کار را بکن و عملاً هم غیر از من و میرحیدر کسی در این کار دخالتی نداشت. شاید هم این عیب بود. ولی به هر حال، ممکن بود میرحیدر با کسان دیگری هم مشورت بکند، ولی از من نخواستند بود با فرد دیگری مشورت کنم.
دکتر نوروبی: این آقای سالور، همان عباس سالور نبود که اولین رئیس سازمان اصلاحات ارضی شد؟

دکتر رضانیا: بله. سالور مشهور بود دیگر. در حقیقت سالور دکور این‌جا بود. کاری انجام نمی‌داد. فقط می‌خواستند شخصیت هیأت ممیزه را با اسم سالور ببرند بالا.

دکتر نوروبی: بله، شاید. چون سالور در اصلاحات ارضی، اسم در کرده بود و موفق بود.

دکتر رضانیا: به نظرم آدم درستی هم بود. من چیز بدی در مورد سالور نشنیده بودم. از نظر ناپاکی و این‌ها چیزی نشنیده بودم.

❖ ایجاد ده مرکز تحقیقاتی در کشور بر مبنای اکولوژی

دکتر رضانیا: مسئله بعدی این بود که در جلسات با مهندس مشاور بحث شده بود که اولاً مراکز تحقیقاتی ما بایستی تا آن جایی که امکان دارد محدود باشد تا بتوان برای تجهیزش نیرو صرف کرد و راه محدود کردنش هم این است که اکولوژی را مبنای انتخاب مرکز قرار بدهیم. برای این که دوباره کاری کم تر بکنیم. برای این که بتوانیم تحقیق را با گیاه ارتباط بدهیم. مرکز تفکر ما محصول است. ما آخر سر به محصول می خواهیم برسیم. این محصول در این منطقه اکولوژی جایش است، خوب رشد می کند، خوب محصول می دهد. در یک منطقه اکولوژی دیگر معرفی شده، بایستی آن را جا بیندازند، بایستی وارپته مناسبش را پیدا کنند، بایستی رژیم غذایی مناسبش را پیدا کنند، چون محیطش نیست. خارج از محیط اکولوژی اش است. پس کاری که این جا می شود با کاری که در آن مرکز اصلی انجام می شود، فرق دارد. مثلاً کار تحقیقاتی در جایی که محیط اکولوژی جای یا انگور است فرق می کند با جایی که شما یک محصول جدید را معرفی می کنید. بحث در دفتر آقای میرحیدر در این زمینه خیلی زیاد بود. خیلی جاهایش را من یا میرحیدر مخالفت می کردیم، بحث می کردیم، می گفتیم امکان پذیر نیست، مهندس مشاور قبول می کرد. خیلی جاهایش را هم آن ها قبول نمی کردند. ولی، به هر حال ما به یک نتیجه ای رسیده بودیم و این نتیجه این بود که ما ده تا مرکز تحقیقاتی در کشور داشته باشیم و فعلاً بیش تر از ده تا نداشته باشیم. ده تا مرکز اکولوژیک. این مراکز را هم با توجه به مقدار بارندگی و آب و هوا و درصد رطوبت و ارتفاع از سطح دریا و این مسائل مهندس مشاور درآورده بود. جاها را هم رفته بود، گشته بود. امکانات تحقیقاتی این جاها را هم پیدا کرده بود و گفته بود که این مرکز اکولوژیک را بگذارید در کرج. این مرکز اکولوژیک را بگذارید در زرگان. این مرکز اکولوژیک را در صفی آباد خوزستان در دزفول. و این دلیل نمی شد که اگر یک جایی مرکز تحقیقات نداشت، تحقیقات نداشته باشد. مرکز تحقیقات نداشت، ولی ممکن است که ایستگاه تحقیقاتی داشته باشد. برای همان مرکزی که عرض کردم. یک چیزی که جایی معرفی شده و آن تحقیقات اکولوژیک مرکزش جواب نمی دهد. هر مرکزی مسئول چند تا استان بود. این استان ها مشخص شده بودند که این ها نزدیک ترین اکولوژی را به آن مرکز دارند.

❖ مفاهیم دیسپیلین و کامودیتی در ساختار سازمان تحقیقات کشاورزی

دکتر رضانیا: بعد مطلب حساس در این جا بود که تحقیقات و برنامه ریزی تحقیقات بر چه اساسی صورت بگیرد. ما صاحب دو تا واژه شده بودیم در این جلسات. یکی را به انگلیسی می گفتند دیسپیلین. دیگری را می گفتند کامودیتی. کامودیتی را من ترجمه کرده بودم کالا یا محصول. این ها را من از خودم درآوردم، شاید هم یک آدم عاقل تری به ترجمه بهتری

می‌رسید. دیسپلین را من اسمش را گذاشته بودم معلم و ناظم. معلم و ناظم، یعنی چی؟ یعنی آن‌چه که ما آن زمان اسمش را گذاشته بودیم یا امروز هم می‌گذاریم مؤسسه تحقیقاتی. این معلم و ناظم تحقیقات است. آن‌چه که اسمش را می‌گذاریم کامودیتی این خوراک مرکز تحقیقات است. یعنی چی؟ یعنی در یک مرکز اکولوژیکی یک کامودیتی ممکن است چای باشد. ممکن است چای باشد، برنج هم باشد. ممکن است چای و برنج باشد، مرکبات هم باشد. ممکن است چای و برنج و مرکبات باشد، زیتون هم باشد. این‌ها را ما وارد جزئیاتش نشده بودیم. ولی خیلی کار پیچیده‌ای نبود که یک موقعی شورای تحقیقات بیاید بگوید که این کامودیتی که اسمش چای است بدهیم به مرکز تحقیقات گیلان. آن کامودیتی که اسمش مرکبات است، شاید دل‌شان می‌خواست می‌دادند به مرکز تحقیقات کرمان. من نمی‌دانم. ضمن این‌که مرکبات در شمال هم بود. در جنوب هم بود. ممکن بود، بدهند به جنوب. این‌ها آن چیزهایی بود که در آن جلسات به بحث این‌ها نرسیدیم، ولی بحث خیلی پیچیده‌ای هم نبود. اصلش این است که مؤسسات و محققین بشینند با هم عقل‌شان را بریزند روی هم و بگویند که ما این را به کجا بدهیم. آقای میرحیدر هم می‌گفت فعلاً وقت این کار نیست. اگر اختلاف نظر بود، این‌ها را به کارشناسان می‌دهیم که به موقع خود بررسی علمی و فنی مربوطه را در قالب سیاست‌های کلی انجام داده برای تصویب به شورای تحقیقات سازمان ارائه دهند.

❖ اعطای اختیار به مراکز و مقاومت مؤسسات

دکتر رضایا: آن‌چه که مهم بود این بود که وقتی یک جایی قرار می‌شد مرکز تحقیقات چغندر قند باشد، تمام اطلاعات مربوط به چغندر قند ایران آن‌جا می‌آمد و تمام برنامه‌ریزی مربوط به تحقیقات چغندر قند در کشور از آن‌جا سرچشمه می‌گرفت. این‌جا کجا است؟ مرکز تحقیقاتی. این‌جا دیگر مؤسسه تحقیقاتی نیست. این‌جا بود که به مقاومت برمی‌خوردیم. وقتی که این بحث‌ها را می‌کردیم یعنی دکتر قوام‌الدین شریف می‌گفت که پس من تصمیم نمی‌گیرم که چه آفتی را بیش‌تر روی آن تحقیق بکنم. می‌گفتیم آفت مال چیست؟ آفت مال محصول است. محصول کجاست؟ مرکزش آن‌جاست. مگر آفت تابع اکولوژی نیست. مگر حشرات با درجه حرارت تخم‌گذاری نمی‌کنند. مگر رطوبت در زندگی حشرات تأثیر ندارد. خوب، آن مرکز تحقیقاتی که در آن‌جا تشکیل شده، آن مرکز اکولوژی، بررسی آن محصول هم آن‌جا انجام می‌شود. کی معلمش است؟ شما، آقای شریف. شما به عنوان مؤسسه تحقیقات بررسی آفات به این مرکز در این زمینه هدایت می‌دهید. به آن مرکز در جای دیگر، در آن زمینه هدایت می‌دهید. چه آفت باشد، چه بیماری باشد. این‌جا جایی بود که مقاومت می‌شد و یک جوری می‌دیدند که مراکز تحقیقات صاحب

قدرت دارند، می‌شوند. این دقیقاً هدف مهندس مشاور بود. دقیقاً چیزی که مهندس مشاور به عنوان ایراد به ساختار موجود تحقیقات در آن زمان می‌گرفت، این بود: شما مراکز تحقیقاتی‌تان قدرت ندارند. این‌ها هستند که با زارع ارتباط دارند. این‌ها هستند که ارتباط با مشکل دارند. این‌ها جوابگوی زارع باید باشند. نه آن آقایی که در تهران نشسته. نه می‌تواند و نه باید قدرت آن‌جا باشد. قدرت باید این‌جا باشد. جایی که مشکل است، جایی که کسی که با مشکل سروکار دارد، وجود دارد، یعنی زارع. خب، این روش عدم تمرکز در تهران یک خرده تحملش مشکل بود.

❖ مکان‌یابی مراکز تحقیقاتی

دکتر نوروزی: می‌خواستیم از خدمت‌تان پرسیم، این ده مرکز تحقیقاتی که توصیه مهندس مشاور بود در کشور ایجاد شود، آیا مکان‌یابی هم شدند توسط مهندس مشاور؟
دکتر رضانیا: کردند و نکردند. ولی، به هر حال، کار اصلی‌شان اصلاً می‌توانم بگویم که همین بود. چون آن‌ها تأکیدشان بر عدم تمرکز در کار تحقیقات بود و تصمیم‌گیری و اجرای تحقیقات برود در مراکز تحقیقاتی و مؤسسات تحقیقاتی کمک‌کننده باشند. یادتان است ما قضیه کومودیتی و دیسپیلین را قبلاً صحبت کردیم، این کومودیتی‌ها عملاً کار تحقیقات را باید انجام می‌دادند و مؤسسات هم به خاطر خدمت به کومودیتی‌ها به وجود آمدند. در نتیجه خود کومودیتی‌ها نباید گم و گور بشوند. در مراکز تحقیقاتی معلوم می‌شود که این مرکز تحقیقاتی مسئول چهار تا محصول است و مسئولیت این محصولات در سراسر کشور با این مرکز است. و آن مرکز اگر صلاح دید که یک ایستگاه هم در پانصد کیلومتر دورتر بگذارد چون با شرایط آب‌وهوایی این‌جا می‌خورد، آن مرکز است که تصمیم می‌گیرد، نه مؤسسه که من بروم آن‌جا یک ایستگاه دیگر هم داشته باشم. چون مسئولیت آن کومودیتی به عهده آن مرکز می‌افتاد. خب، ببینید مملکت ما من شاید لازم نباشد برای شما بگویم که ما جزء مناطق خشک دنیا هستیم. جز یک قسمت کوچک ساحل خزر بقیه مناطق کشور ما تقریباً می‌رود جزء مناطق خشک. حالا یا بیابانی کامل است، یا نیمه بیابانی. ولی، جزء مناطقی است که تخییر بیش‌تر از نزولات است. خب، این وضعیت الان برای خیلی‌ها روشن می‌کند که ما منطقه شمال را باید از بقیه مناطق کشور جدا کنیم. حالا، بحث می‌شد که در منطقه شمال چه کار کنیم. اطلاعاتی که می‌آوردند بیش‌تر اطلاعات مربوط به ماکزیمم، مینیمم است، درجه حرارت، و اطلاعات مربوط به بارندگی، هم از نظر میزان و هم از نظر توزیع که توزیع زمستانه یا غیر زمستانه دارد یا ندارد. این دو تا فاکتور، فاکتورهای عمده‌ای بود که آقایان روی آن صحبت می‌کردند و منطقی هم به نظر می‌رسید که اگر ما بارندگی زمستانه نداریم، خود به خود ما در زمستان کار زیادی هم

نمی‌توانیم بکنیم. مگر این‌که شرایط آب‌وهوایی منطقه از نظر ماکزیمم، مینیمم طوری باشد که امکان تولید را به ما بدهد. چون به هر حال آب یکی از فاکتورهای عمده تولید است، هم برای دام، هم برای ماهی، هم برای گندم و هم برای صیفی. نتیجتاً اگر به این نتیجه می‌رسیدیم که این‌جا بارندگی زمستانه ندارد، اما، آب‌وهوا اجازه می‌دهد باید می‌رفتیم می‌دیدیم که منطقه تأمین آب برایش امکان‌پذیر است یا نیست و اگر امکان‌پذیر بود به آن به‌عنوان یک منطقه‌ای که باید در آن تحقیق انجام بشود، اولویت داده می‌شد. حالا از نظر اقلیمی جای دیگر می‌افتاد.

❖ برنامه تأسیس مرکز تحقیقات خزر

دکتر رضانیا: در مثلاً مرکز شمال من یادم است که مرکز تحقیقات جنوب خزر یا خزر شمالی یک چنین اسمی داشت که البته اسمش مهم نبود. این از آستارا شروع می‌شد و می‌رفت تا نزدیک‌های گرگان. این را می‌گذاشتند زیر پوشش یک مرکز. فقط هم برای این که این فاکتورها از نظر آب‌وهوایی در آن، جا می‌گرفت که فرض کنید که این‌جا ما بارندگی تابستانه داریم، بارندگی زمستانه هم داریم. بنابراین، می‌افتاد در یک منطقه. اما، شما بهتر می‌دانید که شرایط تولید در رشت با شرایط تولید در گرگان تفاوت زیادی دارد. به همین علت می‌آمدند، می‌گفتند که ما یک مرکزی در شمال باید بگذاریم. پس می‌شد مرکز شمال، اسمش را گذاشته بودند، مرکز خزر یک چنین چیزی. ای‌کاش یادم می‌آمد دقیقش را به شما می‌گفتم. بعد می‌گفتند که ما این‌جا به نظرم سه یا چهار تا منطقه فرعی یا زیر مرکز باید داشته باشیم که این‌ها می‌توانست اسمش ایستگاه یا مرکز فرعی باشد. ولی، یک مرکز اصلی ما در شمال باید می‌داشتیم. حالا، این گروه مهندس مشاور کارشان این بود که حالا که تصمیم گرفتند که این مرکز با این مساحت و با این موقعیت از نظر درجه حرارت و بارندگی و ماکزیمم، مینیمم ایجاد شود، برویم ببینیم میکروکلیم‌های داخل این مرکز را چه طوری می‌توانیم تقسیم بندی بکنیم و مثلاً من نمی‌دانم سه یا چهار تا جاهای مختلف را در این فاصله می‌گذاشتند که این‌ها یا بایستی ایستگاه تحقیقاتی داشته باشند یا مرکز فرعی. اسمش را اصلاً مهندس مشاور کاری نداشت، ولی، به این‌ها می‌گفتند زیر گروه. به آن می‌گفتند گروه و به این‌ها می‌گفتند زیر گروه. گروه فرعی. ما اصلاً به جایی نرسیدیم که بخواهیم این‌ها را بیاوریم پیاده کنیم و بنویسیم. چون آن‌ها کارشان بود و بعد می‌آمدند بحث می‌کردند و ما هم بر این اساس داشتیم کار می‌کردیم. به مرحله ایجاد مراکز که هنوز نرسیده بودیم. خوب، تکلیف شمال به نظر من این طوری روشن شد. همان‌طور که قبلاً گفتم قرار بود که مهندسین مشاور بروند تأسیسات تحقیقاتی موجود از آستارا تا گرگان را نگاه کنند. ببینند کجا ما الان آزمایشگاه داریم. می‌دانید که مثلاً مؤسسه

خاک‌شناسی یک کار می‌کرد، مؤسسه بذر و نهال یک کار دیگر می‌کرد، جنگل و مرتع یک کار دیگر می‌کرد. باید همه این‌ها را می‌رفتند و می‌دیدند و بعد نگاه می‌کردند که چی داریم. چون آن چیزی که داریم سرمایه است دیگر و باید از آن سرمایه استفاده کنیم و بعد تصمیم بگیرند که حالا آن مرکز اصلی را کجا بگذاریم و جا، ساختمان، آزمایشگاه و این‌ها می‌شد فاکتور اصلی که ما دیگر احتیاج نداشته باشیم بخواهیم به فاصله ده کیلومتر برویم یک‌جای دیگر را بگیریم. چون برای این‌ها هزینه صرف شده بود. من دقیقاً یادم نمی‌آید که برای شمال کجا را انتخاب کرده بودند. ولی، سیاست کلی این بود که تأسیسات موجود را بیابیم نگاه کنیم و ببینیم کجا بهتر است که بشود مرکز.

❖ مؤلفه‌های مؤثر بر واگذاری یک محصول به یک مرکز تحقیقات

دکتر رضایا: حالا هم از فیزیکی باید نگاهش کنیم که می‌شد دسترسی و هم از نظر تأسیساتی که آن‌جا موجود است. در مورد شمال من یادم است که جنگل و مرتع و شیلات و چای و پنبه را در نظر گرفته بودند. چون پنبه از محصولاتی بود که خیلی روی آن بحث بود که آن را بگذارند در مرکز شمال یا مرکز داراب. بعد یک عده‌ای می‌گفتند نه ورامین. میرحیدر اکثر اوقات می‌گفت که این‌ها را حالا ولش کنید. این‌ها را باید کار کارشناسی بکنیم. یعنی یک گروه کارشناس پنبه بنشینند دور هم سیاست کلی سازمان را هم ببینند، تأسیسات و امکانات را هم که مهندس مشاور تهیه کرده بگذارند جلوشان، بگویند که خب حالا بهتر است که مرکز تحقیقات پنبه را بگذاریم ورامین. یعنی این کومودیتی را به کدام یک از مراکز بدهیم، این را می‌گفت چیزی است که باید کار کارشناسی بشود و درست هم می‌گفت. چون یک عده آدم بی‌نظر می‌آیند امکانات را نگاه می‌کنند مقدار سطح زیر کشت پنبه را نگاه می‌کنند، تولیدش را نگاه می‌کنند، نیاز به حمایت و اطلاعاتی که باید به زارع داده بشود را نگاه می‌کنند، همه این‌ها را بررسی می‌کنند، می‌گویند که بسیار خب این‌جا بهتر است و خیلی مسئله پیچیده‌ای نبود.

❖ برنامه تأسیس مراکز تحقیقاتی آذربایجان و خراسان و پیوند مستحکم آن‌ها با یکدیگر

دکتر رضایا: بعد از آن، از شمال که می‌آمدیم بیرون دو گروه عمده مرکز داشتیم. یکی، مراکزی که بیابانی بودند و معمولاً این مناطق تولیدات خیلی با ارزشی ندارند. به علت این‌که بیابانی هستند و مسئله کمبود آب عمدتاً عاملی شده که تولیدی آن‌جا نداشته و خیلی نیازی به تحقیق نداشته باشد. یک سری مناطق هم پیدا می‌شدند مثل خوزستان که این‌ها جزء مناطق خشک و گرم بودند، ولی امکانات تولید آن‌جا زیاد بود، به خاطر وجود رودخانه‌ها و خب از نظر سنتی هم شما نگاه کنید می‌بینید که ما یک تمدن خیلی خیلی بزرگی در خوزستان داشتیم، در شوش. چرا؟ به خاطر وجود همین آب‌ها بود دیگر.

بشر که بی‌خودی نمی‌رفته یک‌جا جمع بشود. یک تمدن بزرگی مثلاً داشتیم در فارس. باز هم به خاطر رودخانه کُر که دشت مرو دشت را آبیاری می‌کرده و مثلاً تعدنی که در اصفهان به وجود آمد، به خاطر رودخانه زاینده‌رود بود. یعنی خلاصه فاکتور آب فاکتوری بود که ما وقتی آمدیم در این منطقه که دیگر بارندگی نیست و عامل محدود کننده آب می‌شود، باید نگاه کرد که دیگر غیر از آب چه چیزی است. درجه حرارت است. این درجه حرارت هم باز نگاه می‌کردیم که مثلاً فرض کنید منطقه آذربایجان‌مان با منطقه خراسان تقریباً یکی بودند. هم از نظر طول و عرض جغرافیایی و هم از نظر درجه حرارت سرهای زمستان که معیار قرار می‌دادیم. به نظرم برای آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی یک مرکز گذاشتند. بعد برای خراسان هم یک مرکز گذاشتند. ولی می‌گفتند که درست است که ما یک مرکز این‌جا می‌گذاریم، یک مرکز آن‌جا می‌گذاریم، ولی یک جوری باید ارتباط این‌ها قوی‌تر باشد. یعنی فرض کنید ارتباطی که بین آذربایجان و خراسان قرار بود برقرار بشود این ارتباط یک چیزی بود شبیه ارتباط بین مثلاً رشت و گرگان در آن مرکز خزر، منتهی آن‌جا زیر پوشش یک مرکز می‌رفت از نظر جغرافیایی به خاطر مساحت و مسائل راحتی رفت‌وآمد. این‌ها همه فاکتورهایی بود که می‌نشستند یکی یکی بحث می‌کردند. ولی خراسان و آذربایجان را دو تا مرکز جدا گذاشته بودند.

❖ برنامه تأسیس مرکز زرقان فارس

دکتر رضانیا: باز من یادم است که یکی دیگر از مراکز عمده‌ای که خیلی در آن رفت‌وآمد می‌کردند و می‌گفتند که تأسیسات دارد زرقان بود. ایستگاه بذر و نهال زرقان یکی از ایستگاه‌های قدیمی کشور بود و وقتی هم که رفتند آن‌جا اکثراً کارشناس‌ها خوش‌شان آمده بود از این‌که این‌جا زمین به اندازه کافی است. مساحت بسیار زیادی فکر کنم بالای صد هکتار آن موقع زرقان زمین داشت. من نمی‌دانم که الان چه قدر است. ولی، ایستگاه زرقان را انتخاب کرده بودند به عنوان یکی از مراکز تحقیقاتی که نامش مرکز جنوب بود.

دکتر نوروزی: پس یکی از ده مرکز تحقیقاتی مرکز زرقان فارس بود.

دکتر رضانیا: بله زرقان بود.

❖ برنامه تأسیس مرکز صفی‌آباد دزفول

دکتر رضانیا: یکی هم ایستگاه صفی‌آباد بود. چون فکر می‌کردند که آن‌جا در حال حاضر دارای امکانات تحقیقاتی بیشتر از اهواز و جاهای دیگر خوزستان است. مضافاً به این‌که اهمیت دزفول بعد از ایجاد سد دز خیلی بیشتر از سایر مناطق خوزستان بود. در اقتصاد کشاورزی نقش خیلی بیشتری داشت. بنابراین، صفی‌آباد هم یکی از آن مراکز بود.

چند تا شد؟ شمال یکی بود، آذربایجان دو تا، بعد می‌آمدیم به خراسان. بعد زرقان هم بود و صفی‌آباد هم همین‌طور.

❖ گفتاری‌های برنامه تأسیس مرکز زابل

دکتر نوروژی: جیرفت نبود، آقای دکتر؟

دکتر رضانیا: حالا این‌جا می‌آئیم به سراغ قسمت شرق ایران. شرق ایران یک وضع خاصی داشت. اولاً منطقه بلوچستان یک منطقه‌ای بود که با هیچ‌جا از نظر شرایط آب‌وهوایی خیلی قابل مقایسه نبود. منطقه‌ای است که رطوبت زیاد دارد. ممکن است آب کم داشته باشد، ولی، حرارت زیاد است، رطوبت هم در بعضی از قسمت‌هایش است. یعنی، تقریباً به حالت نیمه معتدل و با یک درصدی از رطوبت. در حالی‌که بقیه جاها از شمال که می‌گذشتیم، درصد رطوبت خیلی تفاوتی نمی‌کرد. اما، در منطقه بلوچستان این تفاوت وجود داشت. این‌جا ما چند تا مسئله داشتیم. یکی این‌که در خود بلوچستان کار تحقیقاتی زیادی نشده بود. الان نمی‌دانم کسی به فکر آن‌جا است یا نه و تأسیسات تحقیقاتی هم آن‌جا نبود. این‌ها می‌رفتند آن‌جا و می‌آمدند، فقط تنها جاهایی که بود در کرمان و جیرفت و زابل بود. این زابل شده بود یک مسئله. برای این‌که آن زمان دولت ژاپن با دولت ایران یک قراردادی داشت که بیایند و یک کارهایی در ایران انجام بدهند. نمی‌دانم این‌ها خودشان رفته بودند یا کسی می‌خواست این‌ها را راه‌شان ندهد، هُل‌شان داده بودند به زابل که اگر می‌خواهید کاری بکنید، بروید آن‌جا. نمی‌دانم شما زابل رفتید؟

دکتر نوروژی: بله.

دکتر رضانیا: می‌دانید که یک منطقه نسبتاً دورافتاده‌ای است.

دکتر نوروژی: همین‌طور است.

دکتر رضانیا: ولی خوب رستم از آن‌جا درآمده. آن‌جا هم به هر حال یک چیزی بوده، و الا رستم از آن‌جا در نمی‌آمد. تصادفاً ربطش داده بودند به میرحیدر. چون گفته بودند ایستگاه تحقیقاتی درست بکنید و میرحیدر هم به غیر از من آن موقع کسی را نداشت. دکتر رضانیا پا شو برو زابل. یک ژاپنی بگیر و هواپیما سوار شویم و برویم زاهدان. بعد به مدیرکل کشاورزی التماس کنیم یک ماشین بدهد ما برویم زابل و حالا برویم زابل اصلاً کجا بعانیم. مشکل خیلی بود. ولی، به هر حال وقتی که یک دولتی مثل ژاپن می‌آید می‌گوید که من حاضرم کمک بکنم و ما هم دل‌مان می‌خواهد که یک منطقه عقب افتاده اگر بشود جانی بگیرد. زابل شده بود یکی از افکار گروه عمران و منابع که این‌جا را می‌توانند به عنوان یک مرکز تحقیقات رویش حساب بکنند یا نمی‌توانند. خوب وقتی که قرار است ژاپنی‌ها بیایند آن‌جا سرمایه‌گذاری بکنند، یعنی شما پول گیرتان می‌آید، احتیاجی نیست خرج

بکنید برای آزمایشگاه، برای ایستگاه، برای نمی‌دانم خانه‌های سازمانی. همه چیزهایی که تحقیقات لازم دارد آن‌جا قرار بود باشد. ولی، من نمی‌دانم هیچ وقت پا نگرفت. خیلی آمدند رفتند. ما آمدیم رفتیم. حتی من یکی دو تا آدم استخدام کردم، گذاشتم آن‌جا. حتی از محل همین طرح جامع تحقیقات یک مقداری پول - دادیم به آن‌جا که بلکه بتواند زابل پر و پا بگیرد. می‌گفتند مرکز را بگذاریم زابل که این بتواند بلوچستان و این‌ها را پوشش بدهد، ولی خب یک ایستگاه هم در جیرفت داشته باشد. یعنی، در حقیقت می‌خواستند منطقه شرق ایران را بیاورند زیر یک مرکز که از سیستان و بلوچستان و تا مکران می‌آمد و این‌ها را زیر یک پوشش آب‌وهوایی قرار می‌دادند. اما، مهندسین عمران و منابع روی این‌که در جیرفت حتماً یک مرکز، یک ایستگاه باشد یا یک زیر ایستگاه باشد، تأکید داشتند. ضمن این‌که در آن نزدیکی‌ها یک جایی بود به نام چابهار. فکر می‌کنم، در چابهار هم ما یک تأسیساتی داشته باشیم، این هم بود و همان موقع این‌ها را من یادم است که مهندس مشاور می‌گفتند که این‌جا امکان تولید نباتات استوایی است. بعداً هم عملاً دیدیم که شروع کردند به آوردن. به هر حال، من تا آن‌جا که یادم است صحبت از بیش‌تر از یک مرکز برای شرق ایران نبود که آن وقت هم زابل قرار بود باشد. ما هم همیشه فکر می‌کردیم که بایستی سیاست دولت را به جایی بکشانیم که بتوانند رفت‌وآمد به زابل را ساده‌تر بکنند. چون رفت‌وآمد از زاهدان به زابل خودش یک دنیا مکافات بود. رفتن به کویر و بادهای صد و بیست روزه و زهینی رفتن کار خیلی آسانی نبود. من خلاصه خیلی چشمم آب نمی‌خورد که واقعاً بشود زابل را به عنوان یک مرکز تحقیقاتی انتخاب کرد. اما، بیش‌تر من فکر می‌کردم که در گذر زمان این جوری بشود یا دلم می‌خواست این جوری بشود که ما مرکز را بیاوریم در کرمان که جیرفت و کرمان و با اهمیت پسته و مرکبات بم و خرما و این‌ها را پوشش بدهد و زابل را اگر هم داریم به عنوان یک ایستگاه تحقیقاتی و زیرمجموعه مرکز تحقیقات کرمان باشد. حالا کجای کرمان من درست یادم نمی‌آید. ببینید چهل سال گذشته و خیلی توقع نداشته باشید من همه جزئیات را یادم مانده باشد. اما، این بحث بلوچستان که آب‌وهوای متفاوتی با بقیه جاهای ایران دارد، به خاطر همین نیمچه رطوبت بیش‌تری که از خلیج فارس و دریای عمان می‌گیرد، می‌گفتند که حتماً با وجود این‌که خشک است و مثلاً فرض کنید با خلیج فارس خیلی تفاوتی ندارد، ولی، این تفاوت را داشت.

❖ نقش تعیین‌کننده شورای تحقیقات کشاورزی

دکتر رضانیا: من یادم نمی‌آید که اصفهان کجا بود. آیا می‌آمد زیر پوشش مرکز تحقیقات مرکزی؟ خیلی هم بحثش را یادم نمی‌آید که بگویم، ولی واقعاً این یک مسئله‌ای نبود. مسئله عمده‌ای که بحث می‌شد و ما هم به آن خیلی اهمیت می‌دادیم این بود که ما

کار تحقیقات را از تهران بکشانیم بیرون. ببریم داخل مراکز و آن جاهایی هم ببریم که فعلاً سرمایه‌گذاری شده، تأسیسات و امکانات بیش‌تر وجود دارد. این‌که حالا این در اصفهان بشیند یا فرض کنید در کاشان بشیند، آن مطلب، مطلب فرعی بود. اما، از نظر فکر آن زمان ما که در فکر نوعی دانم پیاده کردن تشکیلات و این چیزها بودیم، خیلی به این مسئله فکر نمی‌کردیم. می‌گفتیم خب بالاخره یک روزی می‌آید که بنشینیم این مسائل را دقیق‌تر بررسی کنیم و تکلیفش را روشن کنیم. حالا، مرکز صفی‌آباد خیلی راحت بود که می‌شد فوری راهش بیاندازی، مرکز زرقان راحت بود، مرکز کرج آسان بود. شاید مراکز آذربایجان و خراسان هم خیلی مسئله‌ای نبود. حالا، یک چند تا مرکز دیگر مثل اصفهان که زیر پوشش مرکزی بگذارند یا نگذارند، ورامین را مثلاً چه کارش بکنیم، آیا تابع کرج باشد یا چه جوری بشود، این‌ها مسائلی نبود که آن موقع برای ما فکر باشد. اما، فکر عمده این بود که سیاست کلی باید این باشد که ما کومودیتی‌ها را بدهیم به مراکز و جایی هم که بحث می‌شود که این کومودیتی در کدام مرکز باشد، کار کارشناسی بشود. میرحیدر می‌گفت که یک گروه کارشناسی تعیین می‌شود، و این گروه بدون نظر می‌روند فرض کنید در مورد پنبه، تأسیسات آن‌جا را نگاه می‌کنند، مساحت کشت پنبه در منطقه را نگاه می‌کنند، مسائل و امکانات را نگاه می‌کنند، تفسیر اقتصادی‌اش و همه این‌ها را و می‌آیند یک گزارش می‌دهند. این گزارش را ما می‌بریم در شورای تحقیقات و می‌گوییم که این گروه گفتند که این‌جا باشد. شورای تحقیقات هم گوش تا گوش نشستند و رؤسای مراکز و این‌ها و تصمیم می‌گیرند و تصمیم شورای تحقیقات هم یک تصمیم علمی و فنی است نه تصمیم سیاسی. در تصمیم علمی و فنی هم مسائل اقتصادی، زیربناها و همه این‌ها ملحوظ می‌شود. اگر نباشد، دیگر علمی نیست. این‌ها خلاصه کارهایی بود که ما در مورد مراکز تحقیقاتی تا آن زمان روی آن‌ها بحث کرده بودیم.

❖ ترک ایران توسط مهندسین مشاور

دکتر نوروزی: می‌خواستم بپرسم که این مهندسین مشاور عمران و منابع بعد از انقلاب هم ایران بودند؟

دکتر رضانیا: نه نه. این‌ها خیلی زودتر رفتند.

دکتر نوروزی: یعنی به خاطر شعله‌ور شدن آتش انقلاب بود؟

دکتر رضانیا: بله. اصلاً در آن موقع که دیگر کار به اعتصاب و این‌ها کشیده بود، شاید شش ماه پیش از انقلاب، ما دیگر این‌ها را نمی‌دیدیم.

دکتر نوروزی: یعنی اینها قرار بود بمانند و نماندند؟

دکتر رضانیا: بله. چون کار ما تمام نشده بود. شاید هم این‌ها گزارش نداشته باشند.

ولی ممکن است در فایل‌هایشان یک چیزهایی باشد.

❖ تحلیل دکتر فرولیک از دوقطبی جامعه ایران

دکتر رضانیا: ببینید من یادم است که یک بار فرولیک در یکی از مهمانی‌هایی که در خانه‌اش داده بود که تصادفاً هم من و هم میرحیدر را هم دعوت کرده بود، رفتیم خانه‌اش. شاید مثلاً یک دو سالی پیش از انقلاب بود. برگشت به من گفت که این مملکت این جور نیست. می‌گفت اختلاف خیلی زیاد است. می‌گفت اختلاف طبقاتی خیلی زیاد است. این‌ها در حقیقت بو برده بودند که جامعه نمی‌تواند این طوری دوام پیدا نکند. ما البته خیلی دوزاری‌مان نیتاد. یک عکسی گرفته بود. خیلی جالب است. نمی‌دانم به درد بحث‌مان بخورد یا نه؟

دکتر نوروزی: اتفاقاً خیلی هم خوب است.

دکتر رضانیا: یک عکسی گرفته بود از یک الاغی در چهارراه ولی‌عصر که بار الاغ فکر کنم انار بود. بعد پشت سرش در چهارراه ولی‌عصر از این ماشین‌های کورسی‌مال انگلستان، اسمش چی است؟

دکتر نوروزی: جگوار.

دکتر رضانیا: آره یک جگوار هم آن‌جا ایستاده بود و این الاغ هم آن‌جا ایستاده بود و این عکس را گرفته بود و نشان می‌داد. می‌گفت این چه جور مملکتی است. می‌گفت من گمان نمی‌کنم که کار دوام پیدا نکند و درست هم می‌گفت. ولی ما که حواس‌مان به این چیزها نبود که. سرمان تو کار بود که مرکز تحقیقاتی و ایستگاه کجا است و فلان و این‌ها و شب‌ها هم خسته و کوفته می‌رفتیم، می‌گرفتیم می‌خواهیدیم.

دکتر نوروزی: این نشان می‌دهد که این‌ها تحلیل‌های جامعه‌شناسی هم از جامعه ایران می‌کردند؟

دکتر رضانیا: بله. قطعاً آن‌ها می‌فهمیدند. وقتی من می‌گویم مهندس مشاور، شما این‌ها را با مشاورهای نمی‌دانم سازمان سیا نباید مقایسه کنید. این بابا استاد دانشگاه برکلی است، پا شده آمده این‌جا و خب خیلی چیزها را زود می‌فهمد و می‌بیند و تحلیل می‌تواند بدهد.

❖ نقش وزیر کشاورزی در تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی

دکتر رضانیا: یک بحثی شده که من در این کتاب هم دیدم که مرتب اشاره می‌شود که کی بوده که پایه‌گذار تحقیقات بوده؟ آیا میرحیدر بوده؟ به نظر من این کاری نبود که کار میرحیدر تنها یا دکتر رضانیای تنها یا فرد دیگر باشد. این‌ها یک چیزهایی است که به مرور زمان فرم گرفته. مثلاً من یک جایی خواندم که میرحیدر در سال فلان به فکر تشکیل سازمان تحقیقات افتاد. من چنین چیزی هیچ‌وقت نشنیده بودم. یا این‌که مراکز تحقیقاتی

درست بشوند، فکر مهندس میرحیدر بوده. من باز چنین چیزی را نمی‌توانم قبول کنم. نه فکر من بوده و نه فکر مهندس میرحیدر. این‌ها یک چیزهایی است که به مرور زمان فرم گرفته. من فقط یک چیزی را می‌توانم به شما بگویم و آن این‌هاست که چرا این مهندس مشاور آمد تو دستگاه وزارت کشاورزی. حدس می‌زنم من، کسی این را به من نگفته. من روزی که آمدم، قرارداد با مهندس مشاور برای بررسی تحقیقات کشاورزی کشور را روحانی امضاء کرده بود و چند تا از کارشناس‌ها هم آمده بودند. به فاصله یک ماه ما اولین جلسه را تشکیل دادیم که کارشناس‌های عمران و منابع در آن شرکت داشتند. اولش تعداد کم‌تری بودند. اما، قرارداد بسته شده بود. من بعدها وقتی مهندس روحانی را بیش‌تر شناختم که به مرکز صفی‌آباد خوزستان سفر کردم. به نظرم آمد که به احتمال زیاد این مهندس روحانی بوده که رئیس سازمان آب و برق بوده قبلش، خوزستان را خیلی خوب می‌شناخته، مرکز تحقیقات صفی‌آباد را هم خوب می‌شناخت.

مهندسین مشاور ما همه کار می‌کنند. سد دز می‌سازند، مرکز تحقیقات صفی‌آباد را هم مجهز می‌کنند. برای برق هم کمک کردند. طرح برق سراسری ایران را دادند. مهندس روحانی اصلاً این‌ها را از آن‌جا شناخته بود، از خوزستان شناخته بود که صدایشان کرد که بیایید برای وزارت کشاورزی هم کار کنید. چند تا کار می‌کردند. یکی از کارهایشان هم این بود. کارهای دیگری هم در وزارت کشاورزی می‌کردند. از جمله من خبر دارم که مطالعه می‌کردند که چه محصولاتی تولیدش در ایران مقرون به صرفه است، چه محصولاتی نیست و بهتر است که وارد بشود. این‌ها تفکرات روحانی بود. روحانی می‌گفت که من بایستی روی مقدار آب موجود حساب کنم، بینم از هر متر مکعب آب چه محصولی تولید کنم. پروتئین است، می‌توانم پروتئین بیش‌تری تولید کنم. آن را بروم دنبال کنم. برای این‌ها مهندس مشاور آورده بود. برای تحقیقات هم حتماً آن آورده بود. این است که من می‌گویم به حساب من و میرحیدر و چهار نفر دیگر نگذارید. به همین خاطر است که حتماً روحانی هم در این کار نقش داشت که این مهندس مشاور را آورده بود. ممکن است که روحانی اصلاً هم نمی‌دانست که این‌ها چه کار می‌کنند، ولی یک اعتقادی داشت به این‌ها که این‌ها می‌توانند خارج از حب و بغض‌ها و قدرت این مؤسسه و قدرت آن مرکز و این‌که مدیریت دست این باشد یا دست آن باشد، خارج از این‌ها ببینند آن چیزی که به درد مملکت می‌خورد، چیست؟

❖ برنامه‌ریزی تحقیقات کشاورزی براساس مدل مرکز تحقیقات صفی‌آباد

دکتر رضانیا: مرکز تحقیقات صفی‌آباد تنها مرکز تحقیقاتی در ایران بود که مطابق با این مدل مهندس مشاور کار می‌کرد. یعنی اساس تحقیقاتش روی کومودیتی بود. روی تک‌محصولی بود. پروژه‌ها برای گیاه تعریف می‌شد. بعد متخصصین مختلف دور آن پروژه جمع می‌شدند. یک مهندس خاک‌شناس ممکن بود که در بیست تا پروژه دست داشته باشد. به بیست تا پروژه در آن مرکز مشاورت بدهد. یک مهندس بیشتر لازم نداریم. همه این کسانی که دارند تحقیق می‌کنند به یک مشاوره خاک‌شناسی احتیاج دارند. به یک مشاوره بررسی آفات نیاز دارند. ولی یک مشاور بررسی آفات می‌تواند به بیست تا پروژه سرویس بدهد. در بیست تا پروژه سهم داشته باشد. بنابراین، یک مهندس بررسی آفات ما آن‌جا نیاز داریم، اما، برنامه‌ریزی براساس محصول است. مرکز تحقیقات صفی‌آباد تنها مرکزی بود که برنامه‌ریزی براساس محصول بود. تنها مرکزی بود که خودش قدرت داشت که چی کار بکند، چی کار نکند. از هیچ مؤسسه‌ای، از هیچ مرکزی دستور نمی‌گرفت، اما، با دانشکده جندی‌شاپور ارتباط نزدیک داشت. استاد‌های دانشکده جندی‌شاپور می‌آمدند آن‌جا و می‌رفتند، کارشناس‌های مرکز می‌رفتند دانشگاه و برمی‌گشتند، با استادها صحبت می‌کردند. کارشناس خارجی هم داشتند که اغلب امریکائی بودند. تعدادی از آنها را من، سال‌ها قبل در سازمان آب و برق خوزستان دیده بودم و شنیدم که بعداً هم به آن‌جا رفت‌وآمد داشتند.

❖ تلاش جهت ارتقاء سطح کیفی منابع انسانی سازمان تحقیقات کشاورزی

دکتر رضانیا: این نقص در تمام مراکز تحقیقاتی دیگر کشور ما بود که ما با دانشگاه ارتباط نداریم. دانشگاه هم با ما ارتباط نداشت و این عیب بود. عیب به‌خصوص برای سال ۵۴ و ۵۵ که در وزارت کشاورزی جمع می‌زدید ده تا عنوان دکترا نداشتیم. خوب، دکترها چه جوری دکترا شدند. اکثراً رفتند کار تحقیقی کردند تا عنوان دکترا را توانستند بگیرند. بنابراین، بیشتر این‌ها رفته بودند دانشگاه. دانشگاه می‌قاپید این‌ها را. حقوق بهتر به این‌ها می‌داد و این‌ها را می‌قاپید. نتیجتاً امثال میرحیدر حق داشتند تلاش کنند یک کاری بکنند که بتوانند سطح محققین را حداقل در حد دانشگاه برسانند.

❖ لزوم ارتباط مراکز تحقیقاتی با دانشگاه‌ها

دکتر رضانیا: دانشگاهی‌ها هم تحقیق می‌کردند، در دانشکده کشاورزی هم تحقیق می‌کردند، ولی آن ارتباطی که وزارت کشاورزی با کشاورزها و با مسائل کشاورزی داشت، دانشگاه‌ها نداشتند. نزدیک شدن این دو تا به هم خیلی می‌توانست مشکلات را حل

بکند. بنابراین، مرکز تحقیقات با نزدیک‌ترین دانشگاهش باید همکاری بکند، برنامه‌ریزی براساس محصول باید صورت بگیرد، و پروژه‌های تحقیقاتی براساس محصول در مراکز تحقیقات اکولوژیک صورت بگیرد. آن‌ها بشوند تصمیم‌گیرنده و مجری برای تحقیقات آن منطقه اکولوژیک و در عین حال جوابگو و مسئول آن‌ها هستند، نه مؤسسه‌ای که در تهران نشسته. جوابگو مرکز تحقیقات است. وقتی جوابگو مرکز تحقیقات شد، آن وقت است که رئیس مرکز تحقیقات یک آدم دانشمند و یک مدیر خوب باید باشد تا بتواند جوابگو باشد. آن وقت است که این محققین دنبال پست اداری مدیریت نخواهند بود. می‌نشینند کار تحقیقاتی‌شان را انجام می‌دهند و ارتقاء هم براساس کار تحقیقاتی‌شان انجام می‌شود.

❖ موضع وزارت علوم در قبال تشکیل سازمان تحقیقات

دکتر نوروزی: اگر بخواهیم فرا وزارتخانه‌ای صحبت بکنیم، تشکیل سازمان تحقیقات با مشکل و چالش مواجه نبود که بخواهند سنگ اندازی بکنند و خللی در روند ایجاد سازمان تحقیقات ایجاد بکنند، مثل وزارت علوم یا دستگاه‌های دیگر؟

دکتر رضانیا: ببینید وزارت علوم آمده بود به نظر خودش برای حل این مشکل یک چیزی درست کرده بود به نام شورای هماهنگی تحقیقات. یکی از آن شوراهای مربوط به کشاورزی بود و تصادفاً من هم عضوش بودم.

دکتر نوروزی: این قضیه هم‌زمان بود با تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی؟

دکتر رضانیا: بله، همان زمان که من مدیر کل تحقیقات بودم و داشتیم شکل‌گیری سازمان را کار می‌کردیم، همان موقع در این جلسات هم می‌رفتم در وزارت علوم شرکت می‌کردم. آن‌جا یک پروژه‌هایی می‌آوردند که بیش‌تر آن‌ها مال دانشگاه بود. مال دانشگاه‌هایی بود که این پروژه‌ها را می‌دادند به وزارت علوم، وزارت علوم می‌آورد آن‌جا و من به عنوان نماینده وزارت کشاورزی بایستی راجع به این پروژه اظهارنظر می‌کردم که این پروژه مثلاً خوب است یا بد است، به درد می‌خورد یا نهی خورد، اولویت به آن بدهند یا ندهند. ولی، من یک نفر بودم، بقیه همه مال دانشگاه بودند و دردی دوا نمی‌کرد. یعنی آن‌چه که ما خیال داشتیم درگیر بکنیم محققین وزارت کشاورزی را با محققین دانشگاه، آن حاصل نهی‌شد، مگر این‌که مراکز تحقیقاتی درست می‌شدند و آن‌ها با استاد‌های نزدیک‌ترین دانشکده همسایه‌شان ارتباط برقرار می‌کردند. استاد‌های آن‌ها مقاله‌هایی که می‌خواستند بنویسند، تحقیقاتی که می‌خواستند انجام بدهند، می‌آمدند به کمک یک محقق ما در مرکز تحقیقات انجام می‌دادند، محقق ما هم می‌رفت آن‌جا فوق‌لیسانس می‌گرفت و یک پروژه‌ای می‌دادند به یک محقق که با یک استادی کار می‌کند. این پروژه در مرکز تحقیقات ما انجام می‌شود، استاد راهنمایش در

دانشکده است. این محقق فوق‌لیسانس می‌گیرد، تحقیق هم انجام می‌شود. ببینید با یک تیر چند تا نشان زده می‌شود.

دکتر نوری: شما این سازوکارها را پیش‌بینی کرده بودید؟

دکتر رضایا: این اصلاً قرار این کار بود. ببینید با یک تیر چند تا نشان زده می‌شود. تعداد فوق‌لیسانس‌های ما می‌رود بالا، تعداد دکترهای ما می‌رود بالا، لازم داریم. ما آن موقع اصلاً فکر دکترا را نمی‌کردیم، آن قدر کمبود فوق‌لیسانس داشتیم که فوق‌لیسانس با تخصص خاص برای ما خیلی کمیاب بود. دانشگاه با مسائل مرکز تحقیقات ارتباط پیدا می‌کرد، آشنا می‌شد. ما هم از امکانات دانشگاه استفاده می‌کردیم. هم مدرک می‌گرفتیم، هم از دانش استفاده می‌کردیم. استاد هم برای کار تحقیقاتی‌اش که می‌خواهد ارتقاء پیدا کند، آن هم تا تحقیق نکند نمی‌تواند ارتقاء پیدا کند. آن هم به یک امکاناتی دسترسی پیدا می‌کرد که دانشگاه ممکن بود نداشته باشد. دانشگاه وظیفه‌اش آموزش است. تحقیق کنارش انجام می‌شود. درست است؟ وظیفه ما تحقیق است، آموزش نیاز ما است و این دو تا باید با هم نزدیک باشند، فیزیکی. اگر فیزیکی نزدیک بودند و قانوناً هم ما مرکز تحقیقات را مجبور کردیم که تو برای پروژه‌ات بگرد یک استاد دانشگاه پیدا کن و روی این مسئله تحقیق بکن و آن‌جا هم باید با دانشگاه هماهنگی می‌کردیم که آزادید اگر می‌خواهید بیایید این‌جا آزمایشگاه است، لابراتوار است، نیروی انسانی است، بیایید تحقیق کنید، مقاله بنویسید. محققین هم ممکن بود بروند در دانشگاه‌ها کنفرانس بدهند و تجربیات عملی و شرایط و وضع واقعی کشاورزی را برای دانشجویها تشریح کنند. خوب این چیزی بود که هدف بود که این کار انجام بشود. البته خیلی‌ها درک نمی‌کردند.

دکتر نوری: با توجه به شرکت جناب عالی در آن جلسات وزارت علوم، فکر می‌کنید که

موضوع وزارت علوم مخالف تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی بود؟

دکتر رضایا: من نمی‌توانم این را تأیید یا تکذیب بکنم. به دلیل این‌که هیچ بحثی در این زمینه در آن جلسات نبود. نه، اما، این‌که این‌ها این شورا را تشکیل داده بودند، نشان‌دهنده یک کمبودی است که در کشور حس شده است و این‌ها احتمالاً پیش‌دستی کردند، سازمان تحقیقات هم وجود نداشت. شاید اگر سازمان تحقیقات وجود داشت، این شورا در سازمان تحقیقات تشکیل می‌شد. حداقل قسمت کشاورزی این شورا، معقول‌تر این بود که وقتی که ما مسائل تحقیقات کشاورزی کشور هستیم، آن‌ها که مسئول تحقیقات کشاورزی کشور نیستند، ما از آن‌ها دعوت کنیم بیایند در جلسات ما شرکت کنند. نه این‌که یک نفر به عنوان یک نماینده از کل یک وزارت‌خانه بخواهد برود به جلسه‌ای که استاد‌های دانشگاه نشستند و طرح‌هایشان را می‌خواهند مطرح کنند. دردی از آن مشکلی که ما می‌خواستیم دوا نمی‌کرد. من نمی‌دانم که اصلاً چه فایده‌ای داشت. امروز هست

یا نیست، نهی دانم. ولی من شخصا خیلی از رفتن آن جا راضی نبودم. چیزی عاید من از نظر معلوماتی نشد، مگر همان حق جلسه‌ای که می‌دادند.

❖ بحث با مرحوم مهندس قره‌باغی

دکتر رضانیا: من یک مطلب را راجع به مهندس قره‌باغی به شما گفتم که فکر می‌کنم الان زمانش باشد به یک مورد دیگر اشاره کنم. یادتان است گفتم که مهندس قره‌باغی در مورد آن پروژه‌ای که من در کرج اجرا می‌کردم، گفت که اسم این را فلان می‌گذاشتید و من متوجه شدم که این خیلی آدم دقیقی است. مهندس قره‌باغی رئیس بنگاه اصلاح و تهیه بذرچغندر قند بود. نگاه کنید بنگاه، نه مؤسسه. بنگاه اصلاح و تهیه بذرچغندر قند. کارش چی بود؟ روی چغندر قند کار می‌کرد، بیش‌تر هم روی بذرش کار می‌کرد. ولی مگر می‌شود شما روی چغندر کار بکنید، با ماشین‌آلاتش سروکار نداشته باشید، با آفاتش سروکار نداشته باشید، خاکش برای‌تان مهم نباشد، رژیم آبیاری‌اش مهم نباشد. خوب، چغندر همه این خدمات را می‌خواهد. مگر می‌شود همه این تخصص‌ها را قره‌باغی داشته باشد، نهی‌شود. پس یا باید همه این تخصص‌ها را استخدام کند که زیاد کردن تعداد کارمند و هزینه بود و یا این‌که از مؤسسه‌های خاک‌شناسی و بررسی آفات سرویس بگیرد، از اداره کل مهندسی زراعی سرویس بگیرد تا بتواند چغندر قند را اصلاح بکند. ولی اگر می‌خواهد بذر تولید بکند، شاید اشکال نداشته باشد که مستقل باشد. یکی از جاهایی که هم من و هم میرحیدر به آن فکر می‌کردیم که چه جوری آن را بیاوریم تو شکم سازمان تحقیقات، همین چغندر قند بود. محصولی بود فوق‌العاده مهم و استراتژیک و یک دستگاهی هم داشتیم به نام بنگاه اصلاح و تهیه بذرچغندر قند. حالا می‌خواهیم مرکز تحقیقات با کومودیتی درست کنیم. تمرکز را روی محصول بگذاریم. یعنی چی؟ وقتی می‌گویم تمرکز را روی محصول بگذاریم، یعنی ممکن است یک روزی حتی برای همه محصولات یک مؤسسه تحقیقات داشته باشیم، مؤسسه تحقیقات گندم، مؤسسه تحقیقات جو، مؤسسه تحقیقات ارزن. ولی، امروزه ما قادر نیستیم، امکاناتش را از نظر نیروی انسانی و سایر امکانات نداریم، کار هم بی‌جهت هزینه‌بر می‌شود و فکر کردیم که مؤسسات تحقیقاتی کارشان نظم و تعلیم باشد، مراکز تحقیقاتی کارشان تحقیق روی کومودیتی باشد. روی تک محصولی باشد. چغندر قند را چی کارش کنیم. بنگاه چغندر قند حالا دو تا کار می‌کرد: یکی این بود که اصلاح بذرچغندر می‌کرد و واقعیتش هم اگر خوب فکر می‌کردید، بیش‌تر بذرهای خارجی را می‌آوردند، تست می‌کردند، دنبال مونوژرم بودند. علتش هم این بود که بذرچغندر قند گران بود و بذرهای چغندر معمولاً پنج شش تا به هم می‌چسبند و این‌ها دنبال یک نوع وارپته بودند که بذرهای آن جدا باشند. گرچه در بذر شما خیلی صرفه‌جویی می‌کردید و

برای این آمده بودند یک بنگاه درست کرده بودند که هم بذر تولید کند، تحقیق بکند، تولید بکند، ببرد تو کارخانجات قند و از طریق آن‌ها به زارعین هم برساند. حالا، به نظر من بعدش دیگر نظارت بعدی آن چنان من ندیدم که ضرورتی می‌داشت که محققین حتماً بیرون مزارع را هم نگاه کنند. چون این‌ها خودشان در مزارع خودشان تست کرده بودند و ازدیادش را من فکر می‌کنم که ضرورتی ندارد که بنگاه انجام بدهد. یا اگر بنگاه می‌خواهد انجام بدهد، ضرورتی ندارد که بنگاه زیر نظر سازمان تحقیقات باشد.

من یک خاطره دارم که جزء خاطرات خوب هم است و آن خاطره بحث با مرحوم مهندس قره‌باغی راجع به چغندر قند بود. شاید سه ساعت بحث ما طول کشید. آن می‌گفت من می‌خواهم بنگاه چغندر قند باشد، من می‌گفتم با این قانون تحقیقات شما یک بخش تحقیقات چغندر قند در هر مرکز تحقیقاتی که بخواهی می‌توانی داشته باشی. کار تولید بذر را باید بدهی به یکی دیگر. باید از تو سازمان تحقیقات برود بیرون. اصلاً معنی ندارد محقق کارش تولید بذر باشد. محقق نمونه بذر را باید در بیاورد، ولی ازدیادش و تکثیرش که دیگر کار سازمان تحقیقات نیست. می‌خواهید دستگاه دولتی درست کنید، می‌خواهید بخش خصوصی. محقق را بگذارید آزاد باشد به کار تحقیقاتی‌اش ادامه بدهد. بتواند برود ببیند آن کارهایی که کرده، بتواند برود سر بزند ببیند آن کارهایی که انجام داده چه قدر خوب جواب داده. بذرش دژره شده، نشده؟ این‌ها را بایستی دنبالش را بگیرد. نه این‌که بیاید وقت صرف کند بذر تولید کند، بسته‌بندی کند، برود به زارع بدهد، کار محقق نیست. آقای مهندس قره‌باغی بالاخره آخر سر به من دست داد، قانع شد. گفتم مگر تو غیر از این می‌خواهی که در این‌جا این تحقیقات منجر به تولید چغندر بشود. مگر تو غیر از این می‌خواهی که بذر زیاد بشود، به دست زارعین برسد. گفت نه. گفتم من می‌گویم آن کسی که این کار را می‌کند با آن کسی که آن کار را می‌کند، یک جا نباشد. تو برو یک بنگاه تولید بذر چغندر قند درست کن. قانونش را هم ببرید مجلس تصویب کنید، انجام بدهید. ولی، کار تحقیق را با کار تولید قاطی نکنید. حیف است یک محقق وقتش صرف تولید بذر بشود. حیف است یک محقق وقتش صرف تولید نهال بشود.

❖ لزوم تفکیک تحقیق از تولید

دکتر رضایا: من پریروز چهارم بودم. رفتم به یک باغی. بیش‌تر می‌رفتم ببینم که آیا هنوز این سیستم آبیاری قطره‌ای می‌تواند جوابگو باشد یا نه، که به شما گفتم که من مسائلی می‌بینم که بیش‌تر به آب مربوط است. بیش‌تر به همین سیستم آبیاری قطره‌ای هم مربوط است. ضمن این‌که خیلی خدمت کرده، الان دیگر ممکن است که جوابگو نباشد. از آن باغدار راجع به نهال‌هایش پرسیدم. گفتم نهال از کجا می‌آورید؟ زد تو

سرش. گفت والله، نمی‌دانم. یک چیزهایی به ما می‌دهند، ولی، من مطمئن نیستم. برای این‌که ببینم نگاه کن. یک مقداری درخت لیمو کاشته بود. سه چهار تا از این ده بیست درختی که کاشته بود اتیکتش با آن اتیکت می‌خواند، ولی من می‌دیدم که این درخت آن درخت نیست. نه رشدش، نه برگش. به نظر من ما مشکل داریم در تولید نهال. نه نظارت خوب داریم، یا شاید هم تحقیق خوب نداریم، من نمی‌دانم. ولی، الان تولید کننده‌های مرکبات، نهال خوب گیرشان نمی‌آید. نهال سالم خوب مطمئن گیرشان نمی‌آید. من چون مدتی است در وزارت کشاورزی نیستم، نمی‌دانم که چه سیاستی در کشور حاکم است برای این‌که تولید انجام بگیرد. اما، آن چه که مسلم است تولید با تحقیقات نباید قاطی بشود.

❖ کارکنان دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی

دکتر نوروزی: کارکنان دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی را خودتان تعریف کردید، یا این‌که کارکنان از قبل بودند در آن دفتر و شما در رأس آن دفتر قرار گرفتید؟
دکتر رضانیا: اصلاً پرسنل نداشت.

دکتر نوروزی: پس برای آن دفتر نیرو جذب کردید؟
دکتر رضانیا: نیروی زیادی هم ما جذب نکردیم. من فقط به دلیل کار سنگینی که داشتم و برای شما هم تشریح کردم که علاوه بر فعالیت جامع تحقیقاتی و رسیدگی به دفتر تأسیسات ساختمان و بعضی طرح‌های دیگر، نیاز به کمک داشتم و مرتب می‌گفتم به میرحیدر که تو باید یک کسی را پیدا کنی که لااقل این کارهای دفتری را به من کمک بکند، دکتر شهبازی را آورد. دکتر شهبازی آن موقع هنوز مهندس شهبازی بود که آمد به آن دفتر و خوب من بارم یک خرده سبک شد. مقدار زیادی از کارها از جمله بعضی از کارهای مربوط به مهندسین مشاور را هم به او محول کردم.

دکتر نوروزی: آقای دکتر اسماعیل دکتر شهبازی از دو نفر دیگر در دفتر تمرکز تحقیقات کشاورزی نام می‌برند. آقایان مهندس معنوی و مهندس دفتری. چیزی در مورد این دو نفر خاطرتان می‌آید؟

دکتر رضانیا: یک مهندس معنوی هم کلاس برهان بود و من سال یک بودم و برهان سال سه بود. معنوی هم جزء آن‌ها بود و من فکر کنم در یکی از دستگاه‌های وزارت کشاورزی شد معاون ارزشیابی، یک چنین عنوانی. دیگر کی؟

دکتر نوروزی: مهندس دفتری.

دکتر رضانیا: چیزی خاطر من نمی‌آید. شاید هم بعد از این‌که من رفتم آمده باشند.

❖ ارزش گزارش نهایی مهندس مشاور و عدم دسترسی به آن

دکتر رضانیا: چیزی که من فکر می‌کنم نباید یادم برود به شما بگویم این است که مهندسين مشاور قاعدتاً براساس شناختی که من از قراردادهای مهندسين مشاور دارم، این‌ها بایستی یک گزارش نهایی به وزارت کشاورزی می‌دادند. اتفاقی که در کشور افتاد، مقدمات انقلاب، رفتن میرحیدر از وزارت کشاورزی، قطع ارتباط ما با مشاور، آن قدر سریع صورت گرفت و وزارت کشاورزی هم رفت تو فاز اعتصاب و این‌ها که هیچ وقت من به فکر نیفتادم و امروزه خودم را مقصر می‌دانم که پافشاری بکنم این گزارش مهندس مشاور را در رابطه با تحقیقات بگیرم و ببینم. آیا این گزارش را به میرحیدر دادند و در کشو میز میرحیدر بود و من ندیدم، خبر ندارم. آیا این گزارش اصلاً داده نشده است، نمی‌دانم. ولی، وقتی که برهان آمد به وزارت کشاورزی، من در حقیقت تنها کسی بودم که می‌توانستم برهان را در مورد آن‌چه که گذشته از نظر برنامه‌ریزی و تفکر، توجیه بکنم. هیچ کس دیگر آن‌جا نبود. چون در دفتر تمرکز من مدیر کل بودم، دکتر شهبازی هم معاون بود و دکتر شهبازی هم نصف دوره معاونی هم را رفته بود فرانسه دکتر بگیرد. من عملاً فیض معاونت دکتر شهبازی را هم آن‌طور که باید نبردم. این ایراد به خود من وارد است که چرا به فکر نیفتادم. علی‌رغم این‌که دیگر همه چیز به هم ریخته بود و کارها پیش نمی‌رفت. مثلاً من شاید باید به برهان می‌گفتم برو سراغ کارهای میرحیدر بگرد، زنگ بزن به خانه و از او پرس که گزارش مهندس مشاور عمران و منابع راجع به تحقیقات کجاست؟ ولی اصلاً من فکر این نبودم. حقیقتش هم این است که من شخصاً نیازی هم حس نمی‌کردم. فکر می‌کردم که ما هرچه در مغز آن‌ها بوده از داخل مغزشان در جلسات درآوردیم. هرچه که راجع به تأسیسات می‌خواهند بگویند در آن دفتر خدمات تأسیسات زیر دست غفاری پیاده شده. شاید این عاملی شد که من نپرسم. ولی من امروز دلم می‌خواهد، همین امروز، با وجود این‌که هیچ کاره هستم، در کار تحقیقات هیچ نقشی ندارم و می‌دانم که برنامه‌های آن‌ها اصلاً آن‌جور که آن‌ها می‌خواستند، پیاده نشد و کشور به مسیرهای دیگری رفته، ولی من دلم می‌خواهد که به آن گزارش دسترسی پیدا کنم. نمی‌دانم، اگر زورم می‌رسید، می‌رفتم داخل گونی‌های بایگانی راکد وزارت کشاورزی می‌گشتم، ببینم چیزی هست یا نه؟ به نظر من، این گزارش مهندس مشاور ارزش دارد. نمی‌شود که گزارش نداده باشند. سیستم کار آن‌ها این‌جوری است که آخر سر یک گزارش نهایی می‌دهند. هر جایی بروند، باید داشته باشند. نمی‌شود در ایران نداشته باشند.

دکتر نوروزی: ممکن است در مرکز اسناد سازمان سرنخی پیدا بشود؟

دکتر رضانیا: مگر بعدها رفته باشد. چون اگر آن‌جا رفته بود من حتماً خبر داشتم. نه به دفتر ساختمان آن‌جا رفته، نه به مرکز اسناد. مگر این‌که بعدها کسی کشوی میز

میرحیدر را کشیده باشد بیرون و چیزی دیده باشد، فرستاده باشد به مرکز اسناد. شما ببینید مهندس مشاور عمران و منابع اگر در این مورد گزارشی پیدا بکنید مربوط به تحقیقات، من فکر می‌کنم که اصلاً نیازی نداشتید که با من صحبت بکنید. چون آن‌چه که من می‌گویم، چکیده تفکرات سه چهار تا استاد دانشگاه برکلی است. این‌هایی که آمدند، مهندس مشاور ما بودند، آدم‌های ساده‌ای نبودند. من آدم احمقی نبودم که هرچه آن‌ها می‌گویند، قبول کنم. این‌ها آدم‌هایی بودند که با منطق حرف می‌زدند. با دلیل سعی می‌کردند که ما را قانع کنند که این برنامه تحقیقات باید این جوری باشد.

❖ لزوم مکاتبه رسمی با مهندسین مشاور عمران و منابع

دکتر رضایا: من خدمت‌تان عرض کردم که شاید بشود به گزارش‌های عمران و منابع دسترسی پیدا کرد. من فکر می‌کنم که اگر ما بتوانیم به عمران و منابع دسترسی پیدا کنیم، چون تشکیلاتی است که من فکر نمی‌کنم از بین رفته باشد، من در اینترنت یک جستجویی می‌کنم، شما هم می‌توانید بررسی کنید، ببینیم می‌توانیم آدرس شرکت را پیدا کنیم. از طریق رئیس سازمان تحقیقات یا معاون تحقیقاتی یک شرحی به این‌ها نوشته بشود که ما در این سال‌ها که در حقیقت می‌شود از سال ۱۳۵۳ به این طرف دولت ایران قرارداد داشته با شما برای فکر می‌کنم زیربنای تحقیقات یا یک چنین چیزی، حالا اصطلاحش یادم بیاید به شما می‌گویم، که شما یک گروه مشاور فرستادید. از طرف شما یک گروه مشاور آمدند. از جمله می‌توانید اسم دکتر فرولیک را هم بیاورید. اسم فرولیک ممکن است به آن‌ها کمک بکند. چون چهل سال گذشته، صد جور آدم آمدند و رفتند، ولی یک ارتباطی ممکن است بتواند به این‌ها کمک بکند و ما متأسفانه از این‌ها گزارشی دریافت نکردیم. گزارش نهایی دریافت نکردیم. چه اشکالی دارد که بگویید به خاطر انقلاب که شد ارتباط ما قطع شد. ولی می‌دانیم که این‌ها کار ارزشمندی برای کشور کردند. من بخواهم به عنوان فرد این را بنویسم قطعاً تأثیر ندارد. ولی به عنوان یک مقام اگر که مکاتبه بشود با این‌ها ارزش دارد. من نمی‌دانم شما امروز چهل تا مرکز دارید، پنجاه تا مؤسسه دارید، کومودیتی‌ها اصلاً یک جور دیگر شده، ولی همیشه خوب است که آدم بداند چه جوری فکر می‌کردند. شانس است دیگر، بالاخره یک تیری می‌اندازی شاید به هدف خورد.

دکتر نوروزی: پیشنهاد بسیار خوبی است. این موضوع را پیگیری خواهیم کرد.

❖ پیوستگی تحقیق و ترویج در آمریکا

دکتر رضایا: ببینید من آمریکا رفتم، با دانشگاه‌ها ارتباط داشتم، با دستگاه ترویجش ارتباط داشتم، می‌دانم که چه شکلی دارند، کار می‌کنند. در آن‌جا عین همین برنامه‌ای که

من به شما می‌گویم، تحقیقات با دانشگاه‌ها و وزارت کشاورزی‌شان قاطی است. با هم انجام می‌دهند. آن‌جا ترویجش هم با تحقیقات قاطی است. یعنی اصلاً خیلی از محققین، مروج هستند. هیچ مروجی بهتر از محقق نیست. این را من با پوست خودم حس کردم. چرا؟ برای این‌که در تعام زندگی‌ام کار من این بوده که بروم در مزرعه یک چیزی پیدا کنم به زارع بگویم بیا ببین. این کاری است که در سطح خیلی خیلی بالا در آمریکا توسط اساتید دارد انجام می‌شود. بله، اگر بشود گزارش مهندسين مشاور عمران و منابع را پیدا کرد شاید یک چیزهایی در آن باشد که الان به دردتان بخورد.

❖ **عدم اجرای کامل قانون تحقیقات کشاورزی**

دکتر رضانیا: ببینید این سازمان تحقیقات بالا و پایین هم داشته است. بعد از این‌که من از سازمان تحقیقات رفتم، دوا دور یک چیزهایی می‌شنیدم. گویا اصلاً تعام تفکرات مربوط به پیاده کردن قانون تحقیقات متوقف شده. من نمی‌دانم شاید دارم اشتباه می‌کنم. بعد دوباره یک کسی به نام دکتر کلانتری می‌آید از نو سازمان تحقیقات را می‌خواهد با آن تفکرات قبلی شروع بکند. به نظر من ظاهراً فقط قانون استخدامش را گرفته. بقیه چیزهایی که مهندسين مشاور گفته بودند که این قانون استخدام در صورتی به درد می‌خورد که آن کارها هم انجام می‌شد، به نظر من مدنظر قرار نگرفته است. حالا کسی نبوده که امثال آقایون بروند با آن‌ها مشورت کنند، پیرسند که چه خبر بوده. چون من نمی‌دانم چه چیزی در سازمان تحقیقات مانده بود، بعد از رفتن آقای دکتر برهان. اما، یک اشکال بزرگ است، وقتی شما یک چیزی را متوقف می‌کنید، یعنی نمی‌خواهید، یعنی بد است. بعد دوباره می‌خواهید شروع کنید. یعنی یادم آمده که خوب است. به این نتیجه رسیدیم که اشتباه کردیم. خوب حالا چرا نرویم با آن‌هایی که آن خوبه را خواستند شروع کنند و ما ولش کردیم، حالا دوباره برگشتیم، چرا نرویم از آن‌ها مشورت بگیریم. بالاخره هم می‌شد پیدا کنی. حالا دکتر رضانیایی نبوده، شاید کسان دیگر بودند که بروید از آن‌ها پیرسید که تفکرات شما راجع به سازمان تحقیقات چی بوده. این‌ها فقط یک قانون تطبیق و ارزشیابی و پول مطابق دانشگاه و همین را دیدند. بیش‌تر رفتند دنبال آن. به بقیه تفکرات اصلاً فکر نکردند. این کتاب تاریخچه سازمان را من می‌خوانم، می‌فهمم که اصلاً به آن‌ها فکر نکردند. چرا؟ چون می‌بینم هر استانی یک مرکز تحقیقات دارد. این همه نیرو شما جمع می‌کنید، آماس کرده. مگر می‌شود آن جوری که شما فکر می‌کردید، اداره بکنید. یک. دوم این‌که من فکر نمی‌کنم به مراکز تحقیقاتی آن قدرت را که آن طرح می‌خواست به آن‌ها بدهد، داده باشید که سرمنشاء طرح‌های تحقیقاتی از آن‌جا باشد. مؤسسه‌های تحقیقاتی فقط معلمند، فقط آموزش می‌دهند، فقط کمک می‌کنند که این طرح درست اجرا بشود. نه این‌که طرح از

آنجا سرچشمه بگیرد. بودجه‌اش در بودجه مؤسسه باشد. بعد یک خرده‌اش را بدهند به دست محقق در مرکز تحقیقات. این اصلاً هدف نبود. هدف عدم تمرکز کامل در حد امکان در تحقیقات کشاورزی بود.

دکتر نوروزی: مطابق با ساختاری که برای مراکز تحقیقات طراحی کرده بودید، قرار بود ده تا مرکز تحقیقات کشاورزی براساس اکولوژی در کشور ایجاد شود. می‌خواستیم پیرسم که آیا این تشکیلات در همان سال‌های قبل از انقلاب پیاده هم شد؟
دکتر رضانیا: نه هیچ کدام پیاده نشد. اصلاً ما بایستی یک صحبتی داشته باشیم از اتفاقاتی که بعد از رفتن میرحیدر و آمدن دکتر برهان رخ داد. کارها اصلاً از آن زمان شروع شد. در زمان میرحیدر هیچ کاری انجام نشد. هیچ کاری برای پیاده کردن سازمان تحقیقات جز تصویب تشکیلات مؤسسات تحقیقاتی و تصویب تشکیلات مرکز سازمان تحقیقات انجام نشد.

❖ **میل مؤسسات تحقیقاتی به بزرگ دیدن تشکیلات خودشان**

دکتر نوروزی: یعنی ستاد و مؤسسات.

دکتر رضانیا: ستاد و مؤسسات. آن هم نه همه مؤسسات. ما مشغول این کار بودیم که ایشان رفت و انقلاب شد. تمام این‌ها هم کار من بود که با همکاری مؤسسات که یک نماینده می‌فرستادند به دفتر من و می‌نشستیم، صحبت می‌کردیم، می‌نوشتیم. در همه موارد هم مؤسسات دنبال آماس کردن و زیاد کردن بودند.

دکتر نوروزی: یعنی به دنبال پست ایجاد کردن بودند.

❖ **کم‌ترین چالش با مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه نهال و بذر**

دکتر رضانیا: پست ایجاد کنند و ما که مراکز مدنظرمان بود، مکرر باید چانه می‌زدیم، کوچک‌شان کنیم. کار بسیار بسیار سختی بود. من دشمن خیلی دارم در این زمینه. به خصوص در بررسی آفات که سخت‌گیری می‌کردم و خوش‌شان نمی‌آمد دیگر. ولی چه می‌شود کرد. تنها کسی که سخت‌گیری نمی‌کرد، مهندس شیبانی از مؤسسه بذر و نهال بود. دلیلش هم واضح بود. برای این‌که ما اصل را بر کومودیتی قرار می‌دادیم و اکثر کومودیتی‌ها زیر دست آن‌ها بود یعنی مؤسسه اصلاح و تهیه نهال و بذر. یعنی در حقیقت از منابع طبیعی درخت و مرتع را می‌گذاشتید کنار، ماهی و شیلات و دام را می‌گذاشتید کنار، هرچه با گیاه بود، دست مؤسسه بذر و نهال بود. بنابراین، این‌ها مقاومتی نمی‌کردند. هرچه می‌خواستیم، می‌گفتند هرچه می‌خواهید در مراکز اضافه کنید. در مؤسسه فقط یکی دو تا برای هر رشته به عنوان معلم و مغز که راهنما باشد. ضمناً خودش هم می‌تواند به کمک آن‌ها طرح‌هایش را برود در مراکز اجرا کند. اگر می‌خواهد ارتقاء بگیرد، مقاله

بنویسد، می‌تواند برود آن‌جا اجرا کند. با آن‌ها مشکل نداشتیم، ولی با مؤسسات دیگر مشکل داشتیم.

❖ سازمان تحقیقات کشاورزی در آستانه انقلاب اسلامی و ریاست دکتر برهان

دکتر رضانیا: بعد که آقای دکتر برهان آمدند به وزارت کشاورزی، خب یک تغییراتی هم در مملکت شده بود. موضوعی که می‌خواهم بگویم هنوز انقلاب نشده است و تحولاتی در کشور شده برای فضای باز سیاسی. دولت در حال تغییر وزرا و معاونین است و آدم‌هایی را می‌خواهد بیاورد که با فضای باز هماهنگ باشند. وزارت کشاورزی هم همین‌طور بود. دکتری بود که اسمش یادم نمی‌آید.

دکتر نوروزی: کسی که به جای روحانی آمد را می‌فرمائید.

دکتر رضانیا: بله.

دکتر نوروزی: دکتر احمدعلی احمدی.

دکتر رضانیا: بارک ا... دکتر احمدعلی احمدی که آمد، خب این در وزارت کشاورزی تغییرات سریعی داد. من احمدی را از خیلی سال قبل می‌شناختم. برای این‌که آن زمان که من خوزستان کار می‌کردم، کارمند سازمان برنامه بود و آدم خیلی باهوشی هم بود. من را آن‌جا در مزارع برنج و گندم خوزستان دیده بود و یادش بود. وقتی آمد وزارت کشاورزی خیلی خوب من را تحویل گرفت و برهان را هم کرد معاون تحقیقاتی. بعدها که برای فائو کار می‌کردم یک‌بار به دفتر کارم آمد و معلوم شد برای فائو کارهای مشاوره‌ای می‌کند و در این مورد هم از من، که تجربه بیشتری در فائو داشتیم، کمک و راهنمایی می‌خواست.

❖ تغییرات در مدیریت‌های وزارت کشاورزی

دکتر نوروزی: پس در وزارت‌خانه یک رفرمی اتفاق افتاد.

دکتر رضانیا: بله. بله. آدم‌هایی که آمده بودند، آدم‌های کاملاً متفاوتی بودند.

دکتر نوروزی: قبل از این‌که بحث دکتر برهان را ادامه بدهیم، یک سؤال داشتم. این رفرمی که در مدیریت وزارت کشاورزی با آمدن دکتر احمدعلی احمدی اتفاق افتاد که تجلی آن در سازمان تحقیقات کشاورزی آمدن دکتر برهان بود، به این معنی بود که آدم‌های خوشنام‌تری مدیریت وزارت کشاورزی را به دست گرفتند؟

دکتر رضانیا: استنباط است فقط. من احساسم این است که قبل از این‌که برهان بیاید یا قبل از این‌که این تغییرات بشود، آدم‌ها روی ارتباطات بیشتر به خصوص در سطوح بالا مسئول کار می‌شدند، نه روی لیاقت و کاردانی. من فکر می‌کنم که آن زمانی که برهان و امثال این‌ها آمدند، این‌که افراد لایق‌تر و خوشنام‌تر بیایند سرکار، بیشتر مدنظر بود.

استنباط من این است که برهان یا مهدوی، من با این‌ها بزرگ شده بودم، این‌ها آدم‌هایی نبودند که در سیستم پارتی داشته باشند. و وقتی که احمدی می‌آید، احمدی می‌رود سراغ این‌ها. حالا خود احمدی هم از آن‌هایی بود که خیلی با حکومت قبلی ارتباط قوی نداشت و خیلی خوشش نمی‌آمد. در نتیجه دل‌شان می‌خواست که مردم راضی بشوند. من فکر کنم این در جهت رضایت مردم، در جهت آرام کردن جامعه تأثیر داشت که منی که آن‌جا هستم می‌بینم که میرحیدر رفته، برهان آمده. حالا، میرحیدر آدم بدی نبود، ولی، کهنه شده بود دیگر. خیلی وقت بود آن‌جا مانده بود و بیش‌تر می‌چسبید به این‌که این با رژیم سابق پیوستگی عمیق‌تر دارد. خب، این آدم‌های جدید که می‌آمدند، خود به خود اتمسفر جدید هم ایجاد می‌شد دیگر. این اتمسفر فکر می‌کنم چیزی بود که می‌خواستند که اگر بشود، جامعه یک خرده راضی‌تر بشود. اما، یا دیر بود یا کافی نبود.

دکتر نوروزی: پس استنباطاتان این است که این تغییر در جهت بهبود بود؟

دکتر رضانیا: به نظرم می‌آید که در جهت آرام کردن جامعه بود و در جهت ایجاد امید و حسن نیت دادن به این‌که آدم‌های سالم‌تر هستند و می‌توانند بیایند کار کنند. به همین علت هم می‌بینید که این‌ها هیچ کدام‌شان مشکل اساسی پیدا نکردند. اکثر این آدم‌ها مشکل اساسی با جمهوری اسلامی پیدا نکردند.

❖ شایستگی‌های دکتر امیرهوشنگ برهان

دکتر نوروزی: برگردیم به بحث دکتر برهان.

دکتر رضانیا: بله. دکتر برهان هم دوره دانشجویی من بود.

دکتر نوروزی: در کرج؟

دکتر رضانیا: بله، در کرج. من به شما گفتم که او سال سه بود، من سال یک. من شخصیتش را همان موقع خیلی دوست داشتم. بعدها هم برهان در مهندسی زراعی کار می‌کرد. ارتباط‌هایی هم ما با هم داشتیم. می‌دانید وقتی که پروژه آبیاری قطره‌ای را اداره می‌کردم، فهمیدم برهان مدعی این پروژه بود. تلاش می‌کرد که این پروژه را بگیرد. البته آن‌ها مهندسی زراعی بودند، ولی بیش‌تر می‌خواستند بخوراند که این کار شبکه‌های آبیاری یک کار مهندسی است. به هر حال میرحیدر اعتقاد زیادی به مؤسسه خاک‌شناسی و گروهی که آن‌جا بودند و آن گروه‌های کارشناسی خارجی که آن‌جا بودند، داشت و فکر می‌کنم که رشدی که مؤسسه خاک‌شناسی کرده بود و اسمی که در کرده بود، باعث شده بود که آبیاری قطره‌ای را بدهد به آن‌جا. شاید برهان ته دلش یک کدورت‌هایی داشت بابت همین موضوع. ولی چون آدم خیلی خوبی بود، وقتی که آمد اصلاً راجع به آبیاری بارانی و قطره‌ای با من صحبت نکرد. خب، او می‌دانست که من مجری بودم و من هم

می‌دانستم که او می‌خواست پروژه را بگیرد. ولی، گفتم که انسان شریفی بود. من شاید بخواهم بگویم که برای ریاست سازمان تحقیقات واقصاً برازنده بود. واقصاً برازنده بود. انسانی بود که اولاً تحقیق کرده بود، کتاب نوشته بود.

دکتر نوروزی: دکتر هم بود؟

دکتر رضانیا: بله، دکتر داشت. دکترایش هم در رشته مهندسی زراعی بود و خیلی خیلی شرافت و انسانیت داشت. وقتی که آمد به سازمان تحقیقات، من مدیر کل بودم دیگر. در دستگاه وزارت کشاورزی اولین کسی که باید با او تماس می‌گرفت، من بودم. منشی‌اش را من به او معرفی کردم. ما یک دبیرخانه داشتیم. آمد دبیرخانه را دید و فکر می‌کنم ما دو سه تا کارمند بیش‌تر نداشتیم. دو سه تا منشی بودند. نشستیم با هم صحبت کردیم. من حدسم این بود که این هم مثل بقیه مؤسسات تحقیقاتی که موضع می‌گرفتند در مقابل تشکیل سازمان، این هم موضع بگیرد، چون به هر حال در مهندسی زراعی بود و مهندسی زراعی هم بخش تحقیقات داشت و اصلاً قرار بود که ما یک مؤسسه تحقیقات مهندسی زراعی در تشکیلاتمان داشته باشیم. ولی از چگونگی کار و این قضیه کومودیتی و دیسپلین که اصل برنامه‌ریزی مهندس مشاور بود، خبر نداشت. برای این‌که هنوز فرصتی نشده بود که این مسائل پخش بشوند. من فکر می‌کردم که زمانی می‌شود که ما گزارش مهندس مشاور را می‌بینیم و آن را می‌فرستیم برای مراجع مختلف که آن‌ها اظهارنظر بکنند. رسم این است که وقتی مهندس مشاور گزارش می‌دهد، گزارش را می‌دهند به افرادی که در مورد آن اظهارنظر بکنند. ما فکر می‌کردیم یک چنین حالتی پیش می‌آید که هیچ وقت پیش نیامد. ولی، دیدم که برهان فوری جذب کرد.

دکتر نوروزی: یعنی چالش نداشتید؟

دکتر رضانیا: هیچ، هیچ چالش نداشتیم و از همان روز اول هم تمام اختیارات سازمان را به من واگذار کرد. حکم به من داد که شما رئیس سازمان هستید. مدارک را هم می‌توانم نشان‌تان بدهم. می‌رفت مسافرت، اختیارات معاونت تحقیقاتی‌اش را به من تفویض می‌کرد. ما هیچ مشکلی با هم نداشتیم. دکتر برهان در همان یک‌ساله که در سازمان تحقیقات بود، کار هم زیاد داشت، مسائل آموزش را می‌خواست راه بیندازد و این‌ها، بیش‌ترش آن خلاصه‌ای که من به او می‌دادم راجع به تحقیقات، این‌ها را قبول می‌کرد و به من هم خیلی لطف داشت. خیلی حرف‌هایم را قبول می‌کرد. اصلاً یک نفر از مهندسین مشاور را هم ندیده بود. اما، ایده را فوری جذب کرد و تأیید کرد و خواست که درست در همان مسیر بدون هیچ کم و کاست پیش برود. هیچ وقت نیامد بگوید که آقا چرا ده تا مرکز. یازده تا چرا نه. یا این قانون خوب نیست، عوضش کنیم. همه این‌ها را پذیرفته بود و محکم هم پشتش ایستاده بود.

❖ مؤسسه تحقیقات رازی، اولین مؤسسه پیاده کردن تشکیلات سازمان تحقیقات

دکتر رضانیا: من نظراتش را هم در مورد نحوه پیاده کردن سازمان تحقیقات می‌پسندیدم. با هم خیلی صحبت می‌کردیم و قرار بر این گذاشتیم که اول از مؤسسه تحقیقات رازی شروع کنیم. دلیل مان هم این بود که جمع و جورترین تشکیلات تحقیقاتی که در سازمان تحقیقات بود، مؤسسه رازی بود. بیش‌ترین آدم‌هایی که از نظر علمی تطبیق‌شان با قانون آسان است، چون مقاله می‌نویسند و کار علمی می‌کنند آن‌جا است. ما فوری کار ارزیابی مؤسسه رازی را در زمان برهان شروع کردیم. یعنی صدایشان زدیم، دانه دانه، شرح زندگی و مقالات را آوردیم، دادیم دست آذرنیا و گفتیم کار معیزي را شروع کن. بعد هم اختیار به آن‌ها دادیم که بروند، بودجه‌اش را تأمین کنند و احکام‌شان را براساس معیزي صادر کنند. بعد مانده بودیم که حالا دیگر چه کار کنیم. خب راه افتاده بود و ما بایستی خودمان را برای جاهای دیگر هم آماده می‌کردیم دیگر.

دکتر نوروزی: یعنی سرم‌سازی رازی در قبل از انقلاب به سرانجام رسید؟

دکتر رضانیا: بله، بله. تمام احکام معیزي شد و ما ابلاغ کردیم. خبر هم دارم که یک عده‌ای حقوق‌شان را تا قبل از این که انقلاب بشود، گرفته بودند. اکثرشان هم مثل دکتر بهارصفت و این‌ها می‌آمدند به دفتر من و این کارهای هیأت معیزيه را آذرنیا به دست من می‌داد و این‌ها هم می‌آمدند، می‌گرفتند و دستی می‌بردند. با پست و این‌ها نمی‌فرستادیم. برای این‌که اکثراً مقالات‌شان بود و هر کسی یک پاکت گنده‌ای از کارهایش داشت و این‌ها را می‌دادند هیأت معیزيه، بررسی که می‌کردیم، باید به خودشان تحویل می‌دادیم.

❖ اولویت مؤسسات به کارمندان خود جهت معیزي تا مراکز

دکتر رضانیا: بحث بر سر این بود که کار تطبیق وضع محققین از کجا شروع بشود. نکته، نکته خیلی حساسی بود. حالا ما مؤسسه رازی را انتخاب کردیم، می‌خواهیم بیاییم سراغ مؤسسات دیگر. برهان هم قبول کرده که اصل مرکز تحقیقات است. به مؤسسات وقتی که می‌گفتیم که افرادتان را بفرستید، اکثراً کارمندان خود مؤسسه را می‌فرستادند برای هیأت معیزيه. ما نمی‌توانستیم با آن‌ها جنگ و دعوا بکنیم. قانون تحقیقات را به مؤسسات ابلاغ کردیم و به آن‌ها می‌گفتیم کسانی را که فکر می‌کنید می‌توانند با این آئین‌نامه تطبیق پیدا بکنند، مدارک‌شان را برای هیأت معیزيه بفرستند. ولی من و برهان می‌دیدیم که برای اولویت دادن به مراکز تحقیقاتی چالشی با مؤسسات خواهیم داشت. می‌گفتیم چه کار کنیم، چه کار نکنیم؟

❖ مرکز تحقیقات صفی‌آباد اولین مرکز پیاده شدن تشکیلات سازمان

دکتر رضانیا: برهان در یک مرحله‌ای گفت که بیابیم اول مرکز تحقیقات صفی‌آباد را برویم پیاده کنیم. حالا مرکز تحقیقات صفی‌آباد قانوناً جزء وزارت کشاورزی شده است. جزئی از وزارت نیرو بود و دادند به وزارت کشاورزی. یعنی مرکز تحقیقات صفی‌آباد را که مهندسین مشاور در تأسیس آن نقش داشتند، رسیده به جایی که دیگر نمی‌تواند جلو برود. یعنی آن معلم و راهنما که به شما گفتم، مؤسسات بودند، فقط تا حدودی دانشکده جندی‌شاپور بود و ارتباطش با مؤسسات تحقیقاتی وزارت کشاورزی تقریباً صفر بود. اگر مؤسسات تحقیقاتی وزارت کشاورزی می‌خواستند بروند آن‌جا، مثل یک جایی که ملاحظات امنیتی دارد، آن‌طور باید وارد می‌شدند. حالا مرکز تحقیقات صفی‌آباد جزء وزارت کشاورزی شده و من به عنوان نماینده سازمان تحقیقات کشاورزی مأمورم بروم آن‌جا را تحویل بگیرم. رفتارشان با من رفتار خیلی مهربانانه‌ای نبود. آن‌جا یک خرده پُر می‌گرفتند و راحت نمی‌خواستند بیایند. حالا خوشبختانه کسی دارد می‌رود مرکز تحقیقات را تحویل بگیرد که بیش‌تر آدم‌هایی که آن‌جا کار می‌کنند را خود این، پانزده سال پیش در کارآموزی و استخدام آن‌ها نقش داشت. این داستان خوزستان را که در ابتدای مصاحبه برای شما گفتم بی‌خود و بی‌جهت نبود. این را گفتم تا به این‌جا برسیم. وقتی که من از در مرکز تحقیقات می‌رفتم داخل اکثر بچه‌های آن‌جا را می‌شناسم. همه‌شان ابزار محبت و کوچکی می‌کنند. همان سابقه قبلی تأثیر می‌گذاشت. در حالی‌که بقیه کارکنان وزارت کشاورزی وقتی می‌خواستند بروند آن‌جا هیچ وقت خیلی خاطره خوبی نداشتند. خوب، مرکز تحقیقات به هر حال جزء وزارت کشاورزی شده بود. حکم رئیس مرکز تحقیقات را برهان امضاء کرده بود. اما، این مرکز تحقیقات ارتباط با مؤسسات ندارد. ما هم شناختی از میزان معلومات علمی این‌ها نداریم. مقاله نویسی هم به آن شکلی که در مؤسسه بررسی آفات و خاک‌شناسی و سرم‌سازی بود، آن‌جا رایج نبود. ولی گفتیم که به هر حال این قانون است و این آئین‌نامه. اطلاعات‌تان را بفرستید. خوب، البته بد هم نبود، چون یک عده‌شان با دانشگاه کار کرده بودند. اسم‌شان در بعضی مقالات دانشگاهی رفته بود و یک سری کارها هم کرده بودند دیگر. ما این‌ها را شروع کردیم به تطبیق و قرار ما بر این بود که بعد از این که مؤسسه رازی تعام شد، نوبت به مرکز تحقیقات صفی‌آباد برسد و بعد از این‌که این‌ها تطبیق شدند، دانه دانه متخصصین‌شان را معرفی بکنیم به مؤسسات مختلف. یعنی کارشناس بررسی آفاتش را بگذاریم در ارتباط با مؤسسه بررسی آفات، کارشناس محصولاتش را هم بگذاریم در ارتباط با مؤسسه بذر و نهال و به همین ترتیب. داشتیم این کارها را می‌کردیم که دیگر انقلاب شد. اما، هدف این بود که بعد از مؤسسه رازی، اول مرکز تحقیقات صفی‌آباد. بعد برهان می‌گفت که ما بایستی ارزیابی این‌ها را انجام بدهیم. یعنی وقتی که مؤسسه بررسی آفات کارمندی‌هایش

را می‌فرستد، نگوییم که «ارزیابی نمی‌کنیم، باید اول شهرستان‌ها را بدهید.»، موضع می‌گرفتند. خیلی کار سختی بود. این‌ها این‌بالا نشستند، خودشان را خیلی بالا می‌دانند. آن‌هایی که در استان هستند، پایین‌تر هستند. ما داریم برعکسش را عمل می‌کنیم.

❖ رئیس سازمان و مدیر کل دفتر تمرکز همچون سایر کارکنان

دکتر رضایا: کار آسانی نبود. قرار شد که آزادشان بگذاریم بفرستند، خوب که این‌ها را فرستادند، ارزیابی هم بکنیم و نتایج ارزیابی‌ها را بفرستیم به مؤسسات. اما، نگذاریم حکم صادر کنند تا اولین حکم برای مراکز استان‌ها پیاده بشود. از این نظر من برهان را خیلی می‌پسندم. من خودم جزء کسانی بودم که ارزیابی شده بودم. پست محقق به من داده شده بود. یک پست در دفتر تمرکز بود که مخصوص محققین بود. آن پست را دکتر برهان به من داد. تا نمی‌داد من را ارزیابی نمی‌توانستند بکنند. من به عنوان استاد پژوهش هم ارزیابی شدم. ارزیابی کردند، ولی حکم مالی من صادر نشد. من هم هیچ اعتراضی نداشتم. برهان می‌گفت که درست نیست که اول ما خودمان را تطبیق بدهیم. اول باید استان‌ها. این را می‌گویند انسان. این کسی است که مملکتش را دوست دارد نه خودش را. بی‌خود نیست که من برای برهان این قدر احترام قائل هستم. در حالی‌که خود من از این رویه متضرر شدم. چون من با قانون استخدام کشوری بازنشسته شدم. با این‌که هم پست داشتم و هم ارزیابی شده بودم. شاید هم می‌توانستم و درخواست کنم که آقا این کار را لطفاً برای من انجام بده. ولی حتی برهان را برای این کار در فشار هم نگذاشتم که حالا که من دارم بازنشسته می‌شوم، به هر حال برای تو که فرقی نمی‌کند، من را تطبیق بده، می‌گویند رفت. ولی من این پیشنهاد را هم به او ندادم. خودم بازنشست شدم، آمدم بیرون.

❖ دکتر بهمن یزدی صدی رئیس سازمان تحقیقات

دکتر رضایا: به هر حال، دکتر برهان بعد از این‌که من رفتم خبر دارم که کارش آن‌طور که باید پیشرفت نداشته. دلیلش هم خیلی واضح بود. انقلاب شد و دکتر برهان کنار رفت، فکر می‌کنم جایش را به دکتر صدی داد. درست است؟

دکتر نوروزی: فکر می‌کنم پس از انقلاب اولین رئیس سازمان دکتر یزدی صدی بود. بله. احتمالاً ایشان را باید بشناسید. چون ایشان هم در کرج درس خوانده است.

دکتر رضایا: بله می‌شناسم. او هم من را می‌شناسد. بعد از صدی، توفیقی بود؟

دکتر نوروزی: بعد از دکتر بهمن یزدی صدی اگر اشتباه نکنم دکتر عیسی کلاتری بود و بعد از ایشان هم دکتر توفیقی آمد.

دکتر رضایا: فکر نمی‌کنم. وقتی که دکتر توفیقی رئیس سازمان تحقیقات بود، قانون سازمان تحقیقات پیاده نشده بود.

❖ نقد نسبت به کتاب تاریخچه سازمان تحقیقات

دکتر نوروزی: شما نسخه‌ای از کتاب سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در گذر زمان را در اختیار دارید، نقدی نسبت به این کتاب ندارید؟

دکتر رضایا: من این کتاب را خواندم. تقریباً صفحه‌ای نیست که من یک اظهارنظری نکرده باشم. تعاملش را خواندم. چیزی که خیلی خوشم نیامد، این است که این فقط پرداخته به رؤسای بخش‌ها و رؤسای ادارات. مثل این‌که تحقیقات فقط مخصوص آن‌هاست. درست عکس آن‌چه ما فکر می‌کردیم که محققین اصلی آن کسانی هستند که در دور افتاده‌ترین نقاط مملکت دارند سختی می‌کشند تا مسائل زارعین را حل کنند.

❖ وجود و یا فقدان ذهنیت تشکیل سازمان قبل از همکاری با مهندسین مشاور

دکتر نوروزی: این جا یک سؤال مطرح می‌شود و آن این‌که آیا مدیران وزارت کشاورزی ذهنیت تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی را از قبل داشتند و از مهندسین مشاور عمران و منابع استفاده کردند که این ایده را عملیاتی بکنند و یا این‌که اصلاً این ذهنیت نبود و در واقع خروجی کار مهندسین مشاور عمران و منابع، تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی بود؟

دکتر رضایا: مجموعه‌ای از هر دو تا. ببینید قانون تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی و قانون نحوه ارتقاء محققین کشاورزی از قبل نوشته و تصویب شده بود. وقتی که من آمدم پیش‌نویس این قانون را میرحیدر همان روز اول و دوم داد دست من و من می‌رفتم به جلسات نخست‌وزیری که نماینده‌های مجلس شورای ملی آن زمان بودند تا از این قانون دفاع کنم. یک آقای بود به نام ابن سجاد که از طرف سازمان برنامه آن‌جا بود، یک نفر از مجلس شورای ملی آن زمان آن‌جا بود، یکی از نخست‌وزیری بود و من هم از وزارت کشاورزی که البته گاهی اوقات میرحیدر خودش می‌رفت، گاهی اوقات من را می‌فرستاد. خلاصه صورت جلسه قبلی را می‌داد به من می‌گفت این دفعه تو برو. وقتی که قانون نوشته شده، آن موقع مهندس مشاور نبوده اصلاً. من حدس می‌زنم، این فقط حدس است، نمی‌توانم مستند در این مورد صحبت کنم، مهندس روحانی وقتی که می‌بیند یک چنین کارهایی دارد برای تحقیقات می‌شود، یاد مرکز صفی‌آباد و مهندسین مشاور که آن‌جا بودند، می‌افتد و به میرحیدر می‌گوید که این‌ها را هم صدا کنید، بیایند نظرشان را بدهند. من فکر نمی‌کنم که آن موقع که میرحیدر قانون را می‌نوشته در ذهنش تشکیل مراکز تحقیقاتی و کومودیتی و دیسپلین به این شکلی که مهندسین مشاور صحبت می‌کردند،

بوده باشد. نمی دانم. حدس می زنم که این ها این را تلقین کرده بودند به دستگاه میرحیدر که تو اگر می خواهی که تحقیقاتت فرم داشته باشد، اگر می خواهی با دانشگاه ها ارتباط داشته باشی، باید به مراکز تحقیقاتی قدرت بیشتری بدهی و عدم تمرکز باید ایجاد کنی. این هم راهش این است. مهندس مشاور هم احتمالاً کار خود روحانی است. وقتی که دیده که یک چنین تفکراتی است و دارد یک قانونی هم پیاده می شود، پیش خودش فکر کرده که چه بهتر که ما نظر چند نفر دیگر را هم از خارج از کشور بگیریم.

❖ همکاری نهادهای بین المللی در تشکیل سازمان تحقیقات

دکتر نوروزی: سازمان های بین المللی نظیر فائو در زمینه تشکیل سازمان تحقیقات نقشی نداشتند؟ خاطرتان نمی آید؟

دکتر رضانیا: نه، چرا خاطر می آید. چون من سال ها در فائو کار کردم، می دانم که فائو در این کارها دخالت نمی کند. تا یک دولت از فائو نخواهد، هیچ جا نمی رود.

دکتر نوروزی: و دولت ایران درخواستی در این زمینه از فائو نکرد.

دکتر رضانیا: در مورد تحقیقات درخواست نکرد. در مورد آگریس و کاریس همکاری می کرد. در مورد مرکز اسناد قرار بود که مرکز اسنادمان با مرکز اسناد فائو ارتباط برقرار کند. نمی دانم شده یا نشده. این قرارها را ما داشتیم. ولی این که فائو بیاید راجع به برنامه تحقیقاتی ما مطالعه کند، از فائو نخواستیم بودند. ببینید، من چون در مرکز فائو هم کار کردم، سیستم کارش این جوری است که یا می نشیند از یک کشوری پیشنهاد به آن برسد که ما فلان کمک را می خواهیم. یا خودش هیئت می دهد از طریق دفتر سازمان ملل. در هر کشوری یک دفتر سازمان ملل وجود دارد که واحدهای تابع سازمان ملل در آن دفتر ممکن است نمایندگی داشته باشند. ممکن است. مثلاً ممکن است در دفتر سازمان ملل در ایران سازمان بین المللی کار نمایندگی نداشته باشد، ولی فائو داشته باشد. این ها با وزارت خانه های مربوطه در ارتباطند، کمبودها را می بینند، پیشنهاد می دهند به رم، رم یک پروژه تهیه می کند، می دهد. عکسش هم ممکن است که از آن جا کارشناسی از فائو پا شود بیاید ایران برای یک کار دیگری. یک چیزی به نظرش برسد، برگردد آن جا گزارش بدهد که فلان مسئله در ایران جای بررسی دارد و آن ها هم آن جا طرح بدهند. هر کشوری در فائو یک سفیر دارد. ما هم سفیر جمهوری اسلامی داریم در سازمان خواربار و کشاورزی جهانی که دفترش در رم است و دفترش نزدیک دفتر فائو هم است. من هم به دلایلی با آن دفتر درگیر شدم و کار داشتم. به هر حال، با این تفصیلات ما بایستی از فائو خواسته باشیم که اگر خواسته بودیم، مگر از من نزدیک تر کسی بود. بیش تر نامه هایی که میرحیدر به هر جا می نوشته، پیش نویسیش را من تهیه می کردم.

❖ فشار برای تأسیس آزمایشگاه تولید صنعتی نباتات در سازمان تحقیقات

دکتر نوروزی: مطلبی مانده است که بخواهید بفرمائید؟

دکتر رضانیا: یکی از کارهایی که در زمانی که من مدیر کل بودم، به من محول شد تأسیس یک آزمایشگاهی بود به نام آزمایشگاه تولید صنعتی نباتات که محل این کار را هم آقای میرحیدر در زمین‌های مؤسسه بررسی آفات در اوین انتخاب کرد. این آزمایشگاه داستان خیلی مفصلی دارد و من به دلایلی به شما می‌گویم. یک موقعی یک گزارشی را آقای میرحیدر فرستاد برای من که بخوانم. از یک شرکت اتریشی که پیشنهاد کرده بود ایران بیاورد و ایران یک واحد تولید صنعتی نباتات از این شرکت بخرد. من حقیقتش را نمی‌دانم، ولی داستانی که به من گفتند این بود که شاه در یکی از مسافرت‌هایش که می‌رفته اسکی با سناتوری به نام روتنر آشنا می‌شود. یا آن می‌آید پهلوی شاه یا در برنامه اسکی هم‌دیگر را می‌بینند، نمی‌دانم. ولی این صاحب صنایع فولاد اتریش بود. ضمناً سناتور دستگاه قانون‌گذاری آن‌جا هم بود. او به شاه چنین چیزی را پیشنهاد می‌دهد و شاه هم به او می‌گوید که درخواستی را بنویس به وزارت کشاورزی. شاه هم به وزارت کشاورزی می‌گوید که من یک چنین چیزی را گفتم، نگاه کنید، ببینید چیست؟ این گزارش را صاف دادند دست میرحیدر، میرحیدر هم صاف فرستاد روی میز من که این‌ها می‌خواهند بیایند، یک چنین کاری را نکنند. حالا ما کی هستیم؟ زمانی هستیم که درآمد نفت رفته بالا، پول در مملکت زیاد است. دنبال پروژه می‌گردند که پول خرج کنند. همه از جمله این سناتوره دیدند که این‌جا یک ناندانی ممکن است باز باشد. من این‌ها را به این دلیل می‌خواهم به شما بگویم که گاهی اوقات محققین و مسئولین تحقیقات با مسائلی برخورد می‌کنند که برای‌شان دردسر ساز است و این از جمله مواردی بود که برای من مسائل بسیار زیادی تولید کرد. گزارش را دادند به من که بخوان، نظر بده. وقتی که گزارش را آقای میرحیدر می‌فرستد برای من، پشت سرش منشی‌اش که یک مرد است، به من تلفن می‌کند، می‌گوید آقا گفتند، همیشه هم می‌گفت آقا، که این را اولویت بدهید و سعی کنید نظر مخالف هم ندهید.

دکتر نوروزی: این را منشی آقای میرحیدر به شما گفت؟

دکتر رضانیا: بله. میرحیدر خودش به من می‌گوید آقای دکتر رضانیا مطالعه و اظهار نظر. منشی را می‌فرستد و این را می‌گوید. خب، من هم که در اداره به این کارها نمی‌رسیدم. شب برداشتم بردم خانه و گزارش را خواندم و دیدم که اصلاً ما برای یک چنین واحدی در وزارت کشاورزی آمادگی نداریم. حالا، جواب منفی هم نباید بدهم. من شروع کردم به تعریف کردن و تشریح کردن از آن‌چه که این مطالب می‌گوید و آن را آخرش رساندم به این‌که در این گزارش از یک واحدی صحبت می‌شود که جنبه تحقیقی دارد و روشی که

تولید نبات صنعتی می‌کنند، روش هیدروپونیک است. روش استفاده بدون خاک است. ما در ایران تجربه در این کار نداریم. ما در ایران آدمی که با محلول غذایی بخواهد گیاه پرورش بدهد، نداریم. ما حتی در حال حاضر یک اتاق کوچک رشد در هیچ یک از مؤسسات تحقیقاتی مان نداریم و این عیب است. نوشتن این برای تحقیقات ایران عیب است. بنابراین، حالا اگر می‌خواهید این کار را بکنید من توصیه می‌کنم که یک واحد آزمایشی که این آقا می‌گوید را ببینیم که چه جوری است، از او اطلاعات بیشتری بخواهیم و اگر که دیدم به درد می‌خورد، این واحد آزمایشی را بیاوریم امتحان کنیم، بعد برویم دنبال تولید صنعتی. این پیشنهاد منجر به این شد که من بروم اتریش و بروم آن‌جا و کارهای این آقا را ببینم و آن واحد آزمایشگاهی‌شان را هم ببینم و بعد برگردم و کمپانی روتنر بیاید ایران و با وزارت کشاورزی قرارداد ببندد. پیش‌نویس متن قرارداد را هم من تهیه کردم و با آقای میرحیدر رفتیم پهلوی روحانی و روحانی هم قرارداد را امضاء کرد. داستان اعتبار ارزی و این جور کارها هم به نحوی سر هم بندی شد و به فاصله دو سه ماه وسایل آمد و شروع کردیم به ساخت آزمایشگاه. آزمایشگاه یک چیزی به اندازه همین سالن ما بود، در دو قسمت. یک قسمتش نصف این سالن، برجی بود، می‌رفت بالا. بعد یک زیرزمین داشت. نقاله‌هایی بودند دراز در دو ردیف روی سیم می‌رفت تا ارتفاع بالا از آن‌جا بر می‌گشت می‌آمد پایین. وقتی می‌رفت پایین، می‌رفت به زیرزمین داخل دیگی که محلول غذایی بود. غذا می‌خورد، می‌آمد بالا. همین‌طور که می‌آمد بالا به وسیله چراغ از دو طرف به گیاه نور می‌تابید، فواره‌ها آب می‌دادند، این می‌رفت بالا و برمی‌گشت می‌آمد پایین. یک اتاقی هم بغل دستش درست کرده بودیم که بذر می‌کاشتیم. داخل یک فوم‌هایی بذر می‌کاشتیم. محیط کاملاً مصنوعی ایجاد می‌کردیم و نهال درست می‌کردیم. یک کاری که مثلاً من الان در گلخانه‌ام دو ماه طول می‌کشد، ظرف چهار روز نهال رشد می‌کرد، می‌بردیم می‌گذاشتیم در این‌جا و شروع کردیم به تولید. حالا من هستم و مجری و یک مهندسی گرفتیم، ایستاده آن‌جا در محل با دو تا کارگر. برق نداره، برق قطع می‌شود، تا برق قطع می‌شود، محصول خراب می‌شود، یک ژنراتور بخر، جداگانه بگذار آن‌جا، مواد غذایی تمام می‌شود، از اتریش فوری بیاورند. از این جور عقوبت‌ها من خیلی کشیدم. اما، گلخانه راه افتاد، کار می‌کرد. وسط زمستان فلفل سبز و گوجه فرنگی که در ایران کسی ندیده بود، اصلاً ما تولید می‌کردیم. حالا شما همه این‌ها را می‌بینید. اصلاً آن موقع خبری نبود. ما اول بهار باید می‌نشستیم تا یک محصولی بیاید بازار. تازه مثلاً می‌گفتند که گوجه فرنگی جیرفت زود می‌آید بازار. ما سبد گوجه فرنگی بسته‌بندی شده، سبد کاهو بسته‌بندی شده، فلفل سبز بفرستند دربار. دستور، باید این‌ها می‌رفت دربار و وقتی که دربار می‌رفت قاعدتاً برای آقای روحانی هم باید می‌رفت دیگر. به آقای میرحیدر هم که نمی‌شد ندهیم. شما

فکر کنید که من آن‌جا چه وضعی داشتم. به هر حال، تولیدم محدود بود. آن قدر هم زیاد نبود. این راه افتاد. راه افتاد داشت کار می‌کرد و ما هم هر وقت هر چیزی که کیفیتش یک خرده نامرغوب بود، می‌گفتم بدهید به راننده‌ها. این راننده‌های سازمان اکثراً شب‌ها که می‌رفتند خانه‌شان فلفل می‌بردند. منتهی فلفل یک خرده گوشه‌اش لکه بود و به درد ملکه شهبانو نمی‌خورد. ولی برای من و آن‌ها خیلی هم خوب بود. باور کنید من به خانه خودم نمی‌بردم، ولی به کارمندهای آن‌جا می‌دادم. برای این‌که می‌دیدم، نمی‌شود. سخت است. حالا، تا این‌جا هیچ مشکلی نداریم. کار دارد پیش می‌رود. یک وقت دیدیم آقای روحانی به آقای میرحیدر یادداشت دادند که "به فرموده" یعنی شاه گفته که یک واحد تولید صنعتی از این را سفارش بدهید. کی باید اظهار نظر بکند؟

دکتر نروزی: جناب عالی.

دکتر رضانیا: من هم حاضر نیستم. گزارش دارم می‌دهم از گرفتاری‌هایی که این واحد کوچک داشت. هنوز ما یک متخصص هیدروپونیک تربیت نکردیم. چهار ماه است که این راه افتاده است. چه جوری ما می‌خواهیم این را ببریم؟ می‌خواهیم با کمک خارجی برود، بسازد؟ دیگر به من چه کار دارید؟ اگر می‌خواهید ما نظارت کنیم، ما نیرو نداریم. ما نیرو برای اداره همین هم نداریم. شفاهی می‌گفتم، اشکال ندارد، کتبی که می‌گفتم، میرحیدر ناراحت می‌شد. آقای میرحیدر می‌گفت که شما زیادی مکاتبه می‌کنید. یعنی این‌که این‌ها را به من ننویس. اگر می‌خواهی شفاهی بگو، ولی روی کاغذ نیاور. ولی آخر من باید آن‌جا اظهار نظر بکنم راجع به این کار. زمینه برای این‌که این کار الان در مملکت انجام بشود، فراهم نیست. این زمینه باید فراهم می‌شد. خلاصه یک روز روحانی تصمیم می‌گیرد بپاید این‌جا را بازدید کند. روحانی با معاون پارلمانی‌اش.

دکتر نروزی: همایون فر؟

دکتر رضانیا: بارک ا... به هر حال، ایشان و آقای میرحیدر و آقای مسعود بهنود که خبرنگار بود و من رفتیم داخل آزمایشگاه.

دکتر نروزی: اسم مسعود بهنود خوب یادتان مانده است، آقای دکتر.

دکتر رضانیا: خب، آن روز من را خیلی تحت تأثیر قرار داد. به همین علت یادم مانده. حالا به شما می‌گویم چرا. این‌جا را دیدند و همه کیف می‌کردند. این می‌رود بالا، می‌چرخد، می‌آید پایین. آقا بفرمائید، کاهو از همین‌جا بچینید. در اتریش این را ضمیمه یک فروشگاه کردند. مردم می‌روند به فروشگاه، کاهویش را می‌چینند، می‌برند خانه. این کاهو با کاهوی دیروز از مزرعه چیده شده، مزرعه هم خاکی بوده، انواع و اقسام گل داخلش بوده، فرق دارد. این همین الان صد درصد ویتامین دارد. به محض این‌که بیست و چهار ساعت می‌ماند، پنجاه درصد ویتامینش کم می‌شود. گفتند خیلی خوب است و

فلان و این‌ها. آن آقای همایون فر گفت که آقای روحانی به آقای بهنود بگو این شعر را که من می‌خوانم در گزارش خود بگذارد: گر چرخ به کام ما نگردد، کاری بکنیم تا نگردد. بهنود گفت آقا بگردد. معلوم شد که اشتباهی گفته. بعد بهنود درآمد گفت که من صلاح نمی‌دانم. خودگنده بینی است.

دکتر نوروزی: با درج این شعر در گزارش مخالفت کرد؟

دکتر رضانیا: آره مخالفت کرد که در گزارش بازدید بگوید که این چرخ اگر به کام ما نگرده، ما آن قدر قدرت داریم که عوض کنیم. بهنود گفت که نه من فکر می‌کنم که خودگنده بینی تلقی خواهد شد. روحانی هم قبول کرد.

دکتر نوروزی: خوب است این قدر انصاف داشته.

❖ شاهدی بر آسیب‌های تقاطعی تحقیق با سیاست

دکتر رضانیا: نه، روحانی خیلی باهوش بود. خیلی باهوش بود. به هر حال، بعد از این جلسه گفتند که شاه می‌خواهد بیاید بازدید. شب با بالگرد از این جا رد شده، چراغ‌هایش را دیده. این طور به من گفتند، من مدرکی در این مورد ندارم. ولی، یک هفته بعد گفتند که تیمسار شفقت می‌خواهد بیاید بازدید. قبل از شاه ایشان می‌آید. خب، ما در حال آماده شدن برای پذیرایی بودیم و حالا مثلاً امروز پنج‌شنبه است، شنبه تیمسار قرار است، بیایند بازدید بکنند. جارو پارو و همه کارها شده و متن صحبت‌هایی که من باید بکنم و اگر کارشناس‌ها سوالاتی پرسیدند، چی باید جواب بدهم و فلان و این‌ها. پنج‌شنبه بعد از ظهر ما داشتیم می‌رفتیم خانه. من خانه‌ام اوین بود. معمولاً می‌رفتم اول سر آزمایشگاه یک نگاه می‌کردم، بعد می‌رفتم خانه. رفتم آن‌جا و دیدم که بچه‌ها ناراحتند و گفتند که این چرخه آن بالا گیر کرده. نمی‌چرخه. چه کار کنیم، چه کار نکنیم. پنج‌شنبه آخر وقت است. زنگ زدیم به میرحیدر گفتیم که دستم به دامنت یک چنین اتفاقی افتاده. گفت آقا فلان کنید، بیسار کنید، یکی را بیاورید و از مؤسسه بررسی آفات بگویید مکانیک‌شان بیاید. در ارتفاع چهل متری نقاله از دنده در رفته بود. یک نفر رفت بالا و نزدیک بود بیفتد و گفتم که ولش کنید. فردا هم نشد و هوا هم خوب نبود و محصول هم بنا کرد به پلاسیدن. دوباره من به میرحیدر زنگ زدیم به خانه‌اش که این جوری است و آن هم دست پاچه به روحانی زنگ می‌زند و روحانی هم زنگ می‌زند به شفقت که آقا فعلاً نیاید. کنسل شد و ایشان نیامد. دیگر هم خوشبختانه بعدش آن قدر اوضاع خراب شد که دیگر کسی سراغ ما نیامد برای این‌که بگوید این واحد بزرگ و صنعتی را کجا و چه جوری پیاده بکنیم. این یکی از مواردی است که محقق ممکن است با آن درگیر بشود و در حقیقت سیاست با تحقیق تقاطعی پیدا می‌کند و باید آدم شانس بیاورد و به نظرم من شانس آوردم که آن روز این

خراب شد. برای این که اگر آن روز این دوباره چرخیده بود و تیهسار شفقت دیده بود که این خیلی خوب می چرخد و رفته بود به شاه گفته بود، دیگر این که این برای ایران زود است، تو گت هیچ کس نمی رفت.

❖ راه اندازی تحقیقات هیدروپونیک در کشور

دکتر رضانیا: آزمایشگاه را ما بالاخره راه انداختیم. نردبان پیدا کردیم و طناب بستیم یک نفر رفت بالا و چرخ راه افتاد و دیگر هم چنین مشکلی پیش نیامد و میرحیدر هم رفت و آقای دکتر برهان آمد و به او پیشنهاد دادم که ما بایستی برای تحقیقات هیدروپونیک یک کار اساسی در مملکت بکنیم. این مملکت نیاز دارد. به دلایل مختلف که از همه مهم تر مسئله صرفه جویی در مصرف آب است و برهان هم موافقت کرد و قرار شد که یک چیزهای دیگر سفارش بدهیم، همان جا کنار اوین درست بشود. سفارش هم دادیم و یک کسی به نام مهندس صانعی از مؤسسه خاک شناسی مسئول این کار شد. بعدها مثل این که رفت مغان. با کلاتری زیاد کار می کرد. الان هم گاهی زنگ می زند، صحبت می کند. من این را مسئول آن کار کردم و بعد از رفتنم نمی دانم، به کجا رسید. اما، تحقیقات هیدروپونیک را مثل تحقیقات آبیاری قطره ای پایه گذارش در ایران من بودم. حالا چه دلم می خواست، چه نمی خواست. ولی ضرورتش را من تشخیص دادم که خوب است و ای کاش گذاشته بودند که ما آدم های بیشتری را در این کار آموزش داده بودیم و یک گروه محقق هیدروپونیک و یک بخش تحقیقات هیدروپونیک در یکی از این مؤسسات مان می توانستیم پایه گذاری کنیم. برای این که خیلی خیلی مفید بود.

❖ ارجحیت نظر کارشناس های خارجی

دکتر نوروزی: به نظر می رسد که در آن سال ها دلبستگی به آراء و نظرات کارشناس های خارجی در مجموعه مدیریتی کشور حاکم بود و نظر آن ها را اولی می دانستند بر نظر کارشناس های ایرانی مثل جناب عالی؟

دکتر رضانیا: به نظر من کمبود تعداد کارشناس در ایران یکی از دلایلش بود که ما مجبور بودیم کارشناس خارجی بیاوریم، چون کم بود. به اندازه کافی نداشتیم. دوم این که این جور مسائل بیشتر جنبه مالی داشت تا جنبه کارشناسی. وقتی که این آقای روتنر می خواهد این را بفروشد، او باید شاه را راضی کند. شاه هم که من با او تعاس ندارم که بگویم این زود است. روحانی هم جرأت نمی کند که به شاه بگوید. این مسائل است که موضوع را پیچیده می کند. بعد مجبور می شوند خارجی بیاورند که هیچ کدام از این ها برایش مهم نیست، دلش هم نسوخته برای مملکت که این کار به درد می خورد یا نمی خورد.

❖ برتری شأن مدیر کل اداری بر مدیران فنی

دکتر رضانیا: من می‌خواستم حکمی را که از من تقدیر کردند، نشان بدهم. موقعی که من اداره حاصلخیزی خاک بودم و کارم را خوب انجام می‌دهم، این حکم را میرحیدر امضاء نمی‌کند و من در این کار ماندم که میرحیدر آن موقع معاون تحقیقاتی بود، من به او گزارش می‌دادم، او بایستی از من تقدیر کند. ولی، معاون اداری این کار را می‌کند. این غلط است.

دکتر نوروزی: استنباط خودتان چیست؟ چرا از اعضای تقدیر نامه شما خودداری کرده بود؟
دکتر رضانیا: نه استنکاف نکرده. اصلاً سیستم این جوری بود که می‌خواهم بگویم که ارزشی هم برای کار فنی قائل نبودند. یک مدیر کل اداری قدرتش بیش‌تر بود. این زشت است. من آرزو می‌کردم که این حکم را میرحیدر امضاء کرده باشد، نه معاون اداری. او باید از کادر اداری قدردانی کند و معاون فنی از کادر فنی و گزینه ارزش فرد را می‌آورد پایین.

❖ یادی از مهندس حسین ملک

دکتر نوروزی: در سال‌های پایانی حکومت پهلوی، حسین ملک به ایران آمد و در سازمان تحقیقات کشاورزی مشغول به کار شد. از ایشان در کتاب تاریخ شفاهی ترویج کشاورزی در ایران ذکر خیر شده است. خواستم پیرسم شما از ایشان خاطره‌ای ندارید؟
دکتر رضانیا: همان‌طور که دکتر شهبازی به شما گفته، میرحیدر آوردش تو دفتر ما و عملاً استخداهاش کرد. از فعالیت جامع تحقیقات کشاورزی به او پول می‌داد و جا هم به او در اوین داد. میرحیدر به شریف زنگ زد و برایش یک مهمانسرای بالای استخر مؤسسه بررسی آفات گرفت و آن جا بود و من هم که در محوطه آن طرفی بودم. خانم من هم تحصیلاتش را در مدرسه فرانسوی‌ها کرده از بچگی. یعنی ژاندارک رفته و درس خوانده. فرانسه‌اش خیلی خوب بود.

دکتر نوروزی: پس با خانم فرانسوی ملک ارتباط داشت؟

دکتر رضانیا: در نتیجه هم صحبت داشت و اکثراً شب‌ها می‌آمد خانه ما و می‌نشستیم صحبت می‌کردیم. من هم از مصاحبتش لذت می‌بردم. آدم خیلی رکی بود و من هم می‌دانستم که این ارتباطش از نظر سیاسی تحت تأثیر کی قرار گرفته. خلیل ملکی، برادرش، به هر حال چهره‌ای بود که در تاریخ ایران خیلی نقش داشته. زمانی یکی از احزاب عمده مملکت را او پایه‌گذاری می‌کند. نیروی سوم مشهور بود. خواه ناخواه از دید سیاسی هم حرف زدن با او به خصوص در آن زمان خیلی جالب و آموزنده بود. من خاطره به خصوصی که بخوام بگویم، یادم نمی‌آید. ولی، همان چیزهایی که دکتر شهبازی به شما گفته درست است. چون من با خانم به خانه‌اش می‌رفتیم و می‌دیدم که جعبه‌هایی که

ما از آزمایشگاه آوردیم، یک چیزی کشیده رویش و چراغ خوابش را گذاشته روی آن و بغل تختوابش گذاشته. چیزی که شاید دکتر شهبازی نگفته باشد به شما، دلیل آمدن او به ایران بود. می‌دانید که ما در زمانی که وزارت کشاورزی داشتیم یک وزارت‌خانه هم به نام تعاون و امور روستاها داشتیم. وزیر آن جا هم شخصی به نام صدقیانی بود.

دکتر نوروژی: بله. رضا صدقیانی.

دکتر رضانیا: میانه رضا صدقیانی و روحانی خیلی خوب نبود. خوب، شاید هم بود که هویدا خیلی روحانی را دوست ندارد. چه قدر حقیقت داشت، من نمی‌دانم و شاید هم بود که هویدا از این که میانه روحانی و صدقیانی خوب نیست، بهره‌برداری می‌کند. ما می‌شنیدیم. اما، در عمل که ما هیچ وقت در جلسه هیأت دولت نبودیم. حرف این‌ها را نمی‌شنیدیم، اما، می‌دیدیم که سیاست این دو تا با هم خیلی فرق دارد. از نظر آینده کشاورزی که به چه سمتی ما باید برویم، این دو تا کاملاً متضاد بودند.

دکتر نوروژی: توضیح می‌فرمائید که دیدگاه صدقیانی و روحانی چه تفاوتی با هم داشت؟

دکتر رضانیا: استنباط من این بود که روحانی دنبال واحدهای بزرگ کشاورزی بود و صدقیانی

دنبال تعاونی‌ها و واحدهای کوچک‌تر کشاورزی و جمع کردن آن‌ها دور تعاونی بود.

دکتر نوروژی: شاید به تبع آن وزارت‌خانه‌هایی که مدیریت می‌کردند، این تفاوت دیدگاه

وجود داشت؟

دکتر رضانیا: آره دیگر. حالا در سطح بالای مملکتی هویدا یا شاه یا سیاست‌گذارانی مثل

صفی اصفیا و این‌ها که خط می‌دادند، این‌ها چه فکر می‌کردند، ما اثرش را نمی‌دیدیم. یعنی نمی‌دانستیم کی خط می‌دهد به این سیاست. ولی به هر حال، یک زمانی بود که اصلاحات ارضی شده بود و زمین‌ها کوچک شده بود. مزارع بزرگ از دست مالکین گرفته شده و کوچک شده بود و داده شده بود به زارعین. حالا، روحانی می‌آید تو دزفول تمام این مزارع را از زارعین می‌خرد، می‌کند یک مزرعه. بعد یک دفعه می‌بینید دو هزار هکتار مارچوبه کشت می‌کند. کشت و صنعت راه می‌اندازد و می‌گوید که این است مدل کار کردن. روحانی این را می‌گوید. صدقیانی می‌گوید که نه، این‌ها باشند و بیاییم از طریق شرکت این‌ها را بیاوریم زیر یک چتر. ولی، خرده مالکی را از بین نبریم. خوب، دلایلش هم به بحث ما ارتباطی پیدا نمی‌کند که بخواهیم وارد جزئیاتش بشویم. ولی، این اختلاف وجود داشت. تو این گیرودار بود که ما یک روز دیدیم آقای میرحیدر دست آقای ملک را گرفت، آورد تو اتاق ما.

دکتر نوروژی: احتمالاً اولین بار بود که ملک را می‌دیدید؟

دکتر رضانیا: بله. بعد از این که ملک آمد و عملاً هم شد کارمند دفتر ما. دکتر شهبازی

هم آن موقع بود و ارتباطش با ملک بیش‌تر بود، برای این که من وقتم خیلی کم‌تر بود.

اما، ملک یک گوشه‌ای می‌نشست و یادداشت برمی‌داشت. من پیش خودم فکر می‌کردم که خب این ملک عملاً خلاف سیاست روحانی دارد حرف می‌زند. بیش‌تر در جهت سیاست صدقیانی دارد حرف می‌زند. خب، چرا آمده تو وزارت کشاورزی نشست؟ این برای من مسئله بود، دیگر. حقیقتش را به شما بگویم. من به نظر آمد که این را هویدا پیدا کرده بود، فرستاده بود.

دکتر نوروزی: فکر کردید نفوذی است؟

دکتر رضانیا: آره و دو دلیل دارد. یا می‌خواهند خفه‌اش کنند. چون اگر می‌رفت تو وزارت تعاون می‌نشست، حرف می‌زد، همان حرف‌هایی را می‌زد که تو وزارت تعاون داری، می‌زنند. این باید بیاید این‌جا حرف‌هایش را بزند، سوپاپش خالی بشود. چون جایی بود که سیاست مخالف نظرش بود. در حالی‌که، آن‌جا می‌توانست هرچه می‌خواهد بگوید. به هر حال، این معما هیچ وقت هم برای ما حل نشد. تا این که ملک رفت. من فکر می‌کنم در دوران انقلاب ملک رفته بود. آره.

دکتر نوروزی: یعنی می‌فرمائید وقتی انقلاب شد، ایران نبود؟

دکتر رضانیا: قطعاً. قطعاً ایران نبود، گذشت تا شش هفت سال بعد از انقلاب که من در رم بودم، یک روز در رستوران فائو ایشان را دوباره دیدم. و آن‌جا به من گفت که کار مشاوره‌ای می‌کند برای فائو. ملک یک دانشمند بود. یعنی از نظر علوم اجتماعی در کشاورزی خیلی تجربه و مطالعه داشت. به همین علت هم اگر می‌رفته مأموریت، بیش‌تر در این رابطه می‌رفته. اما، کارمند ثابت فائو نبود. فائو یک عده زیادی را دارد که بالای شصت سال که می‌روند، این‌ها را دیگر نمی‌تواند نگه دارد. خود من هم این‌جوری بودم. من هم وقتی که رفتم فائو چیزی نکشید که به شصت سال رسیدم، دیگر کارمند فائو نمی‌توانستم باشم. ولی، به عنوان مشاور می‌توانستید کار کنید. تا زمانی‌که انرژی دارید و مغزتان کار می‌کند، می‌توانید. من خودم هم سال‌ها برای فائو کارهای مشاوره‌ای کردم. می‌گفت پا شو برو مثلاً اُتیوپی، فلان کار را بکن. یا مثلاً برو پاکستان فلان کار را انجام بده. ملک هم این‌جوری بود. یعنی کارهای مشاوره‌ای انجام می‌داد که ممکن است چهار ماه هم طول بکشد، ممکن است که یک هفته طول بکشد. بستگی به نوع کار دارد. ملک را من دیدمش و گفتم چی کار می‌کنی. گفت که کارهای مشاوره‌ای می‌کنم.

❖ بازنشستگی از خدمت

دکتر نوروزی: شما چه سالی از سازمان تشریف بردید؟ یعنی بازنشست شدید؟

دکتر رضانیا: اواخر ۱۳۵۸.

دکتر نوروزی: پس بعد از انقلاب هم بودید در سازمان؟

دکتر رضایا: بله، بله. من یک سال بودم. تا زمانی که برهان بود، من هم بودم.
دکتر نوروژی: بعد از شما چه کسی مدیر کل دفتر تمرکز شد؟
دکتر رضایا: نمی‌دانم.
دکتر نوروژی: بی‌نهایت از بابت این مصاحبه ممنونم.
دکتر رضایا: خواهش می‌کنم.

❖ ورود به دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی

دکتر نوروزی: آقای دکتر شهبازی می‌خواستم از خدمت‌تان خواهش کنم ابتدا یک معرفی از خودتان داشته باشید.

دکتر شهبازی: عرض می‌شود که من از زمستان سال ۱۳۳۵ به عنوان کارآموز و مروج و کارشناس در سازمان ترویج کشاورزی بودم و در سال ۱۳۵۳ منتقل شدم به معاونت فنی وزارت کشاورزی که تحت نظر آقای مهندس حسین میرچیدر بود، دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی. آن موقع تا آن جایی که یادم است، در آن معاونت از قبل یک دفتر اقتصاد کشاورزی وجود داشت و آقای مهندس احمد جلالی که بعداً استاندار بوشهر شد، مدیر کل آن دفتر بود. مرد بسیار بسیار شایسته و مسلمان بود. یادم می‌آید که اولین جلسه‌ای که من رفتم ایشان را ببینم اتاق کارش در اداره کل اقتصاد در طبقه هفتم معاونت فنی وزارت‌خانه بود و وقتی من در زدم رفتم داخل ایشان داشت نهج‌البلاغه می‌خواند.

دکتر نوروزی: آقای جلالی؟

دکتر شهبازی: بله، آقای جلالی. یعنی یک چنین آدم معتقدی و خیلی با ایمان بود. ایشان ما را پذیرا شد. حالا اسم دفتر شده بود، تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی و یا همان اقتصاد کشاورزی بود، من نمی‌دانم، ولی من وارد دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی شدم. آن زمان که من در سال ۱۳۵۳ وارد این دفتر شدم، دفتر وجود داشت و یک کسانی هم آن‌جا بودند. من جمله یکی دو تا کارمند مهندس بود که مأمور شده بودند یک جاهایی. نمی‌دانم کجا؟ مأمور شده بودند و آن‌ها نبودند. علاوه بر این، یک اداره کلی هم در معاونت فنی وزارت‌خانه بود به نام اداره کل "اتم" در کشاورزی که آن جوری که من به یاد می‌آورم آقای مهندس حق‌پرست رئیس آن دفتر بود. به این ترتیب، این دو دفتر از قبل در تحقیقات کشاورزی بودند و یک دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی هم درست شده بود. هر کدام از این دفاتر چند تا کارمند داشتند، نمی‌دانم.

❖ کارکنان دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی

دکتر شهبازی: مسئول امور دفتری و اداری دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی، آقای محمود فیاض بود. مرد مسلمان و بسیار بسیار شریف و خوب و الان هم خوشبختانه زنده است. از کارمندان دیگر دفتر آقای محمود محمدی بود که ایشان در دبیرخانه بود.

اصغر نوراله بود که در حمل و نقل کار می‌کرد. بعداً یواش یواش کارمندیهای دیگر هم اضافه شدند. یک کسانی هم که به هر مناسبتی در دستگاه‌های دیگر نمی‌توانستند ادامه بدهند یا کار داشتند و ارتباطشان زیاد بود، این‌ها را به صورت مأمور به آن دفتر می‌فرستادند. من جمله آقای دکتر پرویز کرباسی مؤسسه بذر و نهال را به مدت زیادی فرستاده بودند و در دفتر تمرکز همکاری می‌کرد. بعداً آقای مهندس منوچهر معقول را فرستاده بودند و به مدت زیادی همکاری می‌کرد. چرا؟ برای این‌که ما طرح تحقیقات زهک سیستان و بلوچستان را داشتیم و آن موقع ژاپنی‌ها داشتند آن‌جا کار می‌کردند و مقداری از اراضی مرکز تحقیقات زهک ما در آن‌جا قرار بود که جزء دریاچه آن‌جا قرار بگیرد، برای همین یک کارشناس ژاپنی به نام آقای سوئی جیما (از شرکت ژاپنی مهندس مشاور کاجی سانپو در سال‌های نیمه اول دهه ۱۳۵۰) هم آورده بودند و در دفتر تمرکز کار می‌کرد. من با منوچهر معقول و آن آقای سوئی جیما ژاپنی و آقای دکتر پرویز کرباسی اتفاقاً در یک اتاق بودیم. من و آن ژاپنی همیشه بودیم، ولی این دو نفر دیگر از مؤسسه اصلاح بذر مرتباً می‌آمدند و می‌رفتند. کسان دیگری هم بودند. خانم امیربانو کوثری هم بود که ایشان هم مسئول کتابخانه ما بود. از همکاران دیگر بعداً یک خانمی آمد به نام خانم مهندس بهجت بادامچیان به دفتر آمد که ایشان جزء کارشناس‌های بسیار بسیار فعال و وارد به کار بود. یک آقای توسلی نامی هم بود که ایشان هم امور خدمات داخلی آن‌جا را اداره می‌کرد. این‌ها همه آن‌جا بودند. یعنی دفتر ماهیت داشت. از همکاران دیگر خانم اسدی و خانم شوکتی هم بودند. این‌ها همه در دفتر کار می‌کردند. حالا زمانی که دفتر تشکیل شد، در دفتر بودند یا این‌که بعداً آمدند. زمانی که آقای دکتر رضانیا مدیر کل دفتر شدند همکارانی همچون آقایان روح‌ا... دزواره‌ای، شهید احمد دکتر نورزیان نوحاله، ولی... قیاسی، ایمانی، خانم مهندس مجلسی، آقای مهندس فروهر سجادی، شهید رضا شاه حسینی، حسن حسینی مقدم، ابوالقاسم قاسم زاده بیگدلی، ماشاء... علی اکبرزاده بیگدلی در دفتر خدمت می‌کردند.

❖ دو نفر از مشاوران وزیر

دکتر شهبازی: در همان طبقه‌ای که ما بودیم، بعدها آقای سالور بعد از این که از استانداری خوزستان کنار آمده بود، مشاور وزیر، منصور روحانی شده بود و آقای دکتر محمد حسین جزیره‌ای. ایشان هم قبلاً معاون وزارت منابع طبیعی بود و چون وزارت منابع طبیعی منحل شده بود، به عنوان مشاور وزیر در آن طبقه بود.

❖ فلسفه ایجاد سازمان تحقیقات کشاورزی

دکتر شهبازی: اصل قضیه در این بود که ما هفت هشت تا مؤسسه تحقیقاتی مجزا از هم داشتیم. هر کدام مختار به تمام معنا. مختار از همه جهات، حتی از وزارت خانه. مؤسسه خاک‌شناسی و حاصلخیزی خاک داشتیم. آقای دکتر فیروز مهدوی اردبیلی هم رئیسش بود. مختار به تمام معنا. خوب هم کار می‌کردند. در درون خودش هم یک شعبه ترویج داشت که آقای مهندس نصیری مسئولش بود.

دکتر نوروزی: واحد ترویج مؤسسه خاک‌شناسی ظاهراً براساس نسخه فائو بود؟

دکتر شهبازی: آره، چون فائو هم تأسیس کرده بود و حمایت می‌کرد. یک چیزهایی را که احساس می‌کردند لازم است، خودشان ترویج می‌کردند. مؤسسه اصلاح و تهیه بذر و نهال داشتیم. خودش یک قدرتی داشت به ریاست آقای مهندس حسینعلی شیبانی. بنگاه اصلاح بذرچغندرقد داشتیم که خودش یک مؤسسه مستقل بود به ریاست آقای مهندس قره‌باغی. بنگاه دامپروری حیدرآباد داشیم که مستقل بود و شده بود مؤسسه تحقیقات دامپروری حیدرآباد. مؤسسه رازی با رؤسای چون دکتر میرشمسی، دکتر مرتضی کاوه و دکتر حسامی قاجار و ... داشتیم که آن که دیگر مستقل مستقل بود. هر کدام کار خودشان را انجام می‌دادند. این را داشته باشید تا بعداً بقیه این بحث را بگویم.

❖ تفکر وزیر کشاورزی برای تعزز تحقیقات کشاورزی در وزارت کشاورزی

دکتر شهبازی: سال ۱۳۴۸ و ۴۹ است. منصور روحانی وزیر کشاورزی است. قبل از آن گویا رئیس سازمان آب و برق خوزستان بود و بعد وزیر نیرو شد. وقتی وزیر نیرو شد با احاطه‌ای که در دشت خوزستان داشت و سد دز، خوب می‌دانست که مرکز تحقیقات صفی‌آباد دزفول چی است و چه کار دارد می‌کند. از همان موقع آهنگش را زد که تحقیقات کشاورزی چرا باید در وزارت نیرو باشد و ظاهراً میل داشت که این را منتقلش کند به وزارت کشاورزی. بعداً وقتی خودش آمد شد وزیر کشاورزی، اولین حرفی که زد این بود که باید این منتقل بشود به وزارت کشاورزی. بعدش فکر کرد که وقتی مرکز تحقیقات صفی‌آباد می‌آید، چرا بقیه نیابند. پاییز سال ۱۳۵۰ من در دانشگاه شیراز مشغول بودم. اول به عنوان مربی در آنجا درس ترویج کشاورزی و اقتصاد یک را تدریس می‌کردم. بعد از شاید یکی دو ماه آقای دکتر کوروش اقبال که معاون تحقیقاتی دانشکده کشاورزی بود، آقای دکتر کامبیز قربان هم رئیس دانشکده بود، آمدند گفتند که شما با توجه به سابقه‌ای که در کشاورزی داری و حالا آمدی عضو هیأت علمی ما شدی، ما یک مرکز تحقیقاتی در کوشک در مرودشت و در زیر سد درودزن که آنجا درست کردند، دایر کردیم و شما باید بشوی مسئول آنجا. به این ترتیب، ما شدیم مسئول مرکز تحقیقات کشاورزی

کوشکک، کوشکک جزئی از دانشکده کشاورزی بود. چون دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز در اراضی باجگاه فضای کافی نداشت و ضمناً منطقه باجگاه را یک اقلیمک می‌گفتند و می‌گفتند ما باید برویم در یک اقلیم وسیع‌تری تحقیقات کشاورزی انجام بدهیم که گویای حالات اقلیمی کل استان باشد و باجگاه این حالت را ندارد. بنابراین، رفتند اسماعیل آباد را گرفتند. بعد آن‌جا نشد، کوشکک را گرفتند در همان مسیر سد درودزن در استان فارس در مرودشت. ما شدید مسئول آن‌جا و درس هم در دانشکده می‌دادیم. در عین حال، وسط راه مرکز آموزش وزارت تعاون بود و به مسئولین تعاونی درس ترویج می‌دادیم. یک وقت من می‌خواستم بروم آن‌جا، در آن مرکز آموزش هم برای من و هم برای آقای دکتر بهاء‌الدین نجفی یک درس گذاشته بودند و آن‌جا هم درس می‌دادیم. رئیس آن مرکز آموزش هم آقای مهندس احمد بهپور بود. به خاطر آشنایی قبلی که من با ایشان داشتم درس تعاون و ترویج را آن‌جا می‌دادم. بنابراین، من این دو سه تا سمع را داشتم. حالا، در اواخر پاییز سال ۱۳۵۰ یک دفعه دیدیم گفتند که امروز یک جلسه مهمی تشکیل می‌شود. جلسه مهم کجا تشکیل می‌شود؟ گفتند در دفتر آقای دکتر فرهنگ مهر. رئیس دانشگاه شیراز، کجا؟ ساختمان تشریفاتی خود دانشگاه. فکر کنم در خیابان ارم یا قصرالدشت. گفتند که تو هم باید بیایی. گفتم من چرا باید بیایم؟ گفتند چون تو مسئول مرکز تحقیقات کوشکک هستی، باید بیایی. برای چه بیایم و چه باید بگویم؟ گفتند که آقای منصور روحانی، وزیر کشاورزی هیأتی را از وزارت کشاورزی فرستاده و گفته که تمام مراکز تحقیقات کشاورزی کشور باید یک کاسه بشود. خودش می‌خواهد صفی‌آباد دزفول را از وزارت آب و برق بگیرد و به وزارت کشاورزی بدهد و دارد به دانشگاه‌ها می‌گوید که شما هم باید مراکز تحقیقاتی‌تان را به وزارت کشاورزی بدهید.

دکتر نوروزی: آن موقع منصور روحانی وزیر آب و برق بود یا وزیر کشاورزی؟

❖ **تلاش برای انتقال مراکز تحقیقات کشاورزی به وزارت کشاورزی**

دکتر شهبازی: عرض کردم مهندس منصور روحانی در سال ۱۴۹ یا ۵۰ شد وزیر کشاورزی. گفته شده که اول جوانی‌اش کارگر بود، بعد درس خواند و مهندس شد و رئیس آب و برق خوزستان یا یک کاره‌ای که خیلی مهم بود و بعد هم شد وزیر آب و برق. اسمش نیرو هم نبود، آب و برق بود که بنیان گذارش بود. بعد از آن هم شد وزیر کشاورزی. حالا، ما می‌خواهیم برویم آن‌جا صحبت کنیم که نگذاریم و جلوگیری کنیم از انتقال مراکز تحقیقات کوشکک از دانشگاه به وزارت کشاورزی. چون دانشجو باید یاد بگیرد و شما اگر بخواهید این مرکز را ببرید دانشجو کجا می‌تواند تحقیقات کشاورزی یاد بگیرد. بنابراین، گفتند که

شما باید بیای و دفاع کنی. ما هم گفتیم چشم. ما رفتیم آنجا دیدیم بسم الله الرحمن الرحیم. از دانشگاه شیراز فرهنگ مهر و کامبیز قربان و سایر بزرگان همه نشستند و از این طرف از وزارت کشاورزی حسین میرحیدر و اسفندیار اسفندیاری، رئیس مؤسسه بررسی آفات و مهندس مهدوی، رئیس مؤسسه خاک‌شناسی و بقیه رؤسای مؤسسات مثل مهندس شیبانی دورتا دور نشستند. یعنی همه رؤسای قوی وزارت کشاورزی آنجا بودند. گفتم خدایا من جلوی این‌ها چه طوری دفاع کنم. آنجا بحث‌ها شد و ما همان حرف‌هایی که خدایا احساس می‌کردیم لازم است گفتیم. گفتم که ما در باجگاه مزایع زیادی داریم. تحقیقات هم داریم انجام می‌دهیم روی گیاهان مختلف و درختان مختلف و دام‌های مختلف. منتهی گرفتاری ما این است که اینجا اقلیمک است. آب و هوای اینجا به هیچ جای استان فارس نمی‌خورد. بنابراین، تحقیقاتی که ما می‌کنیم نتیجه‌اش را نمی‌توانیم در هیچ‌جا توصیه کنیم. رفتیم یک جایی خارج از این منطقه خودمان این ایستگاه را راه انداختیم، کلی هم خرج کردیم، ساختمان ساختیم، تسطیح کردیم، جدول بندی کردیم و خیلی هم زحمت کشیدیم. ضمناً این را هم در اینجا یادآوری بکنم که قبل از من رئیس آنجا که نمی‌دانم رفت آنجا مشغول شد یا نشد به مناسبت‌های مختلف و برکنارش کردند آقای دکتر علی‌محمد ایزدی بود که مردی خوشنام و مسلمان و دانشمند بود.

دکتر نوروزی: اولین وزیر کشاورزی بعد از انقلاب؟

دکتر شهبازی: بله ایشان استاد اقتصاد دانشکده کشاورزی بود، ضمناً مثل این که ریاست آن مرکز تحقیقات جدیدالتأسیس را هم بهش داده بودند. بعداً در آن سال‌ها نمی‌دانم چه اتفاقی افتاده بود که ایشان را ممنوع‌التدریس کردند و دیگر آن شغل را هم از ایشان گرفتند و رئیس دانشکده هم من را گذاشت آنجا. ولی، دکتر کوروش اقبال برادرزاده دکتر منوچهر اقبال که رئیس شرکت نفت آن زمان بود، همه‌کاره این کارهای مربوط به تحقیقات کشاورزی بود و با منصور روحانی هم رفت و آمد داشت و می‌رفت آنجا و برمی‌گشت و به منصور روحانی خط می‌داد و خط می‌گرفت و به هر حال اگر هم احساس می‌کرد که کوشک را بعدها بگیرند، شاید به خاطر این بود که کوروش اقبال رفت و حرف‌های من را بعدها توجیه کرد. به هر حال، جلسه که تمام شد همین‌طور که شرکت‌کنندگان داشتند می‌رفتند بیرون، میرحیدر یواشی در گوش من گفت که کارت که تمام شد تهران یک سری به من بزن.

دکتر نوروزی: خروجی آن جلسه چی شد؟ قرار شد آن مرکز بمعاد در دانشگاه شیراز؟

دکتر شهبازی: گفتم دیگر افتاد به یک جریانی که بعداً که آن‌ها می‌خواستند به زور

بگیرند از دانشگاه شیراز، کوروش اقبال رفت پیش منصور روحانی

دکتر نوروزی: و از آن طریق، رأی منصور روحانی را زد؟

دکتر شهبازی: آره. رأیش را زد، ولی، کاری کردند که مراکز تحقیقاتی جاهای مختلف را گرفتند. مثلاً تحقیقات کشت و صنعت مغان را که دکتر احمدعلی احمدی در زمانی که کشت و صنعت مغان دست آمریکایی‌ها بود و آن‌ها بنیان گذارش بودند، رئیس آن‌جا بود، آن‌جا را گرفتند. همین‌طور تحقیقات جاهای دیگر را گرفتند. ولی، مال دانشگاه شیراز را نگرفتند. بعد آمد سراغ خود وزارت کشاورزی و دو سال سه سال این‌ها تلاش کردند تا سال ۱۳۵۳ که من از ترویج رفته بودم به تحقیقات.

❖ انتقال از دانشگاه به سازمان ترویج کشاورزی

دکتر شهبازی: بعد از این‌که آقای میرحیدر گفت بیا ببینمت، من دو روز بعد رفتم دیدمش. گفت چرا آن‌جا ماندی. خب، این‌جا که امکانات خیلی بیش‌تر برایت وجود دارد و سابقه‌ات هم که در این‌جا است. ضمناً این‌را هم بگویم که خود مهندس میرحیدر به من بورس داده بود که بروم به بیروت برای ادامه تحصیل. آن‌زمان میرحیدر مدیر کل ترویج بود و بورس به من داد که رفتم بیروت.

دکتر نوروزی: برای فوق لیسانس؟

دکتر شهبازی: نه برای لیسانس. من برگشتم شیراز و گفتم که می‌خواهم برگردم. به آن‌ها هم نگفتم که چون میرحیدر گفته. دیگر نمی‌دانستم اگر برگردم به وزارت کشاورزی دچار چه رفتاری‌هایی می‌شوم. چون میرحیدر من را مستقیماً نیاورد زیر نظر خودش. من را سپرد به سازمان ترویج. آن‌جا هم در بهار ۱۳۵۱ یک حکم به من دادند که برو ایلام مشغول کار شو.

❖ ساماندهی مراکز تحقیقاتی در وزارت کشاورزی

دکتر شهبازی: خلاصه در سال ۱۳۵۳ وزارت کشاورزی هرچه را از هر جا می‌خواستند بگیرد، گرفته و حالا آمده داخل خود وزارت خانه. این‌جا مراکز مستقل را چه جوری می‌تواند به تبعیت دریاورد. به این دفتر تمرکز تحقیقات کشاورزی یک کلمه "هماهنگی" هم اضافه کردند و شد دفتر تمرکز و هماهنگی تحقیقات کشاورزی و قرار شد که این دفتر مرکز باشد و همه را بیاورند و جزء این دفتر بکنند. از طرف دیگر، چون دفتر نمی‌توانست همه مؤسسات را زیرمجموعه خودش داشته باشد، قرار شد که به صورت یک سازمان دربیاید. بنابراین، گفتند که یک سازمان به وجود بیاید که قوی باشد و این سازمان مرکزی شروع کند به مطالعه ببینیم که ما در سطح کشور چه می‌خواهیم. این همه مؤسسات را می‌خواهیم؟ به غیر از این مؤسسات دیگر چه می‌خواهیم؟ با یک شرکتی که قبلاً منصور روحانی برای سد دز استفاده کرده بود به نام "عمران و منابع" که آمریکایی هم بود قرار داد بست که آقای دکتر

رضانیا برای شما گفته، آمدند و شروع کردند به مطالعه. دفترشان را هم از ساختمان شانزده آذر در اوین در آن ساختمان قدیمی آن طرفی باغ کشاورزی و بعدها به ساختمان در قطعه بزرگ باغ کشاورزی که موزه حشره‌شناسی است، قرار دادند. من هم رفتم در دفتر آن‌ها. بعدش هم دفتر تمرکز را وقتی این ساختمان جدید که محل فعلی سازمان تحقیقات کشاورزی است، تمام شد به این ساختمان منتقل کردیم.

دکتر نوروزی: پس یک مدتی هم دفتر در ساختمان موزه حشره‌شناسی قرار داشت؟

❖ تأسیس مرکز اسناد و اهمیت آن

دکتر شهبازی: بله، بله، ما حدود دو سال آن‌جا بودیم. بعد از این که ساختمان جدید تکمیل شد، رفتیم آن‌جا. مرکز اسناد را ما آن‌جا درست کردیم. مسئول کتابخانه مرکز اسناد در همان ساختمان قدیمی خانم کوثری بود. بعد مرکز اسناد را آوردیم به ساختمان موزه و چند نفر هم کارمند گرفتیم، من هم از خارج برگشته بودم، اولین حکم سرپرستی مرکز اسناد را به من دادند و با حفظ سمت معاونت دفتر تمرکز، مرکز اسناد را تشکیل دادیم. یعنی من با حفظ سمت شدم سرپرست و مؤسس مرکز اسناد در حقیقت.

دکتر نوروزی: بعد از این‌که از فرانسه با مدرک دکتری برگشتید را می‌فرمائید؟

دکتر شهبازی: بله. این اتفاقات در سال ۵۷ است.

دکتر نوروزی: پس مرکز اسناد تا قبل از حکم سرپرستی شما رسمیت نداشت؟

دکتر شهبازی: بله. رسمیت داشت به عنوان یک پروژه که مجری آن زنده‌یاد دکتر عبدالمجید امیدوار بود. او هم که مدیر عامل بنگاه بذرچندرقند بود به عنوان کارشناس و کمک از همکاری منوچهر امیدوار استفاده می‌کرد.

دکتر نوروزی: به این ترتیب، شما اولین رئیس مرکز اسناد سازمان تحقیقات بودید؟

دکتر شهبازی: رئیس نه، سرپرست. البته همکاران کتابخانه و بعداً اوایل کار مرکز اسناد و مدارک علمی کشاورزی عبارت بودند از خانم‌ها امیربانو کوثری، شمسی معصومی، اکرم رزاقی، مهندس زهرا موسوی‌زاده، گیسو شاهسون، مهری پورعلی، آذر لطف‌پور، مهندس حوا نیکنام، و آقای مهندس شاهین گوهرخانی. ما در مرکز اسناد دو تا کارشناس خارجی داشتیم، یکی کارشناس مشاور خارجی به نام آقای مارتینز و یک کمک کارشناس خارجی به نام آقای مک کانل. تعدادی هم نیرو جذب کردیم. مرکز اسناد خیلی هم برای ما مهم بود. یعنی فکر می‌کردیم که تحقیقات کشاورزی باید حتماً مبتنی بر اسناد باشد. این اسناد دیگر هر چیز مکتوبی می‌توانست باشد، تا آن جایی‌که هر کس یک یادداشتی می‌نوشت که جنبه فنی داشت، خواهش می‌کردیم و دفتری درست کرده بودیم و این را می‌گرفتیم، شماره بهش می‌دادیم و ثبتش می‌کردیم تا اگر لازم بود که اشاعه‌اش بدهیم، این کار را

می‌کردیم. یعنی خیلی از مقالات و اظهارنظرها و گزارش‌های افراد را در زمینه‌های مختلف محصولات و روش‌های مبارزه و غیره ثبت و ضبط می‌کردیم و همه را نگهداری می‌کردیم. یک نشریه هم داشتیم که این موارد را در آن می‌نوشتیم و نشر می‌دادیم.

به این ترتیب، منصور روحانی موفق شد که خیلی از مراکز تحقیقاتی را بگیرد و ضمیمه وزارت کشاورزی بکند. بعد هم گفتند که حالا باید قانون بنویسیم. برای قانون هم این مشاور را گرفتند و با مشاورها شروع کردیم به کار کردن و سراسر مملکت را بررسی کردن و هر چند وقت یک بار هم یک متخصصی برای یک موضوع به خصوص دعوت می‌شد از آمریکا و جاهای دیگر می‌آمد و یک ماه دو ماه بود و اظهار نظر می‌کرد و بازدید می‌کرد و بعد هم گزارشش را می‌داد و می‌رفت.

دکتر نوروزی: یعنی به غیر از مهندسین مشاور عمران و منابع از جاهای دیگر هم می‌آمدند به ایران؟

❖ ساماندهی مراکز تحقیقاتی در هشت اقلیم و اقتدار آن‌ها

دکتر شهبازی: مهندسین مشاور عمران و منابع دعوت می‌کردند. مثلاً ما می‌گفتیم که در زمینه پرورش شتر ما احتیاج به یک نفر متخصص داریم، این‌ها می‌گشتند و با کمک سازمان‌های بین‌المللی آن نفر را پیدا می‌کردند و می‌آوردند. بعد از این‌ها گزارش‌هایشان را تهیه کردند که موجود است، کلاً به این نتیجه رسیدند که این مملکت به هشت اقلیم تقسیم بشود و هر اقلیم یک مرکز تحقیقات داشته باشد و کارهای بررسی‌ها و تحقیقات کشاورزی مربوط به آن اقلیم را انجام بدهد. مرکز تحقیقات هر اقلیم هم مرکز تحقیقات آن مناطق و استان‌ها باشد و هم نماینده همه مؤسسات باشد. یعنی همه مؤسساتی که در تهران داریم در این هشت مرکز تقسیم بشوند. یعنی هر کدام از این اقلیم‌ها تخصص‌های مختلف مثل خاک‌شناسی و اصلاح بذر و سرم‌سازی و بقیه تخصص‌ها را داشته باشد و دیگر مؤسسات مرکزی به شکل متمرکز در تهران و کرج وجود نداشته باشد.

دکتر نوروزی: پس مؤسسات مرکزی قرار نبود وجود داشته باشند؟

دکتر شهبازی: اصلاً تمام برنامه این بود. یعنی هر اقلیم یک مرکز داشته باشد که این مرکز هم شامل مرکز تحقیقات استانی باشد و هم تک محصولی باشد و هم مؤسسه‌ای و ستادی باشد و همه چیز در آن باشد. حالا اگر لازم شد که ارتباطی هم با اقلیم دیگر داشته باشد، می‌توانست داشته باشد. خوب، این کار تمام شد. مرحله اجرا که رسید که بعد از انقلاب بود دیگر آدم‌های مختلف آمدند با نیت مختلف، عمدتاً روی راه و روش‌های دیگر.

❖ الگو قرار دادن هشت اقلیم برای آموزش کشاورزی

دکتر شهبازی: ضمناً یادت باشد که بعد از انقلاب فرهنگی در گروه کشاورزی ستاد انقلاب فرهنگی که ما کار کردیم، همین برنامه را برای آموزش کشاورزی هم به هدایت آقای دکتر بهمن یزدی صمدی و دکتر شریفی تهرانی و بقیه همکاران آغاز کردیم. گفتیم مملکت هشت تا دانشکده کشاورزی داشته باشد. بعد هر استان یک آموزشکده کشاورزی داشته باشد. هر شهرستان یک دبیرستان کشاورزی داشته باشد و این‌ها کارهایشان را انجام بدهند و دیگر این همه پراکندگی نباشد.

❖ اضمحلال برنامه هشت اقلیم با ملاحظات فردی

دکتر شهبازی: متأسفانه دو سال سه سال از انقلاب گذشت و افراد تازه وارد به جریان آمدند، یعنی افرادی که یک سر از دانشگاه خارج از کشور آمدند و مقام و مسئولیت گرفتند و این‌که چه کسی به آن نزدیک‌تر باشد و چه جوری از راه مشاوره تعلیمش بدهد، خیلی مؤثر بود. می‌گفت دانشکده مرا که من از آن جا فارغ‌التحصیل شدم، می‌خواهید از بین ببرید. نمی‌شود و باید حتماً آن دانشکده آن‌جا باشد. استان به استان گفتند که ما دانشکده‌مان را می‌خواهیم. به همین ترتیب موضوع به گوش استاندار و مدیر کل کشاورزی و نماینده مجلس و فلان و فلان رسید و استان به استان گفتند که مرکز تحقیقات کشاورزی می‌خواهیم. این‌ها نشستند و هر کس هر چیزی گفت، مجبور شدند و گوش به حرفشان دادند. در این حیص و بیص ما گفتیم که ما تک محصولی داریم. خلاصه تک محصولی را در سه چهار جا قبول کردند که انصافاً یکی دو تای آن‌ها هنوز خوب دارد کار می‌کند که یکی مؤسسه تحقیقات تک محصولی برنج است که پایگاه اصلی‌اش در رشت است و شعبه معاونت پژوهشی آن در مازندران. پنبه هم داشتیم که در وراهم بود و جابه‌جا شد و رفت به گرگان. نخیلات داشتیم که ظاهراً در اهواز است. ولی در مجموع هیچ کدام جواب‌گوی مسائل مملکت در آن زمینه به خصوص نیستند. برای این‌که امکانات تحقیقاتی و پرسنلی و خیلی چیزهای دیگر می‌خواهند و فعلاً فراهم نیست.

❖ اهتمام به توسعه کشت بافت نخیلات

دکتر شهبازی: مثلاً برنامه‌ای که ما برای نخیلات داشتیم که یک سفر هم در خدمت آقای مهندس عباس‌آبادی رفتیم هلند دانشگاه واگنینگن، آن‌جا کسی که روی کشت بافت کار می‌کرد برای عربستان سعودی را ما رفتیم پیدا کردیم و با او صحبت کردیم که مرکز تحقیقات تک محصولی نخیلات ما هم از این طریق یک کاری انجام بدهد برای این‌که خرهای پاجوش رقم "کبکاب" ما را که به قیمت خیلی خوب می‌خرند و می‌برند و خیلی‌ها

خواهانش هستند را تولید کنیم و به آن‌ها بفروشیم. متأسفانه موفق نشدیم. برای این‌که خیلی تجهیزات و اتفاق نظر مسئولین را می‌خواست.

❖ لزوم ثبات و پایداری در برنامه‌ها

دکتر شهبازی: هر زمان هر کس آمد برنامه‌ها را آن جوری که خودش می‌خواست، پیش می‌برد. یعنی اگر می‌گفتند که این طرحی که عمران و منابع تهیه کرده چون آمریکایی است، آن را نمی‌خواهیم و حالا می‌باید یک طرح ایرانی تهیه کنیم و یک طرح ایرانی تهیه می‌کردند و مهر هم رویش می‌زدند که این باید حداقل برای ده سال اجرا بشود، الان پیشرفت‌مان خیلی بیش‌تر بود. الان ما در حال حاضر مراکز تحقیقاتی را در هر استانی داریم با استقلال خودشان. مؤسسات را هم داریم هرچه قوی‌تر مثل گذشته. سازمان را هم داریم در رأس آن‌ها مثل گذشته. ما لااقل سی و پنج سال چهار سال است که سازمان تحقیقات داریم، البته دو سه بار اسم عوض کرده. سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی شده سازمان تحقیقات کشاورزی، بعد شده سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی، و اسامی دیگر مثل حال حاضر که سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی است.

❖ لزوم توجه به اقتصاد در تحقیقات کشاورزی

دکتر شهبازی: ببینید ما باید قبول کنیم که شرایط دنیا در حال تغییر است. یک روزی برای ما مهم بود که ما روی ژن گندم شب و روز کار بکنیم و می‌کردیم و دوستان ما خیلی خوب در این زمینه کار کردند از زمان مرحوم منصور عطایی گرفته تا زمان مهندس محمد سمیعی و دکتر وهابیان و بقیه دوستان. ولی الان دیگر مسئله ما دیگر افزایش تولید نیست. همان تولیدی که ما داریم اگر بخواهد داخل بازار بشود برای تولیدکننده روستائی سود ندارد. زیرا دولت ما در شرایطی نیست که قیمت مناسبی برای گندم داخل در نظر بگیرد که کشاورز راغب باشد. این را باید چه کار بکنیم؟ این همان حرفی است که من چندین سال دغدغه‌اش را داشتم. صحبت کردیم با خواهش و تمنا با برادرهای تحقیقاتی با برادرهای فرهنگستانی. برای آن طرح تحقیقاتی گذاشتیم. ما الان باید برویم به دنبال تحقیقاتی که این چیزی که از تحقیقات بیولوژیک عایدمان می‌شود را بتوانیم به نتیجه برسانیم تا از جهت اقتصادی برای تولیدکننده به‌صرفه باشد و مشکلات تولید کننده را از بین ببریم. الان این نیست. برای این‌که تعدد بخش‌ها است و باز هم در هر مرکز تحقیقات بخش غلات دارد کار خودش را انجام می‌دهد، بخش خاک و آب دارد کار خودش را انجام می‌دهد، بخش‌های دیگر هم هر کدام دارند کار خودشان را انجام می‌دهند. تقریباً کسی هم به کار کسی کار ندارد، ضمناً خود وزارت‌خانه هم یک

مؤسسه برنامه‌ریزی اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی درست کرده که آن هم کارهای معمول خودش را دارد انجام می‌دهد. ولی این مسائلی که هر روز دارد برای اقتصاد کشاورزی ما پیش می‌آید، این که وزارت جهاد کشاورزی در محومه قرار گرفته و شب و روز کانون‌ها و انجمن‌های صنفی دارند ارزش سؤال می‌کنند که چرا قیمت گندم باید این قدر ارزان باشد؟ چرا دولت این همه اصرار دارد که قیمت را ارزان نگه دارد. این‌ها چه کار بکنند و چه راه و روشی را براساس مطالعات پژوهشی باید انتخاب بکنند؟

دکتر نوروزی: برای همین موضوع شما دفتر تحقیقات اقتصاد هم تشکیل دادید؟

دکتر شهبازی: بله، دفتر تشکیل دادیم. اصلاً ما مؤسسه تحقیقات اقتصادی درست کردیم. رفتیم کلنگش را زدیم، زمینش را آمدند گرفتند استخر درست کردند. تمام این کارها را ما کردیم. البته آن جایی که کلنگ مؤسسه را زدیم پایین‌تر است. بالاترش را می‌خواستند آپارتمان‌سازی بکنند برای معاونین که خوشبختانه محققان جلوی آن را گرفتند. ولی، مؤسسه تحقیقات اقتصادی درست نشد. الان هم گیر ما تحقیقات اقتصادی و اجتماعی کشاورزی است. گیر ما الان با نیروی انسانی است. یعنی اقتصادی هم به تنهایی نیست. اقتصادی و اجتماعی و حتی فرهنگی و سیاسی است. هیچ کس روی این‌ها نه فکر می‌کند نه اجازه می‌دهند که کسی فکر بکند.

❖ موفقیت طرح‌های افزایش تولید

دکتر شهبازی: ما همه این‌ها را تجربه کرده‌ایم. با طرح‌های افزایش تولید بهترین رویه را به کار برده‌ایم. به کشاورز گفتیم که قیمت گندم را بالا نمی‌بریم، ولی بذر را مجانی به تو می‌دهیم، کود را به تو می‌دهیم، سم را می‌دهیم. اگر جایی هم لازم باشد قیمت ماشین‌آلات را کم‌تر از تو می‌گیریم. با کمال میل می‌آمد با ما قرارداد می‌بست. چندین سال ما این تجربه را داشتیم چه در سازمان ترویج و چه قبل از آن که طرح‌های افزایش تولید در ترویج نبود و با وزارت‌خانه بود. این قدر این طرح افزایش تولید غلات خوب بود که ما بعداً برای برنج و بقولات و حبوبات و چند محصول دیگر توسعه‌اش دادیم. اما، حالا از این تجربیات گرانقدر هیچ کس نمی‌خواهد استفاده کند. من برای طرح تحقیقات اجتماعی و مدیریتی و اقتصاد کشاورزی خیلی تلاش کردم که جزء برنامه‌های بیولوژیک بشود، ولی نشده است.

❖ اساتید مهندسين مشاور عمران و منابع

دکتر نوروزی: آقای دکتر اگر بخواهیم به همان سال‌های هقارن با تشکیل سازمان تحقیقات در دهه ۱۳۵۰ برگردیم، آقای دکتر رضانیا می‌گفت که مهندسین مشاور عمران و

منابع هیچ مکتوبی به دست ما ندادند. شما هم با این موضوع موافق هستید که آن‌ها سندی به ما ندادند؟

دکتر شهبازی: البته برخی مجلدات ۵۰۰-۴۰۰ صفحه‌ای آن‌ها هنوز در مرکز اسناد باید در دسترس باشد. ولی، به نظر من هر مشاوره‌ای که می‌آید این‌که ما منتظر باشیم ببینیم آن‌ها چه می‌دهند، شرط نیست. شرط مرادواتی بود که ما با آن‌ها داشتیم. جلسات متعددی بود که ما با این‌ها در استان‌ها داشتیم. تقریباً در تمام سفرهای استانی من همراه‌شان بودم. شاید دکتر رضایا در هیچ سفر استانی به این‌ها نرفت. برای این‌که گرفتاری ستادی و مرکزی داشت. آن‌چه را که منتقل می‌شد به پرسنل ما خیلی بیش‌تر از گزارش بود. مثلاً همه‌مان در جلسه به این نتیجه می‌رسیدیم که اقلیم سیستان و بلوچستان باید برای خودش یک مرکز مستقل داشته باشد و همه چیزش هم در آن‌جا مستقل باشد، حتی اقتصادی و اجتماعی‌اش. این‌ها را ما به نتیجه می‌رسیدیم. افراد مهندسین مشاور عمران و منابع اشخاص برجسته‌ای از دانشگاه‌های آمریکا بودند. رئیس کل‌شان بود به نام جنسن تا آنجا که به یاد دارم رئیس از دانشگاه مینه‌سوتا بود.

دکتر نوروزی: دکتر رضایا از فرولیک به عنوان رئیس آن‌ها نام می‌برد.

❖ دخالت در توصیه‌های مهندسین مشاور

دکتر شهبازی: شاید دکتر فرولیک رئیس دانشکده کشاورزی داکوتا بود، ولی نفر دوم یا سوم بود. جنسن رئیس اصلی‌شان بود و حشره‌شناس یا بیماری‌شناس نامی از یک دانشگاه که کشاورزی‌اش خیلی معتبر بود که فکر کنم مینه‌سوتا باشد. خوب ببینید این‌ها معلومات و تجربیات خود را به ما منتقل می‌کردند، ولی وقتی که می‌خواست گزارش را بدهد، کارفرما می‌گفت این قسمت را این‌جوری کن. کارفرما تحت فشار مؤسسات بود. مؤسسات نمی‌خواستند که تشکیلات مرکزی‌شان تکان بخورد. الان هم نمی‌گذارند. از جمله دیگر کارشناسان خارجی بعدها آقای دکتر وایس را هم در حوزه‌های کشاورزی و آقای مهندس فرگوسن را در زمینه معماری ساختمان‌های فنی و مسکونی در ایستگاه‌های تحقیقاتی داشتیم.

دکتر نوروزی: یعنی مؤسسات کارشکنی می‌کردند؟

دکتر شهبازی: من اسمش را کارشکنی نمی‌گذارم. ولی می‌گفتند که این پایگاه اصلی است و این باید بماند و این زمان گذشته بوده است و از این صحبت‌ها و خوب همین جور هم باقی ماندند و توسعه هم پیدا کردند و همه‌شان هم از حالت تجاری درآمدند و تبدیل به مؤسسه تحقیقاتی شدند. مثلاً بنگاه اصلاح بذرچغندر قند یک بنگاه اقتصادی بود قبلاً و بعد شد مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذرچغندر قند و همین‌طور بنگاه دامپروری و ...

❖ نقش مهندس میرحیدر و دکتر رضانیا در تهیه قانون سازمان و عضویت هیأت علمی کارکنان

دکتر نوروزی: بحثی که این جا مطرح می‌شود، تهیه پیش‌نویس قانون سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی است که احتمالاً باید جمعی در وزارت کشاورزی آن زمان این را تهیه کرده باشند. خاطرتان می‌آید که چه کسانی این کار را انجام دادند؟

دکتر شهبازی: البته آن چه که من مسلم می‌دانم این است که سردهدارش آقای میرحیدر بود. ایشان هم آدم مطلعی بود. هرچه که تهیه می‌کرد اساسی و دائمی و به نفع مملکت بود. خداییش کار هجو نمی‌کرد. کار بی‌پایه نمی‌کرد. این قانون بود و خداییش برای عضویت هیأت علمی‌اش هم تلاش‌های رضانیا را نمی‌شود فراموش کرد که اعضاء هیأت علمی باشند و از قانون دانشگاه تبعیت نکنند. دکتر رضانیا در این زمینه خیلی زحمت کشید برای این که برخی استادان دانشگاه تهران مخالف عضو هیأت علمی شدن محققان سازمان تحقیقات کشاورزی بودند.

دکتر نوروزی: دلیل مخالفت دانشگاه تهران چه بود؟

دکتر شهبازی: غیر از ما هیچ کس نباشد. اصلاً دل‌شان نمی‌خواست که ما در سازمان تحقیقات استاد داشته باشیم. می‌خواستند که منصب "عضویت در هیأت علمی تحقیقات کشاورزی" فقط برای خودشان باشد.

دکتر نوروزی: می‌خواستم بپرسم تا زمانی که انقلاب شد، احکام اعضاء هیأت علمی صادر شد یا نشد؟

❖ نقش مهندس دفتری و مهندس معنوی در تشکیلات سازمان

دکتر شهبازی: خدا رحمتش کند اگر فوت شده و خدا زنده نگه دارد اگر سلامت است آقای مهندس دفتری در مرکز تحقیقات گیاه‌پزشکی اصفهان و آقای مهندس محمد معنوی که اسمش را می‌برم از سازمان جنگل‌ها بود. این‌ها برای تشکیلات نویسی خیلی زحمت کشیدند.

دکتر نوروزی: تشکیلات سازمان تحقیقات کشاورزی؟

دکتر شهبازی: تشکیلات سازمان تحقیقات و دفتر. تمام تلاش‌شان این بود که این پست‌هایی که الان افراد شاغل هستند جوری در این تشکیلات بیاید که وقتی این تشکیلات پیاده می‌شود، این‌ها عیناً منتقل بشوند به پست سابق خودشان. منتهی غیر هیأت علمی بود، حالا هیأت علمی می‌شد. بنابراین، ماها را که بودیم من به عنوان معاون، یکی به عنوان مدیر کل و یکی به عنوان کارشناس همه این‌ها را با توجه به مدارکی که داشتند تبدیل می‌شدند به هیأت علمی در رده‌های پژوهشگر، پژوهنده، رهبر پژوهش و استاد پژوهش.

❖ **یادی از شادروان مهندس اصغر آذرنیا**

دکتر شهبازی: خدا رحمتش کند آقای مهندس اصغر آذرنیا را.

دکتر نوروزی: ایشان دبیر هیأت ممیزه سازمان بودند.

دکتر شهبازی: بله دبیر هیأت ممیزه بود. ایشان از مؤسسين و افراد مهم مهندسی زراعی کشور بود. شبکه آبیاری و آب شبانکاره را ایشان از بانیانش بود. سیستم و شبکه بندی آب شبانکاره در استان بوشهر. تمام منابع آبی را ایشان اظهار نظر می کرد. ایشان بازنشست شده بود و آورده بودند و دبیر هیأت ممیزه کرده بودند و آقای سالور و کسان دیگر هم عضو بودند. کاری که اینها کردند این بود که کسانی که مشمولش بودند را تبدیل کردند. اینها را از پست قدیمشان تبدیل کردند به هیأت علمی. حالا برای این که پست هیأت علمی بدهند و حقوق از این قدر به این قدر و پایه از این قدر به این قدر بستگی به این داشت که هیأت ممیزه بعدی بشیند و اینها را بررسی کند. کما این که مدارک من را چند سال بعد انجام دادند.

❖ **صدور احکام اعضاء هیأت علمی در سالهای بعد از انقلاب**

دکتر نوروزی: من این طور متوجه می شوم که صدور احکام اعضاء هیأت علمی سازمان به بعد از انقلاب کشید.

دکتر شهبازی: بله. صدور حکم در حدی بود که پستهای قبلی مان را به ما بدهند. فقط پست به ما دادند که بی پست نباشیم. والا این که بگویند که شما در چه مرتبه ای هستیند و چه قدر حقوق می گیرید و فلان و اینها، این بستگی داشت به مراحل بعدی. نظام رتبه بندی اعضاء هیأت علمی

دکتر نوروزی: نظام رتبه بندی اعضاء هیأت علمی در آن سالها با آن چه الان وجود دارد، متفاوت است. الان ما از نظام رتبه بندی وزارت علوم تبعیت می کنیم. یعنی فوق لیسانسها می شوند مربی و دکترها هم در سه مرتبه استادیار، دانشیار و استاد قرار می گیرند. در این مورد توضیحی می فرمائید.

دکتر شهبازی: ما احساس می کردیم که یک کسی که بیست سال است با لیسانس خدمت کرده و دارد اصلاح بذر می کند، قابل قیاس است با یک کسی که دو سال رفته فوق لیسانس گرفته. می گفتیم تو الان از ابداع و اختراع و کشف و ... در تخصص خود چی داری. نشان می داد. احساس می کردیم در حد یک فوق لیسانس است. بنابراین، بحث و بررسی و مقایسه می کردیم و در صورت تصویب، او را به عنوان مربی می پذیرفتیم.

دکتر نوروزی: ظاهراً عناوین نظام رتبه بندی با الان فرق می کرد.

دکتر شهبازی: ما پژوهشگر داشتیم که معادل استادیار امروز بود. رهبر پژوهش

داشتیم که معادل دانشیار بود و استاد پژوهش که امروز هم داریم. آن وقت آن کسی هم که کم‌تر بود مربی پژوهش یا مربی پژوهش‌یار می شد فکر می‌کنم.

دکتر نوروزی: این عناوین هم تجویز شده مهندسین مشاور بود؟

دکتر شهبازی: نه بابا. این‌ها از خودمان بود. هیأت معیزه می‌نشست بررسی می‌کردیم و سه چهار نفر هم از دانشگاه می‌آمدند. چندین بار من را مأمور کردند رفتم وزارت علوم گزارش می‌دادم، گزارش می‌گرفتم. نشان می‌دادم صورت جلسه‌ها را اجازه می‌گرفتم. همه با نظر وزارت علوم و آموزش عالی خودمان بود.

❖ الگو قراردادن دانشگاه تهران در عضویت اعضاء هیأت علمی

دکتر نوروزی: ظاهراً در بحث هیأت علمی از دانشگاه تهران الگو گرفتید.

دکتر شهبازی: اصلاً همه چیزمان براساس سیستم عضویت هیأت علمی دانشگاه تهران بود. چون آن زمان دانشگاه‌ها با هم فرق می‌کردند. مثلاً دانشگاه تهران با دانشگاه شیراز (سیستم آمریکایی) فرق می‌کرد. یا دانشگاه گیلان که مدتی یک سیستم آلمانی داشت.

دکتر نوروزی: یعنی در دانشگاه‌ها وحدت رویه وجود نداشت.

دکتر شهبازی: نبود ولی اصل و اساس دانشگاه تهران بود و آن‌ها هم می‌گفتند چرا آمدید ما را الگو قرار دادید.

دکتر نوروزی: در حالی که انتظار می‌رفت که استقبال هم می‌کردند.

دکتر شهبازی: خب، ظاهراً خوش‌شان نمی‌آید که اعضاء هیأت علمی در جای دیگر هم وجود داشته باشد.

❖ وزارت احمدعلی احمدی و نصب مدیران خوشنام

دکتر نوروزی: می‌خواستیم یک سؤال بپرسم که شاید ربطی هم به بحث‌مان نداشته باشد و آن را از آقای دکتر رضانیا هم پرسیدم. می‌دانید که در سال ۵۶ که دولت در ایران عوض می‌شود و جمشید آموزگار نخست وزیر می‌شود، دکتر احمدعلی احمدی هم وزیر کشاورزی می‌شود که چند وقت پیش فوت شد.

دکتر شهبازی: خدا رحمتش کند، نمی‌دانستم.

دکتر نوروزی: بله. شاید یک سال نباشد که در آمریکا فوت شدند. آقای دکتر امیرهوشنگ برهان معاون وزیر و رئیس سازمان تحقیقات کشاورزی می‌شود به جای آقای مهندس میرحیدر. به نظر می‌رسد که در این دولت یک سری آدم‌های خوشنام و تازه نفس مدیریت دولت را به دست می‌گیرند.

دکتر شهبازی: این به شخصیت خودشان برمی‌خورد. ببینید آن‌طور که من شنیده‌ام منصور روحانی یک کسی بود که در جوانیش در راه آهن کارگر بود، بعد به وزارت رسید. خیلی هم هوش و ذهن داشت. ولی، خیلی سخت‌برخورد بود. خیلی سخت برخورد می‌کرد. من یک جلسه‌اش بودم که با یک کسی برخورد کرد، دیدم واقعاً غیرمنصفانه دارد برخورد می‌کند. یعنی شاید آن شخص مستحق این برخورد بود، ولی نه این جوری و آن هم در غیابش.

دکتر نوروزی: یعنی عدالت را رعایت نمی‌کرد؟

دکتر شهبازی: دیگر می‌گویم خیلی آدم سرسختی بود و وقتی می‌خواست براندازد، برمی‌انداخت. خدا رحمت کند، میرحیدر را. به نظر من هیچ کس مدبرتر از میرحیدر و آگاه‌تر به مسائل شاید در وزارت کشاورزی ما نداشتیم و شاید در آینده هم نداشته باشیم. ولی یک خصوصیتی داشت.

دکتر نوروزی: من این‌طور متوجه شدم که خیلی در مقابل بالادستی‌ها منفعل بود.

شاهدی بر مسلمانی زنده‌یاد مهندس میرحیدر

دکتر شهبازی: منفعل در برابر بالادستی‌ها نبود. آن قدر منطقی، مطلع، و مدبر بود که آدم اصلاً آزش می‌ترسید. آدم مؤمنی هم بوده‌ها. آدم مؤمنی بود. ای‌خدا هیچ موقع یادم نمی‌رود در یک مراسمی که برگزار کرده بودند به مناسبت امضاء قرارداد ایکاردا در هتل بین‌المللی لاله که آن موقع اسمش هتل اینتر کنتیننتال بود، میز گذاشته بودند و افراد نشسته بودند. سه چهار نفر از کارشناس‌های ایرانی که ما بودیم هم نشسته بودیم. من بودم، شاید دکتر حسین کاوه، وهابیان هم بود فکر می‌کنم یا مهندس محمد سمیعی و یا مهندس ربوبی هم از اصلاح بذر بودند که در آن گوشه نشسته بودیم تا شاهد باشیم قرارداد امضا بشود. قراردادی که ایران جزء ایکاردا بشود و بعد مرکز ایکاردا را ما ببریم در مراغه که نشد و بردند حلب و حلب که این جوری شد. من یادم می‌آید که برای مهمان‌ها مشروب آوردند. میرحیدر قبلاً گفته بود که حواس‌شان باشد، برای ایرانی‌ها مشروب نیاورند و به جای آن شربت بدهند. رئیس میرحیدر بود و این دستور میرحیدر بود و ما هم اصلاً به دعوت‌نامه او رفته بودیم. این جوری نبود که سرمان بیاندازیم پایین و برویم. دعوت‌نامه نوشته بود که آقای دکتر اسماعیل شهبازی در این مراسم شرکت کنید. چهار نفر تعیین کرده بود و همه هم روی حساب که هر جا سؤالی پیش آمد نفری که باید جواب بدهد، آن‌جا حضور داشته باشد. یعنی این جور آدم مسلمانی بود آن موقع خداییش.

❖ **خُلق تنگ مرحوم مهندس میرحیدر**

دکتر شهبازی: ولی خوش خلق و خوش برخورد نبود. جاذبه نداشت. جذبه و خلیاتی نداشت. ولی خدا می‌داند که معلومات داشت. مدیریت داشت که خدا می‌داند. آن قدر جذبه و مدیریت داشت که آدم می‌ترسید ازش. یعنی وقتی من می‌رفتم پیشش آزاد نبودم، هر چی در دلم بود بریزم بیرون. فقط باید گوش می‌کردم و یاد می‌گرفتم.

دکتر نوروزی: احساس راحتی نمی‌کردید؟

دکتر شهبازی: نه همه‌اش با احترام تعام. ضمن این‌که بزرگ‌ترین خدمت زندگی را آن به من کرده. بورس چهار ساله داد به من که بروم دانشگاه بیروت درس بخوانم. هر مدیر کل دیگر ترویج اگر بود، نمی‌داد. می‌گفت من چهار سال چه کار کنم. ولی او داد. همان روزی هم که بورس من را داد همین جوری بود. تو بگو اگر یک تبسمی بزند. رفتم کارم گیر کرده بود در آن جایی که بورس می‌دادند. تلفن زد به آن مسئولش در جلو خودم که چرا کار این را راه نمی‌اندازید و گوشی را گذاشت و به من گفت برو. آمدم دیدم کارم راه افتاد. یک چنین آدمی با این همه نیکی‌ها، ولی خب اخلاق نداشت.

خوش خلقی زنده‌یاد دکتر احمدی و مدیرانش

دکتر نوروزی: اگر بخواهیم مقایسه کنیم، فکر کنم شما مدیریت دکتر برهان را بیش‌تر می‌پسندید.

دکتر شهبازی: به هر حال، بابا ما انسانیم. برهان را آدم با هزار من زهر می‌توانست بخورد. بابا احمد علی احمدی درست است در آن دانشگاهی که من درس می‌خواندم قبلاً استاد علوم باغبانی آن‌جا بود، ولی من افتخار نداشتم شاگردش باشم. او هم مثل برهان بسیار خوش برخورد بود. خوش اخلاق بود.

دکتر نوروزی: ایشان در دانشگاه بیروت استاد بود؟

دکتر شهبازی: بله. یک سال دو سال استاد دانشگاه بیروت بود، قبل از این‌که بیاید ایران.

دکتر نوروزی: دکتر رضایا می‌گفت که در خوزستان هم کار می‌کرد.

دکتر شهبازی: بعداً آمد خوزستان و بعد رفت شرکتی که فکر کنم اسمش هاوئی‌ین اگرونومیک بود که آمریکایی‌ها در مغان درست کردند و دکتر احمدی هم شد مدیر عاملش که بعداً شد کشت و صنعت مغان. یک روز برهان به من گفت که دکتر احمدی می‌خواهد برود دانشگاه پدافند ملی، نمی‌دانم شاید دانشگاه عالی نظامی سخنرانی بکند. راجع به توسعه کشاورزی و ترویج و این‌ها. یک نطقی برایش بنویس. من این را نوشتم. رفتم نطق را دفترش بهش دادم. روز بعدش رفته بودم بالا طبقه نوزدهم دکتر برهان هم آن‌جا بود، در باز شد احمد علی احمدی درآمد. سلام و علیک کردیم و داشت می‌رفت تو اتاق کنفرانس. برهان ازش پرسید آقا نطقی که دکتر شهبازی نوشته بود، خوب بود؟ الله و اکبر خدایا. خدا

رحمتش کند. چهار پنج صفحه نوشته بودم و همه اش هم قلمبه سلمبه. گفت من خ... از اول خواندمش تا آخر. خیلی هم خوب شد. یعنی یک وزیری این قدر با کارمندش راحت بود. آن قدر با من خوش خلقی کرد. یک چنین نسبتی هم به خودش داد. گفت چشم بسته همه را خواندم. یعنی این جوری بود. خب، این ها اثر می گذارد روی آدم.

دکتر نوروزی: پس شما گفته دکتر رضایا را تأیید می کنید که مدیران با وجهه تری آمدند سر کار.

دکتر شهبازی: عرض کردم وجهه اش همین خلیفات انسانی شان بود. ضمناً رژیم فکری هم فرق کرده بود. آموزگار که آمد آدم قابل قبولی بود. اصلاً با هویدا قابل مقایسه نبود. ضمن این که هویدا هم اخلاقش خوب بود. همه جا آن هم شوخی می کرد. ولی آن کافی نبود. آدم در وجود دکتر احمدعلی احمدی یک عمر تجربه می دید. واقعاً کار کشاورزی کرده بود. واقعاً می فهمید توسعه کشاورزی چی است.

❖ عدم باور مهندس منصور روحانی به ظرفیت های داخلی

دکتر شهبازی: منصور روحانی یک جور دیگر فکر می کرد. منصور روحانی من یادم است در یک مناسبتی که ما برای یک برنامه تحقیقاتی کارشناس می خواستیم یا نمی دانم بوشهر بود، کجا بود که می خواستیم مرکز تحقیقات درست کنیم و هزینه داشت. گفت نکنید. هرچه بخواهید من از خارج وارد می کنم. کارشناس وارد می کنم. فکر می کنم در فکر این بودیم، یعنی این باز ذهنیت من است که کار دستم داد. گفتم که وزارت صنایع و معادن آمده مرکز آموزش مدیریت صنعتی درست کرده که آموزش می دهد و مدرک فوق لیسانس می دهد و بعد هم آمده اسم سابق دانشگاه امام صادق (ع) چی بود (مرکز آموزش مدیریت صنعتی ایران)، آن را درست کرده و به صورت شبانه روزی به زبان انگلیسی آموزش مدیریت می دهد، چرا برای کشاورزی چنین مرکزی ما برای آموزش مدیریت کشاورزی نداشته باشیم؟

دکتر نوروزی: این را خطاب به چه کسی گفتید؟

دکتر شهبازی: این را همین طوری مطرح کردیم و یواش یواش بزرگش کردیم. گفتیم که ما باید یک چنین مرکزی داشته باشیم.

دکتر نوروزی: برای تربیت مدیران تحصیل کرده کشاورزی و مدیریت مزعه بخش کشاورزی؟

دکتر شهبازی: برای تربیت مدیران بخش کشاورزی. همدمان هم من می رفتم تدریس می کردم و آن جا هم خیلی به ذهنم رسیده بود که این کار را انجام بدهیم. محلس را هم تعیین کرده بودیم. ظاهراً وقتی موضوع به گوش آقایان مسئولین رده بالا رسیده بود، گفته بودند که هر وقت ما مدیر برجسته کشاورزی خواستیم از خارج وارد می کنیم.

در حالی که من آن موقع دانشجوی لیسانس همدان داشتم که فکر می‌کردم اگر این مرکز تشکیل بشود، اولین کسانی که معرفی کنم برون مدیریت کشاورزی و مزرعه بخوانند در آن مرکزی که مورد نظر من بود، این‌ها هستند. یعنی آن موقع من دانشجوی پیش را هم در نظر داشتم برای فوق لیسانس. آن وقت این آقایان وقتی پیام به‌شان رسیده بود جواب‌شان این بود که هرچه ما خواستیم از خارج وارد می‌کنیم. نه تنها در این مورد، در بقیه موارد هم همین‌طوری بود. هیچ، مثلاً یک امتیاز ویژه‌ای بخواهند بدهند به یک کسی. من را از دانشگاه شیراز به آن عظمت و موقعیتی که داشتم رئیس ایستگاه بودم آن‌جا، آوردند این‌جا کوچک‌ترین خدمتی به من نکردند. تا جایی که حکم به من دادند که من را منتقل بکنند ایلام. بدون این‌که برنامه‌ای برای ادامه کار من در ایلام داشته باشند. کوروش اقبال رفت پیشش که بابا این را از آن‌جا آوردند و حالا دارند این جوری می‌کنند. گفت خب، بفرستندش مغان. خب، من را بفرستند مغان که چه کار بکنم. آن موقع اولین فوق لیسانس ترویج در ایران من بودم. آن هم از یک دانشگاه معتبر. آن هم تری که در ایران نوشته بودم. استادم در تابستان ۱۳۴۹ آمده بود ایران، چند ماه با من در دهات ایران گشت. پروفیسور الحج. با آقای موسوی هم جلسه داشت و نهار خورد. حالا جالب است آن آمده برای کار من. من بردم گرداندم در همه مملکت. بعد برگشتیم تهران. جلسه باید بگذارد با او، نهار دعوتش کرده در یک هتلی بشینند نهار بخورند، مدیر کل من، من را دعوت نکرد. یعنی می‌خواهم بگویم که یک چنین آدم‌هایی سرکار بودند.

❖ تغییر مدیریتی در سازمان ترویج کشاورزی

دکتر نوروزی: وقتی دکتر احمدی شد وزیر کشاورزی و عمران روستایی. دکتر امیر هوشنگ برهان شد معاون وزیر و رئیس سازمان تحقیقات کشاورزی به جای آقای میرحیدر. رئیس سازمان ترویج هم تغییر کرد؟

دکتر شهبازی: آقای مهندس نیکویی آمد و بعد هم من رفتم جای مهندس نیکویی. عرض کردم در مدیریت جدید وزارت کشاورزی در سال ۵۶ و نیمه اول ۵۷ این‌ها همه به هم پیوسته بود. یعنی مهندس کمال الدین موسوی نمی‌توانست در سازمان ترویج بماند و آدم سابق باشد، بلکه باید می‌رفت.

دکتر نوروزی: تعبیر دکتر رضایا هم این است که مدیران دکتر احمدعلی احمدی هیچ کدام پارتی نداشتند.

دکتر شهبازی: نه ظاهراً هیچ کدام کسی را نداشتند، مانند مهندس موسوی که باباش سناتور بود و خودش هم جزء هزار فامیل بود. البته سال ۳۵ ما رفتیم اهواز برای این‌که کلاس فصلی داشتیم و آن وقت هم مهندس موسوی رئیس ترویج استان خوزستان در اهواز بود.

دکتر نوروزی: اصالتاً هم بهبهانی بودند ظاهراً.

دکتر شهبازی: اصل‌شان بهبهانی بود و از خوانین بهبهان بودند و برای باباش هم بعد از انقلاب ظاهراً درگیری پیش آمد و کشته شد.

دکتر نوروزی: مهندس کمال‌الدین موسوی بعد از کنار گذاشته شدن از سازمان ترویج کجا رفت؟

دکتر شهبازی: شد مدیر عامل صندوق عمران مراتع.

دکتر نوروزی: چه سرنوشتی بعد از انقلاب پیدا کرد؟ من شنیدم که سرطان گرفت.

دکتر شهبازی: خدا رحمتش کند. روز دوم یا سوم که رفته بودم پشت میز مدیر کلی ترویج نشسته بودم، به من تلفن زد و تبریک گفت. یعنی این قدر مردانگی داشت. شاید دو سه روز بعدش هم آقای مهندس منوچهر معرفت که خدا رحمتش کند، انسان بسیار شریفی بود، پا شد آمد سازمان ترویج و حضوری به من تبریک گفت. همه هم به خاطر این‌که من عضو کوچک و قدیمی دستگاه ترویج بودم، حالا بالا آمدم و از مروجی به مدیر کلی رسیدم، همه افتخار می‌کردند. از آن‌که قبلاً مدیر کلش بود و آن همه بلا سرم آورده و اذیتم کرده بود تا این مهندس معرفت که همیشه به همه ما مروجان در صف و عرصه و میدان عملیات ترویجی لطف داشت و انسان شریفی بود. همه‌شان انصافاً این جور بودند. خود مهندس عباسعلی منیعی که معاون وزیر بود و استاندار شخصا برای معارفه من و تودیع مهندس نیکویی آمد. برای تودیع مهندس نیکویی و معارفه من خودش پاشد آمد سازمان ترویج. آن‌جا جلسه گذاشت. این‌ها بعضی‌هایشان کارشان را خوب انجام می‌دادند و برای ما که کهنه سرباز بودیم و از بُن ریشه رشد کرده بودیم احترام قائل بودند و ارج می‌گذاشتند.

❖ تغییرات دیر هنگام مدیریتی در کشور

دکتر نوروزی: دکتر رضانیا تعبیر جالبی به کار می‌برد که دیگر دیر شده بود یا کافی نبود.

دکتر شهبازی: نه دیر شده بود. می‌گویم اگر یک کم افراد با همدیگر رفتار انسانی‌تر می‌داشتند، خیلی از مسائل اصلاً پیدا نمی‌شد. قبل از شعا با یک کسی صحبت می‌کردم و صحبت رعیت و مالک و این حرف‌ها بود. می‌گفتم که به ما ایرانی‌ها یاد دادند که همیشه شاه را در بالا ببینیم و آن کسی که آن بالا است همیشه نگاه رعیتی به ما بکند. به آن فرد توضیح دادم و گفتم من در کشورهای عربی بودم و بارها چه پادشاهی‌شان و چه رئیس جمهوری‌شان را دیدم که رئیس جمهور یا پادشاه با مردم عادی می‌ایستند، دست می‌دهد، احوال‌پرسی می‌کند. این را من هیچ عهد و زمانی در کشور خودمان ندیدم. چرا؟ برای این‌که همیشه یک سلطان قوی داشتیم. همیشه با ما یک جوری رفتار کرده بودند

که ما حق نداریم تا هیچ وقت یک وزیر درست و حسابی مثل احمدعلی احمدی داشته باشیم که شوخی نکند. شوخی و قهقهه بزند و بگوید دکتر شهبازی این جوری نوشتی، قبول کردم و خواندم. می‌گویم آقا اختیار دارید. شرمندهام نکنید. می‌گوید نه خواندم دیگر از اول تا آخر خواندم. می‌گویم مگر بد بود. می‌گوید نه خیلی هم خوب بود. ولی می‌خواهد صداقت خودش را به من نشان بدهد و به من شخصیت و قوت قلب و حس اعتماد به نفس بدهد. حالا آن به روال خودش. در حالی که قبلاً شاگردش هم نبودم سر کلاسش هم نبوده‌ام. همان جا تازه با ایشان آشنا شده بودم.

❖ نارضایتی در بدنه کارکنان دولت از مدیران

دکتر نوروزی: آقای دکتر به نظر می‌رسد که بدنه کارمنداها از مدیران یک نارضایتی در ته دلشان بود.

دکتر شهبازی: همیشه همین‌طور بوده. یعنی می‌گویم این رئیس مآبی متأسفانه در همه بود. هر کس مدیر کل بود، رئیس بود همیشه خودش را یک سرو گردن از بقیه بالاتر می‌دانست. منی که آن‌جا بودم، با آن‌ها بودم، حالا آمدم این طرف می‌خواستند برای من مشکل ایجاد کنند. ضمناً یک بحثی هم بود که در بعضی از موارد آن‌ها هم سوءاستفاده می‌کردند. اگر آن‌ها هم یک ذره رعایت می‌کردند، حالا که من آمدم و دیگر هم اتاقتش نبودم نباید از من توقع داشته باشند خیلی چیزها را نادیده بگیرم. همه این‌ها شده بهانه‌ای برای این‌که من هم خودم را بالاتر فرض کنم که البته نه من توانستم و نه همکاران کهنه سرباز من اجازه دادند که خدای ناخواسته به آن‌ها فخرفروشی کنم.

❖ لزوم برخورداری طرح‌های تحقیقاتی از پیوست اقتصادی- اجتماعی، ترویجی

دکتر نوروزی: در پایان اگر صحبت خاصی در مورد موضوع سازمان تحقیقات دارید، بفرمائید.

دکتر شهبازی: در هر صورت الان مؤسسات تحقیقاتی هستند و همان کار سابق خودشان را دارند انجام می‌دهند. مراکز تحقیقات هم تشکیل شده. ولی آن مراکز اقلیمی ما دیگر نیستند و اصلاً به وجود نیامدند. این یک نکته مهمی است. مؤسسات تحقیقاتی ما و مراکز تحقیقاتی ما وجود دارند و دارند روی هر کدام از موضوعات کشاورزی از بذر و نهال و خاک و آب و آفت و مرض و دام و نژاد و همه این‌ها دارند تحقیقات می‌کنند. ولی اثری که هر کدام از این‌ها روی یکدیگر می‌گذارند که چه طور یکی از این‌ها باعث نابودی دیگری می‌شود، مورد غفلت قرار گرفته است. الان اصلاً تحقیقی می‌شود که چرا وقتی که ما خیارکاری را در مناطق اطراف شهر کرمان آن قدر افزایش می‌دهیم که خیارکارهای اطراف کرمان آمدند و گونی‌های خیار را ریختند در خیابان و با ماشین‌های وانت و کامیون خود پایمال کردند. چه

کسی روی این تحقیق می‌کند که چرا این اتفاق می‌افتد. گندم‌کاری را کنار گذاشته است، کشت حبوبات را کنار گذاشته و آمده خیار کاشته و خیارش هم الان خریدار ندارد. چند وقت پیش این کار در بندرعباس شد در مورد گوجه‌فرنگی و سال پیش از آن در آذربایجان غربی برای سیب زمینی و در جای دیگر برای پیاز. این‌ها را کی تحقیق می‌کند؟ این‌ها را کی جواب می‌دهد؟ به هر حال الان ارتباط هزینه منفعت را همه جا داریم. همه جا باید ببینیم که این کار می‌ارزد انجام بدهیم یا نه. این‌که ما این همه هزینه برای هر کدام از این اقلام داریم می‌کنیم. برای ورود بذر خیار و دیگر سبزیجات و صیفی‌جات این همه هزینه داریم می‌کنیم چه در داخل تولید بشود و چه از خارج وارد کنیم. آیا برای تولیدکننده و مصرف‌کننده به صرفه است؟ این صحبتی که خیلی از مسئولین ما تحت عنوان مزیت نسبی می‌کنند و می‌گویند گندم نکارید، گندم وارد کنید، چه اندازه درست است؟ این تا چه اندازه به منافع ملی ما ضرر می‌زند یا نمی‌زند؟ من روی گزارشی چند سال فکر کردم، نوشتم و دادم. هنوز کوچک‌ترین اثری برای این گزارش که سفارش داده و خریده و فرهنگستان هم گزارش را تأیید کرده و به سازمان تحویل دادیم، از سازمان تحقیقات ندیدیم و به ما نگفتند که گزارش قابل اجرا است یا نه؟ کدام قسمتش قابل اجرا است؟ کدام قسمتش توضیح لازم دارد؟ روی کدام قسمتش باید کار کرد؟

دکتر نوروزی: یکی از بخش‌هایی که در بعضی یا خیلی از مراکز ما وجود دارد، بخش تحقیقات اقتصادی - اجتماعی است. این مواردی که شما اشاره می‌کنید، جزء وظیفه‌مندی محققین و اعضای هیأت علمی همین بخش است.

دکتر شهبازی: بله. این را می‌دانم. ما می‌گوییم که واحدهای استانی و میدانی از این منظر متفکر تهران باید منشاء بگیرد و مجری سیاست‌های کلی تحقیقات اقتصادی و اجتماعی کشاورزی باشد. اصولاً هیچ کدام از بخش‌های استان در هیچ کدام از طرح‌های تحقیقاتی‌تان نمی‌تواند کار بکند مگر این‌که هر طرح تحقیقات بیولوژیک دارای یک پیوست تحقیقات اقتصادی - اجتماعی و مدیریت مزعه باشد. این کار را هیچ کدام نکردند. حتی بالاتر از این من می‌گوییم که متن طرح‌های تحقیقاتی باید اقتصادی - اجتماعی و مدیریت مزعه‌ای و ترویجی باشد. من می‌گوییم در تمام این‌ها هیچ جا از مدیریت مزعه صحبت نشده. من می‌گوییم در هر کدام از این‌ها اصلاً اشاره‌ای به تربیت و آماده‌سازی کشاورزان آینده نشده. خب، الان این زمین ما که این همه برایش جان کندیم، این آبی که این همه برایش زحمت می‌کشیم و این آب و خاک ما توسط چه کسانی می‌خواهد در آینده مورد کشت و زرع و کار قرار گیرد.

من یک مطلبی نوشتم در مورد هیجانی که در وزارت جهاد کشاورزی برای توسعه گلخانه وجود دارد. بابا همه مملکت می‌خواهد بشود گلخانه؟ می‌شود؟ هیچ جای دنیا

این جوری شده؟ یک جایی آفتاب ندارند، یک جایی گرما ندارند یا خیلی سرما دارند. خب، بله، تأسیس گلخانه خوب است. ولی ما الحمدالله همه رقم آب و هوا برای توسعه تولید در صحنه‌های طبیعی و در عرصه‌های میدانی در فضای آزاد را داریم. چرا ما باید پول بدهیم و در یک جاهایی گلخانه درست کنیم که اصلاً باید کشت به صورت طبیعی باشد. حالا شما به عنوان یک تولیدکننده داوطلب هر مقدار بخواهید گلخانه ایجاد کنید به هر مقدار که بخواهید، فقط آماده باشید، وامت را می‌دهند برو ایجاد کن. نه، من می‌گویم یک جاهایی ما حق نداریم گلخانه ایجاد کنیم. یک جاهایی در طبیعت همه چیزش حاضر و آماده است، امکانات و تسهیلات می‌دهیم، برو کشت و زرع را در فضای آزاد بکن. کما این‌که هزاران سال است که دیگران و پدران مان کردند. بعد در گلخانه ما چی می‌کاریم؟ چه قدر ما گوجه‌فرنگی و فلفل و خیار می‌خواهیم بخوریم؟

دکتر نوروزی: مطابق آمار وزارت جهاد کشاورزی در هفتاد درصد گلخانه‌ها خیار کشت می‌شود.

دکتر شهبازی: چه قدر این ملت می‌خواهد خیار بخورد. خب، این ملت مقدمتا برای امنیت غذایی به گندم احتیاج دارد. برای تأمین گوشت و لبنیات دامی به علوفه هم احتیاج دارد. به شیر هم احتیاج دارد. این شیر هم از علوفه و ذرت به دست می‌آید. می‌گویند که خیلی از محصولات را می‌شود در گلخانه کشت کرد. بله می‌شود. ولی، صرف نمی‌کند. خب، کی باید به فکر این‌ها باشد. این‌ها بحث‌های اقتصادی و اجتماعی و مدیریتی است. این‌ها را من در گزارش نوشتم. ولی کی گوش می‌کند. لااقل بیست تا موضوع را من نوشتم که باید در مورد آن‌ها تحقیق بشود. یک نفر نیامد بگوید که این غلط است، این اشتباه است، ولی این یکی را می‌خواهیم انجام بدهیم. نه به توسط خودت، بلکه این تحقیق را می‌خواهیم بدهیم یک نفر دیگر انجام بدهد که آدم بفهمد علاقه مند هستید. اصلاً توجهی نمی‌کنند. همه‌اش فکر می‌کنند که همین راهی که دارند می‌روند درست است. خب این نمی‌شود. شما ببینید در معاونت قبلی چه قدر رویه‌ها وجود داشت که الان هیچ کدامش ساری و جاری نیست. خب، چرا باید این طوری باشد اگر ما برنامه ثابت داشته باشیم. دولت که عوض نشده. دولت همان دولت آقای دکتر حسن روحانی است. وقتی که وزیر عوض می‌شود، معاون عوض می‌شود برنامه قبلی باید ادامه پیدا کند. پس چرا ادامه پیدا نمی‌کند. معلوم هم نیست تا چه اندازه بتواند ادامه پیدا کند.

دکتر نوروزی: از جناب عالی بی‌نهایت تشکر می‌کنم.

دکتر شهبازی: اختیار دارید.

❖ آقای دکتر بهمن یزدی صمدی

۲۱ اسفند ۱۴۰۲ - کرج، فردیس،
منزل شخصی آقای دکتر بهمن یزدی صمدی

❖ تحصیلات تکمیلی در دانشگاه دیویس کالیفرنیا

دکتر نوروزی: آقای دکتر یزدی صمدی، ممکن است از خدمت‌تان خواهش کنم قبل از ورود به دوره مسئولیت‌تان در سازمان تحقیقات کشاورزی، یک معرفی از خودتان داشته باشید.

دکتر یزدی صمدی: به نام خدا. من در سال ۱۳۴۰ از دانشکده کشاورزی دانشگاه تهران در کرج در رشته زراعت و اصلاح نباتات فارغ‌التحصیل شدم. در آن زمان یک قانونی بود که شاگرد اول‌ها را می‌فرستادند خارج برای ادامه تحصیل، چون ما خودمان دوره فوق لیسانس و دکترا در این رشته‌ها نداشتیم، چون من شاگرد اول شده بودم در آن رشته، بنابراین، من هم اعزام شدم به خارج از ایران و رفتم به آمریکا و در کالیفرنیا، دانشگاه کالیفرنیا در شهر دیویس، یعنی در واقع پردیس دیویس مشغول به ادامه تحصیل شدم. در آن‌جا فوق لیسانس را در رشته آگرونومی گرفتم و دکتری را در ژنتیک. در واقع اصلاح نباتات و ژنتیک. در آن‌جا برای کارهای اصلاحی چه روی انسان، چه روی دام و چه روی گیاه بخواهید انجام بدهید، باید شما دکترای ژنتیک بگیرید. در دانشگاه کالیفرنیا این‌طور است. به هر حال، دکترای ژنتیک هم گرفتم. در آن‌جا یکی از استادها به من علاقه‌مند شده بود و از من خواست که با ایشان کار کنم. من هم یک سال با ایشان کار کردم. البته در ضمن این یک سال چند بار به من گفت که اگر شما بخواهید بمانید، ما شما را می‌خواهیم و برای شما پست داریم. چون در دانشگاه کالیفرنیا به همه کس پست نمی‌دهند. یک آدم جدید که می‌آید، می‌گذارند دو سه سال کار کند، اگر دیدند به درد بخور و کاربلد است، به او پست می‌دهند که بماند. اگر این‌طور نبود، کاری به او ندارند و طرف هم مجبور می‌شود و می‌رود. به هر حال، من یک سال پیش آن دکتر کار کردم و ایشان چند بار به من گفت که ما شما را می‌خواهیم و پست هم برای شما داریم، ولی من گفتم که من هفت سال است که این‌جا هستم و خسته شدم و می‌خواهم بروم. آمدیم کشور خودمان و در همین دانشکده کشاورزی کرج مشغول کار شدم.

❖ ریاست سازمان تحقیقات کشاورزی

دکتر نوروزی: چه سالی به سازمان تحقیقات کشاورزی تشریف آوردید؟

دکتر یزدی صمدی: من در سال‌های ۵۵ و ۵۶ معاون دانشکده کشاورزی خودمان (کرج) بودم و بعد از آن بود که از من خواستند که بیایم به سازمان تحقیقات و آمدم

به سازمان تحقیقات.

دکتر نوروزی: خاطرتان می‌آید که در دوره کدام وزیر کشاورزی بود که به شما ابلاغ انتصاب سازمان تحقیقات کشاورزی دادند.

دکتر یزدی صمدی: دوره دکتر عباس شیبانی بود که شده بود وزیر کشاورزی. ایشان من را انتخاب کرد به عنوان معاون خودش در امور تحقیقات و آموزش.

دکتر نوروزی: یادتان می‌آید که رئیس قبلی سازمان تحقیقات چه کسی بود؟

دکتر یزدی صمدی: من از دکتر برهان تحویل گرفتم.

دکتر نوروزی: خاطرتان می‌آید که چه مدت رئیس سازمان تحقیقات بودید.

دکتر یزدی صمدی: من چهار سال رئیس سازمان بودم. از سال ۵۸ تا ۶۲.

دکتر نوروزی: خاطرتان می‌آید که معاونین شما چه کسانی بودند.

دکتر یزدی صمدی: معاونین من یکی دکتر جعفر ارشاد از مؤسسه بررسی آفات بود.

آقای دکتر بیگدلی بود. آقای دکتر شهبازی هم آن‌جا کمک می‌کرد. از مؤسسه سرم‌سازی حصارک هم آقای دکتر بهارصفت رئیس آن مؤسسه بود.

دکتر نوروزی: دکتر میرشمسی چه طور؟

دکتر یزدی صمدی: نه، دکتر میرشمسی که خیلی قدیمی است. آقای دکتر بهارصفت

بود که معاون من بود. این‌ها همه به من کمک می‌کردند.

دکتر نوروزی: یادتان می‌آید که در آن دوره مهم‌ترین مشکلاتی که در سازمان با آن

مواجه بودید، چه مواردی بود.

دکتر یزدی صمدی: یکی از مشکلات این بود که کارها در جای خودش تعریف نشده

بود. یعنی باید بگویم که افراد یک خرده سردرگم بودند در مورد وظایف‌شان. برای این که

مشکل را از بین ببریم، با مشخص کردن وظایف هر فردی در هر ماهوریتی مشکل برطرف

شد. به هر حال، من فکر می‌کنم که سازمان تحقیقات را از نو ساختیم به کمک این افراد.

دکتر نوروزی: سازمان در آن موقع عضو هیأت علمی هم داشت؟

دکتر یزدی صمدی: عضو هیأت علمی نداشت.

❖ خروج از سازمان به دلیل علاقه به دانشگاه

دکتر نوروزی: چه طور شد که از سازمان تحقیقات تشریف بردید به دانشگاه تهران.

دکتر یزدی صمدی: من البته کار در سازمان تحقیقات را خیلی دوست داشتم، چون

دوستان خوب و معاونین خیلی خوب داشتم. خیلی کار در سازمان تحقیقات را دوست

داشتم. مشکل اصلاً با هیچ کس نداشتم. ولی خودم حس کردم که من چهار سال است

که از دانشگاه جدا شدم، در حالی که وظیفه و کار اصلی من از اول که آمدم ایران همان کار در

دانشگاه بود. فقط به خاطر شخصی بود که آمدم دانشگاه. والا اصلاً مشکلی نبود و خیلی هم کار در سازمان تحقیقات را دوست داشتم و هیچ مشکلی نداشتم. یک وقت ممکن است بعضی‌ها فکر کنند که من مشکلی داشتم. در حالی که اصلاً و ابداً مشکلی نبود. خیلی دوست داشتم کار در سازمان تحقیقات را. ولی من گفتم که چون یک دانشگاهی هستم و رفتم با خرج دولت و وزارت علوم خارج درس خواندم و حالا آمدم، دیگر درست نیست که کلاً کار دانشگاهی‌ام را رها کنم. به این دلیل من برگشتم به دانشگاه تهران.

❖ ایجاد معاونت تحقیقات کشاورزی در استان‌ها

دکتر نوروزی: از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌هایی که در آن دوره انجام دادید، چه مواردی به خاطرتان می‌آید؟

دکتر یزدی سعدی: یکی از اقدامات مهمی که ما انجام دادیم این بود که با تصویب کمیسیون مربوطه در سازمان برنامه، قرار شد که در هر استان، یک معاون تحقیقاتی در استان ایجاد شود که مسئولیت تحقیقات کشاورزی را برعهده داشته باشد. یعنی هر استاندار یک معاون تحقیقات کشاورزی داشته باشد.

دکتر نوروزی: آقای دکتر فرمایشی دیگری دارید که مربوط به دوره مسئولیت‌تان در سازمان تحقیقات باشد و من پرسیده باشم.

دکتر یزدی سعدی: شما تقریباً همه مطالب را پرسیدید و من هم تقریباً تا آن جا که می‌توانستم جواب دادم.

دکتر نوروزی: از لطف جناب عالی و وقتی که به بنده اختصاص دادید، بسیار ممنونم.

دکتر یزدی سعدی: خواهش می‌کنم.

❖ آقای دکتر اسکندر زند

۲۹ فروردین ۱۴۰۳ - دفتر کار آقای دکتر اسکندر زند،
بخش علف‌های هرز، مؤسسه تحقیقات گیاه‌پزشکی کشور

❖ خاستگاه روستایی و کشاورزی

دکتر نوروزی: آقای دکتر زند، ضمن این‌که تشکر می‌کنم بابت وقت و همین‌طور فایل سوابق‌تان که در اختیار بنده قرار دادید، می‌خواستم از خدمت‌تان خواهش کنم، ابتدا یک معرفی از خودتان داشته باشید.

دکتر زند: بسم ... الرحمن الرحیم. تشکر می‌کنم از زحماتی که شما کشیدید. من متولد سال ۱۳۴۶م در یکی از روستاهای فراهان اراک هستم. پدرم کشاورز بود و در یک جامعه کشاورزی رشد کردم. تحصیلات ابتدایی، متوسطه و دیپلم را در شهر اراک گذراندم و در تمام این مدت، تابستان‌ها به روستا برمی‌گشتم و در امور کشاورزی به پدر کمک می‌کردم.

❖ سوابق تحصیلی

سال ۱۳۶۴ در رشته فوق دیپلم امور زراعی دانشگاه زنجان، که آن زمان مجتمع آموزش عالی زنجان بود، پذیرفته شدم. قابل ذکر است که در آن زمان رشته کارشناسی کشاورزی به صورت ناپیوسته بود و باید ابتدا فوق دیپلم می‌گرفتیم و برای کارشناسی، مجدد کنکور امتحان می‌دادیم. ضمناً نظام آموزش هم به صورتی ثلثی بود. یعنی هر سال سه ثلث درس می‌خواندیم و مثل الان نظام ترمی نبود. فوق دیپلم را در بهمن ماه سال ۱۳۶۶ گرفتم و چون در زمان جنگ بود، بین فوق دیپلم و کارشناسی فاصله افتاد. در این فاصله بیش از یک سال در جبهه بودم و بعد از اتمام جنگ، مجدداً در کنکور کارشناسی ناپیوسته شرکت کردم و کارشناسی را در همان دانشگاه زنجان و در رشته زراعت و اصلاح نباتات شروع کردم. خوشبختانه در دانشگاه زنجان توفیق داشتم که از تجربیات اساتید گران‌قدری که به صورت مقیم و یا میهمان در دانشگاه زنجان تدریس می‌کردند بهره‌مند شوم. از جمله اساتیدی که توفیق شاگردی آن‌ها را داشتم آقای دکتر جعفر ملکوتی، آقای دکتر مصطفی ولی‌زاده، آقای دکتر محمد مقدم، آقای دکتر حسن پاک‌نیت، آقای دکتر علی‌اصغر زمردیان، دکتر میر عمادالدین بزرگ‌زاده و آقای دکتر محمداسماعیل امیری بودند که صمیمانه قدردان زحمات این عزیزان هستم.

خرداد سال ۱۳۷۰ دوره کارشناسی را به اتمام رساندم. بعد از اخذ دوره کارشناسی با احتساب مدت حضور در جبهه باید مدتی به خدمت سربازی می‌رفتم تا کارت پایان خدمت سربازی را دریافت کنم. پس از گذراندن این مدت کارت پایان خدمت سربازی را گرفتم و

همان سال فرصت خوبی فراهم شد که حدود ۹ ماه به صورت فشرده برای شرکت در آزمون کارشناسی ارشد درس خواندم و در سال ۱۳۷۲ در رشته زراعت دانشگاه فردوسی مشهد قبول شدم. در آن زمان دانشکده کشاورزی دانشگاه فردوسی مشهد به دلیل وجود اساتید برجسته‌ای چون آقایان دکتر علیرضا کوچکی، دکتر محمد حسن راشد محصل، دکتر حمید رحیمیان مشهدی و دکتر مهدی نصیری محلاتی، بهترین دانشگاه از نظر رشته زراعت بود. خوشبختانه توفیق شاگردی این استاتید بزرگوار نصیبم شد و دوره کارشناسی ارشد را در سال ۱۳۷۴ به اتمام رساندم. بعد از این دوره در بخش فیزیولوژی گیاهی مؤسسه اصلاح و تهیه بذر نهال که بعداً به پژوهشگاه بیوتکنولوژی تبدیل شد، مشغول شدم. حدود شش ماه در این مؤسسه خدمت کردم که شرایط شرکت در دوره دکتری فراهم شد و پس از دادن آزمون دکتری، در همان سال در دوره دکترا زراعت دانشگاه فردوسی مشهد پذیرفته شدم. دوره دکتری حدود چهار سال طول کشید و در این مدت برای تکمیل کارهای پایان‌نامه یک فرصت مطالعاتی به مرکز تحقیقات استان ساسکاچوان کانادا رفتم و زیر نظر یکی از محققان برجسته بین‌المللی به نام پورفسور هیو بکی ضمن انجام دو پروژه تحقیقاتی و چاپ دو مقاله در مجلات بین‌المللی معتبر، با موضوع مقاومت علف‌های هرز به علف‌کش‌ها بیش‌تر آشنا شدم و در مجموع دوره بسیار پرباری برای من بود که بعداً باعث شد مسیر تحقیقاتی من در مؤسسه تحقیقات گیاه‌پزشکی کشور روی مقاومت علف‌های هرز به علف‌کش‌ها ادامه پیدا کند. کم‌تر از یک سال در کانادا بودم. وقتی برگشتم از رساله دکتری خود در سال ۱۳۷۹ دفاع کردم. ضمناً در دوره دکتری، در سال ۱۳۷۸ به عنوان دانشجوی نمونه کشور انتخاب شدم و مفتخر به دریافت لوح تقدیر از ریاست محترم جمهور وقت جناب آقای خاتمی شدم. قابل ذکر است که آن زمان یک دستگاه کامپیوتر به من جایزه دادند که در انجام کارهای رساله دکتری خیلی کمک کرد.

❖ آغاز خدمت در مؤسسه تحقیقات گیاه‌پزشکی

پس از اخذ مدرک دکتری، چون بورسیه مؤسسه تحقیقات گیاه‌پزشکی که در آن زمان مؤسسه تحقیقات آفات و بیماری‌های گیاهی نام داشت، بودم در بخش تحقیقات علف‌های هرز این مؤسسه مشغول به کار شدم و از آن تاریخ تا کنون هم در این مؤسسه مشغول هستم. در این سال‌ها از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۵ به عنوان استادیار، از سال ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۰ به عنوان پژوهشیار و از سال ۱۳۹۰ تا کنون نیز به عنوان استاد پژوهش در این مؤسسه خدمت می‌کنم.

❖ سوابق علمی، پژوهشی و آموزشی

- خلاصه سوابق علمی در این دوره خدمت عبارتست از:
۱. اخذ رتبه سوم طرح‌های کاربردی در بیست و یکمین جشنواره بین‌المللی خوارزمی و عضو بنیاد نخبگان کشور
 ۲. اخذ گواهینامه پژوهشگر برتر از سازمان بین‌المللی اکو
 ۳. دریافت جایزه پژوهش و نوآوری بنیاد ملی نخبگان کشور
 ۴. پژوهشگر برتر وزارت جهاد کشاورزی در سال ۱۳۸۶
 ۵. برنده جایزه کتاب قابل تقدیر سال جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۹۲
 ۶. چهره تأثیرگذار علوم زراعت و اصلاح نباتات کشور در سال ۱۳۹۷
 ۷. برنده نوزدهمین دوره جایزه دکتر تقی ابتکار (به عنوان پژوهشگر پیش‌کسوت) در سال ۱۴۰۲

۸. مجری مسئول، مجری و یا همکار ۱۰۰ پروژه تحقیقاتی ملی و منطقه‌ای
۹. تالیف، گردآوری و یا ترجمه ۴۴ کتاب درسی، کمک درسی و کاربردی
۱۰. نویسنده اول و یا همکار بیش از ۳۳۰ مقاله علمی و پژوهشی در مجلات معتبر داخلی و خارجی
۱۱. راهنما و مشاور حدود ۱۳ دانشجوی کارشناسی ارشد و دکتری
۱۲. سردبیر مجله علمی پژوهشی کشاورزی بوم‌شناختی (۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸) و سردبیر مجله علمی و پژوهشی علوم علف‌های هرز (از ۱۴۰۲ تا کنون)
۱۳. عضو هیات تحریریه مجله علمی پژوهشی علوم محیطی، مجله علمی و پژوهشی علوم علف‌های هرز، مجله علمی و پژوهشی علوم زراعی ایران و مجله علمی و پژوهشی

❖ سوابق اجرایی

- زمانی‌که من در مؤسسه تحقیقات گیاه‌پزشکی مشغول شدم واقعاً قصد ورود به کارهای اجرایی نداشتم، ولی در مقاطع مختلف و با اصرارهای فراوان بخشی از اوقات من صرف کارهای اجرایی و مسئولیتی شد که البته همه کارهای اجرایی نیز در راستای علم و فناوری بود که اهم آنها عبارتند از:
۱. معاون مؤسسه تحقیقات گیاه‌پزشکی کشور (۱۳۸۲-۱۳۸۴)
 ۲. مدیر گروه کشاورزی اکولوژیک، پژوهش‌کننده علوم محیطی دانشگاه شهید بهشتی (از ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۶)
 ۳. مدیر حوزه کشاورزی، محیط زیست و منابع طبیعی مرکز نشر دانشگاهی (از ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۲ و از ۱۴۰۲ تا کنون)

۴. مشاور معاون تولیدات گیاهی وزارت جهاد کشاورزی در سال ۱۳۸۹ تا ۱۳۹۱
۵. معاون وزیر جهاد کشاورزی و رئیس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (از ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۷)
۶. مرجع ملی تنوع زیستی ایران (از ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۰)
۷. مشاور وزیر جهاد کشاورزی (از ۱۳۹۷ تا کنون)
۸. دبیر سند ملی کشاورزی دانش بنیان و غذا (از ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۲)
۹. دبیر کمیسیون اخلاق در کشاورزی و غذا وزارت جهاد کشاورزی (از ۱۴۰۲ تا کنون)
۱۰. دبیر کمیسیون هماهنگی شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری (از ۱۳۹۸ تا کنون)

❖ ریاست سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

در سال ۱۳۹۲ براساس خواسته وزیر محترم وقت جهاد کشاورزی، آقای مهندس محمود حجتی، به عنوان معاون وزیر و رئیس سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی (تات) انتخاب شدم. واقعاً خودم علاقه‌ای به این مسئولیت نداشتم، ولی چون این انتخاب به صورت غریبال‌گری انجام شده بود و از بین گزینه‌های مختلف به بنده رسیده بودند و از طرفی اصرار تعدادی از بزرگان و پیش‌کسوتان بخش هم وجود داشت، به این انتخاب احترام گذاشتم و با تمام وجود و با افتخار آن را پذیرفتم و از اینکه توفیق کار با آقای مهندس حجتی و خدمت به محققان و کارکنان ارزشمند سازمان تات را پیدا کردم، خدا را شاکرم. حدود پنج سال در این جایگاه توفیق خدمت داشتم تا این‌که در سال ۱۳۹۷، علی‌رغم میل آقای مهندس حجتی و با درخواست خودم برای برگشتن به جایگاه مورد علاقه که همان تحقیقات بود استعفایم مورد پذیرش قرار گرفت و توانستم دوباره به مؤسسه برگردم و تحقیقاتم را ادامه دهم.

❖ مسئولیت‌های پس از ریاست سازمان

البته زمانی هم که برگشتم برای حدود سه سال به پیشنهاد آقای مهندس حجتی مسئولیت مرجع ملی کنوانسیون تنوع زیستی را داشتم و از روزی هم که برگشتم ایشان حکم مشاور وزیر را برای من صادر کرد که تا الان نیز این حکم پابرجا است و اگر کاری از دستم برمی‌آمده، انجام داده‌ام. آخرین مسئولیت اجرایی که داشتم هم دبیر سند ملی امنیت غذایی بود که حکم مشترکی از طرف شورای عالی انقلاب فرهنگی و وزیر جهاد کشاورزی داشتم. برای تهیه این سند دو سال کار شد و در نهایت سند توسط رئیس جمهور محترم ابلاغ شد. در حال حاضر هم به عنوان دبیر کمیسیون اخلاق در کشاورزی و غذا در حال تهیه برنامه راهبردی این حوزه هستم. ضمناً با شورای عالی علوم، تحقیقات و

فناوری (عتف) هم به عنوان دبیر کمیسیون هماهنگی شورای عالی عتف همکاری دارم و امیدوارم بتوانیم اثرگذاری در ساماندهی نظام نوآوری کشور داشته باشیم. در تمام این مدت علاقه‌مندی اصلی من کارهای علمی بوده و سعی کرده‌ام از کار علمی فاصله نگیرم.

❖ تشکیل شورای راهبری تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

دکتر نوروزی: خیلی ممنون. اگر اجازه بدهید به دوره مسئولیت‌تان در سازمان برگردیم.

فکر کنم که از شهریور و مهر سال ۹۲ بود که رئیس سازمان شدید. درست است؟

دکتر زند: ۲۶ آبان ۱۳۹۲ بود.

دکتر نوروزی: به جای آقای دکتر پرهت تشریف آوردید.

دکتر زند: بله.

دکتر نوروزی: زمانی که مسئولیت سازمان را به عهده گرفتید، مهم‌ترین چالش‌هایی که

در اداره سازمان با آن‌ها مواجه بودید، چه مواردی بود؟

دکتر زند: در زمانی که بنده آمدم، طبیعتاً مدیران برنامه‌های خاص خودشان را داشتند

و انجام می‌دادند. من هم یک نگاهی به سازمان داشتم که براساس آن، ظرف سه ماه

اول مسئولیت‌م، سازمان را آسیب‌شناسی کردم و برای این منظور شورای راهبری تحقیقات،

آموزش و ترویج کشاورزی به ریاست وزیر محترم جهاد کشاورزی، معاونین وزیر و افراد

اثرگذار سازمان در ادوار مختلف را تشکیل دادیم. در ماه اول، تحقیقات، در ماه دوم آموزش

و در ماه سوم هم ترویج را آسیب‌شناسی کردیم و در طی این سه ماه برنامه‌های خودمان

برای سازمان را به تصویب آن شورای راهبردی رساندیم. برنامه‌های تصویب شده را در قالب

حدود ۲۰ پروژه تدوین و در طی مدت مسئولیت آن‌ها را دنبال کردم.

البته زمانی که من به سازمان رفتم و مسئولیت سازمان را قبول کردم، حدود ۱۵ سال

بود که به عنوان محقق در مجموعه کار می‌کردم، با سازمان آشنا بودم، محقق عرصه‌ای

بودم، با عرصه آشنا بودم و چون خودم هم کشاورز زاده بودم و با کشاورزی آشنایی داشتم

و کشاورزی برخی کشورها را نیز دیده بودم، زیاد از موضوع دور نبودم، ولی با این حال لازم

بود که از نو سازمان را آسیب‌شناسی کنم و برنامه‌ای را تدوین کنم که مدنظر وزیر جهاد

کشاورزی هم باشد. از این رو در سه ماه اول ورود به سازمان با یک کار فشرده و مطالعه

سنگین برنامه‌ای تهیه شد که ماموریت اصلی آن چابک‌سازی، افزایش اثربخشی و نوسازی

سازمان بود و در طی مدت مسئولیت در سازمان نیز به این ماموریت وفادار ماندم و از هیچ

کوششی دریغ نکردم. در این حدود ۵ سال، هر روز ساعت ۶ صبح در دفتر کار حضور داشتم،

یک روز مرخصی نرفتم و در حد توانم از تمام ظرفیت‌ها برای نیل به اهداف و ماموریت‌ها

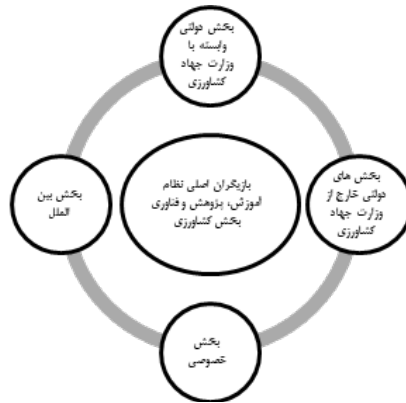
استفاده کردم.

❖ سازمان تات به عنوان بخشی از نظام نوآوری

بنده در بدو ورود به سازمان تات، نظام نوآوری بخش کشاورزی را برای خودم تعریف کردم و جایگاه سازمان تات را نیز در این نظام تبیین نمودم. قبل از پرداختن به نظام نوآوری بخش کشاورزی خوب است مفهوم نظام نوآوری را تعریف کنیم. طبق تعریف یونسکو نظام نوآوری عبارتست از تمامی فعالیتهای نظام‌مندی که با هدف خلق، توسعه، انتشار و کاربرد دانش علمی و فناوریانه انجام می‌شود و شامل ۵ گروه از فعالیت‌ها (۱) آموزش و مهارت‌آموزی علم و فناوری، (۲) تحقیق و توسعه، (۳) نوآوری و سایر فعالیت‌های صنعتی، (۴) خدمات علمی و فنی و (۵) فعالیت‌های اداری و سایر فعالیت‌های پشتیبان علم و فناوری است (شکل یک).

با توجه به تعریف فوق نظام آموزش، پژوهش و فناوری بخش کشاورزی نیز کلیه فعالیت‌هایی که در چهار بخش اصلی (۱) دولتی وابسته وزارت کشاورزی (مثل سازمان تات)، (۲) بخش دولتی خارج از وزارت کشاورزی (شامل دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی ذیل وزارت عتف و مجموعه ساختارهای ذیل معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری)، (۳) بخش خصوصی و (۴) بخش بین‌الملل (مانند مؤسسات تحقیقاتی وابسته به CGIAR)، انجام می‌شود را در برمی‌گیرد.

از این رو سازمان تات یکی از بازیگران نظام نوآوری بخش کشاورزی است و وظیفه ما این است که ضمن تقویت این بازیگر، زمینه را برای سایر بازیگران این عرصه نیز فراهم کنیم. به همین دلیل ما علاوه بر کارهایی که در سازمان تات کردیم تلاش کردیم که از بقیه نقش آفرینان نیز استفاده شود که البته به دلایلی که بعداً خواهیم گفت، آن چنان که انتظار داشتیم کار جلو نرفت.

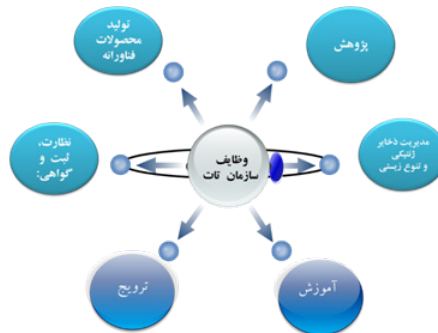


شکل یک- بازیگران اصلی نظام آموزش، پژوهش و فناوری بخش کشاورزی

❖ **احصاء زنجیره تولید علم در سازمان**

در مجموع سازمان تات اصلی‌ترین بازیگر نظام نوآوری بخش کشاورزی است و کار اصلی آن نیز، تولید، انتشار و استفاده از نوآوری است. سازمان تات برای انجام رسالت خود دارای یک زنجیره تولید، انتشار و استفاده از نوآوری است که این زنجیره شش حلقه دارد. ما در بدو ورود به سازمان این حلقه‌ها را تبیین و آسیب‌شناسی کردیم و برای آن‌ها برنامه ارائه دادیم. این زنجیره شامل شش حلقه ذخائر ژنتیکی، تحقیقات، آموزش، ترویج، تولید محصولات فناورانه و ثبت، گواهی و نظارت است. هر یک از وظایف این زنجیره نیز در قوانین و اسناد بالا دستی برای سازمان تات تکلیف شده که خلاصه آن‌ها عبارتست از:

۱. انجام پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای در زمینه‌های مختلف کشاورزی و منابع طبیعی (در آیین‌نامه شرح وظایف اساسی جهاد کشاورزی)
۲. اجرای آموزش‌های علمی کاربردی و فنی حرفه‌ای شاغلان بخش کشاورزی و صنایع روستایی (در آیین‌نامه شرح وظایف اساسی جهاد کشاورزی)
۳. آموزش روش‌های و فنون نوین کشاورزی به تولیدکنندگان (در آیین‌نامه شرح وظایف اساسی جهاد کشاورزی)
۴. ترویج نتایج پژوهش‌ها به کارکنان و بهره‌برداران بخش کشاورزی (در آیین‌نامه شرح وظایف اساسی جهاد کشاورزی)
۵. ساماندهی امر کنترل و گواهی بذر و نهال و حفظ حقوق مالکیت معنوی به نژادگران، شناسائی و ثبت ارقام جدید گیاهی و کنترل و نظارت بر امور بذر و نهال کشور (در قانون ثبت ارقام گیاهی و کنترل و گواهی بذر و نهال)
۶. حفاظت، جمع‌آوری، ارزیابی، احیا و توسعه ذخایر توارث ژنتیکی، تنوع زیستی گیاهی و ژرم‌پلاس‌م گیاهی، دامی، آبزیان، میکروارگانیسم‌ها و حشرات مفید و زیان‌آور کشاورزی (در آیین‌نامه شرح وظایف اساسی جهاد کشاورزی)



شکل دو- وظایف شش گانه سازمان تات در قالب زنجیره تولید، انتشار و به‌کارگیری نوآوری

برای روشن شدن موضوع خوب است به یکی از این زنجیرها مثلاً زنجیره تولید رقم گندم که یک محصول فناورانه است، اشاره شود. ما برای تولید یک رقم گندم، ابتدا نیاز به یک ژرم پلاست داریم که این را از بانک های ژن می گیریم. در بانک ژن تنوع ژنتیکی گندم جمع آوری، نگهداری و انتخاب می شود و با انجام فعالیت های پیش از اصلاح توده های مستعد به نژادی، تحویل به نژادگر می شود (حلقه اول). به نژادگر پس از ده تا دوازده سال تحقیق، از این توده ها یک رقم معرفی می کند (حلقه دوم). بذر این رقم در سطح انبوه تولید می شود (حلقه سوم) و این رقم توسط مروجین به مزرعه ترویجی می رود (حلقه چهارم). پس از آن که در مزرعه ترویجی خوب جواب داد و مورد استقبال کشاورزان قرار گرفت به مزرعه کشاورزی می رود (حلقه پنجم) و آن جا نیز ضمن تولید محصول، مورد ارزیابی قرار می گیرد و دوباره برای بهبود رقم و اصلاح ارقام بهتر از آن استفاده می شود (حلقه ششم). همین کار در واکسن نیز صورت می گیرد. شما بانک سویه های ویروس، باکتری و غیره را دارید. از آن ها واکسن تهیه می کنید، تحقیق می کنید، وقتی تحقیق کردید، تولید نیمه صنعتی و صنعتی واکسن انجام می شود، تولید شما در عرصه مورد ارزیابی قرار می گیرد و اگر جواب داد، مورد استفاده قرار می گیرد و بعد بازخوردش مورد بررسی قرار می گیرد.

با توجه به روشن شدن وظایف شش گانه سازمان تات بنده در ادامه برنامه ها و فعالیت هایی که در زمینه هر یک از این حلقه های شش گانه داشتیم را به اختصار مرور می کنم. البته همه این شش وظیفه نیز باید مورد پشتیبانی قرار گیرد که در انتها به برنامه هایی که در حوزه پشتیبانی داشتیم نیز اشاره خواهد شد.

❖ ذخایر ژنتیکی به عنوان اولین حلقه از زنجیره تولید، انتشار و به کار گیری نوآوری در سازمان تات

در آیین نامه شرح وظایف اساسی وزارت جهاد کشاورزی حفاظت، جمع آوری، ارزیابی، احیا و توسعه ذخایر توارث ژنتیکی، تنوع زیستی گیاهی و ژرم پلاسم گیاهی، دامی، آبزیان، میکروارگانیزم ها و حشرات مفید و زیان آور کشاورزی از وظایف این وزارت خانه است که عمدتاً به دوش سازمان تات است.

برنامه هایی که ما در این حوزه داشتیم عمدتاً شامل موارد زیر بود:

۱. کمک به نوسازی بانک های ژن: در این خصوص بانک ژن مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر و نهال و بانک ژن مؤسسه تحقیقات گیاه پزشکی که بزرگ ترین بانک های ژن کشور هستند در حد توان در برنامه قرار گرفت و برخی از مشکلات آن ها برطرف شد. متأسفانه تلاش های ما برای ایجاد نسخه امنیتی برای بانک ژن گیاهی به نتیجه نرسید و لازم است در اولین فرصت ایجاد نسخه امنیتی این بانک ژن مهم که یکی از ده بانک ژن بزرگ دنیاست، در دستور کار قرار گیرد. البته سایر بانک های ژن نیز نیاز به نسخه امنیتی دارند که باید مورد توجه قرار گیرد.

۲. کمک به نوسازی باغ‌های گیاه‌شناسی: در این خصوص باغ گیاه‌شناسی ملی ایران، باغ گیاه‌شناسی نوشهر و باغ گیاه‌شناسی کاشان در برنامه قرار گرفت و در حد توان نسبت به بهبود زیر ساخت‌های آن‌ها اقدامات خوبی انجام شد و باغ گیاه‌شناسی زاگرس نیز در خرم‌آباد لرستان برای جمع‌آوری و تکثیر ذخائر ژنتیکی زاگرس احداث گردید.

۳. قانون ذخائر ژنتیکی نیز از قوانین زمین مانده بود که خوشبختانه پیگیری و تصویب شد و به موجب آن نیز مجوز تأسیس مرکز ملی مدیریت ذخائر ژنتیک اخذ شد که این مرکز نیز به تبع قانون در حال حاضر تأسیس و مشغول به فعالیت است.

❖ پژوهش به عنوان دومین حلقه از زنجیره تولید، انتشار و به کار گیری نوآوری در سازمان تات

وظیفه دوم ما پژوهش در حوزه‌های مختلف مرتبط با بخش کشاورزی است. کشور ما یک کشوری است با اقلیم‌های بسیار متنوع و با محصولات متنوع گیاهی، دامی، باغی، شیلاتی. از کف دریا که ماهی باشد تا نوک قله که جنگل باشد، ما وظیفه داریم. من یک بار در سازمان به همکاران گفتم بررسی کنید که ما روی چند حوزه و زیرحوزه کار تحقیقاتی می‌کنیم، دیدم ما روی حدود بیش از هشتصد زیرحوزه داریم تحقیق می‌کنیم که در بعضی حوزه‌های مربوط به تحقیقات واکسن و سرم، تحقیقات به‌نژادی گیاهان زراعی، خاک‌شناسی، گیاه پزشکی، منابع طبیعی و آب‌خیزداری واقعاً قوی هستیم و حرف برای گفتن داریم. در بعضی زیر حوزه‌ها در حد متوسط و بعضی هم ضعیف هستیم. در حوزه تحقیقات فعالیت‌هایی که در راستای نوسازی، چابک‌سازی و افزایش اثربخشی صورت گرفت، عبارتند از:

۱. استفاده از ظرفیت سایر بازیگران در حوزه تحقیقات کشاورزی:

همانطور که قبلاً عرض کردم یکی از کارهای اولیه ما همین احصاء وظایف سازمان تات بود که شد سرفصل کارهای بعدی. موضوع دوم این بود که آیا سازمان تات تنها مرجع در کشور است که باید این شش وظیفه را انجام بدهد، یا بقیه هم نقش دارند؟ در تمام دنیا این شش حلقه یا شش وظیفه را چهار بخش می‌توانند انجام بدهند. این چهار بخش کجاها هستند؟ یکی دانشگاه‌ها است. یکی بخش خصوصی است. یکی مجموعه‌هایی مثل سازمان تات است و یکی هم ظرفیت‌های بین‌المللی است. بررسی که ما کردیم، نشان داد که دانشگاه‌ها، بخش خصوصی و ظرفیت‌های بین‌المللی که در این زمینه‌ها داریم، در انجام این وظایف زیاد فعال نیستند. شاید بتوان گفت که اکثر این وظایف به دوش سازمان تات افتاده است. ما دو کار می‌توانستیم بکنیم: یا همه را بپذیریم که واقعاً از عهده‌اش بر نمی‌آئیم و نباید این طوری باشد. یا زمینه‌سازی بکنیم برای دانشگاه‌ها، بخش خصوصی و ظرفیت‌های بین‌المللی که بخشی از این وظایف را بر عهده بگیرند. در

این راستا خیلی هم تلاش کردیم که در ادامه خواهیم گفت. کار بعدی ما این بود که از سایر نهادها و دستگاه‌هایی که می‌توانند در این شش حوزه کار بکنند، کمک بگیریم، آن‌ها را فعال کنیم و وظایف را واگذار کنیم. در بعضی از جاها موفق بودیم و در بعضی از جاها موفق نبودیم. علت عدم موفقیت ما هم به این بر می‌گردد که قوانین و مقررات و ساختارهای ما به مرور زمان به سعتی رفته است که کار را مشکل کرده و اصلاح آن‌ها زمان بر بوده و نیاز به عزم ملی دارد. با این حال از جمله کارهایی که در این خصوص کردیم، عبارتند از:

الف) استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها: در این راستا چند کار انجام شد. اول این‌که یک مبلغی حدود یک میلیارد تومان که در آن زمان پول خوبی بود برای انجام پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مشترک با دانشگاه گذاشتیم و طبق تفاهم‌نامه‌ای که با معاون پژوهشی وزارت علوم داشتیم این مبلغ را به موضوعاتی که در اولویت بود، قرار دادیم. کار دومی که در این راستا شد انجام چند پروژه بزرگ با برخی دانشگاه‌ها بود که از جمله آن‌ها می‌توان به پروژه بزرگ مدل‌سازی امنیت غذایی برای ۲۰۵۰ با دانشگاه کشاورزی گرگان که بعداً منجر به تهیه سند امنیت غذایی شد، پروژه اصلاح ارقام حبوبات با دانشگاه فردوسی مشهد که بعداً منجر به معرفی چند رقم گردید، پروژه مطالعه ساختار مناسب برای ترویج کشاوری با دانشگاه شیراز که بعداً منجر به استقرار نظام نوین ترویج شد، اشاره کرد.

ب) استفاده از ظرفیت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری: در این راستا نیز سه طرح کلان مشترک در حوزه اصلاح ملکه زنبور عسل، تولید تخم چشم زده ماهی قزل‌آلا و تولید ارقام مقاوم و متحمل به جاروک لیمو ترش تعریف و اجرا شد که خوشبختانه هم منجر به تولید فناوری‌های خوبی در این زمینه شد و هم این طرح‌ها برنده جشنواره بین‌المللی خوارزمی شدند.

ج) استفاده از ظرفیت بخش خصوصی: در این خصوص چند کار انجام شد:

- توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان: در این راستا خوشبختانه استارت‌آپ‌های خوبی در بخش کشاورزی شکل گرفت و دانش فنی‌های بسیاری از سازمان واگذار گردید. یکی از استارت‌آپ‌های موفق که در آن زمان شکل گرفت شرکت دانش‌بنیان گیاهان زراعی است که از متن مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذرفرماندگی بیرون آمد.
- ایجاد مراکز رشد: در این زمینه در اکثر مؤسسات و برخی مراکز استانی مراکز رشد پایه‌گذاری شد که بسیاری از آن‌ها بعداً راه‌اندازی گردید و ثمرات خوبی به بار آورد.
- ایجاد پارک علم و فناوری: مطالعات تشکیل پارک علم و فناوری انجام شد و مجوزهای لازم برای تأسیس آن از مراجع ذیصلاح اخذ گردید که خوشبختانه این پارک در حال حاضر در جوار مرکز آموزش عالی امام خمینی راه‌اندازی شده و فعال است.

• ایجاد صندوق حمایت از پژوهش‌های بخش کشاورزی: این صندوق نیز با سرمایه‌ای حدود چهار میلیارد تومان راه‌اندازی شد و خوشبختانه بعداً توانست منشاء کارهای خوبی شود.

د) استفاده از ظرفیت‌های بین‌المللی: برای استفاده از ظرفیت بین‌المللی دو پروژه بزرگ با مرکز بین‌المللی سیمیت و ایکاردا برای ارتقای تولید گندم آبی و دیم به تصویب رسید و اجرایی شد که ضمن داشتن آثار خوب در سال‌های اولیه، متأسفانه با تحریم‌های ظالمانه پروژه‌ها متوقف شد. در این سال‌ها سازمان تات به عنوان عضو هیأت اصلی مجموعه CGIAR بود و به عنوان نماینده WANA در جلسات شرکت می‌کرد. همچنین تفاهم‌نامه‌های همکاری با کشورهای مجارستان، هلند، کوبا، مکزیک و ترکیه منعقد شد که عمدتاً پس از تحریم‌ها دچار مشکل شدند.

ارتباط خوبی با مؤسسات تحقیقات بین‌المللی سیمیت، ایکاردا، ایری و ایکریست داشتیم. با سه مؤسسه اول از قبل هم ارتباطات خوب بود، ولی برای سیمیت باب جدیدی باز شد. به خصوص روی علوفه‌های کم‌آبر که بعداً آقای دکتر بابک ناخدا از پژوهشگاه بیوتکنولوژی مسیر را ادامه داد و خوشبختانه به دستاوردهای خوبی هم رسید.

۲. آسیب‌شناسی هیأت ممیزه و هیأت امناء

نکته بعدی این بود که سازمان دو ساختار داشت که ذیل وزارت علوم بود: یکی هیأت ممیزه و یکی هم هیأت امناء. این دو ساختار باید آسیب‌شناسی می‌شدند تا ببینیم که هیأت ممیزه و هیأت امناء چه قدر به ما کمک می‌کنند و چه قدر بر مسیر ما اثر مثبت یا منفی دارند؟

الف) هیأت ممیزه: هیأت ممیزه دو رکن دارد: یک رکن سخت‌افزاری و یک رکن نرم‌افزاری. رکن نرم‌افزاری هیأت ممیزه آئین‌نامه ترفیح، آئین‌نامه ارتقاء و دستورالعمل‌های مربوطه را شامل می‌شود و رکن سخت‌افزاری نیز شامل کمیته‌های منتخب، کمیسیون‌های تخصصی و خود هیأت ممیزه است. ما این شش جزء را آسیب‌شناسی کردیم. اول، آئین‌نامه ارتقاء. دیدم آئین‌نامه ارتقاء ما بیش‌تر خروجی محور است. یعنی چی؟ ببینید ما یک ورودی داریم. این ورودی تبدیل به خروجی می‌شود. این خروجی شامل مقاله، گزارش‌های نهایی و گزارش‌های فنی است و عمدتاً به درد محققان می‌خورد و محققان برای ترفیح و ارتقای خود از این‌ها استفاده می‌کنند. این خروجی‌ها باید اثربخش شود. یعنی تبدیل به محصول فناورانه (مثل واکسن، بذر، ماشین‌آلات و...) و یا دستورالعمل فناورانه (مانند یافته قابل ترویج، سیاست قابل اجرا و...) قابل استفاده برای بهره‌بردار شود و به درد بهره‌بردارن بخورد. این اثربخشی نیز باید تبدیل به پیامد بشود که به درد مردم می‌خورد. یعنی در زندگی مردم نمود پیدا کند و به رفاه و رضایت مردم بيفزاید. من دیدم این آئین‌نامه ارتقاء ما بیش‌تر

خروجی محور است. به درد خود محققین می‌خورد و اثربخشی آن ضعیف است و ما باید یک کاری بکنیم که به درد بهره‌بردار بخورد. در این راستا آیین‌نامه ترفیع مورد بازنگری قرار گرفت و به نحوی تنظیم شد که در راستای وظایف سازمان باشد و به افزایش اثربخشی کمک کند. همچنین، آیین‌نامه ارتقا که پیش‌تر خروجی محور بود مورد بازبینی قرار گرفت و بخشی جدید به آن اضافه شد که عمدتاً به اثربخشی توجه داشت. خوشبختانه هر دو آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مربوطه تا کنون برقرار هستند.

یک بخشی هم آمدیم روی سخت‌افزار هیأت ممیزه کار کردیم. در ساختارهای مربوط به هیأت ممیزه، کمیته منتخب پرونده‌ها را بررسی می‌کند تا ببیند که مستندات فرد کافی هست یا نه. در ادامه کمیسیون تخصصی که عمدتاً از بیرون سازمان می‌آید و پرونده‌ها را کنترل می‌کند، کار کمیته منتخب را کنترل و تایید می‌کنند. پرونده‌ای که از کمیسیون تخصصی عبور کند به هیأت ممیزه می‌رود. هیأت ممیزه وقتی پرونده یک نفر را دریافت می‌کند، دیگر باید پرونده را ممیزه بکند. ببیند این اصلاً صلاحیت مثلاً استادیاری، دانشیار و استاد شدن را دارد یا نه. هیأت ممیزه‌های ما به جای این‌که ممیزی بکند، معمولاً کار همان کمیسیون‌ها را می‌کند و کم‌تر به ممیزی می‌پردازند. بنابراین، سعی کردیم که هیأت ممیزه را ببریم به سمتی که آن کارهایی که در جهت افزایش اثربخشی است را ممیزی کند. بنابراین، یکی از کارهای ما تمرکز روی هیأت ممیزه بود و سعی کردیم ضمن اشنایی بیشتر اعضای هیأت ممیزه با ماهوریت‌های سازمان از ظرفیت آن‌ها برای افزایش اثربخشی کمک بگیریم.

ب) هیأت امناء: سوال این است که هیأت امناء برای چی درست شده بود؟ هیأت امناء برای این درست شده بود که جاهایی که هیأت امنایی هستند، یک مقداری اختیارات داشته باشند و یک مقداری خودگردان باشند و بتوانند کارهای خودشان را انجام بدهند. ما هیأت امناءهای مختلف داشتیم. هر کدام از این هیأت امناءها سلیقه خاصی داشتند. یک مقداری دبیرخانه هیأت امناء را تقویت کردیم تا این‌ها را ساماندهی بکنیم. نقش هیأت امناءها را پررنگ کردیم. از آن‌جا که وزارت علوم در هیأت امناء، دخالت زیادی می‌کرد، با وزارت علوم نشستیم و صحبت کردیم. خوشبختانه در وزارت علوم آقای دکتر باقری که مدتی قائم‌مقام سازمان بود کمک زیادی کردند. ایشان رئیس هیأت امناء و هیأت ممیزه وزارت علوم هم شدند و با کمک ایشان از ظرفیت وزارت علوم خیلی خوب استفاده کردیم. در هر صورت ما تمام تلاش‌مان را کردیم که از ظرفیت هیأت امناء به نحوی استفاده بکنیم که هیأت امناء بتواند استقلال ما را در مجموعه نظام نوآوری کشور حفظ بکند و از آن بهره‌برداری بکنیم.

۳. آسیب‌شناسی طرح تحقیقاتی

آسیب‌شناسی طرح‌های تحقیقاتی ما نشان داد که بسیاری از طرح‌های تحقیقاتی به

نتیجه ختم نمی‌شوند. از این رو ما طرح‌های تحقیقاتی را به سه دسته تقسیم کردیم. گفتیم یک مجموعه طرح‌های بنیادی داریم که از آن‌ها مقاله بیرون می‌آید. یک مجموعه طرح‌های یافته‌محور داریم که باید از آن‌ها یافته قابل ترویج بیرون بیاید. یک مجموعه هم طرح‌هایی داریم که باید از آن‌ها فناوری بیرون بیاید. بنابراین، در سامانه‌ای که به اسم سامانه سمپات طراحی شد، فرایند را به نحوی تعریف کردیم که وقتی فردی طرح با پروژه‌ای می‌نویسد حتماً باید ذیل یکی از این سه گروه قرار می‌گرفت. مثلاً اگر طرح شما بنیادی است، حتماً باید از آن مقاله استخراج شود. اگر طرح‌تان یافته‌محور است، حتماً باید یافته قابل ترویج داشته باشد و اگر دیدید یافته در نمی‌آید در ادامه آن را دوباره انجام بدهید، سه باره انجام بدهید تا به یافته برسید. اگر طرح‌تان فناوری‌محور است، حتماً باید منتج به فناوری شود. بنابراین، سعی کردیم آن منابع مالی که داریم را هدایت کنیم به سمت کارهایی که یک مقداری هدف‌مندتر باشد. خوشبختانه این روند ادامه دارد و معظلی که به نام طرح‌های بی‌نتیجه داشتیم تا حد زیادی مدیریت شد و در حال حاضر نمی‌توان کار تحقیقاتی را نیمه رها کرد.

این کار باعث شد که سازمان بتواند سالانه یافته‌های قابل ترویج و یافته‌های قابل تجاری خود را منتشر نماید. کاری که در آن زمان شد و ما سالانه کتابچه‌ای را تحت عنوان یافته‌های قابل ترویج منتشر می‌کردیم و یافته‌های قابل تجاری را هم به مناسبت‌های مختلف و یا در قالب جشنواره‌هایی مثل جشنواره معرفی ارقام جدید که در آن زمان پایه-گذاری شد و همچنان ادامه دارد، معرفی و یا به متقاضیان واگذار کنیم.

در خصوص یافته‌های قابل ترویج باید عرض کنم که این یافته‌ها از طرح‌های یافته‌محور استخراج می‌شد و پس از تایید مجری طرح، مسئول بخش، رئیس مؤسسه و شورایی که به همین منظور در سازمان تشکیل شده بود، برای رئیس سازمان فرستاده می‌شد و پس از تایید رییس سازمان در کتاب یافته‌های قابل ترویج چاپ می‌شد. من خودم کلیه این یافته‌ها را می‌خواندم و اعتقاد داشتم که لذت‌بخش‌ترین کار یک رئیس سازمان خواندن این یافته‌ها است. برنامه ما این بود که این یافته‌ها از طریق ترویج به بهره‌برداران منتقل شود.

۴. ایجاد مؤسسه تحقیقات باغبانی

در بررسی‌ها به این نتیجه رسیدیم که در بعضی قسمت‌ها ضعف هستیم، یکی از این بخش‌ها تحقیقات باغبانی بود. در این راستا مؤسسه تحقیقات باغبانی را با حمایت معاون وقت باغبانی وزارت جهاد کشاورزی، آقای مهندس محمدعلی طهماسبی راه‌اندازی کردیم. ما در حوزه باغبانی مزیت داریم، ولی باغبانی ذیل مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه نهال و بذر بود و در آن جا بیش‌تر به زراعت و اصلاح و تهیه بذر توجه می‌شد. این مؤسسه راه‌اندازی کردیم و خوشبختانه در این حوزه کارهای خوبی هم شد و انشا.. خواهد شد. در

راه‌اندازی مؤسسه سعی کردیم مؤسسه را با بخش خصوصی مرتبط کنیم که امیدوارم این ریل‌گذاری ادامه یافته باشد.

۵. ساماندهی تشکیلات تحقیقات کشاورزی (شامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری)

و اما تشکیلات و ساختار بخش تحقیقاتی سازمان تا آنجا که ما حاصل ساختار و تشکیلات مجموعه‌های وزارت کشاورزی و جهاد سابق بود، بیش‌تر تجمیع شده بود و ادغام نشده بود. بخش‌های تحقیقاتی زیادی در استان‌ها داشتیم که یک نفره بودند. باید توجه داشت ساختار سازمانی هم به مرور زمان پیر و از کارافتاده می‌شود و بسته به نیاز روز باید به‌روز شود. بنابراین، طرح معماری سازمان را نوشتیم. یک کار سنگینی شد. تا آنجایی که می‌شد خیلی از ساختارها را مکانیزه کردیم و خیلی از ساختارها را هم در تحقیقات جمع و جور کردیم. خیلی از بخش‌های استانی را ادغام کردیم. خیلی از بخش‌ها را ایجاد کردیم. در مؤسسات هم همین اتفاق افتاد. ما در حوزه ساختار دو کار کردیم: یکی آن بخش‌های اضافی و فرآیندهای اضافی را حذف کردیم و در عین حال، بخش‌هایی هم که لازم بود را ایجاد کردیم. و کار دوم ماشینی کردن کارها بود که با ایجاد سامانه‌های مختلف کارها را ماشینی کردیم. از جمله سامانه‌های مهمی که راه‌اندازی شد. سامانه سمپات، سامانه علم‌سنجی، سامانه اداری و مالی، سامانه ترفیع، سامانه دسترسی به منابع علمی (تا آن زمان دسترسی به منابع علمی بسیار سخت بود که خوشبختانه در حال حاضر محققان سازمان به همه منابع علمی دنیا دسترسی دارند)، سامانه رزومه هوشمند و اثرسنجی نیز پایه‌گذاری شد که هنوز مراحل نهایی را طی می‌کند.

۶. تقویت ردیف بودجه‌های تحقیقاتی و ایجاد ردیف بودجه برای بازنشستگان

بودجه‌ریزی عملیاتی را پی گرفتیم که از بودجه ما بهتر استفاده بشود. خوشبختانه ردیف‌های بودجه‌مان را تقویت کردیم. به خصوص که ما برای بازنشستگان از ردیف بودجه تحقیقات و آموزش و ترویج استفاده می‌کردیم. آمدیم ردیف جدیدی برای بازنشستگان گرفتیم و مطالبات آن‌ها را به‌روز کردیم. این‌ها مجموعه کارهایی بود که کردیم تا هم تا حدودی بودجه را اضافه بکنیم و هم بودجه‌ای که داریم را کارآمدتر بتوانیم استفاده بکنیم و هم از ظرفیت‌های دیگر بهره ببریم.

۷. برخی ملاحظات مدیریتی در پژوهش

در انتخاب مدیران بسیار دقت داشتیم و برای مدیران دو ساله حکم می‌زدیم و مدیران را ارزیابی می‌کردیم. نظر زیر مجموعه را در انتصاب دخیل می‌کردیم. اکثر مسئولین ما بدون جمع‌آوری نظر زیرمجموعه‌شان منصوب نمی‌شدند و هر دو سال یک بار ما این کار را می‌کردیم. بنابراین، برای ایجاد انگیزه و ارتقای منزلت اعضای غیرهیأت علمی، هیأت علمی و همین‌طور مدیران بک برنامه‌ای داشتیم. موضوع بعدی که برای ما خیلی مهم و در

عین حال کم هزینه‌تر بود، مدیریت در پژوهش بود. ما در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، زمانی که من بودم، هشتاد نفر مدیر داشتیم. بیست تا رئیس مؤسسه، حدود چهل نفر رئیس مرکز، پانزده نفر مدیر کل و پنج نفر معاون و قائم مقام. من در انتصاب مدیران خیلی دقت کردم که مدیران اجرایی باشند، مسئولیت‌پذیر باشند، کار بلد و در عین حال برنامه‌دار باشند. برای مدیران یک منشور مدیریت هم‌زمان با انتصاب فرد ابلاغ می‌کردیم، ارزیابی‌شان می‌کردیم و به صورت دو ساله منصوب‌شان می‌کردیم. یک تیم گذاشته بودیم در استان‌ها و در مؤسسات تا ظرفیت‌های مدیریتی را شناسایی کنیم تا مدیریت به قشر خاصی محدود نشود. در بعضی از جاها هم مدیران را به انتخاب اعضا گذاشتیم. مثلاً به صورت پایلوت در مؤسسه گیاه‌پزشکی این امکان را فراهم کردیم که در بخش‌ها افراد خودشان مدیران‌شان را انتخاب کنند. دو سه سال این را تجربه کردیم و زیاد موفق نبود.

۸. تهیه برنامه راهبردی در حوزه پژوهش

در وزارت‌خانه چون دائماً مسئولان ارشد عوض می‌شوند و راهبرد ثابتی وجود ندارد، هر مدیری که می‌آید سلیقه‌اش می‌شود راهبرد وزارت‌خانه. این مشکل بزرگی است که دامن‌گیر سازمان تات هم می‌شود و ما هم باید تابع سلیقه مدیران ارشد وزارت‌خانه باشیم. این موضوع برای تحقیقات بسیار شکننده است. من دقیقاً شاهد هستم که مثلاً هر معاون زراعتی که می‌آمد یک سیاستی داشت و ما را هم مجبور می‌کرد در آن راستا حرکت کنیم. ساختار و اهداف تحقیقات چنین انعطافی ندارد و نباید هم داشته باشد. تحقیقات برای حل مشکل فداست و مشکل امروز باید دیروز حل می‌شد. هر چند که موضوعات حل نشده هم در دستور کار ما قرار می‌گرفت، ولی در تحقیقات نمی‌شود آینده‌نگری و مشکلات فردا را نادیده گرفت و دچار روزمرگی شد. از این رو اگر تحقیقات فقط پیرو سیاست‌های مسئولان ارشد اجرایی باشد، با تعویض مدیران باید جهت عوض کند و این نشدنی است. بنابراین ما سعی کردیم برنامه‌های خود را به نحوی پیش ببریم که هم به نیازهای فوری بخش اجرا جواب دهیم و هم برای مشکلات آینده تحقیق انجام دهیم. این باعث شد که جایگاه برنامه‌های راهبردی پررنگ شود. خوشبختانه در ادوار گذشته هم این مشکل درک شده بود و سازمان برنامه راهبردی داشت. ما هم در ادامه برنامه‌های قبلی، برنامه خودمان را به‌روز کردیم و کل وظایف تحقیقاتی سازمان را در قالب ۵ برنامه امنیت غذایی، تنوع زیستی، منابع پایه، تغییر اقلیم و اجتماعی اقتصادی و تعداد زیادی زیر برنامه تنظیم و براساس آن کارها را ادامه دادیم. در این زمینه تجربیات CGIAR خیلی به ما کمک کرد. چون آن‌ها تجربیات خوبی داشتند. این رویه بعد از بنده هم ادامه پیدا کرد و همچنان در سازمان جاری است.

❖ آموزش به عنوان سومین حلقه از زنجیره تولید، انتشار و به‌کارگیری نوآوری در سازمان تات

مقدمتا باید عرض کنم که نظام آموزش کشاورزی باید شامل ۱) نظام آموزش بهره‌برداران، ۲) نظام آموزش متوسطه و ۳) نظام آموزش عالی کشاورزی باشد. در خصوص هر یک از این نظام‌ها توضیح می‌دهم و به مجموعه آموزش در سازمان تات می‌پردازم:

۱. آموزش بهره‌برداران: متأسفانه در کشور آموزش بهره‌برداران از نظام خاصی برخوردار نیست و این مهم در طی سالیان گذشته با کم توجهی فراوانی مواجه شده که شاهد آن ضعف بنیه آموزشی بیش از چهار میلیون بهره‌بردار است و به جرات می‌توان گفت که این حوزه نیاز به چابک‌سازی دارد از آنجا که آموزش بهره‌برداران از نظام خاصی برخوردار نیست، اثربخشی آن نیز ضعیف است و موضوع طراحی یک ساختار اثربخش برای این امر بسیار ضروری است که سازو کار آن در سند دانش‌بنیان امنیت غذایی آمده است.

۲. آموزش متوسطه: جای تاسف دارد که آموزش متوسطه در حوزه کشاورزی نیز از کم‌رمق‌ترین آموزش‌های متوسطه است و در سال‌های گذشته اکثر هنرستان‌های کشاورزی با حداقل ظرفیت فعالیت می‌کنند و جاذبه ورود دانش‌آموزان به این هنرستان‌ها به دلایل مختلف کاهش یافته است. این حوزه نیز همانند حوزه آموزش بهره‌برداران نیاز به تقویت ساختار و افزایش اثربخشی دارد.

۳. آموزش عالی: آموزش عالی بخش کشاورزی بیش از ۱۲۰ سال قدمت دارد و در این سال‌ها علی‌رغم گسترش کمی بسیار زیاد و تربیت کارشناسان و محققان ارزشمند، در پرورش نیروی ماهر برای حضور در عرصه تولید توفیق چندانی نداشته و این مجموعه نیازمند چابک‌سازی و افزایش اثربخشی است.

کار بعدی ما بعد از تحقیقات، آموزش است. نتایج تحقیقاتی که ما به دست می‌آوریم، باید به بهره‌برداران، دانشجویان و کارکنان آموزش داده شود. بنابراین، بخشی از نیرو و انرژی ما صرف آموزش‌های رسمی و غیررسمی می‌شود. زمانی که من آمدم در بخش آموزش ما سه نوع آموزش‌های علمی کاربردی، آموزش بهره‌برداران و آموزش کارکنان فعال بود.

❖ افول آموزش‌های علمی کاربردی

در حوزه آموزش کشاورزی، زمانی که من آمدم نسبتاً همه یا بخش زیادی از برنامه‌های ما علمی کاربردی بود و آموزش بهره‌برداران تحت‌الشعاع آموزش علمی کاربردی بود. البته آموزش کارکنان بد نبود. ما که آمدم، در برنامه‌های آقای مهندس حجتی به طور کلی آموزش عالی نبود. ایشان می‌گفتند که من نمی‌خواهم کار وزارت علوم را انجام بدهم و برنامه‌های آموزشی وزارت خانه باید در خدمت بهره‌برداران باشد. ما هم در گذشته علمی کاربردی را با هدف خدمت به بهره‌برداران و تربیت نیروی ماهر راه‌اندازی کرده بودیم، ولی

این اتفاق نیفتاده بود. در مجموع در علمی کاربردی چند تا اتفاق افتاده بود. اولاً، خیلی وسیع شده بود. دوماً، خیلی از مدرسین افرادی بودند که زیاد تجربه عملی نداشتند. سوماً، در خیلی از جاها در رشته‌هایی دانشجوی پذیرفته بودند که در آن رشته‌ها امکانات نداشتند و چهارم این‌که در رشته‌های غیرکشاورزی مثل حسابداری یا روابط عمومی و... دانشجوی جذب شده بود و پنجم این‌که یک بخشی از ظرفیت هم به سمت تحصیلات تکمیلی یعنی فوق لیسانس رفته بود. ما یک ارزیابی از دوستان خواستیم تا ببینیم که علمی کاربردی چه گرهی از مشکلات بخش باز کرده است و اثربخشی آن در بخش چه بوده است. متأسفانه چون داده وجود نداشت و ارزیابی هم در این خصوص نشده بود، نتوانستیم اثربخشی آموزش‌های علمی کاربردی را تبیین کنیم. آقای دکتر جلال‌الدین بصام را هم به عنوان رئیس مؤسسه علمی کاربردی جهاد کشاورزی منصوب کردیم. تلاش‌های سنگینی کرد، ولی به جرأت می‌گویم که ما نتوانستیم اثربخشی آموزش‌های علمی کاربردی را در بخش برای وزیر روشن کنیم و این عزم وزیر بر کم رنگ کردن آموزش‌های علمی کاربردی را جدی‌تر کرد.

البته با دو اتفاق دیگر هم مواجه شدیم: هم ورودی دانشجوی در حال کاهش بود و هم این‌که سازمان امور استخدامی عزمش را جزم کرده بود که علمی کاربردی را از دستگاه‌های اجرایی بگیرد. علی‌رغم این‌ها آمدم و سعی کردیم که علمی کاربردی کاملاً متوقف نشود و در مراکزی که توانمند بودند، آموزش‌های علمی کاربردی را نگه داشتیم و سعی کردیم که کاردانی‌ها و در برخی مراکز کارشناسی را حفظ کنیم. بیست درصد ظرفیت کاردانی‌ها را هم به کارشناسی دادیم و به عبارتی ما در ۲۵ مرکز دوره‌های کاردانی و در ۱۷ مرکز هم دوره‌های کاردانی و کارشناسی را حفظ کردیم و این ادامه پیدا کرد تا زمانی‌که مواجه شدیم با بخش‌نامه سازمان اداری و استخدامی و بعد هم کم شدن دانشجوی. به عبارتی سه مرحله طی شد: یک مرحله که ما خودمان این‌ها را جمع کردیم، یک مرحله‌ای که سازمان امور اداری و استخدامی منع کرد و یک مرحله هم که اصلاً دیگر دانشجو نیامد.

❖ ادغام مراکز تحقیقات و آموزش

پس از فروکش کردن جریان علمی کاربردی و خالی شدن ظرفیت مراکز آموزش باید برای بهره‌وری بیشتر از فضاهای آموزشی کاری صورت می‌گرفت. در خیلی از جاها هم مراکز تحقیقات و آموزش ما نزدیک هم بودند. ما ظرفیت‌های زیادی در آموزش و در تحقیقات داشتیم که می‌توانستیم مشترک استفاده کنیم. می‌توانستیم از ظرفیت‌های آموزشی در تحقیقات استفاده کنیم و بالعکس. البته پرسنل مان هم در هر دو بخش در حال کم شدن بود، چه پرسنل پشتیبانی، چه پرسنل آموزش و چه تحقیقات. به این نتیجه رسیدیم که در

چند مراکز تحقیقات و آموزش که هم جوار بودند، مثل جیرفت به صورت پایلوت با هم ادغام شوند. در هر صورت ۴ مرکز را ما انتخاب کردیم، ۴ مرکز هم خودشان داوطلب شدند. در این ۸ مرکز ادغام انجام شد. با این کار هم با یک هم‌افزایی مواجه شدیم و توانستیم کمی مراکز را نوسازی بکنیم. توانستیم از امکانات این‌ها به صورت مشترک استفاده بکنیم. محققین آموزش بدهند، آموزشی‌ها بتوانند تحقیق بکنند. نتیجه این ۸ تا مرکز را مطالعه کردیم و در هیأت امناء ارائه دادیم و سرجمع به این جمع‌بندی رسیدیم که این تصمیم برای استفاده بهتر از ظرفیت‌هایمان، تصمیم بدی نیست و خوشبختانه با موافقت هم مواجه شد و واقعاً ما مخالفتی هم نداشتیم. یکی دو دوره هم با دوستانی که عرقی داشتند، نشستیم و صحبت کردیم و شاید بتوانم بگویم که با کم‌ترین ان‌قُلت این اتفاق افتاد. حالا می‌بایست بعد از این، از ظرفیت‌های ایجاد شده استفاده کنیم. مشخصاً مرکز امام که آقای مخبر آن‌جا بود، شروع کرد به برنامه‌های آموزش بهره‌برداران با تورها و سایر برنامه‌های مفصلی که داشت. آموزش کارکنان را تقویت کردیم. مروجین پهنه‌ای که گرفته بودیم را شروع کردیم که از ظرفیت آن‌ها استفاده کنیم.

❖ فقدان نظام آموزش بهره‌برداران

همانطور که عرض کردم ما چند تا مشکل در زمینه آموزش داریم. اولاً آموزشی که ما داریم باید نظام پیدا کند. ما نظام آموزش متوسطه داریم، ابتدایی داریم، راهنمایی داریم، دانشگاه داریم. این نظام‌ها در طول تاریخ شکل گرفته است. مثلاً شکل‌گیری نظام آموزش ابتدایی داستان مفصلی دارد که وقتی سرگذشت مرحوم رشدیه در برپایی این نظام را می‌خوانیم، می‌بینیم چه قدر زحمت کشیده شده است. ما قبلاً نظام آموزش ابتدایی نداشتیم. هر کسی با هر لباسی با هر زبانی پیش هر کسی مکتب می‌رفت. یکی پنج‌ساله می‌رفت، یکی هفت‌ساله می‌رفت، یکی با گیوه می‌رفت، یکی با کلاه می‌رفت. گفتند آقا این نوعی شود. باید نظام بگیرد. باید هر کسی با سن خاص، معلم خاص، سال اول این کتاب، سال دوم این کتاب، را بگذراند و این شد نظام آموزش ابتدایی. ما برای بهره‌برداران نظام آموزش تعریف شده‌ای نداریم، که چه بهره‌برداری، چه کلاسی و آموزشی باید بگذراند. با ارزش‌ترین منابع ما که آب و خاک است در اختیار بهره‌برداران کشاورزی است. این کشاورزان باید آموزش ببینند. دانش‌بنیان شدن کشاورزی، آموزش دیدن کشاورز است. چرا کشاورز نمی‌تواند آموزش ببیند؟ چون کشاورزی شغل نیست.

❖ لازمه‌های استقرار نظام آموزش بهره‌برداران

ما برای این‌که نظام آموزش بهره‌برداران را برقرار کنیم باید چند کار انجام دهیم: اول

باید مشاغل کشاورزی را تعریف کنیم. تنها حرفه‌ای که شغل نیست و به عنوان شغل رسمی پذیرفته نشده کشاورزی است. سلمانی بروید، شغل است. بقالی بروید، شغل است. اول باید نظام مشاغل کشاورزی را تعریف بکنیم، به طوری که هر کسی یک یا دو شغل تعریف شده داشته باشد. حالا، این کسانی که شغل گرفتند را باید صلاحیت حرفه‌ای‌شان را بسنجیم. آیا این فرد صلاحیت این حرفه را دارد یا ندارد؟ اگر دارد که فیها، اگر ندارد، باید آموزش ببیند. آن موقع مراکز آموزش پر می‌شود. برای آموزش دولت باید یارانه بدهد. اگر کسی مثلاً می‌خواهد بز سائن پرورش بدهد، باید آموزش ببیند. این طور نیست که اگر می‌خواهیم به کسی کمک بکنیم، مثل بهزیستی عمل کنیم و دو تا بز به فرد بدهیم یا دو عدد نهال بدهیم. مگر به همین سادگی است؟ کشاورزی کار با موجود زنده است. ما کشاورزی را خیلی ساده فرض کرده‌ایم. در صورتی که کشاورزی واقعاً مهندسی است و بدون مهارت و آموزش باعث اتلاف منابع و بهره‌وری پایین می‌شود. بنابراین، برای نظام آموزش باید در اولین فرصت و تا دیر نشده است چند کار بکنیم. باید حتماً مشاغل را تعریف بکنیم. مشاغل را صلاحیت‌سنجی بکنیم، بعد مهارت‌افزایی بکنیم، بعد پودمان بگذاریم تا سالانه مباحث و فناوری‌های جدید به کشاورزان منتقل شود. در این صورت مراکز پر می‌شود از بهره‌بردار و مهارت کشاورزها هر دو سه سال ارزیابی می‌شود و کسی که بهره‌وری‌اش خوب نیست، باید آن قدر آموزش ببیند تا به سطح بهره‌وری لازم برسد. مگر پزشک‌ها آموزش نمی‌بینند. مگر بقیه مشاغل نمی‌بینند. ما این را در سند امنیت غذایی آوردیم.

آموزش عالی بخش کشاورزی: ما در آموزش عالی بخش کشاورزی زیاد نقش نداریم، ولی طبق ماده ۲۱ قانون بهره‌وری نیازسنجی آموزش عالی با ما است که خوشبختانه این وظیفه با مشارکت وزارت علوم هر ساله انجام می‌شد که البته برخی دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی زیاد از تصمیمات (به خصوص در مقاطع تحصیلات تکمیلی) تبعیت نمی‌کردند که این واقعاً آسیب‌زا بود.

❖ **ترویج به عنوان چهارمین حلقه از زنجیره تولید، انتشار و به کارگیری نوآوری در سازمان تات**

حلقه چهارم ما ترویج است. نتیجه پژوهش می‌شود فناوری. فناوری یا نرم است یا سخت. فناوری سخت مثل بذر، واکسن، آفت‌کش و غیره. این فناوری‌ها معمولاً تجاری می‌شوند و در اختیار متقاضیان قرار می‌گیرند. انتقال این نوع فناوری زیاد سخت نیست و چون بخش خصوصی در انتقال آن ذینفع است راحت‌تر منتقل می‌شود. ولی فناوری‌های نرم مثل دستورالعمل، روش و سیاست، باید ترویج بشوند و بردن این‌ها در عرصه هم کار راحتی نیست. برای ترویج هم باید زمینه‌ای در کشاورز وجود داشته باشد که برای جذب فناوری کشش داشته باشد. بنابراین، کار بسیار سخت ما ترویج یافته‌ها است. ترویج دو کار

باید بکند. یکی یافته‌های حاصل از نتایج تحقیقات داخلی یا بومی شده خارجی را به مزایع ببرد و یکی هم سیاست‌هایی که وزارت‌خانه دارد را در عرصه ترویج کند.

❖ تحولات در حوزه ترویج

من زمانی که در سازمان بودم، وقت زیادی را برای ترویج گذاشتم. چون اعتقادم بر این بود که ما هرچه قدر هم که تحقیق بکنیم، اگر نتایج تحقیقات ما به عرصه نرود، فایده ندارد. شاید یک مقداری زیر سؤال هستیم که این همه شما تحقیق می‌کنید، در عرصه چه اتفاقی می‌افتد. برای نفوذ فناوری تئوری‌های مختلفی داریم. یک تئوری فشار فناوری است. یعنی شما به عنوان یک محقق یک دستاوردی دارید، این دستاورد را با فشار به عرصه ببرید. آیا اثر می‌کند یا نه؟ تئوری بعدی این است که باید در عرصه کشش فناوری باشد، یعنی کشاورز احساس نیاز کند و خودش دنبال جذب فناوری باشد. یک تئوری دیگر این است فشار فناوری و کشش فناوری باید هر دو وجود داشته باشند. برای این که فشار فناوری ایجاد بکنیم سعی کردیم که آئین‌نامه‌ها و ساختارها را متناسب بکنیم. حتی معاون پژوهشی مؤسسات را معاون پژوهش، فناوری و انتقال یافته کردیم. ولی، از آن طرف در عرصه هم باید این کشش را ایجاد بکنیم. واقعیت این است که ما برای ترویج یک مطالعه سنگینی از طریق دانشگاه شیراز کردیم که ببینیم با ترویج چه باید بکنیم. کشورهای مشابه خودمان را هم مطالعه کردیم.

❖ نظام نوین ترویج

در مجموع یک طرحی را نوشتیم تحت عنوان نظام نوین ترویج و توسط وزیر ابلاغ شد. ابلاغیه‌های آن را تقدیم می‌کنم تا به عنوان سند در این مجموعه بیاید (پیوست بیست).
نظام نوین ترویج چند گام داشت که عبارتند از:

۱. تقویت نیروی انسانی مراکز خدمات کشاورزی: در این مرحله حدود هشت هزار نفر نیرو که قرار بود جذب وزارت جهاد کشاورزی شوند و همان ناظرین ادوار قبل بودند، جذب مراکز خدمات شدند. قبل از این، مراکز خدمات حدود دو هزار نفر نیرو بیش‌تر نداشت، این نیروهای جدید که آمدند، تقویت شد و تعداد نیروهای این مراکز به حدود ده هزار نفر رسید. این‌ها نیروهای خوب و با تجربه‌ای هم بودند، چون ناظر بودند و تجربه داشتند. یک تعهد ده‌ساله از این‌ها گرفته شد که در مراکز خدمات کشاورزی خدمت کنند. پس اولین کاری که شد مراکز از نظر نیروی انسانی تقویت شد. در وزارت جهاد کشاورزی معمولاً خیلی از نیروها به ستاد آمده‌اند و در سرپنجه نیرو کم است. بنابراین، ما نیروهای سرپنجه که در مراکز خدمات کشاورزی استقرار دارند را تقویت کردیم.

۲. پهنه‌بندی عرصه‌های تولید: در مرحله دوم عرصه‌های تولید را پهنه‌بندی کردیم: کشور به ده هزار پهنه تقسیم شد. برای هر پهنه یکی از افرادی که تازه جذب کرده و آموزش داده بودیم را به عنوان مسئول پهنه گذاشتیم. مسئول هر پهنه مروج مسئول پهنه نام گرفت و به تعبیر وزیر جهاد کشاورزی این‌ها نقش وزیر جهاد کشاورزی را در پهنه عهده‌دار بودند. مهم‌ترین وظیفه آن‌ها هم این بود که اطلاعات پهنه را جمع بکنند، یافته‌ها را منتقل بکنند، از ظرفیت بخش خصوصی برای پیشبرد اهداف استفاده کنند و سیاست‌های بخش را در پهنه جاری سازند. برای این‌ها تقویم‌هایی درست کرده بودیم که اطلاعات پهنه و عملکرد خودشان را به صورت روزانه ثبت می‌کردند و فعالیت‌هایشان را گزارش می‌دادند.
۳. تعیین محققان معین: مرحله بعد استفاده از ظرفیت محققان به عنوان محققان معین بود. برای هر پهنه یک محقق به عنوان محققین معین پهنه منصوب شد. به هر کدام از محققین استانی ماموریت دادیم که در یک مرکز خدمات محقق معین بشوند. این محقق معین نقش پزشک عمومی و رابط مروجان ارشد با مرکز تحقیقاتی و محققان را داشت. با مروجین پهنه ارتباط برقرار می‌کرد و چنان‌چه نیازهای آن‌ها از طریق تخصص خود او برطرف نمی‌شد، از ظرفیت سایر محققان مرکز یا مؤسسات استفاده می‌کرد.
۴. تشکیل تالار ترویج: بعد آمدیم برای این‌که اطلاعات سازماندهی و منتقل بشود، تالار ترویج را درست کردیم و کل اطلاعات مان اعم از نشریات ترویجی، دستورالعمل‌ها، کتاب‌ها و دست‌نامه‌ها را در تالار ترویج قرار دادیم. خوشبختانه تالار خیلی خوبی هم شده است. این تالار برای همه علاقه‌مندان قابل استفاده است و شما می‌توانید هر آن‌چه یافته و دستورالعمل و نشریه ترویجی وجود دارد را به‌صورت رایگان استفاده و حتی دانلود کنید.
۵. تعریف و انتصاب محققان مروج ارشد. در مرحله بعد آئین‌نامه ترفیع محققین را عوض کردیم و صد نفر از محققین بالای ۲۵ سال سابقه کار که واقعا عاشق عرصه بودند و سابقه خوبی از خود در عرصه بر جای گذاشته بودند را به عنوان محقق مروج ارشد منصوب کردیم. این افراد پایه‌های سالانه را فقط براساس گزارش کارهای ترویجی می‌گرفتند و در حال حاضر هم فعال هستند. وظیفه این محققان مروج هدایت نظام نوین ترویج بود. ما برنامه داشتیم که این تعداد را به ۵۰۰ نفر برسانیم و محققان بالای ۲۵ سال خدمت را تا جایی که می‌شد به این جمع اضافه کنیم.
۶. تشکیل سامانه جامع نظام نوین ترویج: یک سامانه جمع‌آوری اطلاعات که شامل کل اطلاعات پهنه‌ها می‌شد در معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی ایجاد کردیم. با این کار معاونت برنامه‌ریزی وزارت خانه و رؤسای سازمان‌های استان‌ها به عرصه آمدند. در حال حاضر این سامانه فعال است و اطلاعات بخش را در خود جمع‌آوری می‌کند.
۷. تجهیز و نوسازی مراکز خدمات: این وظیفه به عهده معاونت توسعه منابع انسانی

بود و خوشبختانه در آن سال‌ها ضمن نوسازی تعدادی از مراکز، برای بسیاری از مراکز نیز وسیله نقلیه نو تهیه شد و در مراکز جنب و جوش خوبی راه افتاد. در این زمینه رؤسای سازمان‌های استان‌ها نیز استقبال و کمک خوبی کردند.

۸. طراحی لباس فرم برای مسئولان و دست‌اندرکاران نظام نوین ترویج: برای مروجین پهنه هر استان لباس مخصوصی طراحی کرده بودیم و حضور این افراد با لباس فرم در عرصه‌ها نشاط خاصی ایجاد کرده بود.

در مجموع وزیر جهاد کشاورزی هم از نظام نوین ترویج استقبال خوبی کرد و کار خیلی خوب پیش رفته بود. نظام نوین ترویج را بردیم در قانون احکام دائمی. در ماده ۵۹ قانون احکام دائمی آمده است:

"وزارت جهاد کشاورزی مکلف است به منظور توانمندسازی تولیدکنندگان و ایجاد بستر مناسب انتقال دانش و یافته‌های تحقیقاتی به آنان در قالب طرح نظام نوین ترویج نسبت به راه‌اندازی شبکه مدیریت دانش، بازسازی و تجهیز کلیه مراکز جهاد کشاورزی، تعیین پهنه‌های تولیدی و اختصاص یک کارشناس به هر پهنه، به‌روزرسانی دانش مروجان و شبکه عاملان ترویج، به‌کارگیری کلیه فنون ترویجی در عرصه‌های تولیدی اقدام نماید".

یعنی الان وزارت‌خانه موظف به ادامه این کار است. به نظر من یکی از کارهای مهمی که باید در حوزه ترویج بکنیم، ادامه نظام نوین ترویج و گام دوم آن است. در گام دوم باید ضمن آسیب‌شناسی گام اول، حضور بخش خصوصی پررنگ‌تر دیده شود، به جایگاه مراکز خدمات بیش‌تر توجه شود و حقوق مروجان، محققان معین و محقق مروجان ارشد مدنظر قرار گیرد. کلیه ابلاغیه‌ها و آیین‌نامه‌های نظام نوین ترویج در مؤسسه آموزش و ترویج موجود است.

❖ تولید محصولات فناورانه به عنوان حلقه پنجم از زنجیره تولید، انتشار و به‌کارگیری نوآوری

در سازمان تات

وظیفه پنجم ما در سازمان تات تولید محصولات فناورانه است. بعضی از محصولات تولیدی ما از جمله واکسن، هسته‌های اولیه بذر، هسته‌های اولیه نهال، هسته‌های اولیه عوامل بیولوژیک، هسته‌های اولیه نوغان و... فناورانه هستند. هر چند در تولید این مواد باید بخش خصوصی ورود پیدا کند، ولی چون بخش خصوصی در کشور ما زیاد فعال نبوده و یا شاید میدان پیدا نکرده و یا حمایت نشده است، بعضی‌ها را سازمان تات انجام می‌دهد. ما تلاش کردیم که تا آن جایی که می‌شود این‌ها را به بخش خصوصی واگذار کنیم. هر چند هنوز هم بخشی از این وظیفه را که داریم انجام می‌دهیم، در سازمان تات باقی مانده است.

در راستای واگذاری محصولات فناورانه به بخش خصوصی واگذاری روپالته بسیاری از بذور در طبقات مختلف بذری به بخش خصوصی و شرکت‌های دانش‌بنیان واگذار شد که هم به افزایش تولید کمک کرد و هم به درآمدزایی مؤسساتی مثل مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه نهال و بذر، مؤسسه تحقیقات چغندر قند و مؤسسه تحقیقات پنبه کمک بسیار خوبی شد.

در خصوص واگذاری دانش‌های فنی موجود در مؤسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی تلاش‌های زیادی شد که به دلیل عدم استقبال بخش خصوصی و تعایل نه چندان زیاد حاکمیت به این، توفیق زیادی حاصل نشد. بنده اعتقاد دارم که اگر بخش خصوصی در کنار مؤسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی قرار گیرد اتفاق بسیار خوبی در این حوزه خواهد افتاد.

متأسفانه تولید محصولات فناورانه (از نوعی که در بالا ذکر شد) در وزارت جهاد کشاورزی متولی ندارد و باید برای آن فکری کرد که هم بخش دولتی و هم بخش غیردولتی به صورت برنامه‌ریزی شده به این مهم بپردازند. در حال حاضر تنها متولی آن سازمان تات و گاهی اوقات هم برخی معاونت‌های اجرایی است. آن‌جایی هم که وظیفه سازمان تات بود موفقیت‌های نسبی خوبی به دست آمده ولی جاهایی که بخش خصوصی باید ورود پیدا می‌کرد مثل حوزه‌های نهال، بذور هیبرید، دام، طیور، (که سازمان تات هم به درستی ورود نکرده)، زیاد توفیق نداریم. بعضی‌ها به ما می‌گویند چرا شما به این حوزه‌ها ورود نکردید، می‌گوییم که این حوزه‌ها برای بخش خصوصی جاذبه دارد و نباید بخش دولتی ورود کند و باید میدان به بخش خصوصی سپرده شود. ما باید سیاست‌هایی می‌داشتیم که بخش خصوصی را تقویت می‌کردیم که ورود پیدا کند که این اتفاق بیفتد.

❖ **پایش و نظارت بر فرایندها و محصولات به عنوان حلقه ششم از زنجیره تولید، انتشار و به‌کار**

گیری نوآوری در سازمان تات

وظیفه ششم ما پایش و نظارت بر فرایندها و برخی از محصولات است. ما طبق قانون در حوزه‌های مختلفی وظیفه پایش داریم که عبارتند از:

۱. حوزه ارزیابی ذخایر دریایی: ما با ناوگانی که داریم به طور سالیانه ذخایر دریایی را ارزیابی می‌کنیم که چه قدر ذخایر داریم، کجا صید بکنیم، کجا صید نکنیم. در این زمینه یک کشتی بزرگی در شمال داشتیم، نوسازی کردیم. دو کشتی تحقیقاتی جدید هم برای همین منظور در جنوب راه‌اندازی کردیم.

۲. حوزه بذر و نهال: برای این کار بر طبق قانون مجلس شورای اسلامی یک مؤسسه داریم. در راس این مؤسسه یکی از محققان و مدیران اجرایی قوی ما به نام آقای دکتر

عصاره قرار گرفت که خوشبختانه هنوز در آن جایگاه قرار دارد و ایشان توانست کارهای بسیار خوبی در این زمینه انجام دهد. از جمله کارهای خوب این مؤسسه اصلاح آیین‌نامه معرفی ارقام، هموار کردن مسیرهای لازم برای حضور تولیدکنندگان بذر و نهال در عرصه‌های بین‌المللی، مکانیزه کردن نظارت بر تولید بذر و نهال، ساماندهی نهالستان‌ها و استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در این زمینه است.

۳. حوزه کود: پایش کیفیت کود در مؤسسه خاک و آب از اقداماتی است که در آن زمان با ابلاغیه وزیر جهاد کشاورزی به عهده این مؤسسه گذاشته شد. در این خصوص واحدی ذیل مؤسسه تأسیس شد و این مهم را به عهده گرفت و توانست در آن زمان با نظارت بر تولید و بازار کود در ارتقاء کیفیت کود کار بسیار بزرگی انجام دهد.

۴. ثبت سموم و پایش سموم و عوامل بیولوژیک: این کار با مؤسسه گیاه‌پزشکی است. در این خصوص سالانه ثبت و نظارت بر سموم و تعیین حداقل سموم مجاز در مواد غذایی را این مؤسسه انجام می‌دهد.

۵. همین‌طور در خصوص عوامل بیماری‌زای دامی و واکنس نیز وظیفه بر عهده مؤسسه سرم‌سازی رازی است.

۶. پایش ذخایر دامی هم وظیفه مؤسسه علوم دامی است و شاید در زمینه پایش ذخایر دامی زیاد موفق نبودیم.

دکتر نوروزی: ضمن تشکر از توضیحات دسته‌بندی شما در خصوص برنامه‌ها و اقدامات شش حوزه‌ای که ذکر کردید. بفرمایید سهم سازمان تات در موفقیت و عدم موفقیت وزارت جهاد کشاورزی چه قدر است؟

دکتر زند: باید توجه داشت که همه مشکلات بخش به دوش سازمان تات نمی‌افتد. بعضی از وزرا می‌گویند که اگر وزارت جهاد کشاورزی رشد کرده از تات است و اگر نکرده هم از تات است. نه، این جوری نیست. ببینید در آن بخش‌هایی که توسعه یافتگی ما کم‌تر است، یک بخشی از آن به سیاست‌های کلان کشور بر می‌گردد. مثلاً، سهم تولید ناخالص ملی در پژوهش یا آموزش یا در ترویج در کل کم است. وقتی این سهم کم باشد، ما هم کم می‌توانیم اثرگذار باشیم. یک بخشی از آن برمی‌گردد به سیاست‌های کلان حوزه علم و فناوری. یک بخشی هم بر می‌گردد به سیاست‌های کلان وزارت جهاد کشاورزی، چون ما در درون یک بخش هستیم. این بخش باید زمینه‌های فناوری پذیری را در پایین دست فراهم بکند. این بر می‌گردد به نظام‌های بهره‌برداری و خیلی از اتفاقات دیگر که باید در پایین دست رخ بدهد. یک بخشی هم برمی‌گردد به سازمان تات. بنابراین، ما تلاش کردیم که سهم سازمان تات در توسعه بخش را تبیین بکنیم. آن‌چه مسلم است تمام مشکلاتی که بخش دارد به سازمان تات بر نمی‌گردد. یک بخشی از آن متوجه سازمان تات است و آن

بخش خودمان را باید قبول بکنیم و براساس آن عمل بکنیم.

دکتر نوروزی: قطعا یکی از وظایف سازمانی شما پشتیبانی از زنجیره تولید علم و یا به عبارتی همان شش حلقه-ای که فرمودید، بود. در این زمینه چه کارهایی صورت گرفت؟

دکتر زند: سازمان تات یک سازمان انسان محور است. ما باید به انسان‌ها و منابع انسانی توجه کنیم. اگر به این‌ها توجه شود، خیلی اتفاق‌ها می‌افتد. پرسنل ما یک حق دارند و یک تکلیف. ما نمی‌توانیم قبل از این‌که حقوق این‌ها را بدهیم، از آن‌ها تکلیف بخواهیم. این‌ها یک حقوق مادی دارند و یک حقوق معنوی. تمام تلاش ما بر این بود که حقوق مادی این‌ها را تامین کنیم. زمانی که من به سازمان آمدم، افزایش حقوق یا همسان‌سازی حقوق اعضای غیرهیأت علمی انجام نشده بود و آن‌ها از این بابت خیلی ناراحت بودند. همین‌طور افزایش حقوق اعضاء هیأت علمی. این‌ها تقاضای رفتن به کنفرانس‌های بین‌المللی و فرصت‌های مطالعاتی داشتند، تقاضای دسترسی به منابع علمی داشتند و این‌ها حق‌شان بود. بنابراین، یک مقداری سعی کردیم روی حقوق مادی و حقوق معنوی اعضاء چه هیأت علمی و چه غیرهیأت علمی کار کنیم. فرق نمی‌کند چون همه این‌ها در کنار هم دارند کار می‌کنند و باید به یک چشم به هر دو آن‌ها نگاه کنیم. هیچ برتری آن‌ها بر هم ندارند. اگر اعضای محترم غیرهیأت علمی خوب کار نکنند، هیأت علمی‌ها موثر نیستند و اگر اعضای هیأت علمی خوب کار نکنند، اعضای غیرهیأت علمی محرومیت دارند. بنابراین، تمام تلاش‌مان را کردیم که حقوق مادی و حقوق معنوی پرسنل را مورد توجه قرار بدهیم.

❖ ایجاد معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی

با توجه به این‌که سازمان نیاز به یک مجموعه فکری برای برنامه‌ریزی و یک تیم متخصص برای اقتصادی کردن فعالیت‌ها داشت. پس از مطالعات متعدد به این نتیجه رسیدیم که یک معاونت جدید به عنوان برنامه‌ریزی و اقتصادی در سازمان ایجاد کنیم. اولین معاون برنامه‌ریزی و اقتصادی من مرحوم آقای دکتر حمید کهرام بودند. ایشان رئیس مؤسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی بودند. بعداً هم بقیه دوستانی که مسئولیت سازمان را به عهده گرفتند به اهمیت این کار واقف شدند. قرار بر این بود که برنامه‌های راهبردی سازمان در این معاونت راهبری شود و برای امور اقتصادی نیز یک شرکت سرمایه‌گذاری ذیل سازمان تشکیل شود که این امر در زمان من مطالعه شد ولی عملیاتی نگردید که با تصویب قوانینی که برای حمایت از دانش‌بنیان‌ها تصویب شده بسترهای قانونی لازم برای کار فراهم است.

دکتر کهرام هم سبقه دو دوره نمایندگی مجلس و رئیس کمیسیون کشاورزی مجلس را داشتند و صاحب‌نظر و استاد دانشگاه شهید چمران اهواز و تهران بودند. فرد شناخته

شده‌ای بودند. از معاون برنامه‌ریزی سازمان، یعنی آقای دکتر کهرام و تیم ایشان (اقای دکتر شریف روحانی و تیم همراه) کارهای خوبی به یادگار ماند و آن‌ها موفق شدند با تصویب برنامه راهبردی سازمان، ماموریت، چشم انداز و اهداف سازمان را نیز تبیین کنند.

❖ توسعه منابع انسانی با تاکید بر اعضای هیأت علمی

در حوزه پژوهش مسئله نیروی انسانی را داریم. ما سال‌ها جذب نداشتیم. خوشبختانه مجوز جذب ۸۵۰ نفر عضو هیأت علمی را از وزارت علوم گرفتیم که در دوره‌ای که من بودم شاید ۵۰۰ نفر هیأت علمی جذب شد. علی‌رغم این‌که پرسنل سازمان از حدود دوازده هزار نفر به حدود نه هزار نفر رسید، تعداد اعضاء هیأت علمی کم نشد، چون نباید کم می‌شد. عمدتاً پرسنلی کم شدند که پرسنل پشتیبانی بودند و این پرسنل از جاهایی که ما بیش‌تر مایشینی کردیم، کم شد. ما در زمینه نیروی انسانی، به حقوق مادی اعضای غیرهیأت علمی توجه کردیم. نسبتاً در زمان ما حقوق اعضای غیرهیأت علمی مان به‌نحوی شده بود که هیأت علمی شدن در سطح مری دیگر نمی‌صرفید. برای اعضای هیأت علمی هم رفتن به کنگره‌ها و کنفرانس‌ها را باز گذاشتیم. من یک منابعی مخصوص همین موضوع گذاشته بودم. فرصت مطالعاتی‌ها را باز گذاشتیم. برای اعضای غیرهیأت علمی هم مثل اعضای هیأت علمی کمیته ممیزه گذاشتیم تا کسانی که کارهای بیش‌تر یا بهتری انجام می‌دادند، بتوانند تقویت مالی بشوند. به طور سالانه این ظرفیت وجود داشت.

❖ انتخاب مدیران بدون ملاحظات سیاسی

از جمله کارهایی که ما وقت نسبتاً خوبی روی آن گذاشتیم، انتخاب مدیران بود. تعام رؤسای قبلی زحمات زیادی براساس ظرفیت‌های موجود کشیده بودند و ما هم در ادامه آن روند حرکت کردیم. یک کار که کردیم این بود که تعام مدیرانی که توانمند بودند، بدون دخالت نگاه‌های سیاسی، آن‌ها را حفظ و استفاده کردیم. البته تلاش کردیم از افراد معتدل از هر طیف فکری استفاده کنیم. تعام تلاشم را کردم که برنامه و ساختاری را به هم نزنم. یک قدم در راستای تقویت و تکمیل ساختار موجود بردارم. تلاش کردیم که آرامش در سازمان حاکم باشد. چون وقتی ما آمدیم بحث جهاد و کشاورزی هنوز مطرح بود. بنای کار را بر هر دو طیف گذاشتیم. بنا را بر کارهایی گذاشتیم از تعام طیف‌های سیاسی، به طوری که در سازمان حاشیه نداشتیم. سازمان سیاسی نشود و سازمان کاری و تخصصی باشد، بر این اساس هم مدیرانی که انتخاب کردم و وجهه علمی و مقبولیت‌شان مدنظر بود.

❖ نوسازی سازمان

یکی از برنامه‌های مهم ما نوسازی سازمان بود. برای این مهم تلاش‌های زیادی شد و

خوشبختانه نوسازی در سطح وسیع از مزارع تحقیقاتی گرفته، تا آزمایشگاه‌ها، بخش‌های اداری، مهمانسراها، سالن‌های همایش، بخش فناوری اطلاعات و تجهیزات و ماشین‌آلات تحقیقاتی انجام شد و در سال ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶ با استفاده از ظرفیت اوراق که سازمان برنامه و بودجه اختصاص داد و کم‌تر دستگاهی از آن استفاده کرد، توانستیم برنامه‌های نوسازی را پیش ببریم.

❖ مستندسازی املاک

یکی از کارهای بسیار خوبی هم که شد مستندسازی املاک بود که بسیاری از املاک سازمان مستندسازی شد و چندین ملک سازمان هم که برای مسکن مهر و یا کاربردهای دیگر گرفته شده بود به سازمان برگردانده شد.

❖ چهلمین سالگرد تأسیس سازمان تات

بزرگداشت چهلمین سال تأسیس سازمان تات و نودمین سال تأسیس مؤسسه تحقیقات واکسن و سرم‌سازی رازی نیز از کارهای خوبی بود که انجام شد و به بهانه چهلمین سال تأسیس سازمان چهل دستاورد مهم سازمان که اثربخشی آن‌ها محرز شده بود، منتشر گردید.

❖ تقویت واحد فناوری اطلاعات

یکی از بخش‌هایی که من اعتقاد داشتم باید بدون محدودیت حمایت شود واحد فناوری اطلاعات بود. از این‌رو این واحد از نظر تأمین زیر ساخت‌ها که بعداً منجر به زیر ساخت‌های بسیار قوی در این حوزه شد و نرم‌افزارها که سازمان را به یکی از سازمان‌های پیشرو از نظر سامانه‌ها، پهنای باند و خدمات مرتبط تبدیل کرد، رشد خوبی کرد و یکی از افتخارات دوره ۵ ساله مدیریت ما در سازمان شد.

دکتر نوروزی: معاونین و مشاورین سازمان در زمان شما چه کسانی بودند؟

دکتر زند: قائم‌مقام من آقای دکتر عبدالرضا باقری بودند که سابقه درخشانی در وزارت علوم دارند و از متخصصان و دغدغه‌مندان کشاورزی کشور هستند. ایشان استاد تمام رشته بیوتکنولوژی کشاورزی بودند. بعد از آقای دکتر باقری، آقای دکتر غلامحسین طهماسبی قائم‌مقام بنده شدند. ایشان هم از جهادی‌های بسیار مقبول، علمی و صاحب‌نظر هستند. معاون پژوهشی من در یک بخشی باز آقای دکتر غلامحسین طهماسبی و در یک بخشی هم آقای دکتر رسول زارع بودند که الان نماینده ما در فائو هستند. معاون توسعه انسانی من، بخشی را آقای دکتر عباسعلی مطلبی برعهده داشتند که قبلاً هم قائم مقام سازمان، رئیس سازمان دامپزشکی کشور و رئیس سازمان شیلات بودند. بعد از این‌که

ایشان بازنشست شدند، آقای دکتر احمد زارع فیض آبادی معاون توسعه انسانی سازمان شدند. ایشان قبل از این مسئولیت، مدیر کل بودجه سازمان و قبل از آن سال‌ها رئیس مرکز تحقیقات کشاورزی خراسان بزرگ بودند. بعد از بازنشستگی ایشان، آقای دکتر سید باقر محمودی شدند معاون منابع انسانی سازمان. ایشان هم سال‌ها رئیس مؤسسه تحقیقات چغندرچند بودند. معاون آموزش و ترویج من در آن دو سال اول که معاون آموزش و ترویج از مؤسسه علمی کاربردی جدا بود، آقای دکتر مصطفی آقایی بودند و آقای دکتر پیمان فلسفی رئیس مؤسسه علمی کاربردی بودند. بعد از این‌که این دو تا را ادغام کردم آقای دکتر آقایی شدند معاون آموزش و ترویج و رئیس مؤسسه. بعد از این‌که ایشان هم مدیر کل نظارت و ارزشیابی سازمان شدند، آقای دکتر کاظم خاوازی که رئیس مؤسسه تحقیقات خاک و آب بودند را بنده به عنوان معاون آموزش و ترویج منصوب کردم. ایشان هم دو سالی معاون آموزش و ترویج سازمان بودند.

❖ مشاورین سازمان

من یک مشاور داشتم برای برنامه‌های راهبردی، آقای دکتر مصطفی شریف روحانی که قبلاً قائم‌مقام مؤسسه تحقیقات شیلات بودند. آقای دکتر علی علیزاده علی‌آبادی مشاور من و رئیس دبیرخانه هیأت ممیزه بودند که الان رئیس مؤسسه تحقیقات جنگلها و مراتع هستند. آقای دکتر جواد مظفری که رئیس بانک ژن و یک زمانی هم معاون سازمان تات بودند، مشاور من و مدیر کل روابط بین‌الملل بودند. فردی بسیار علمی و در روابط بین‌الملل حاذق و کاردان. مشاور بعدی آقای مهندس سعید یوسف‌کلافی بودند که هم‌زمان مدیر کل حوزه سازمان هم بودند. ایشان سال‌ها مدیر حوزه معاونین مختلف بودند و کمک بنده بودند.

دکتر نوروزی: آقای دکتر زند، خیلی از جناب عالی تشکر می‌کنم.

دکتر زند: خواهش می‌کنم.

❖ تحصیل در دانشگاه تهران و استخدام در وزارت تعاون و امور روستاها

دکتر نوروزی: آقای مهندس کشاورز، ضمن تشکر بابت شرکت در این برنامه، می‌خواستم از خدمت‌تان خواهش کنم ابتدا یک معرفی از خودتان داشته باشید.

مهندس کشاورز: به نام خدا. خیلی ممنون و تشکر می‌کنم از این فرصت. خیلی مختصر عرض می‌کنم که من در دوره سربازی این شانس را داشتم که در سازمان آب و برق آذربایجان در منطقه مغان خدمت کنم و بعد هم در منطقه اردبیل مسئول منطقه چهار آبیاری شدم، با این که افسر بودم. بعد در ۲۵ شهریور سال ۱۳۵۱ در آزمون استخدامی وزارت تعاون و امور روستاهای وقت قبول شدم. آن موقع سودای ادامه تحصیل در آمریکا را داشتم و برای این کار یک جای بدی را انتخاب کردم و شانس بالایی داشتم و رفتم مغان تا از بدی آب و هوا و مزایای بیش‌تری برخوردار بشوم و بتوانم امکانات مالی پیدا کنم و بروم آمریکا. در این حین مکاتباتی هم برای پذیرش کردم. البته اولین سالی بود که در دانشکده کشاورزی دانشگاه تهران در مقطع لیسانس پذیرفته می‌شدند. قبل از ما همه کسانی که پذیرفته شدند و سه سال هم درس خوانده بودند، فوق لیسانس بودند. ولی در مورد ما با مقررات دانشگاه تهران لیسانس شدیم. سال ۵۳ در کنکور فوق لیسانس دانشگاه تهران شرکت کردم و شاگرد دوم شدم و شروع کردم در رشته آبیاری که رشته لیسانسم هم بود، فوق لیسانس را خواندم و در مغان هم کار می‌کردم. فرصت‌های دیگری هم برایم پیش آمد که آن‌ها را ذکر نمی‌کنم. می‌خواستم بروم در دانشگاه استخدام بشوم، می‌خواستم بروم به وزارت‌خانه دیگری با بورس دکترا استخدام بشوم. به هر حال، قسمت من این بود که در بخش کشاورزی ماندم و مشغول فوق لیسانس شدم که برخورد کرد به انقلاب و تحصیلاتم به علت تعطیلی دانشگاه‌ها یک کمی دچار تاخیر شد و به هر حال سال ۵۸ توانستم فوق لیسانس را بگیرم.

❖ مدیر کل برنامه و بودجه وزارت کشاورزی

از نظر کاری هم از سال ۵۱ تا سال ۵۴ مغان بودم، از سال ۵۴ تا ۶۲ در تهران کارشناس بودم. تقریباً در اردیبهشت سال ۶۲ مدیر کل شدم. یعنی بعد از ۱۲ سال کارشناسی شدم مدیر کل. بعد در سال ۶۴ شدم مدیر کل برنامه و بودجه وزارت‌خانه.

دکتر نوروزی: عنوان اولین مدیر کلی‌تان چه بود؟

مهندس کشاورز: مدیر کل برنامه‌ریزی شرکت‌های تعاونی تولید روستایی. وقتی مدیر کل برنامه و بودجه وزارت‌خانه بودم با آقای دکتر کلانتری به علت کارهای خودم آشنا شدم. من خیلی به کارهای اجرایی علاقه نداشتم. ولی، بعضی کارها را آدم مجبور است به خاطر تکلیف و وظیفه بکند. آقای دکتر کلانتری آن موقع رئیس سازمان تحقیقات بود. من شنیدم که معادل اداره کل مهندسی زراعی که آقای دکتر برهان مدیر کل آن بود و بعد معاون وزیر و رئیس سازمان تحقیقات شد، یک مؤسسه‌ای هم در تشکیلات سازمان تحقیقات است. من به آقای دکتر کلانتری گفتم که یک چنین تشکیلاتی است، اگر که موافقید من تعایل دارم که از دستگاه اجرایی بیرون بیایم و خیلی هم پست آن برای من مهم نیست. ایشان هم یک مکاتبه‌ای کرد و مسئولان وقت وزارت‌خانه به دلیل حجم کار یا سایر نظریاتی که داشتند، گفتند که حالا بمان. این ادامه پیدا کرد تا مرداد سال ۶۷ که آقای دکتر کلانتری شد وزیر. با ایشان دوست بودم و در ضمن در مسائل فنی هم بحث می‌کردیم. ایشان قبل از انتصاب به عنوان وزیر کشاورزی مسئول ترویج بود و من هم آن موقع مسئول تشکیل مراکز خدمات بودم و یکی از کسانی که آئین‌نامه تشکیل مراکز خدمات کشاورزی را در وزارت‌خانه تهیه کرد، من بودم که بعد در شورای انقلاب تصویب شد.

❖ انتقال به سازمان تحقیقات

بعد از این‌که دکتر کلانتری شد وزیر کشاورزی، رفتم پیش دکتر کلانتری جهت تبریک و به ایشان گفتم که من دیگر در اجرا نه پستی می‌خواهم و انتظاری هم ندارم. فقط اگر شما در نیت خودتان هستید، من آماده‌ام که به تحقیقات بروم. ایشان گفت که نه، روی حرف خودم هستم و برو از آقای دکتر توفیقی پیشنهاد بگیر. من هم با آقای دکتر توفیقی خیلی رابطه نزدیکی نداشتم. البته ایشان خیلی انسان برجسته و شایسته و خاصی است. رفتم داستان را به ایشان گفتم و ایشان هم سریع یک یادداشتی نوشت به آقای وزیر که ما به وجود ایشان نیاز داریم. در این مورد من می‌دانستم که اگر کار بیفتد در دستگاه اداری، باز ممکن است که معاون وقت موافقت نکند. موقع تدوین بودجه هم بود و مدیر کل بودجه هم باید این کار را انجام می‌داد. خصوصی به آقای دکتر کلانتری گفتم که چون الان موقع حساسی است، من به شما قول می‌دهم که بودجه‌تان را تا لایحه پیگیری بکنم و آن موقع می‌روم. ولی نگرانم که انتقالم دچار اتفاقاتی بشود و موضوع منتفی بشود. شما به معاون پشتیبانی دستور بدهید که حکم من را صادر بکند، این حکم اخلاقاً یا پیش خودت باشد یا تو جیب من. هیچ کس نباید بداند و روزی که بودجه رفت، من خداحافظی می‌کنم. ایشان هم با آن اخلاقی که دارد قبول کرد، انجام داد و من حکم را برای انتقال در شهریور ۱۳۶۷ گرفتم، ولی در آذر ۶۷ رفتم به سازمان. خب، معاون وقت

هم خیلی دلخور شد که چرا آقای دکتر کلانتری برای مدیر من تصمیم می‌گیرید و با من هماهنگ نمی‌کنید. من گفتم تعام شده است و صلواتش را بفرستید.

❖ راه‌اندازی مؤسسه تحقیقات فنی و مهندسی کشاورزی

ما رفتیم سازمان تحقیقات که مؤسسه تحقیقات فنی و مهندسی را راه بیانداریم. اولین کاری که من آن‌جا انجام دادم بحث مشورت بود که ساختار مؤسسه چه طور باشد. با آقای دکتر برهان آشنا شدم و از ایشان و یک عده‌ای از دانشگاهی‌ها دعوت کردم. تعدادی از مؤسسات مشابه را در دنیا شناسایی کردیم و با ارشادات آقای دکتر برهان و تیمی که بود یک ساختاری را برای این مؤسسه جدید طراحی کردیم و شدیم راه‌انداز مؤسسه. آن موقع من یک اتاق در سازمان تحقیقات کنار آسانسور داشتم. یک گلخانه خرابی هم آن‌جا بود و مرحوم آقای دکتر عزیزی هم از هند آمده بود و ایشان را استخدام کرده بودیم. کارهای مقدماتی تحقیقات را آغاز کرده بودیم و یواش یواش کارهای مطالعاتی و فنی را انجام می‌دادیم. آن زمان آقای دکتر توفیقی رئیس سازمان تحقیقات بودند و آقای دکتر ارشاد و مرحوم آقای دکتر بهارصفت معاونین سازمان تحقیقات بودند و من هم در حد رئیس یک مؤسسه کارها را پیش می‌بردم که آقای دکتر بهارصفت به علت سن‌شان بازنشست شدند.

❖ معاون پشتیبانی سازمان و رئیس مؤسسه تحقیقات فنی و مهندسی کشاورزی

آقای دکتر کلانتری به آقای دکتر توفیقی توصیه کردند که من معاون پشتیبانی سازمان هم بشوم به جای آقای دکتر بهارصفت و در آن مقطع دو تا مسئولیت به من محول شد. حالا به دلایلی که دلم می‌خواست این مؤسسه فنی و مهندسی نضج بگیرد یک خرده سعی کردم آقای دکتر کلانتری را منصرف بکنم، دیدم نه، هم آقای دکتر توفیقی اصرار دارد و هم آقای دکتر کلانتری انتظار دارند. به هر حال، شدم معاون پشتیبانی سازمان و رئیس مؤسسه. بعد از یک مدتی آقای دکتر توفیقی از سازمان رفتند و آقای دکتر آهون‌منش آمدند و باز در زمان ایشان همین مسئولیت را داشتم. منتهی سال ۷۴ دیگر من آقای دکتر آهون‌منش را مجاب کردم که یک شخص دیگری را بگذارید در مؤسسه فنی و مهندسی. آقای دکتر پذیرا را معرفی کردیم و من از آن‌جا دیگر خلاص شدم و بیش‌تر به سازمان مشغول شدم.

❖ ریاست سازمان تحقیقات کشاورزی

بعد در مرداد سال ۷۶ آقای دکتر آهون‌منش هم از سازمان رفتند و خیلی من اگراه داشتم برای مسئولیت سازمان. سعی کردم که آقای دکتر کلانتری را مجاب کنم، به دلایلی از جمله این‌که بالاخره من جزء سلول این سازمان نبودم، من در سازمان استخدام نشدم

و از بیرون آمده‌ام. عقیده من بر این است که یک کسی که می‌خواهد در یک جایی مسئول بشود باید از آن‌جا باشد. به ایشان گفتم که این را من یک خرده هم برای خودم مناسب نمی‌بینم، هم برای شما و هم برای سازمان. یکی از محققین سازمان شایسته این مسئولیت است. من خیلی مقاومت کردم، اما، بالاخره تقدیر بود که من مسئول سازمان شدم. این مقاومت من چند ماه طول کشید.

❖ رئیس مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر و نهال، بازنشستگی، ...

بعد هم ادغام اتفاق افتاد، در ۱۳ دی ماه سال ۷۹ و تا اسفند آن سال هم من بودم و بالاخره آقای مهندس حجتی در برنامه ادغام سازمان‌ها و معاونت‌های دو وزارت‌خانه، چون جهاد سازندگی هم یک چنین تشکیلاتی داشت که البته قانونی نبود و آقای دکتر قره‌یاضی شد رئیس سازمان تحقیقات و من هم رفتم به مؤسسه تحقیقات اصلاح بذر و تا سال ۸۴ رئیس آن مؤسسه بودم و بعد از تشکیل دولت آقای احمدی‌نژاد بازنشست شدم. تا سال ۹۲ و تشکیل دولت آقای روحانی بازنشست بودم و دوره‌ای در بخش خصوصی (اتاق بازرگانی) و بخشی را هم در وزارت نیرو به عنوان مسئول تلفیق مطالعات آب کشور مشغول بودم و چهار پنج سال به وزارت نیرو کمک می‌کردم. سال ۹۲ هم به دولت ملحق شدم تا ۱۴۰۰ که باز از دولت آمدم بیرون. این پست‌های اداری من بود.

❖ سایر مسئولیت‌ها

من در کنار این پست‌های اداری یک سری فرصت‌هایی هم داشتم چه در داخل و چه در خارج. در زمان مرحوم آقای دکتر حسن حبیبی برای این‌که تحقیقات یک خرده نضج بگیرد، یک کمی سامان بگیرد، البته آن موقع هنوز معاون علمی و فناوری در ریاست جمهوری نبود، شوراهای پژوهشی تشکیل شده بود و یک شورای عالی بود، یک شورای پژوهشی آب و یک شورای پژوهشی کشاورزی بود و من در هر دو شورا عضو بودم. مجله منتشر می‌کردیم، سردبیر بودم. در این اثنا انجمن مهندسی آبیاری و زهکشی را ایجاد کردیم و من دو دوره مسئول انجمن شدم و هنوز هم هستم. این انجمن از انجمن‌های علمی وزارت علوم است. این هم یک کار جانبی بود. در همه برنامه‌ها غیر از برنامه‌های چهارم و پنجم یا برنامه‌های پنجم و ششم در کمیته تلفیق بودم، در شورای عالی بودم. علاوه بر این‌که مسئول تغییر برنامه تحقیقات هم بودم. از همه برنامه‌ها یک گزارش دارم، چه زمانی که معاون سازمان بودم و چه زمانی که رئیس سازمان بودم و در برنامه‌ریزی، هم در تلفیق برنامه بودم و هم در شورای عالی برنامه‌ریزی کنار وزرا بودم. این هم مسئولیت‌های جانبی بود که من داشتم.

❖ مسئولیت‌های بین‌المللی

من توفیق این را داشتم که به مدت تقریباً شش سال عضو هیأت امناء مرکز تحقیقات بین‌المللی مناطق خشک باشم که ایکاردا باشد و آن‌جا مسئول هم بودم. چون در هیأت امناء یک مسئولیت‌هایی را تعیین می‌کنند و من یکی از مسئولیت‌های تقریباً کلیدی را در هیأت امناء داشتم و با دیگر اعضای هیأت امناء خیلی رابطه نزدیکی داشتیم که موجب همکاری‌های دیگری هم برای کشور شد. در کنار این یک برنامه جهانی آب برای غذا تهیه شد و آن هم یک کمیته راهبری جهانی داشت مرکب از ۱۷ نفر و من هم از ایران این شانس را داشتم که به مدت ۴ سال عضو این کمیته باشم. سالی دو بار سه بار جلسه داشتیم و پروژه‌هایی را تصویب می‌کردیم و در آن برنامه ما پروژه بهره‌وری کرخه را به تصویب رسانده بودیم با کمک مؤسسات بین‌المللی. پروژه بزرگی بود، گزارش‌های خوبی هم جمع شد.

❖ تلاش برای حضور مؤسسات بین‌المللی در ایران

تلاش کردم در زمان خودم پای مؤسسات تحقیقاتی بین‌المللی که خیلی می‌توانستند به ایران کمک بکنند را به ایران باز بکنم، به نحوی که این‌ها در ایران مقیم بشوند. اولین اقدام برای مؤسسه تحقیقات دیم بود که ایکاردا را آوردم. ایکاردا تقریباً از سال ۷۴ تا ۷۹ به دو محصول خارجی که در ایران مهم بودند، خیلی کمک کردند. اگرچه برنامه‌های گسترده‌تری بود که به علت بعضی موانع ما موفق نشدیم. مرکز تحقیقات بین‌المللی مدیریت آبیاری (ایرپید) را در ایران مقیم کردم. مؤسسه تحقیقات بین‌المللی آیری که روی برنج کار می‌کند را در ایران مقیم کردم و دنبال استقرار نعیانده سیمیت بودم و صحبت‌ها و مذاکرات و رایزنی‌هایی هم کرده بودیم. این‌ها هم اقداماتی در سطح بین‌الملل بود که متأسفانه بعد از دست رفت و عده‌ای ایرانی مسئول شدند و بعد هم به علت تحریم‌ها تقریباً منتفی شدند. فقط ژرم پلاسم مانده است. این‌ها تقریباً خلاصه سررشته‌های کاری من بودند.

❖ پروژه محوری در تحقیقات

دکتر نوروزی: خاطرتان می‌آید که در سال ۷۶ که رئیس سازمان تحقیقات شدید، چه برنامه‌هایی را در حوزه‌های تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی عملیاتی کردید.

مهندس کشاورز: من به تبع تجربه اجرایی خودم که به مدت شش هفت سال مسئول مؤسسه تحقیقات فنی و مهندسی بودم و یک مقداری هم مطالعاتی که داشتم و خارجی‌هایی که می‌آمدند و بازدیدهایی که برای من پیش آمده بود و انجام داده بودم، یک ایده‌هایی داشتم هم برای آموزش، هم برای ترویج و هم برای تحقیقات. در

مدت مسئولیتم خیلی سعی کردم که از این ایده‌ها عدول نکنم. خوب البته هم برای خودم سخت بود و هم برای دوستان و این را هم احساس می‌کردم. من اول تحقیقات را می‌گویم. پایه تحقیقات ما سال ۶۷ بود. آقای دکتر برهان و دوستانی که بودند، آقای دکتر شهبازی و سایرین در سازمان یک کتابچه‌های مختصر قرمز رنگی برای مؤسسات تهیه کرده بودند و در آن کتابچه‌ها، رئیس، شورا و بخش‌های هر مؤسسه را با برداشت‌های دهه ۵۰ توضیح داده بودند. این مؤسسات کنار هم کار می‌کردند. موازی هم کار می‌کردند. در صورتی که کشاورزی سیستم است، کشاورزی جداگانه نیست. اگر چه نمی‌شود ساختار را به هم بزنیم که البته بعداً ساختار را هم یک اصلاحاتی کردم. من تلاشم بر این بود که حداقل کار را می‌شود اصلاح کرد. تمرکز پیدا کردم که ما کارهای تحقیقاتی کوچک را تبدیل به پروژه‌های بزرگ کنیم و مدیر این پروژه‌ها هم بشوند محققین باتجربه و با بینش و بقیه هم به هم کمک بکنند و شرط این باشد که همه دیسپلین‌ها باشند. مثلاً فرض کنید که روی گندم که کار می‌کنیم، محققین مختلف مثل بیماری‌شناس، خاک و آب، مکانیزاسیون، آبیاری، آفت در آن پروژه باشند تا توصیه آن به صورت یک پکیج برای کشاورز، مدیر و کارشناس و سایرین قابل استفاده باشد. یک کارشناس وقتی با یک مشکلی برخورد می‌کند یا می‌خواهد یک پیشنهادی را بدهد یا می‌خواهد یک موضوعی را ارزیابی بکند، نرود به هزار جا سر بزند. حالا من این را از کجا پیدا کرده بودم. من در بازدیدهایی که از مراکز می‌کردم، می‌دیدم که دوستان من در اصلاح بذر، در به‌زراعی یا اگر نومی می‌گویند که این بذر را کی بکاریم، چه قدر بذر بکاریم، یا فاصله ردیف‌ها مان چه قدر باشد، دستاوردها این بود. دویست متر آن طرف‌تر دوستان تحقیقاتی خاک می‌گفتند چه قدر کود بدهیم، چه قدر ازت بدهیم، چه قدر فسفر بدهیم، چه قدر پتاس بدهیم، چه جوری بدهیم و آن‌ها هم بر این مبنای یک نتیجه‌ای را بیرون می‌دادند که این بهتر از این شد، این بهتر از آن شد. بالاخره تحقیق یک نتیجه‌ای دارد. می‌رفتیم آن طرف‌تر دوستان مؤسسه گیاه‌پزشکی تحقیق می‌کردند که این گیاه علف هرز پهن‌برگش چیست، نازک‌برگش چیست، با چه علف‌کشی مبارزه کنیم، تلفیقی چه جوری باشد، این به بیماری حساس است، به زنگ حساس است، آفتش چیست، سیکل آفتش چیست. این هم یک نسخه‌ای بیرون می‌داد. حالا فنی و مهندسی هم می‌خواست شروع بشود و آن هم می‌خواست بگوید که محصول را با چه ماشین‌های بکارید، چه جوری بکارید و فاصله‌ها چه قدر باشد، این را چه جوری آبیاری کنید. وقتی این‌ها را کنار هم می‌گذاشتم، می‌دیدم دوستان من در مؤسسه اصلاح بذر می‌گویند که عملکرد رقم A هفت تن از رقم B بیش‌تر است. در آزمایش‌های کودی دوستان مؤسسه تحقیقات خاک و آب رقم B درآمده با ۵/۵ تن. خوب، معلوم بود که این را نمی‌شود بیرون داد. یک تلاشی من کردم که به پروژه ختم بشود و تجلی‌اش هم این شد که ما هیچ

طرح محصولی از هیچ مؤسسه‌ای مستقل قبول نمی‌کنیم. همه محققانی که روی یک محصول کار می‌کنند باید بیایند در گردهمایی‌های مشترک حرف‌هایشان را بزنند و در این گردهمایی‌ها باید پروژه بیرون بیاید. پروژه دولوپ بشود. این به معنی مداخله نیست. به معنی این است که همه در یک راستا می‌خواهیم حرکت کنیم و یک نسخه واحد بدهیم. رویکرد من نسبت به تحقیقات این بود، به جاهای خوبی هم رفت. البته قطعا تغییر رویه انسان‌ها در هر کاری ساده نیست. خیلی‌ها استقبال کردند. با گردهمایی‌هایی که سال ۷۵ به بعد برگزار کردیم تمام محققین مؤسسات چه در تهران و چه در استان‌ها مثلاً برای گندم یا جو هر کسی روی گندم یا جو کار کرده بود، می‌آمد آن‌جا. همین‌طور برای سایر محصولات. این باعث شد که یک تعامل و بحث‌هایی بین محققان محصولات مختلف ایجاد شود و نطفه پروژه‌های خوبی گذاشته شد. کار بزرگی بود و همه چیز را عوض می‌کرد. این کاری بود که در تحقیقات ما انجام دادیم و شاید باید زودتر انجام می‌شد، ولی بعد متأسفانه ادامه پیدا نکرد و هنوز این داستان را شما شاهد هستید. برون‌دادی که از تحقیقات بیرون می‌آید تا برود در مزرعه پکیج نیست. کشاورزی باید سیستم باشد. شما در زندگی شخصی‌تان هم وقتی یک تصمیمی می‌گیرید، به یک مرجعی مراجعه می‌کنید. فرض کنید وقتی می‌خواهید ساختمانی را بسازید، می‌روید یک مهندس قابلی را پیدا می‌کنید و او دیگر می‌رود و بقیه را جمع می‌کند. شما دنبال این نمی‌روید که برقش را کی بکشد، لوله‌اش را کی بکشد، فاضلابش را کی بکشد، آشپزخانه‌اش را کی بسازد. اصلاً چنین چیزی نیست. شما یک پکیج نیاز دارید. دوستان محقق ما خیلی استقبال کردند و به نظر من قطار تحقیقات نمی‌گویم در حد کامل ولی در این مسیر راه افتاد. مقاومت و سختی‌هایی داشتیم که بعضی‌ها را می‌گویم.

❖ جلب مشورت داخلی و خارجی برای حل مشکلات بخش کشاورزی

سال ۷۳ بیماری زنگ آمد، حدود یک و نیم میلیون تن گندم از بین رفت. خیلی بود. آقای دکتر کلانتری هم عصبانی شد و هر کس دیگری هم بود، عصبانی می‌شد. من هم اگر جای ایشان بودم شاید عصبانی‌تر می‌شدم. بالاخره یک عده را دولت دارد حقوق می‌دهد که مشکلتش را حل کنند. ما برای این کار مشورت خارجی گرفتیم. یک استراتژی دیگری که من داشتم این بود که یک اتفاقی که بروز می‌کرد، من شایسته‌ترین و داناترین افراد داخل را سریع در دانشگاه‌ها و هر جایی که بودند، خواهش می‌کردم که بیایند، موضوع را بررسی کنند که برای رفع آن چه کار باید بکنیم. اگر به هر دلیلی نسخه این افراد مورد مناقشه بود، دقیق نبود، مورد تردید بود، این را به خارج منتقل می‌کردم. فوری به سیمیت نامه می‌نوشتیم که یک چنین مشکلی برای ما پیش آمده، دو نفر سه نفر چهار نفر بین‌المللی

را لطف کنید تا سریعاً به ایران بیایند. مثلاً برای زنگ گندم که بروز کرد، ما دیدیم که چنین کسی را نداریم. از سیمیت چهار نفر آمدند و چون خیلی وقت تنگ بود، آقای دکتر کلانتری هواپیمای دولت را از دولت اجازه گرفت و این‌ها رفتند مغان و گلستان و فارس و آمدند گفتند که باید این کار را بکنید. باید کنار کسی که رقم گندم تولید می‌کند، پاتولوژیست هم باشد. همان بحث پروژه که این رقم را ارزیابی بکند. آلوده بکند و ببیند که این رقم آلوده می‌شود، یا مقاومتش چه قدر است. خوب، این تبدیل به پروژه زنگ شد. دوستان گیاه‌پزشک ما مقاومت کردند، یکی خودش را بازنشست کرد، یکی خودش را منتقل کرد. ولی، چون ما می‌دانستیم که مشکلی کشور است، روی تصمیم‌مان ایستادیم و مشکل زنگ حل شد. یعنی تا سال‌های اخیر کسی گزارش زنگ در کشور ندارد. خود سیمیتی‌ها موقعی که آمدند، گفتند که آقای کشاورز ایران تنها کشوری بود که این بیماری را مهار کرد. آمریکایی‌ها هم نتوانستند. تدبیری که شما کردید، طرحی که گذاشتید، مشورتی که گرفتید و محکم روی تصمیم‌تان ایستادید، این بیماری سرکوب شد. یعنی شما ببینید یک مشاوره جهانی چه قدر اثر مثبت داشت. از نظر تولید، از نظر هزینه، از نظر کشاورز. پس دوهین سیاست من این بود که خیلی سریع مشورت می‌گرفتم. یا مثلاً فرض کنید گزارش کردند که وقتی کمباین برداشت را انجام می‌دهد، یک دود سیاهی از آن بالا می‌رود. آقای دکتر ایزدپناه و آقای دکتر بنی‌هاشمی را دعوت کردیم و فقط یک کارشناس لیسانس به من گزارش نوشت که این است. منتهی چون کارشناس جزئی بود، کسی به حرفش اطمینان نکرد. فوری من از خارج کمک گرفتم، چون شایع بود که این دود بیماری‌زا است و سرطان ایجاد می‌کند. این گروه آمدند و رفتند و بازدید کردند و نشست گذاشتیم. اولین سؤال از نظر سلامتی انسان بود که گفتند هیچ مشکلی ندارد. من از همان‌جا به آقای دکتر کلانتری زنگ زدم و گفتم که هیچ مشکلی نیست و این‌ها شایعات است و به آقای رئیس جمهور هم بگویید. بعد یک پروفیسور هندی را دعوت کردیم و برای ما طرح داد. می‌خواهم بگویم که ما علم را منحصر به خودمان نکردیم. مشکل را اصل گرفتیم، نه خودمان را. برای این‌که مشکل حل بشود از خودمان عبور کردیم. نه این‌که خدای نکرده به کسی بی‌احترامی بکنیم. این مشکل بود و مهار شد.

❖ ایجاد واحد ارزشیابی در سازمان

سومین رویکرد ما در تحقیقات این بود که رفتار ما با دوستان محقق‌مان بر مبنای یک ضابطه نبود. فرض کنید من آمریکا را نگاه کردم، دیدم در آمریکا یا هند اساتید دانشگاه محقق هستند. این‌ها درصدی از ایام کارشان برای ترویج است. کشاورزها باید بیایند با این‌ها درددل بکنند، محققان بروند مزرعه کشاورزان را ببینند و نسخه بنویسند و آن روز لباس

مروج تن‌شان است، فکر مروج را دارند و برای این‌که این شکل را بتوانیم درست بکنیم، ضابطه نداشتیم. آمدیم یک نظام ارزشیابی تعریف کردیم. ریش و قیچی‌اش را هم دادیم دست دانشگاهی‌ها. من زمانی‌که ارزشیابی را درست کردم، آقای دکتر رحیمی‌ان از اساتید بنام دانشگاه فردوسی مشهد را خواهش کردم، آمدند و به ایشان گفتم ضوابط را تعریف کنید و ضوابط را بردیم در شورای تحقیقات تصویب کردیم. از آن تاریخ تعام تلاش ما این بود که هر کسی که پیش کسی می‌آید اعم از رئیس مؤسسه، رئیس بخش، معاون سازمان تحقیقات، کارنامه‌اش دستش باشد. کارنامه برای این بود که هر محقق باید این درصد از کارش در ترویج بوده باشد، حداقل باید این قدر طرح داشته باشد، یا باید طبق آئین‌نامه کارهای اجرایی کرده باشد. از آن تاریخ ارتقاء، پرداخت، پاداش، جریمه و همه موارد باید طبق کارنامه باشد. در آن یک سال اول مشکل داشتیم، ولی بعد آن قدر اثر گذاشت و کلی روی رفتار محققین تأثیر گذاشت. سلیقه، رابطه، دوستی، برداشت شخصی این‌ها همه رفت و یک کارنامه ارزشیابی جای آن‌ها را گرفت. یک روز من در شورای تحقیقات نشسته بودم مرحوم مهندس شریفی بود، مرحوم صدری بود، همه دوستان بودند. یک آقای که یک سال هم در دانشکده از من بالاتر بود، با هم ورزش هم می‌کردیم، ایشان می‌خواست برود به یک کنفرانسی در فرانسه. خانم مهندس آقاجانی گفته بودند که چون ارزشیابی نمره نیاورده‌اید، ما نمی‌توانیم با اعزاز شما موافقت کنیم. ایشان آمد پیش من و نگفت که وضع ارزشیابی‌اش این-طوری است و گفت که کار من گیر کرده است. من گفتم دکتر فلانی اگر کارنامه‌ات قبول بشود، به صورت خودکار این کار انجام می‌شود. اگر قبول نشود، من هم حق ندارم که انجام بدهم. این هم سرش انداخت پایین و رفت. این هم به نظر من خیلی موثر بود.

❖ تعریف شرایط احراز پست هیأت علمی براساس تخصص

کار دیگری که ما انجام دادیم در راستای اولین خواسته‌ام که تلفیق دیسپلین‌ها در کنار هم بود، این بود که در ساختار مؤسسات نوشته شده است بخش غلات در مؤسسه اصلاح بذر، هیأت علمی، هیأت علمی، هیأت علمی، صد تا هیأت علمی یا بیست تا هیأت علمی. بعد هم می‌دیدید که مثلاً کشاورزی عمومی آن‌جا است یا رشته‌اش غیرمرتبط است و حالا به هر دلیلی آن‌جا استخدام شده است. من دیدم که این اصلاً با آن فکر تلفیق دیسپلین‌ها مغایرت دارد. آمدم آن کتابچه‌های جلد قرمز را به روز کردم. کار سختی هم بود. یعنی آن هیأت علمی‌ها را نوشتم چه دیسپلینی. نوشتم که هر کسی که رئیس مؤسسه بود، رئیس سازمان بود، معاون سازمان بود، غیر از آن تخصص‌هایی که تعریف کرده بودیم را نتواند در آن جاها بگذارد. دکتر جغرافی نتواند هیأت علمی مؤسسه X بشود.

تا قبل از آن فقط هیأت علمی بود. تا سال ۶۶ و ۶۷ لیسانس هم در سازمان تحقیقات هیأت علمی بود. ۱۶ یا ۲۲ نفر هیأت علمی لیسانس در سازمان تحقیقات داشتیم. این خیلی کار برد. از جمله کارهایی که من کردم، این دیسپلین‌ها را بردم آن‌جا. اگرچه بعد دوستان من ادامه ندادند. مثلاً در مؤسسه برنج فقط مسئول به‌زراعی و به‌نژادی برنج نیست. تغذیه و آفات و بیماری‌های برنج هم آن‌جا است. سعی کردم حداقل در مؤسسات تک محصولی این گروهی دیدن را در تشکیلات تزریق کنم. البته تا آن تاریخ مؤسسات تک محصولی که ما در دهه ۷۰ ایجاد کردیم، ساختاری نداشتند.

دکتر نوروزی: یعنی مصوب نبودند.

مهندس کشاورز: مصوب نبودند. در این اصلاح ساختار به این‌ها هویت دادیم، وظیفه‌شان را با مؤسسه مادری تعیین کردیم که تداخل نداشته باشند و هویت خودشان را هم تعریف کردیم که چه باشند. این هم کار سنگین و بزرگی بود. مؤسسات جدید هم خیلی زیاد بودند. الان هم تقریباً بدنه استخوان‌دار سازمان همین مؤسسات تک محصولی هستند چه زراعتی‌ها و چه باغبانی‌ها که تعدادی از آن‌ها الان پژوهش‌گده شدند و فرقی نمی‌کند.

❖ توسعه منابع انسانی سازمان

موضوع بعدی که خیلی به آن توجه کردم چه در زمانی که معاون پشتیبانی بودم و چه زمانی که رئیس سازمان بودم، بحث تقویت نیروی انسانی بود. از نظر من توسعه کشور از راه نیروی انسانی می‌گذرد. نه پول است، نه زور است، نه مصالح است، هیچ کدام نیست. ما مغز می‌خواهیم. کاری که در دهه ۶۰ شروع شد که شماها هم جزء آن بودید تمرکز بر ظرفیت‌های داخلی بود. دانشکده‌های کرج، فردوسی، تبریز و آمدم بورسیه گرفتیم اول فوق لیسانس و بعد دکترا. بعد ما آمدم دیدیم که تقریباً از قبل از انقلاب تا سال ۷۰ با همه دانشگاه‌های کشور خودمانی شدیم.

❖ تربیت متخصص از طریق مؤسسات بین‌المللی

بالاخره علم باید با مبادله اضافه بشود. به این نتیجه رسیدیم که برای این‌که سازمان تحقیقات ارتقاء پیدا بکند و بتواند مشکلات کشور را حل بکند، باید مغز به آن تزریق بشود. اعزام هم دست وزارت علوم بود. قانون اعزام را همه‌تان می‌دانید. خوب، هر کسی که اعزام قبول می‌شد، ما پشتیبانی می‌کردیم. یک تعداد اندکی با ضرب و زور و جلسه و نامه ما توانستیم از وزارت علوم قبولی بگیریم، ولی خیلی اندک. آمدم یک کانالی زدیم و در این قراردادهایی که با مؤسسات تحقیقات بین‌المللی داشتیم، به این‌ها گفتیم که شما

بیاید از ظرفیت‌تان برای ما دانشجو اعزام کنید.

دکتر نوروزی: یعنی برای ما متخصص تربیت بکنند؟

مهندس کشاورز: تربیت نه، آن‌ها دانشگاه نیستند. اعزام می‌کردند. انتخاب دانشگاه با ما بود، انتخاب دانشجو هم با ما بود، یعنی اعزام شونده. شرط اعزام هم همان آئین‌نامه وزارت علوم بود. زبان و آزمون. خیلی هم سخت می‌گرفتیم. چون باید پول حواله می‌کردیم، وزارت علوم ظرفیت نمی‌داد. مثلاً در آزمون بیست نفر به ما ظرفیت می‌داد. رفتیم سراغ ایکاردا، سراغ سیمیت، بعداً سراغ ایری. مثلاً مرحوم قره‌یاضی، دکتر نعمت‌زاده، دکتر علی‌نیا، این‌ها از ایری برای ما دکتر شدند. ولی ایری دانشگاه نیست. ایری با یک دانشگاه در فیلیپین قرارداد بست، ولی ترشان را در ایری گذراندند. همین آقای دکتر زارع که نماینده ما در فائو است یا آقای دکتر جعفری، معاون پژوهشی سازمان در هلند درس خوانده است یا مرحوم بنانج در هلند درس خواند. یا مثلاً آمریکایی‌ها یک مؤسسه علمی تکنولوژی در تایلند دارند، به آن‌جا هم اعزام کردیم. آقای دکتر حیدری، دکتر اشرفی یا یک آقای دکتر بود که فوت کرد، خدا رحمتش کند، دکتر اسدی، دکتر کیانی، این‌ها را من فرستادم آن‌جا درس خواندند. یا آقای دکتر نجفیان هند درس خوانده است. حتی ما سعی کردیم و افرادی را به استرالیا فرستادیم. به کانادا خیلی‌ها را فرستادیم. هلند، انگلیس، فرانسه، هند، تایلند جاهایی بود که من خاطر هست. دانشگاه‌های یک را انتخاب می‌کردیم. این‌ها همه در این مکانیزم در دانشگاه‌های خوب درس خواندند. حتی سازمان برنامه و بودجه را قانع کردیم یک طرح تربیت محقق برای ما تصویب کرد.

دکتر نوروزی: منظورتان ردیف اعتباری است؟

مهندس کشاورز: ردیف اعتباری بله، که سلیقه‌ای نباشد و ما مجبور باشیم این کار را ادامه بدهیم.

❖ هزینه تربیت هر متخصص در خارج از کشور

دکتر نوروزی: هزینه تربیت هر کدام از این متخصصین چه قدر بود؟

مهندس کشاورز: ببینید وزارت علوم یک آئین‌نامه دارد. هر کسی که به خارج می‌رود، بسته به آن دانشگاهی که می‌رود یک هزینه صندلی باید بپردازد. یعنی شما بابت این صندلی که می‌نشینید برای آزمایشگاه، کتابخانه، و کلاس دانشگاه یک پولی می‌گیرد. یک پول ثبت نام هم دارد. این‌ها همه در بروشورها و مکاتبه‌هاشان هست. این دو تا به شخص تعلق نمی‌گیرد. به آن دانشگاه پرداخت می‌شود. دانشگاه‌های انگلیس و فرانسه و اروپا کلا گران هستند. دوم، پولی که به شما می‌دهند. مجرد باشید، همسر داشته باشید، یکی یا دو تا بچه داشته باشید، وزارت علوم یک آئین‌نامه دارد. همین‌طور کشور. با

یک جدول معلوم می‌شود که چه قدر باید به شما بدهند. ما بسنتی نه اضافه به کسی دادیم و نه کم دادیم. برای هر نفر سالی بین ۳۵ تا ۸۰ هزار دلار هزینه شد. در این رقمی که عرض کردم، ما یک کشور ارزان مثل هند را هم حساب کردیم. آن چه که حافظه من یاری می‌کند هزینه هر نفر در این حدود بود. خدا حفظ کند خانم شاملو را تعام این‌ها را مورد به مورد میلیمتری داشت. حتی این که این‌ها یک بار حق دارند بیایند و بروند. این طور نبود که هر تابستان بیایند ایران و از ما بلیت بخواهند. درست است که وزارت علوم سهمیه نمی‌داد، ولی آئین‌نامه‌هایش دقیق بود.

❖ اعتبار در نزد دانشگاه‌های خارج از کشور

حتی شناخت ما در خارج از کشور آن قدر معتبر بود که بعضی از دوستان دانشگاهی که موفق نمی‌شدند، پذیرش بگیرند، من برایشان پذیرش می‌گرفتم. من در دهه ۸۰ در دانشکده کشاورزی کرج درس می‌دادم و یک آقای آن‌جا مری بود، بعد هم شد معاون دانشگاه تهران. این نمی‌توانست جایی که می‌خواست برود، پذیرش بگیرد. به من گفت می‌توانی برای من پذیرش بگیری. من گفتم که وزارت علوم به من یک تلفن بزند، چون اگر غیر از این باشد، ممکن است آن‌ها فکر کنند که من دارم دخالت می‌کنم. گفتم کجا می‌خواهی بروی. یک جایی را گفت می‌خواهم بروم و کشاورزی بخوانم. گفتم من آن‌جا اعتبار دارم، زنگ می‌زنم و پذیرش می‌گیرم. می‌خواهم بگویم که سه چهار نفر از وزارت علوم‌ها را هم من برای‌شان پذیرش گرفتم، نه این‌که پول داده باشیم.

❖ مشکل محور بودن اعضای هیأت علمی

آقای دکتر ارشاد در کار خودش بی‌نظیر بود. من همه‌اش دغدغه این را داشتم که بالاخره ارشاد یک روزی بازنشست می‌شود. کشور چه کار باید بکند. دو نفر سه نفر جایگزین برای دکتر ارشاد تربیت کردم. یکی از آن‌ها آقای دکتر زارع است که الان فائو است. ایشان هیچ چیزی از دکتر ارشاد کم‌تر ندارد، بلکه به‌روز هم است. چون دکتر ارشاد مال دهه ۴۰ است و دکتر زارع دهه ۸۰. این هم یک سیاستی بود که به نظر من اگر با آن سیاست پروژه‌ای تلفیق می‌شد و می‌ماند واقعاً تحقیقات کشاورزی کشور را متحول می‌کرد. ولی در زمان رؤسای بعدی سازمان آئین‌نامه را عوض کردند، ارزشیابی را نادیده گرفتند، پروژه را نادیده گرفتند. آن موقع هدف‌ها یا ماهوریت‌ها مشکل محور بود، ولی، بقیه شدند محقق محور. یعنی مقاله محور. ما برای ارتقاء یک شرط لازم و کافی گذاشته بودیم. شرط لازم این بود که از قسمت ترویج و پروژه باید حداقل ۴۰ درصد نمره را بیاورید. اگر از مقاله ۲۰ درصد هم بیاورید، آن ۴۰ درصد را نداشته باشید، پرونده‌ها فعلاً راکد است. این دو تا، طرف را مشکل محور می‌کرد. این سیاست‌های ما بود.

❖ نصب رئیس تحقیقات کشاورزی هند توسط هیأتی مرکب از شانزده، هفده نفر

ما عضو انجمن‌های تحقیقاتی هم شرق آسیا بودیم، هم خاورمیانه. در شرق آسیا چهار سال من رئیس انجمن بودم. یعنی ما اتوریته خیلی بزرگی داشتیم. تحقیقات کشاورزی هند خیلی بزرگ است. رئیس تحقیقات هند با من دوست بود و مدتی قرار بود بیاید ایران و نمی‌آمد. من در نشست بعدی یک خرده به او پی‌محلی کردم. من از یک کشورم، من شخص که نیستم، من نماینده کشور هستم. سرِ نهار گفتم که من می‌خواهم خصوصی با شما صحبت کنم. بعد که رفتیم قهوه بخوریم، گفتم فهمیدم از من دلخوری. گفتم من فقط توضیح می‌دهم، اگر قانع شدی، خوب است، قانع هم نشدی، عمل می‌کنم. من ایشان را دعوت کرده بودم که بیاید. دعوت دوم به بعد که جواب نداد، من دیگر نامه ننوشتم. گفتم طی این مدت آقای کشاورز، من پنج تا وزیر عوض کردم. شما فکر می‌کنید من می‌توانستم از این‌ها فرصت اجازه بگیرم و بیایم. چون در هند وزیر باید موافقت کند. من گفتم که چرا این پنج تا وزیر تو را عوض نکردند. دیدم عذرش موجه بود. گفتم رئیس تحقیقات هند را وزیر نمی‌تواند عوض کند. تحقیقات هند باید یک میلیارد و دویست میلیون نفر را غذا بدهد. در هند یک هیأتی است، شانزده هفده نفر پست کلیدی در دولت هند تعریف شده است، مثل رئیس سازمان انرژی اتمی و یکی هم رئیس سازمان تحقیقات است. این شانزده هفده نفر تشخیص می‌دهند که آن فرد عوض بشود یا نه.

موقعی که آقای مهندس حجتی تصمیم به جابه‌جایی من گرفت، گفتم من خیلی خوشحالم، من به ایشان گفتم که من تمام ایام مثل رئیس تحقیقات هند فکر می‌کردم که خدایا این ماموریت که به من دادی برای تامین غذای مردم از من بر می‌آید؟ نکند من اشتباه می‌کنم؟ نکند تشخیص من غلط باشد؟ من نذر کرده بودم، هر کس من را عوض کند، یک کهمکی به یک خیریه بکنم. این طور مسئولیت قبول کردم. فقط یک چیزی می‌گویم و آن این است که تمام تلاش من این بود که قطار تحقیقات روی ریل افتاد. من نمی‌گویم همه سوار شدند. خیلی‌ها سوار شدند، خیلی‌های بیش‌تر هم دارند می‌دوند که سوار بشوند. گفتم این قطار در هند که راه بیفتد خیلی‌ها می‌دوند تا سوار بشوند. شما اگر یک کسی را بگذارید که این ترمز را بکشد، من نمی‌دانم که این قطار دیگر کی می‌تواند که برگردد؟ این مسئولیت با شما است. بعدها دیدم که تشخیص درست بود.

❖ انتقال C test از تحقیقات به ترویج

دکتر نوروزی: چه برنامه‌هایی در حوزه ترویج داشتید؟

مهندس کشاورز: یکی از جاهایی که من خیلی مسئول عوض کردم ترویج بود.

دکتر نوروزی: آقای دکتر پزشکی راد و آقای بامداد را خاطر می‌آید.

مهندس کشاورز: هیچ جا من این قدر مسئول عوض نکردم. راجع به ترویج، من یک ایده‌ای داشتم و دارم. مروج یک کار چه کسی می‌تواند باشد؟ اگر من یک کاری را بدانم، مثلاً من آبیاری بدانم، رقم بدانم، مبارزه با علف‌های هرز بدانم، مثال می‌گویم، آیا با گفتن به شما، این علم را شما پیدا می‌کنید؟ و یا کشاورزی که به شما مراجعه می‌کند، قادر هستی با این علمی که به شما گفتم یا نوشتم مثلاً کتاب نوشتم، سوالات او را در مزرعه جواب بدهی؟ نه روی کاغذ. من به این نتیجه رسیدم که مثل مدل آمریکا یا هند یا اروپا ما باید مروجین‌مان را مسلح بکنیم به علم. از بازدید و کلاس و نصب تابلو و نمایش فیلم خارج بکنیم. آدم‌های آچار به دست، قیچی به دست تربیت بکنیم. بعد دیدم که خیلی از کشورها مثل هند هم همین‌طور عمل می‌کنند. گفتم تحقیقات یک کاری را انجام می‌دهد، مثلاً یک رقم گندم را در ایستگاه خودش معرفی می‌کند. بعد این رقم را در ما تا ایستگاه هم تست می‌کند. می‌بیند در ۷ تا خوب شد، می‌گوید، خوب است. بعد می‌برد در مرحله C test در مزرعه ده، بیست، سی کشاورز که فکر می‌کند این رقم برای او خوب است، آزمایش می‌کند. من آمدم این آئین‌نامه را اصلاح کردم و گفتم C test از تحقیقات خارج شود و به ترویج داده شود.

❖ تفکر ایجاد مؤسسه ترویج و انتقال یافته‌ها

ترویج هم به جای این‌که با استان‌ها و این شبکه‌ها کار بکند تبدیل به مؤسسه تحقیقات انتقال یافته‌ها بشود. مؤسسات موظف باشند هر چی که دارند به این ترویج بدهند. حالا این مؤسسه می‌تواند پنج تا باشد، می‌تواند دو تا باشد. اصلاً من به آن کاری ندارم. ولی ایده من این است که مروجین باید محکم صحبت بکنند. در آمریکا محقق است که می‌رود به زمین کشاورز. محقق نمی‌رود به یک کس دیگر منتقل بکند و بگوید تو برو بلندگوی من بشو. من بلندگویی را به خود ترویجی‌ها دادم. به همین علت هر کدام این‌ها که درک نمی‌کردند، عوض می‌کردم و می‌گفتم شرط من این است. خود دوستان ترویج هم استقبال نکردند. تا این اتفاق نیفتد تجلی آن‌چه که ما می‌دانیم، در عرصه تولید عملی نیست. اگر اتفاقاتی در کشاورزی در حال افتادن است، یا کشاورز این تکنولوژی را دارد از خارج می‌آورد، مثل گاوداری و مرغداری. مگر تغذیه دام را ما می‌نویسیم؟ محقق ما می‌نویسد؟ تغذیه مرغ را ما می‌نویسیم؟ ولی، چرا تغذیه گندم را بلد نیستیم بنویسیم؟ برای این که مروج نرفته تغذیه گندم را در زمین کشاورز انجام بدهد. بحث ما هم این بود که در زمین کشاورز شما باید بروید این کارها را بکنید. بعد هم دیگر نمی‌خواهد به کشاورز ایده بدهید.

❖ شبکه ارتباطی روستائیان و کشاورزان، بهترین ابزار نشر نوآوری‌ها

کشاورزان خودشان یک سیستم ارتباطی نانوشته دارند. یکی‌شان در صد کیلومتری توفیق پیدا بکند، در صد کیلومتر اطراف همه متوجه می‌شوند که فلانی چنین کاری کرد و یک چنین نتیجه‌ای گرفت. استدلال من این بود که این بذر خیار، گوجه، پیاز، سیب‌زمینی، هندوانه که کشاورزان دارند می‌کارند، ما به آن‌ها گفتیم؟ یک واردکننده‌ای یک بروشور خارجی به کشاورزان داده است و یکی دو تا از کشاورزان کاشته و به بقیه گفته که بیاید از این خیار بکارید. اگر هم شما وارد نکنید، می‌روند همه را از ترکیه قاچاقی می‌خرند و وارد می‌کنند. استدلال من برای ترویج این بود که ترویج بیاید به صورت عملی، کارآمد و واسط تحقیقات کشاورزی بشود. ما بخش C test را که تحقیقات می‌خواست در زمین کشاورز انجام بدهد از تحقیقات بگیریم و بدهیم به ترویج. مروج هم کار تحقیقات را تست می‌کند، هم کشاورز یاد می‌گیرد. من این کار را کردم.

من در باغبانی دنبال واردات رقم بودم. هلو آوردم، آلو آوردم از ایتالیا. سیب آوردم، گردو آوردم. هرچه که آوردم، گفتم که باغدار خوب، هر کسی که است، به هر کدام ما تا از این هلوها، آلوها یا شلیل‌ها بدهید. اصلاً کاری نداشته باشید. بعد دیدم که این‌ها کشور را گرفته است. حالا ما چه قدر با صحبت و بروشور و تلویزیون و رادیو کار بکنیم. این‌ها حال قدیم است. راجع به ترویج برنامه‌ام این بود. هنوز هم عقیده شخصی‌ام این است چون مروج معتبر می‌شود. مثل یک دکتر حاذق می‌شود. الان مروج نیست. مروج تحت تکلیف است. یعنی ما به مروج یک شخصیت خوب و محکم می‌دهیم. این وظیفه دولت است. بعد آن وقت کشاورزان پیشرو می‌آیند، این‌ها می‌شوند مروجی که ما الان داریم، نه به حرف و این‌ها هم کشاورزان دیگر را می‌آورند. ما هم غیر از این کاری نداریم. یعنی احتیاجی نیست که مروج ما به همه روستاها برود که چه بگوید. روستایی با روستایی باید صحبت بکند. من از هند و آمریکا این تئوری را گرفته بودم.

❖ ترویج مدعی تحقیقات

من همیشه گفتم که ترویج باید به مرتبه‌ای برسد که مدعی تحقیقات باشد، نه تابع تحقیقات، نه امر بر تحقیقات. به تحقیقات بگوید این چیست که تو دادی. کجاست تولیدش؟ کجاست کنترل علفش؟ کجاست کیفیت میوه‌اش؟ این تحقیقات را هم اصلاح می‌کند. تحقیقاتی‌ها می‌دانند که یک کسی است که می‌تواند کارشان را زیر سؤال ببرد. من برای ترویج یک چنین سیاستی داشتم. هنوز هم همین عقیده را دارم. خیلی فکر کردم. به همین دلیل هم عرض کردم بیش‌ترین تأکیدم روی ترویج بود. مصوباتش هم است که C test را دیگر تحقیقات انجام ندهد. در ساختار تحقیقات، یک واحدی گذاشتم تحت

عنوان انتقال یافته‌ها. این را از هند گرفته بودم. در آئین‌نامه تحقیقات گفتم هر کسی که مثلاً رقم تولید می‌کند باید پانصد کیلو بذر اضافه داشته باشد. روزی که ترویج تابلو می‌زند و کشاورز می‌آید، اگر کشاورزان بذر خواستند، به هر کدام ده کیلو بیست کیلو بذر بدهد تا ببرند بکارند. یعنی هرچه ما بتوانیم سرعت انتقال را، استحکام یافته را، و ایجاد اعتماد به نفس در مروج را تقویت کنیم، ترویج کارآمدتر می‌شود. ترویجی که الان داریم، ترویج اصل ۴ ترومن آمریکا است. این مال دهه ۳۰ است که می‌خواستند کود به مردم معرفی کنند، می‌گفتند کود سفید، کود سیاه. الان دیگر کشاورز ایرانی کود هیومیک اسید استفاده می‌کند، روی مصرف می‌کند، آهن مصرف می‌کند.

❖ آموزش فنی و حرفه‌ای به کشاورزان

دکتر نوروزی: در مورد آموزش چه؟

مهندس کشاورز: در مورد آموزش قبلاً هم عرض کردم که آموزش کلاسیک کار دستگاه‌های اجرایی نیست. مال وزارت علوم یا وزارت آموزش و پرورش است. ما مسئول آموزش‌های حرفه‌ای کشاورزی هستیم. کشاورزی یک بدنه علمی دارد، چه دولت و چه بخش خصوصی. یک بدنه تولیدی دارد که تولیدکننده‌ها هستند. یک بدنه خدمات فنی دارد. تولیدکننده خدمات فنی انجام نمی‌دهد. تولیدکننده، تولید را مدیریت می‌کند. خدمات فنی یعنی چی؟ یعنی آن کسی که باغ شما را نگه می‌دارد. یعنی آن کسی که باغ شما را آب می‌دهد، هرس می‌کند. رقم انتخاب می‌کند. برداشت میوه را مدیریت می‌کند. سمپاشی را مدیریت می‌کند. علف هرز را خاک را. همه این‌ها حرفه‌ای هستند، از کارگر تا پروفیسور. این بخش اگر تقویت نشود، در صحنه نباشد، تولید اتفاق نمی‌افتد. شما به یک گاوداری اصیل برو، از صاحب گاوداری سؤال بکن که این جا را کی می‌چرخاند. می‌گوید یک دو سه چهار پنج، این‌ها اگر نباشند، من فلج هستم. یکی تغذیه است، یکی بهداشت دام است، یکی بیماری است، یکی پرورش گوساله است، یکی برنامه‌های تلقیح است. تمام این‌ها هم فوق‌لیسانس و دکترا هستند. زیر دست این‌ها هم در گاوداری بیست نفر آدم تربیت شده است. ولی، کلیدها دست آن‌ها است. ما باید این‌ها را تربیت کنیم. بخش اعظم ظرفیت‌های آموزشی وزارت جهاد کشاورزی باید مهارت‌های مدرن و کارآمد بخش کشاورزی را تقویت بکند، نه برای دولت، برای بخش خصوصی. چه قدر در کشور بیکار دارید؟ ۲۶ هزار فارغ‌التحصیل کشاورزی بیکار در کشور داریم. فکر می‌کنید که یک باغدار خوب به یک مهندس باغبانی قابل، ماهی چه قدر حقوق می‌دهد؟ یک آقای رنجبری است در جابان دماوند ۴۵ هکتار باغ دارد. مهندس عمران هم است. در سال ۹۸ یک مهندس باغبانی داشت و یک مهندس آفات و می‌گفت به هر کدام ماهی ۴۵ میلیون تومان پول می‌دهد. در آموزش باید هنرمان

تبدیل فارغ التحصیل‌های بیکار به یک چنین متخصصانی باشد. از قیل این دو نفر عملکرد باغش ۴۵ تن در هکتار است که ۴۰ تن آن صادراتی است. به رنجبر گفتم خیلی حقوق می‌دهی. گفت که ۵۰ تا درخت باغ من حقوق این دو نفر را می‌دهد.

❖ آموزش تولیدکنندگان بخش کشاورزی

ما همه در یک وزارت‌خانه‌ای کار می‌کنیم که در همه دنیا چند تا مسئولیت دارد. یکی تقویت امنیت غذایی است. قسمت تقویت تولید با ما است. یکی دیگر این که ما مسئول افزایش درآمد کشاورزها هستیم. یعنی اگر کشاورزها فقیر بشوند، ما باید پاسخ بدهیم. این‌ها چه طوری پولدار می‌شوند؟ هزینه‌شان کم بشود، تولیدشان برود بالا. این را کی می‌تواند انجام بدهد؟ آدم‌های فنی و حرفه‌ای. سوم، ما مسئول حفظ منابع هستیم. آب، خاک، منابع طبیعی. این سه تا در همه دنیا وظیفه بخش کشاورزی است. ارتباطی با هیچ مرامی هم ندارد. هیچ کجا ننوشتند که تو برو دکترا کن. پروفیسور تربیت کن، فوق لیسانس تربیت کن. باید کسانی را تربیت کنی که لااقل پاسخ یکی از این سه وظیفه باشد. یک وقت من در آموزش آمدم و این نظر را عمل کردم. با آقای رادینا و دوستان آموزش من اختلاف داشتم. من در بحث‌ها از اختلاف فرار نمی‌کردم. می‌گفتم یا من را قانع کنید یا اگر قانع شدید، بروید عمل کنید. جبهه نگیرید. گفتم بیکاری هست یا نه؟ گفتم شما یک دوره پرورش قارچ را برنامه‌ریزی کنید. استادهای دوره را من می‌آورم. رفتم با آن‌هایی که قارچ پرورش می‌دادند، صحبت کردم و گفتم استادکارهای شما بیایند و به این‌ها کار یاد بدهند. در کنارشان هم یک محوطه‌ای را به ما بگویند چه طوری درست کنیم. مثل همان کاری که ما با دکتر کلانتری در مغان کردیم. همه مهندسين کشاورزی که الان مدیر هستند و خودشان را دانا می‌دانند، آن دوره را گذراندند. یک فصل زراعی را به زمین رفتند، کار کردند. یک محیطی را هم باید به این‌ها بدهیم تا قارچ پرورش بدهند. این مهندسين جوان آمدند یک ماه، دو ماه، سه ماه آموزش دیدند. گفتم اصلاً مدت ندهید، استادکارشان کنید. ۴۶ نفر بودند. روزی که دوره تمام شد، هیچ کدامشان بیکار نبودند. این مصداق ادعای من است. کسی که کار بلد باشد، این طوری است.

دکتر نوروزی: این تجربه ادامه پیدا نکرد؟

مهندس کشاورز: نه خیر. شما ناراحت نشوید. من هم همکار هستم. ما برای خودمان فکر می‌کنیم. من کلاس درست می‌کنم که فردا از شما حق‌التدریس بگیرم. این کشور را درست نمی‌کند. ما گرفتار خودمان هستیم. ما باید مشکل محور بشویم، نه خودمحور. من از نظر نگرشی می‌گویم. بعضاً ما دوره برگزار می‌کنیم و به هم نان قرض می‌دهیم. اگر دولت به ما کم حقوق می‌دهد، راهش این نیست که اصل آموزش را خراب کنیم.

اصل ترویج را خراب کنیم. اصل تحقیق را خراب کنیم. دوره را کم‌تر بکنیم. اگر دولت کم حقوق می‌دهد، تعداد دوره را نصف بکنیم.

❖ واگذاری بخشی از تحقیقات به بخش خصوصی

من آقای حجتی را راضی کردم که قسمتی از تحقیقات را خصوصی کنیم. این کار را هند و چین و ترکیه و همه کردند. به ایشان گفتم شما برو یک اجازه بگیر که محققینی که راضی هستند از دولت بروند، ما زمین و آزمایشگاه و امکانات به آن‌ها بدهیم، تا زمانی هم که خودشان بخواهند، حقوق‌شان را هم بدهیم. نگران نشوند. بعد که کسب و کارشان گرفت، اصلاً سراغ ما نمی‌آیند. بنابراین، مشکل اصلی مشکل نگرش است. اقدامات مقطعی و این‌ها نیست.

دکتر نوروزی: از این‌که وقتی را در اختیار بنده قرار دادید، ممنونم.
مهندس کشاورز: خواهش می‌کنم.

❖ مشارکت در تشکیل جهاد سازندگی عشایر استان فارس

دکتر نوروزی: آقای دکتر پرهمت، ضمن تشکر از جناب عالی به جهت شرکت در این برنامه، می‌خواستم از خدمت‌تان خواهش کنم ابتدا یک معرفی از خودتان داشته باشید. **دکتر پرهمت:** بسم ا... الرحمن الرحیم. من هم از جناب عالی تشکر می‌کنم. این کاری که شما دارید انجام می‌دهید کاری است که حوصله زیادی می‌خواهد، به همین خاطر خدا قوت می‌گویم و آرزوی توفیق برای جناب عالی دارم. من کارم را از سال ۱۳۵۸ و از جهاد سازندگی شروع کردم. وقتی که حضرت امام آن دستور تاریخی‌شان را برای تشکیل جهاد سازندگی دادند. من آن موقع دانشجوی سال دوم بودم. کار و درس را برای یک مدتی رها کردیم. البته مقارن بود با آخر ترم و رفتیم به روستاها. یادم است اولین کاری که انجام دادیم، با جمعی از دانشجویها و رفتیم و یک پل بین مزرعه‌ای ساختیم. آن موقع من دانشجوی دانشگاه شیراز بودم و در شیراز بودم. یکی از دانشجویان دانشگاه شیراز با من تماس گرفت و از من خواست که با ایشان همکاری کنم. به دلیل این‌که در استان فارس جمعیت زیادی به عنوان جمعیت عشایر زندگی می‌کردند و می‌دانید که عشایر در انتهای مناطق هستند و از نظر امکانات دسترسی واقعاً در حداقل هستند و به خصوص در آن زمان یعنی اوایل انقلاب جاهایی که انترق‌گاه عشایر بود در بیلاق و قشلاق کم‌تر حتی جاده دسترسی داشتند و به خاطر همین می‌توانیم بگوییم که واقعاً محروم‌ترین قشر جامعه در آن زمان بودند. آن دوست من از من درخواست کردند که بیایید با هم جهاد سازندگی عشایر فارس را تشکیل بدهیم. در استان فارس تازه جهاد سازندگی استان فارس شکل گرفته بود. مرحوم آقای ربانی و آقای نجابت جهاد سازندگی فارس را شکل داده بودند. حضرت آیت ا... ربانی به عنوان نماینده ولی فقیه برای تشکیل جهاد سازندگی در استان فارس بودند و آقای مهندس نجابت هم که یک مهندس باتجربه‌ای بود با هم‌دیگر جهاد سازندگی فارس را تشکیل دادند. در کنار آن‌ها ما یک شعبه‌ای به نام جهاد سازندگی عشایر فارس را تشکیل دادیم که بعداً با موافقت شورای مرکزی جهاد سازندگی به عنوان یک جهاد سازندگی مستقل در استان و هم‌تراز و به موازات جهاد سازندگی استان فارس برای عشایر استان خدمت کرد و این خدمت جهاد سازندگی عشایر استان فارس یک نقطه تمرکز شد برای خدمت‌رسانی به عشایر کشور. تقریباً می‌توانم بگویم که همه الگوهای کاری که برای

عشایر کشور بعد از آن شکل گرفت و بعداً سازمان امور عشایر به وزارت جهاد سازندگی منتقل شد، پیش‌تر الگوگیری از همان کارهایی بود که به برکت جهاد سازندگی عشایر فارس برای عشایر کشور انجام شد. این دوران ابتدای کار من بود و بنابراین، از آن زمان در جهاد سازندگی بودم. سابقه خدمت رسمی من از سال ۱۳۵۹ است و الان تقریباً وارد چهل و چهارمین سال خدمت شده‌ام. در طول این دوران در بخش‌های مختلف جهاد سازندگی بودم و در حال حاضر هم به عنوان استاد تمام پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری در خدمت شما هستم. مسئولیت‌های متعددی در سطوح استانی و ملی داشتم و خدا را شکر می‌کنیم که تا حالا توفیق داده که توانستیم در خدمت کشورمان و به خصوص بخش کشاورزی و جامعه عشایری و اقشار مختلف کشور باشیم.

دکتر نوروزی: اگر اشتباه نکنم، جناب‌عالی در سال ۱۳۸۶ بود که به عنوان معاون برنامه‌ریزی و پشتیبانی به سازمان تشریف آوردید، درست است؟
دکتر پرهت: بله، من از تابستان ۱۳۸۶ به عنوان معاون سازمان بودم و از اول آذر ۱۳۸۷ به عنوان معاون وزیر و رئیس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی بودم تا آخر آبان سال ۱۳۹۲.

❖ معاون برنامه‌ریزی و پشتیبانی سازمان

دکتر نوروزی: از کجا تشریف آوردید به سازمان در سال ۱۳۸۶؟
دکتر پرهت: قبل از معاون سازمان، رئیس مرکز تحقیقات حفاظت خاک و آبخیزداری بودم که امروز پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری است. من از سال ۱۳۸۲ تا تقریباً ۱۳۸۵ معاون پشتیبانی و برنامه‌ریزی مرکز بودم و از سال ۸۵ تا ۸۶ رئیس این مرکز بودم و بعد هم در خدمت جمع سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی بودم.

دکتر نوروزی: در سال ۱۳۸۶ به جای آقای دکتر مطلبی تشریف آوردید؟
دکتر پرهت: نه خیر، به جای آقای دکتر رکنی آمدم. بعد از این‌که جهاد سازندگی به زعم ما منحل شد و با وزارت کشاورزی سابق ادغام شد و وزارت جهاد کشاورزی شکل گرفت. تقریباً تا حدود سال‌های ۸۴ و ۸۵ مجموعه تحقیقات، آموزش و ترویج در این دو وزارت‌خانه، به آن شکلی که لازم بود این‌ها در کنار هم قرار نگرفته بودند، ساختار مناسب را پیدا نکرده بودند.

❖ معاونت آموزش و تحقیقات جهاد سازندگی و خدمات شایان توجه

شاید این طوری بگویم بهتر باشد که ما یک معاون آموزش و تحقیقات داشتیم در جهاد سازندگی که انصافاً در زمان خودش خیر و برکت زیادی برای نظام جمهوری اسلامی

ایران داشت. این مجموعه‌ای بود که از خطوط مقدم جبهه کارهای تحقیقاتی را داشت تا پشت جبهه. تحقیقات و آموزشی که برای زیرساخت‌های کشور در داخل مورد نیاز بود و خیلی از محققین و مدیران ارشد کشور از قبیل معاونت آموزش و تحقیقات وزارت جهاد سازندگی تربیت شدند. این معاونت و زیرمجموعه آن خیلی برد داشت و کارهای ارزشمندی هم انجام داد. واحدهای تحقیقاتی این معاونت چه در جبهه و چه در پشت جبهه برای فعالیت‌های عمرانی کشور کارهای زیادی انجام داد.

❖ مسئولیت معاونت‌های برنامه‌ریزی و پشتیبانی و تحقیقاتی سازمان

این یک مجموعه بود و وزارت کشاورزی سابق هم سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج را داشت که امروز هم خوشبختانه این مجموعه به همین نام است. سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی هم خوب شکل گرفته بود. وقتی ادغام صورت گرفت، تمام مجموعه‌های متناظر این دو وزارت‌خانه در کنار همدیگر و در یک سازمان به نام سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج قرار گرفتند. بعد ترویج را از آن جدا کردند در دوره‌ای که فکر می‌کنم دولت نهم سر کار بود و خودش به عنوان یک معاونت مستقل در وزارت‌خانه شد و تحقیقات و آموزش در کنار هم در وزارت‌خانه کار می‌کردند. ساختار آن یک ساختار به هم ریخته‌ای بود. این‌که می‌گویم به هم ریخته به خاطر این بود که تمام واحدهای این دو مجموعه تحقیقاتی بزرگ کشور که انصافاً هر دو مقتدر و دارای زیرساخت‌های خوبی هم بودند فقط در کنار هم قرار گرفته بودند. زمانی که من معاون برنامه‌ریزی و پشتیبانی سازمان بودم، به دلیل یک سری مشکلات سیاسی که در سازمان ایجاد شده بود، معاون تحقیقاتی رفته بود و معاون برنامه‌ریزی و پشتیبانی هم استعفا داده بود. هم‌زمان به صورت رسمی معاون برنامه‌ریزی و پشتیبانی بودم و شاید حدود هشت نه ماه هم کار معاونت تحقیقات را به صورت غیررسمی انجام می‌دادم و هم کار معاونت برنامه‌ریزی و پشتیبانی را به صورت رسمی. تا این‌که آقای دکتر علی کمالی که قبل از آن رئیس مؤسسه علوم دامی کشور بود، به سمت معاون پژوهشی سازمان منصوب شد و بنده دیگر همان کار معاونت برنامه‌ریزی و پشتیبانی را تا تقریباً آذرماه سال ۸۷ ادامه دادم.

❖ ساماندهی ساختار سازمانی در حوزه‌های تحقیقات و آموزش

دکتر نوری: به این ترتیب، در سال ۸۶ و زمان معاونت برنامه‌ریزی و پشتیبانی سازمان جناب عالی، ادغام واحدهای متناظر تحقیقاتی دو وزارت‌خانه به صورت کامل انجام نشده بود؟

دکتر پرهت: نه خیر. همه این‌ها مانده بود. تقریباً تمام واحدها به همان شکل

سابق بود و در کنار هم قرار گرفته بودند. در خیلی از استان‌ها حتی بخش‌های تحقیقاتی دو مجموعه کنار هم قرار نگرفته بودند. یکی از کارهای سختی که انجام دادیم اصلاح ساختار سازمان بود که این واحدها چه طوری در کنار همدیگر قرار بگیرند. من این کار را در معاونت برنامه‌ریزی و پشتیبانی شروع کردم و در سال ۸۷ که به سمت رئیس سازمان منصوب شدم، این کار را تقریباً در سال‌های ۸۷ و ۸۸ تمام کردم. می‌توانم بگویم که یکی از کارهایی که در سازمان انجام دادم این بود که یک اصلاح ساختار مناسبی انجام شد و این دو مجموعه‌ای که ادغام شده بود، یک ساختار متناسب با شأن بخش کشاورزی کشور در حوزه‌های تحقیقات و آموزش ایجاد کردیم، چون ترویج در آن زمان از سازمان جدا شده بود. کار بسیار سنگینی بود. حتی اگر در جایی واحدی مورد نیاز بود، آن را ایجاد کردیم و اگر لازم بود که واحدهایی ادغام بشوند، آن‌ها را ادغام کردیم و یک اصلاح ساختاری برای یک سازمانی که چابک باشد و بتواند خدمات خودش را انجام بدهد، انجام دادیم. به خصوص در مراکز تحقیقات در استان‌ها و همین‌طور مؤسسات یک اصلاح ساختار در مورد آن‌ها انجام شد. **دکتر نوروزی:** یعنی در سال ۹۲ که از سازمان تشریف بردید، اصلاح ساختار و ادغام واحدهای متناظر به صورت کامل انجام شده بود؟

❖ ایجاد ردیف اعتباری مستقل برای مؤسسات تحقیقاتی

دکتر پرهمت: صد درصد. قبل از این که من مسئولیت سازمان را برعهده بگیرم همه اعتبارات مؤسسات تحقیقاتی ملی بخش کشاورزی که وابسته به سازمان تحقیقات بودند و همه مراکز تحقیقات کشاورزی استان‌ها چه آن‌هایی که از جهاد سازندگی آمده بودند و چه آن‌هایی که از بخش کشاورزی بودند و حالا ادغام شده بودند، حتی ردیف اعتباری مستقل نداشتند. همه کل سازمان یک ردیف اعتباری مستقل داشت. به عنوان مثال مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه نهال و بذر که یک مؤسسه تحقیقاتی ملی بود، حتی این مؤسسه بایستی کلیه فاکتورها و اسناد مالی‌اش را از یک قوطی کبریت گرفته تا ماشین می‌آورد در سازمان تحقیقات، چون ردیف اعتباری مستقل نداشت. این‌ها کارهایی بود که الحمدا... در آن دوره تلاش کردیم و هم اصلاح ساختار اداری انجام شد و هم اصلاح ساختار مالی. برای همه مؤسسات ردیف اعتباری مستقل گرفته شد و این خدمت بزرگی بود، برای این که مؤسسات ما بتوانند روی پای خودشان بایستند و به صورت مستقل برنامه‌ریزی کنند.

❖ معاونین سازمان

دکتر نوروزی: معاونین جناب‌عالی در سازمان تحقیقات در سال ۸۷ چه کسانی بودند؟
دکتر پرهمت: آقای دکتر کمالی که قبل از آمدن من به عنوان معاون پژوهشی بودند

را در همان پست ابقا کردم و تا آخر دوره‌ای که بنده رئیس سازمان بودم، ایشان در این مسئولیت حضور داشت. ولی، برای پست معاون برنامه‌ریزی و پشتیبانی که مسئولیت قبلی خودم بود، آقای دکتر نادرقلی ابراهیمی را که قبل از آن رئیس سازمان جهاد کشاورزی استان مرکزی بود، را به عنوان معاون برنامه‌ریزی و پشتیبانی منصوب کردم و تا آخر دوره من در این مسئولیت بودند.

دکتر نوروزی: معاون دیگری نداشتید؟

دکتر پرهت: آن موقع سازمان دو تا معاون بیش‌تر نداشت. به خاطر محدودیت‌هایی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی وقت یا سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه فعلی، براساس قانون مدیریت خدمات کشوری قرار داده بود، به سازمان ما اجازه نداده بود که بیش‌تر از دو تا پست معاون داشته باشیم. علی‌رغم این‌که ما یک سازمان قوی ملی بودیم و مستحق این بودیم که بیش‌تر از دو تا پست معاون داشته باشیم. این هم قبل از من تصویب شده بود و خیلی هم تلاش کردم که یک پست معاون دیگر داشته باشیم که تا پایان دوره من میسر نشد. ولی، به صورت غیررسمی ما پست معاونت آموزش و بعداً که ترویج به سازمان برگشت معاونت آموزش و ترویج را حفظ کردیم و در این دوره هم یک مدتی آقای دکتر رجب بیگی این مسئولیت را داشت و یک مدتی هم آقای دکتر پیمان فلسفی که تقریباً تا آخر دوره بنده آقای دکتر فلسفی این مسئولیت را داشت.

دکتر نوروزی: آقای دکتر قریشی مسئولیتی در معاونت آموزش و ترویج نداشتند؟

دکتر پرهت: ببخشید. آقای دکتر قریشی اول بود، ایشان بازنشست شد و بعد آقای دکتر پیمان فلسفی شدند معاون آموزش و ترویج سازمان. آقای دکتر قریشی به عنوان معاون آموزش سازمان بود و بعد از این که ترویج هم آمد شد معاون آموزش و ترویج سازمان که تا زمان بازنشستگی ما در خدمت ایشان بودیم و بعد از ایشان هم آقای دکتر فلسفی معاون آموزش و ترویج سازمان شدند.

❖ ایجاد پست معاون آموزش و ترویج و اهتمام به ایجاد معاونت اقتصادی و تشکیل دفتر

امور فناوری

ما در حقیقت بعد از این‌که ترویج برگشت، سه تا پست رسمی معاون داشتیم. دنبال این بودیم که یک پست چهارم را هم به عنوان معاونت بگیریم که موفق نشدیم.

دکتر نوروزی: چه پست معاونت را می‌خواستید ایجاد بکنید؟

دکتر پرهت: ما می‌خواستیم در حوزه فناوری یک معاونتی را داشته باشیم. ببینید ترویج با انتقال فناوری خیلی فرق می‌کند. ترویج یک کاری است که بیش‌تر تسهیل‌گری را انجام می‌دهد برای انتقال دانش. ولی، انتقال فناوری تا فناوری تبدیل بشود به محصولاتی

که بازار داشته باشد با ترویج تفاوت زیادی دارد. این جا بیش تر باید نظامی باشد تا محصول را به بازار ببرد و مشتری‌هایش را پیدا کند، بازاریابی کند و به مرحله فروش برساند. در ترویج شما انتقال دانش را به یک گروهی انجام می‌دهید. بنابراین، ما دنبال این بودیم که علاوه بر معاونت پژوهشی یک معاونت اقتصادی و انتقال فناوری تشکیل بدهیم. الان هم می‌دانید که بعد از من به صورت رسمی یا غیررسمی براساس همان ایده‌هایی که از قبل ما دنبال می‌کردیم، معاونت اقتصادی در سازمان شکل گرفته است. هدف این بود که این معاونت بحث‌های تجاری‌سازی محصولات که از طریق تسهیل‌گری ترویج قابل انتقال نبودند و محصولاتی بودند که باید تجاری‌سازی می‌شدند را دنبال کند. البته ما دفتر انتقال فناوری و تجاری‌سازی را شکل دادیم. مجوز ایجاد این دفتر را از هیأت امناء سازمان گرفتیم و به صورت یک تشکیلات جدید در همان اصلاح ساختاری که انجام دادیم، دفتر را تشکیل دادیم و آقای دکتر ولدان را هم به عنوان اولین مدیر کل این دفتر منصوب کردیم و جا دارد که از ایشان یاد کنم که خدمات ارزنده‌ای را برای شکل‌دهی این دفتر انجام داد.

❖ تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی به عنوان وظیفه‌ای حاکمیتی

دکتر نوری: خاطرتان می‌آید که در دوره مدیریت سازمان، مهم‌ترین چالش‌های سازمان چه چیزهایی بود که از شما خیلی وقت و انرژی گرفت؟

دکتر پرهنت: ببینید واقعیت این است که بخش کشاورزی در نظام اداری ما شناخته شده نیست و ما همیشه دو تا چالش عمده داشتیم. یک چالش ما مربوط به دولت‌مردان مان است، منظور ادارات دولتی است که یا هم‌تراز ما هستند و یا در منصب حکمرانی نقش دارند. چالش دیگر هم مربوط به خود بخش کشاورزی است. ما یک بخش کشاورزی خرده‌پا داریم که توان و ظرفیت این‌که خودش بیاید تحقیقات کشاورزی و تولید محصولات دانش‌بنیان را از ایده‌سازی تا تبدیل به محصول دانش‌بنیان دنبال کند، ندارد. این به دلیل غالب بودن واحدهای کوچک اراضی و کشاورزی خرده‌پا در کشور است. بنابراین، تحقیقات و آموزش و ترویج کشاورزی باید به عنوان یک وظیفه حاکمیتی در کشور قلمداد بشود. این یک چالش عمده‌ای است که با بهره‌برداران کشاورزی و با صاحبان مشاغل کشاورزی داریم. صاحبان مشاغل کشاورزی همان کشاورزان و دامداران و واحدهای تولیدکننده هستند. ما امروز از نظر آماری بیش از ۴ میلیون واحد بهره‌بردار کشاورزی در کشور داریم. یعنی تقریباً بخش کشاورزی بیش از ۲۵ درصد از جمعیت کشور را به صورت مستقیم تحت پوشش دارد. چون هر کدام از این واحدها یک خانواده هستند و اگر متوسط بعد خانوار را ۵ نفر در نظر بگیریم، بیش از ۲۵ درصد جمعیت کشور را مستقیماً در بخش کشاورزی داریم. علاوه براین، حداقل ده درصد دیگر از جمعیت کشور مرتبط با واحدهای بهره‌برداری کشاورزی

هستند که سرجمع می‌شود قریب به ۳۵ درصد. بنابراین، خیل عظیمی از جمعیت کشور در بخش کشاورزی دارد کار می‌کند و اشتغال و زندگی آن‌ها وابسته به بخش کشاورزی است و این جمعیت فعالیت‌های اقتصادی و فعالیت‌های مختلف مربوط به بخش کشاورزی را دارند شکل می‌دهند. این کشاورزی، کشاورزی خرده‌پا است. در این شرایط کار تحقیقات و آموزش و ترویج کشاورزی را بخش خصوصی نمی‌تواند به صورت ساختاری شکل بدهد. بنابراین، تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی باید در سیستم دولتی تعریف شود. در سیستم دولتی هم برای نهادسازی به دو ابزار نیاز داریم. یکی، ساختار مناسب می‌خواهیم و یکی هم پشتیبانی مالی مناسب. اگر این دو تا در کنار هم در بخش کشاورزی وجود نداشته باشد، تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی شکل نمی‌گیرد. برای این کار ما الحمدا... از نظر دانش فنی خیلی مشکل نداشتیم و امروز هم مشکل نداریم. از قیل آموزش و تحقیقات جهاد سازندگی نیروهای خوبی آموزش دیده بودند. در وزارت کشاورزی سابق هم تعداد قابل توجهی از افراد را برای ادامه تحصیلات به خارج از کشور فرستاده بودند. ما هم در آن دوره از تربیت نیروی انسانی حمایت می‌کردیم. خوشبختانه در بخش منابع انسانی مشکل آن چنانی نداشتیم و نیروهای خوبی تربیت شده بودند و یا در حال تربیت بودند. چالش اصلی ما در سیستم دولتی بود که هنوز هم است. من دو سه تا مورد را عرض می‌کنم.

❖ ایجاد و تقویت زیرساخت‌ها و کمک به حل مشکلات مالی سازمان

وزارت کشاورزی سابق با یک برنامه‌ای ایستگاه‌های تحقیقاتی را ایجاد کرده بود. جهاد سازندگی هم یک سری ایستگاه‌هایی را متناسب با کارهای خودش شکل داده بود. این ایستگاه‌های تحقیقاتی یکی از جاهایی بود که بعد از ادغام، یک مقداری ضعیف شده بودند. اولین کاری که کردم زیرساخت‌های ایستگاه‌های تحقیقاتی و مجموعه سازمان را که برای انجام برنامه‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی نیاز داشتیم، ایجاد کردیم. ساختمان‌ها و آزمایشگاه‌ها را تقویت کردم. مثلاً مرکز آموزش عالی امام خمینی را ما یک بازسازی اساسی کردیم. این یکی از کارهای بسیار مهمی بود که انجام دادیم و ایستگاه‌های تحقیقاتی شکل گرفتند و خوشبختانه از قیل فناوری‌ها و درآمدهای خود ایستگاه‌های تحقیقاتی، بخشی از مشکلات مالی سازمان را حل کردیم. اولین چالش سازمان در زمانی که من رئیس سازمان شدم مشکل مالی بود. اعتباراتی که در اختیار مؤسسات ما و سازمان قرار می‌گرفت، بیش‌تر از حقوق روزمره کارمندان را تامین نمی‌کرد. محقق هم برای این‌که اندازه‌گیری بکند و کارهای آزمایشگاهی‌اش را انجام بدهد، احتیاج به مواد آزمایشگاهی و منابع انسانی دارد و این‌ها هم مستلزم هزینه بود و متأسفانه منابع مالی مورد نیاز برای انجام تحقیقات را نداشتیم. اسلحه را داشتیم که همان نیروی متخصص ما بود، ولی خشاب و فشنگ را

نداده بودیم. این یکی از چالش‌های اصلی ما بود که حل آن خیلی سخت بود. ما در این مورد دو تا کار انجام دادیم، یکی این که خود ایستگاه‌های تحقیقاتی را فعال کردیم و دانش فنی را وارد چرخه بازار کردیم و بخشی از هزینه‌ها را از قبیل درآمد این‌ها تأمین کردیم. دولت هم قانع شد که بخشی از هزینه‌ها را بپردازد. ولی عمده این افزایش درآمد از محل تمرکز بر تولید دانش فنی و فناوری‌هایی که داشتیم بود که با تقویت زیرساخت‌های ایستگاه‌های تحقیقاتی محقق شد و به این ترتیب، بخش عمده‌ای از هزینه‌های سازمان را تأمین کردیم. در مقابل کمبودهایی که داشتیم، می‌توانم بگویم که امروز سازمان تحقیقات یک بخش عمده‌ای از هزینه‌هایش را خودش تأمین می‌کند و بیش‌تر همان حقوق کارمندان را دولت می‌پردازد. این کار از دوره ما شروع شد و من خوشحال هستم و افتخار می‌کنم که حداقل یک چنین زیرساختی را برای تحقیقات کشاورزی ایجاد کردم که امروز سازمان تا حدودی می‌تواند خودش را اداره کند و بخش عمده‌ای از هزینه‌هایش را تأمین بکند.

❖ **مقابله با انتقال مؤسسات تحقیقاتی به دانشگاه‌های کشور**

چالش دیگری که داشتیم این بود که در سیستم تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری تحقیقات و آموزش و فناوری کشور که وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هم درگیر بودند، همیشه به دنبال این بودند که مجموعه سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و مؤسسات آن را جمع بکنند. این بزرگ‌ترین چالش ما بود. یک مصوبه‌ای شورای عالی اداری دارد که فکر می‌کنم مربوط به سال ۱۳۹۰ است و در آن مصوبه کلاً همه مؤسسات ما را جمع و جور می‌کرد. برای هر کدام از مؤسساتی که دارای هیأت‌انحاء مستقل بودند، تصمیم گرفته بودند که به یکی از دانشگاه‌ها منتقل شوند. مثلاً پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری قرار بود که برود به پردیس ابوریحان دانشگاه تهران. مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی قرار بود که به دانشگاه کردستان برود. مؤسسه تحقیقات علوم شیلاتی قرار بود که به دانشگاه خلیج فارس در بوشهر منتقل بشود. پژوهشکده بیوتکنولوژی کشاورزی قرار بود به دانشگاه ساری منتقل بشود. به این ترتیب، مجموعه‌های هیأت‌انحایی ما به این شکل و براساس آن مصوبه باید به دانشگاه‌های کشور می‌رفتند و بخشی از مؤسساتی که تابع هیأت‌انحاء سازمان بودند، باید با سازمان تحقیقات جمع می‌شدند و می‌شدند فقط یک پژوهشگاه که کار برنامه‌ریزی و مدیریت تحقیقات را انجام می‌داد و آن شکلی که الان به عنوان یک ساختار گسترده تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی داریم، جمع می‌شد. آموزش هم جمع می‌شد و ترویج هم به وزارت‌خانه می‌رفت به عنوان یک واحد مستقل و یا واحدی در معاونت‌های اجرایی. البته این مصوبه شامل مؤسسات تحقیقاتی و آموزشی همه دستگاه‌های اجرایی

کشور بود. کلیه مراکز تحقیقاتی و آموزشی دستگاه‌های دیگر هم تعیین تکلیف شده بودند. همه بخش‌های آموزشی که در دستگاه‌های دیگر بود باید جمع می‌شدند و به وزارت علوم می‌رفتند. از جمله پردیس شهید عباسپور که در حوزه وزارت نیرو در حکیمیه تهران بود، به دانشگاه شهید بهشتی انتقال داده شد. این یک مصوبه کلی بود برای همه دستگاه‌ها. این مصوبه بزرگ‌ترین چالش برای ما شد. من یادم است که جلسه شورای عالی اداری گذاشته شد و وزیر جهاد کشاورزی، آقای دکتر خلیلیان به جلسه نیامد و بنده و آقای دکتر صدرالسادات که معاون پشتیبانی و اداری مالی وزارت‌خانه بود را مامور کردند که به جلسه برویم و وقتی که به جلسه رفتیم، آن‌جا آقای دکتر رحیمی که معاون اول رئیس جمهور وقت و رئیس جلسه بود از آقای دکتر عزیزی که معاون مدیریت و برنامه‌ریزی رئیس جمهور بود سؤال کرد که این مصوبه اجرایی شده است یا نه و کجای کار هستیم. آقای عزیزی یک جمله گفتند که آقای دکتر رحیمی همه دستگاه‌ها اجرا کردند، به جز جهاد کشاورزی. گزارش کار آن مصوبه به این اختصار بیان شد. آقای رحیمی هم خطاب به من و آقای صدرالسادات گفت که آقایان نماینده جهاد کشاورزی بگویید ببینیم چی شد. چرا اجرا نکردید؟ آقای صدرالسادات یک توضیحات مختصری دادند و ارجاع دادند به بنده که توضیحات را بدهم. ایشان در مقام معاون پشتیبانی و اداری مالی وزارت‌خانه بودند و به خاطر همین نماینده رسمی وزارت‌خانه در جلسه ایشان بودند. وقتی نوبت به من رسید برای توضیحات، حدود بیست دقیقه راجع به تشکیلات سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی صحبت کردم. در این بیست دقیقه راجع به چند تا محور صحبت کردم. یکی این‌که سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی را قانون ایجاد کرده و یک سری وظایف برای این سازمان تعیین شده است. به نظرم می‌رسد که یک مصوبه قانونی نیاز است که این مجموعه را جمع بکند. دوم این‌که بخش کشاورزی ما یک بخش خصوصی است و کشاورزان ما توانایی این‌که تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی را انجام بدهند، ندارند. دانشگاه‌ها در مقابل تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی اصلاً پاسخگو نیستند. شعا نظام آموزشی کشور را در نظر بگیرید ببینید کدام استاد دانشگاه امروز در مورد تحقیقات کشاورزی پاسخگو است. اگر جایی بحث تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی روی زمین مانده باشد، از کدام رئیس دانشگاه می‌توانید سؤال کنید. امروز هم اگر دولت بخواهد کاری را برای بخش کشاورزی انجام بدهد، مهم‌ترین آن تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی است. چون کشاورز خودش بخش خصوصی است و کارش را انجام می‌دهد و انتقال دانش است که می‌تواند بهره‌وری را ایجاد بکند و بخش را بهره‌ور و اقتصادی‌تر کند و اقتصاد کشاورزی را شکوفا کند. خدا را شکر این‌ها را که گفتیم، رئیس جلسه دستور دادند که روی این مصوبه تجدیدنظر بشود. کمیته‌ای گذاشته بشود و آقای دکتر عزیزی به عنوان معاون مدیریت

و برنامه‌ریزی ریاست جمهوری مامور شدند که یک کمیته‌ای را تشکیل بدهند و به اتفاق مجموعه وزارت جهاد کشاورزی یک بار دیگر مصوبه را بازنگری کنند و ببینند که چه کار باید بکنیم. این کمیته تشکیل شد و مصوب کرد که مصوبه قبلی در مورد وزارت جهاد کشاورزی مسکوت بعاند و اجرا نشود. این قدم خیلی بزرگی بود و خدا را شکر که به خیر گذشت. در آن مقطع زمانی مجموعه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به این نتیجه رسید که سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی باید بعاند و باید تقویت بشود و خوشبختانه تا سال گذشته به همین شکل ادامه پیدا کرد. متأسفانه شنیدم که سال گذشته سازمان اداری و استخدامی کشور دنبال مباحث این طوری برای سازمان افتاده است که اتفاق بسیار بد و نامیمون است برای کشور و امیدوارم که مسئولین کشور در این نگاهی که به وجود آمده است، تجدیدنظر کنند و سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی را تقویت کنند. در دوره بنده چالش‌های زیادی رخ داد.

❖ **جلوگیری از تعرض و تغییر کاربری اراضی ایستگاه‌های تحقیقاتی**

می‌دانید که مسکن مهر یکی از برنامه‌های اصلی دولت بود. اراضی ایستگاه‌های تحقیقاتی ما عمدتاً در حاشیه شهرها بودند. این اراضی یک روزی خارج از شهرها بودند، ولی با توسعه شهری و رشد شهرها و دهات در چهل پنجاه سال اخیر، شهرها و دهات به سمت اراضی ایستگاه‌های تحقیقاتی توسعه پیدا کردند و خیلی از ایستگاه‌های تحقیقاتی سازمان در حاشیه شهرها قرار گرفته‌اند. یکی از مواردی که مکرراً در مصوبات سفرهای استانی دولت داشتیم این بود که بخشی از این ایستگاه‌های تحقیقاتی برای نیاز شهری تغییر کاربری پیدا کند. ما هم باید می‌دیدیم و توجیه می‌کردیم که این امکان‌پذیر نیست. خوشبختانه با تلاشی که انجام شد حتی یک وجب از اراضی‌مان برای مسکن مهر اختصاص پیدا نکرد و تغییر کاربری که آن زمان دنبالش بودند، محقق نشد. الحمداً... همه اراضی باقی ماند، ولی برای ما دردسر خیلی زیادی داشت، وقت‌مان را گرفت، چون مصوبات دولت بود و مصوبات دولت را لغو کردن و جابه‌جا کردن کار ساده‌ای نیست. آن هم برای یک سیستم دولتی که یک سری برنامه‌ها را می‌خواهد در چهار سال انجام بدهد. علاوه بر مسکن مهر، قطار شهری و مترو هم تهدیدی برای ایستگاه‌های تحقیقاتی ما بود و از اراضی ایستگاه‌های تحقیقاتی ما رد می‌شدند و به آن‌ها متعرض می‌شدند و ما بایستی تلاش می‌کردیم که این‌ها را حفظ کنیم. یادم است که ادامه اتوبان همت قرار بود که از جنوب شهر کرج بگذرد و از وسط سه چهارم تا ایستگاه تحقیقاتی ما رد بشود. اراضی ایستگاه تحقیقاتی جنگل و مرتع در استان البرز و به نام ایستگاه البرز و سه چهارم تا مزرعه تحقیقاتی، ساختمان‌ها و اراضی مرکز آموزش عالی امام خمینی، مؤسسه خاک و آب و مؤسسه اصلاح و تهیه نهال و

بذر و مؤسسه چندرقد همه این‌ها در مسیر این اتوبان بودند. این اتوبان از ضلع جنوب شرقی شهر کرج تا غرب شهر کرج که کمال شهر باشد، باید رد می‌شد. این را هم پیگیری کردیم و مسیر ادامه اتوبان همت در شهر کرج منتفی شد و خوشبختانه ایستگاه‌های تحقیقاتی ما محفوظ باقی ماندند.

❖ **منتفی شدن تبدیل اراضی ستاد سازمان به مجموعه‌های اقامتی سالن اجلاس سران**

حتی قرار بود که سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی ضمیمه سالن اجلاس سران کشورهای غیرمتعهد بشود و تبدیل بشود به واحدهای اقامتگاهی سران این کشورها و با یک تونل به سالن اجلاس وصل بشود. برای این منظور یک کارگروه از طرف دولت و متشکل از سه وزیر و به ریاست معاون اجرایی رئیس جمهور، آقای سعیدلو تشکیل شد و این موضوع را بررسی کردند. در آخرین جلسه‌ای که قرار بود تصمیم‌گیری بشود، بنده به اتفاق آقای دکتر خلیلیان به جلسه کارگروه رفتیم و در آن‌جا همه اعضای کارگروه به جز بنده و آقای دکتر خلیلیان تاکید داشتند که این برنامه بهترین گزینه است. حراست و مجموعه امنیتی هم تاکید کردند که از نظر حفاظتی و حراستی و امنیتی این بهترین گزینه است که برای سالن اجلاس سران در مجموعه سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی واحدهای ویلایی ساخته بشود. خوشبختانه در آن جلسه هم با دفاعی که بنده و آقای دکتر خلیلیان از سازمان و زیرساخت‌های آن انجام دادیم، آقای رئیس جمهور صرف-نظر کردند و دستور دادند که این گزینه را کنار بگذارید. استدلالی که ما آن‌جا آوردیم این بود که اولاً شما هشت نه ماه دیگر می‌خواهید اجلاس را برگزار کنید، الان اگر یک جایی را به ما تحویل بدهید، حداقل چهار پنج ماه طول می‌کشد تا با این امکاناتی که داریم از این‌جا، جابه‌جا شویم. ما در این‌جا آزمایشگاه و ذخایر ژنتیکی داریم. ذخایر ژنتیکی این‌جا در صورت جابه‌جایی بیش از سی چهل درصد آسیب می‌بیند. فکر می‌کنم که مجموعه زیرساخت‌های مختلف وزارت جهاد کشاورزی که در آن‌جا واقع بود، حدود ۳۵ هزار متر مربع بود. با این توجیهات و علی‌رغم این‌که تصمیم قطعی این بود که آن‌جا تبدیل بشود به ساختمان‌هایی برای اقامت‌گاه سران اجلاس غیرمتعهدها و با یک تونل به سالن اجلاس وصل بشود، خدا را شکر از این تصمیم منصرف شدند. این یکی از چالش‌های بزرگ و اصلی ما بود.

❖ **چالش با وزارت علوم و وزارت بهداشت**

متأسفانه چه آن زمان و چه امروز وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که باید ما را به عنوان حوزه کلان تحقیقات و فناوری کشاورزی

حمایت کنند، نگاه کوتاه‌بینانه‌ای به مجموعه سازمان داشتند و هم آن زمان و هم الان یکی چالش‌های اصلی مدیران سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی است. ما در همه جلسات و مراجع تصمیم‌گیری که این دو وزارت‌خانه باید از ما حمایت می‌کردند، متأسفانه همیشه دنبال این بودند که این مجموعه را تضعیف کنند و این مجموعه ادغام بشود در وزارت علوم یا این‌که تقریباً به نوعی منحل بشود. این هم یکی دیگر از چالش‌های ما بود که تا به امروز ادامه دارد.

❖ اهمیت و ارزش مرغ لاین و نجات آن

متأسفانه یکی از زیرساخت‌های ما که در اثر ادغام دو وزارت‌خانه خیلی رها شد، مرغ لاین بود در بابل‌کنار که در زمان جهاد سازندگی همکاران ما کار بسیار ارزشمندی در این زمینه انجام داده بودند و خط مرغ لاین را آورده بودند در بابل‌کنار مستقر کرده بودند. این یکی از جاهایی بود که می‌توانم بگویم در اثر ادغام خیلی آسیب دید و تا زمانی که بنده مسئولیت سازمان را به عهده گرفتم، مرغ لاین از سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج مستقل بود. هیچ ارتباطی بین مجموعه تحقیقاتی ما با مرغ لاین که واقعاً یک مجموعه فناوری است و باید به صورت مرتب روی آن کار تحقیقاتی برای توسعه انجام بشود، وجود نداشت. آن‌جا تقریباً رها شده بود. مسئولین محلی هم همه دنبال این بودند که زمین‌های آن‌جا را بگیرند و تغییر کاربری انجام بدهند. ما این موضوع را متوجه شدیم و پیگیری کردیم. یکی از کارهایی که فکر می‌کنم تقریباً جلو آن را گرفتم و نگذاشتم که این اتفاق بیفتد، همین بود که مرغ لاین را پیگیری کردم و دنبال این بودم که زیر نظر سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی قرار بگیرد و به خصوص ارتباط مؤسسه تحقیقات علوم دامی ما با آن‌جا برقرار بشود و ما بتوانیم آن‌جا را توسعه بدهیم و لاین را تقویت کنیم و لاین‌های دیگری بیاید آن‌جا و به موازات آن در جاهای دیگر. در حقیقت تا آن روز که صد درصد مواد اولیه ژنتیکی تولید مرغ‌مان را از خارج وارد می‌کردیم، بتوانیم یک بخشی از نیازمان را از آن‌جا تامین کنیم. اگرچه مسئولین وقت صلاح ندیدند و اجازه ندادند که مرغ لاین به ما واگذار بشود، ولی این موضوع یک نقطه عطفی شد که به مرغ لاین توجه کنند و متوجه بشوند که مرغ لاین یک ظرفیت و سرمایه ملی و ذخایر ژنتیکی است و آن را باید حفظ کنند. خوشبختانه از آن تاریخ بود که دیگر مرغ لاین مجدداً مورد توجه قرار گرفت. اگرچه رفت زیر نظر شرکت جهاد که نباید می‌رفت و بسیار اشتباه استراتژیکی بود، ولی به هر حال همین که قرار شد که حفظ بشود، به نظر من کار خیلی بزرگی بود. ما توانستیم آن‌جا را از آن مسیری که داشت منحل می‌شد و از بین می‌رفت، نجات بدهیم. احتمال این‌که اراضی آن تغییر کاربری پیدا می‌کرد به کاربری‌های دیگر و به طور کلی از بین می‌رفت، خیلی بعید نبود. در شرف و

آستانه این کار خوشبختانه این موضوع حل و فصل شد و مرغ لاین برگشت به وزارت جهاد کشاورزی و در سیستم مورد توجه قرار گرفت. خوشبختانه امروز هم دارد تقویت می‌شود و حداقل یک سهمی در تولید مرغ پیدا کرده است.

❖ ناسازگاری ساختار ترویج با انجام بهینه وظایف

دکتر نوروزی: با توجه به این که در دوره جناب عالی، تشکیلات ترویج مجدداً به سازمان برگشت، نظرتان را راجع به این موضوع بفرمائید.

دکتر پرهت: ببینید به طور کلی برای تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی دو سه تا نظریه است. این که تصمیم‌گیری چه طور باشد، باید براساس یک نظریه باشد. یک نظریه این است که تحقیقات، آموزش و ترویج باید در کنار هم باشند. چرا در کنار هم باشد؟ به دلیل این که وقتی که شما تحقیقات انجام می‌دهید، خروجی این تحقیقات یا در آموزش باید منتقل بشود یا در ترویج. در آموزش. آن آموزش‌های مقطع دار که ما قبلاً داشتیم که دیگر الان نداریم و بیش‌تر محدود شده است به آموزش‌های کوتاه مدت و دوره‌هایی که بیش‌تر جنبه ترویجی دارد. بنابراین، یک نظریه این است که کار تحقیقاتی که انجام می‌شود، باید به یک روش ترویجی منتقل بشود. بنابراین، باید یک پیوندی باشد بین تحقیقات و ترویج که بتواند این را منتقل کند. ساختار این چه‌طور باشد، یک بحث دیگر است. من از نظر این که ترویج و تحقیق به هم پیوسته باید باشد، عرض می‌کنم. ساختار آن چه طور باید باشد، عرض می‌کنم که آیا ساختار ما و ساختار وزارت جهاد کشاورزی در کل یک ساختار مناسب برای تحقیقات و ترویج و آموزش که باید به هم وصل باشند، یک ساختار مناسب برای این نظریه است یا نه. یک نظریه هم این است که با توجه به این که کشاورز کار خودش را انجام می‌دهد، بخش‌های اجرایی ما کار ترویج را انجام بدهند. در نظریه دوم، تحقیقات باید کار تحقیقاتی‌اش را انجام بدهد و نتایج را در اختیار واحدهای اجرایی وزارت جهاد کشاورزی قرار بدهد و آن‌ها هم نتایج را منتقل کنند. چون نظام تحقیقاتی ما نظام دولتی است، انتقال نتایج هم باید از طریق نظام دولتی انجام بشود. در هر یک از این دو نظریه ساختار هم باید متناسب با آن نظریه باشد. ما الان نظریه اول را اجرا می‌کنیم، ولی ساختارمان، یک ساختار مناسب نیست. چرا ساختار مناسب نیست؟ ترویج آخرین خط مقدم بخش کشاورزی است. ترویج بایستی در روستا باشد. ترویج باید در مزرعه باشد. ترویج در منتهی‌الیه مسیر خدمات-رسانی دولت است در بخش کشاورزی. نظریه اول نظریه‌ای جامع، اصولی و علمی‌تر است. به دلیل این که محقق مروج بهتر می‌تواند انتقال دانش را انجام بدهد تا این که یک واسطه دیگر بخواهد نتایج کار محقق را منتقل کند. بنابراین، اگر مروج و محقق در کنار هم باشند، خیلی راحت انتقال نتایج می‌تواند صورت بگیرد. یک

پیوستگی این‌جا وجود دارد از نظر ساختاری. ساختار فعلی ما چیست؟ ساختار ما الان به این شکل است که یک سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی به صورت ملی داریم. در استان‌ها یک مرکز تحقیقات و آموزش داریم که ترویج در آن وجود ندارد. ترویج در سازمان جهاد کشاورزی استان تعریف شده است. چند تا معاونت اجرایی در وزارت‌خانه به صورت ستادی است و هر کدام یک دفتر در سازمان جهاد کشاورزی استان دارند. این دفاتر مستقیم به سازمان جهاد کشاورزی وصل هستند. ولی ترویج در استان به سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی و یا مرکز تحقیقات و آموزش وصل نیست. در سطح شهرستان این انفعال و فاصله بیش‌تر می‌شود و آن چیزی که در دهستان‌ها و بخش‌ها داریم، در حقیقت یک واحدی است که به اسم مراکز خدمات کشاورزی است. این مراکز خدمات کشاورزی باید تبدیل بشود به مراکز توسعه و ترویج فناوری و پشتیبانی خدمات علمی کشاورزی. خدمات روزمره را که کشاورز خودش می‌رود از بازار می‌گیرد. کود و سم هر جا باشد، می‌رود، می‌گیرد. کار ما توزیع کود و سم نیست. کار ما توزیع دانش و علم و فناوری است که کشاورزی خرده‌پای ما توانایی انجام این کار را ندارد و باید به صورت حاکمیتی و نظام دولتی انجام بدهیم. بنابراین، خط مقدم ما در حال حاضر یک خط مقدم بسیار ضعیفی است که توانایی دفاع از خودش را هم ندارد. از آن طرف، پشتیبانی این که در مرکز استان و شهرستان صورت می‌گیرد، بدون اتصال به سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی است. بنابراین، ما ساختار را متناسب با این کار نچیدیم. این ساختار، ساختار فلجی است. البته اگر همین حالت فلج هم نبود، ما خیلی عقب‌تر بودیم و اگر رشدی در بخش کشاورزی می‌بینیم از قِبل تحقیقات، آموزش و ترویج است، ولی، در عین حال، ایده‌آل ما نیست و ضعف کلی دارد. باید این ساختار اصلاح بشود. باید مدیریت ملی به خط مقدم دسترسی داشته باشد و برنامه‌های خود را به آن بدهد. بنابراین، ساختاری در شأن سه محور اصلی تحقیقات، آموزش و ترویج را نچیدیم. جای ترویج از نظر ساختاری در سطح ملی خوب است، ولی در سطح استانی و شهرستانی اصلاً مناسب نیست. امکانات پشتیبانی ضعیفی هم در اختیار ترویج قرار گرفته است. در سطح شهرستان پنج شش تا واحد وابسته به معاونت‌های مختلف اجرایی وزارت‌خانه داریم که این‌ها غیر از کار ترویج کاری ندارند. واحدهای شهرستانی و دهستانی باید فقط خط مقدم ترویج و توسعه فناوری باشند. کشاورز خودش بلد است که کود و سمش را از کجا بگیرد. این‌ها نیاز به برنامه‌های پشتیبانی کلی دولت دارد که باید وزارت جهاد کشاورزی انجام بدهد که اگر نهادهای در کشور تولید نمی‌شود، به‌موقع وارد کشور بشود. این را در سطح ملی وزارت جهاد کشاورزی می‌تواند مدیریت کند و یک نظارت کلی در سطح استانی و شهرستانی داشته باشد که خدای نکرده فساد در آن ایجاد نشود. بقیه کارها وظیفه ترویج است.

❖ وظایف حاکمیتی دولت در بخش کشاورزی

مهم‌ترین وظیفه حاکمیت در بخش کشاورزی تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی است. علاوه بر این، چه کاری باید برای کشاورز انجام بدهیم؟ علاوه بر این، باید یک پشتیبانی تسهیلاتی انجام بدهیم. بخش کشاورزی نیاز به یک سرمایه در گردش دارد، به دلیل فصلی بودن کار. یک فصل هزینه دارد، درآمد ندارد، یک فصل دیگر هم درآمد دارد. این نیاز دارد که این خلاء را دولت با پشتیبانی تسهیلاتی پوشش بدهد و کمک کند به بخش کشاورزی. این کار دولت و وزارت جهاد کشاورزی است. یک کار دیگر دولت هم مقررات و قوانینی است که بتواند بخش کشاورزی را سرپا نگهدارد و انسجام بخش را حفظ کند. این هم یک کاری است که دولت باید به صورت حاکمیتی انجام بدهد و وظیفه وزارت جهاد کشاورزی است. بقیه کارها را که مردم خودشان انجام می‌دهند.

❖ تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی

در دوره‌ای که بنده معاون پشتیبانی و برنامه‌ریزی سازمان بودم، برنامه محوری را در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی شروع کردیم. به همین خاطر هشتاد دو یا هشتاد و سه برنامه راهبردی شکل گرفت. بعد از ادغام یک نظام برنامه‌ریزی برای تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی شکل نگرفته بود. کارها به صورت موردی انجام می‌شد. هر کدام از محققین ما براساس توان تحقیقاتی خودشان یک طرح تحقیقاتی را پیشنهاد می‌کردند. در این دوره بود که کار برنامه محوری در سازمان شروع شد. خوشبختانه از اوایل سال ۸۵ به بعد بود که این کار شکل گرفت. امروز می‌بینیم که در سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی حرف از برنامه‌های کلان می‌زنیم، حرف از برنامه‌های راهبردی و امثالهم می‌زنیم، این موضوع از آن زمان شکل گرفت. در زمانی که آقای دکتر خلکانی رئیس بود و بنده هم معاون ایشان این کار شروع شد و خوشبختانه امروز به جای خوبی رسیده است.

❖ تحقیقات مشتری محور

یک کار دیگر که در دوره ما شروع شد و به نظرم خیلی مهم بود، شکل دهی به توسعه فناوری بود و دفتر تجاری‌سازی و فناوری را برای همین کار شکل دادیم. این کار بسیار ارزشمندی بود. ما تحقیقات را مشتری محور کردیم. اعتقادمان بر این بود که ما باید به سمت تحقیقات مشتری محور برویم، پس دو تا بحث را شروع کردیم: تحقیقات برنامه محور و تحقیقات مشتری محور یا مسئله محور. وقتی تحقیقات به این شکل شد، یک روح تازه‌ای به تحقیقات کشاورزی دمیده شد و جهت‌گیری مشخصی به تحقیقات کشاورزی داده شد. امروز هم امیدواریم که همین مسیر را کامل‌تر کنیم.

❖ پژوهشکده مهندسی جهاد و مرکز تحقیقات آب جهاد سازندگی

دکتر نوروزی: یکی از واحدهای تحقیقاتی که در دوره جناب عالی از بدنه سازمان جدا شد، پژوهشکده مهندسی جهاد کشاورزی بود. در مورد پیشینه این پژوهشکده و روند انتزاع آن از سازمان توضیح بفرمائید.

دکتر پرهت: پژوهشکده مهندسی جهاد کشاورزی یکی از واحدهای تحقیقاتی بود که مأموریت اصلی آن در زمان تشکیل، کارهای تحقیقاتی در حوزه جنگ و دفاع مقدس بود. این مجموعه کارهای بسیار ارزشمندی انجام داد. خیلی از زیرساخت‌هایی که امروز در بحث‌های دفاعی داریم، در این پژوهشکده شکل گرفته بود. آن موقع دو تا مجموعه برای پشتیبانی جنگ کارهای تحقیقاتی انجام می‌دادند. یکی پژوهشکده مهندسی جهاد بود که آن موقع اسم آن مرکز تحقیقات مهندسی بود و یکی هم مرکز تحقیقات آب بود. این دو مجموعه کارهای تحقیقاتی جنگ را انجام می‌دادند در قالب پشتیبانی جنگ جهاد سازندگی و سهم قابل توجهی در دفاع مقدس برعهده داشتند. بعد از ادغام بخشی از وظایف مرکز تحقیقات آب وزارت جهاد سازندگی به وزارت نیرو منتقل شد. این مرکز علاوه بر کارهای تحقیقاتی که برای پشتیبانی جنگ انجام می‌داد، در کارهای آبی که جهاد سازندگی انجام می‌داد، مشارکت داشت و آزمایشگاه‌های تحقیقاتی آن در خدمت کارهای تحقیقاتی جهاد سازندگی بود. بعد از این تصمیم دولت و انتقال وظایف به وزارت نیرو، مرکز تحقیقات آب تبدیل شد به مرکز تحقیقات حفاظت خاک و آبخیزداری که حوزه کاری وزارت جهاد سازندگی بود و وظایفی که در حوزه تحقیقات حفاظت خاک و آبخیزداری بر عهده جهاد سازندگی باقی مانده بود را این مرکز برعهده داشت. بعداً مرکز تحقیقات حفاظت خاک و آبخیزداری با یک مصوبه‌ای که از شورای عالی گسترش گرفته شد، تبدیل شد به پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری که امروز هم برقرار است و امیدواریم که من بعد هم مورد توجه دولت مردان باشد و تقویت بشود و تضعیف نشود.

دکتر نوروزی: خاطرتان است که ارتقاء مرکز تحقیقات حفاظت خاک و آبخیزداری به پژوهشکده در چه تاریخی اتفاق افتاد؟

دکتر پرهت: مصوبه اصلی را در اوایل دهه ۸۰ گرفتند، ولی رسماً تا سال ۸۶ به دلیل مخالفت‌های مختلف راه نیفتاده بود. در سال ۸۶ با تلاشی که بنده و آقای دکتر خلقانی انجام دادیم و با دستور وزیر جهاد کشاورزی انجام شد.

❖ انتزاع پژوهشکده مهندسی جهاد از سازمان

بعداً مرکز تحقیقات مهندسی جهاد با مصوبه‌ای که در زمان جهاد سازندگی از شورای گسترش گرفته شد، تبدیل شد به پژوهشکده مهندسی جهاد سازندگی. این پژوهشکده

تا سال ۸۹ و ۹۰ در مجموعه جهاد کشاورزی بود. یک مصوبه‌ای شورای عالی اداری داشت که مجموعه‌های تحقیقاتی که در مورد سیستم‌های فضایی کشور کار می‌کنند از وزارت خانه‌های مختلف جمع شده و به ریاست جمهوری منتقل بشوند و در قالب سازمان فضایی شکل بگیرند. سازمان فضایی که تشکیل شد متشکل از چند تا مجموعه تحقیقاتی بود که از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت ارتباطات و پژوهش‌شده مهندسی جهاد از وزارت جهاد کشاورزی منتقل شده بودند. این مجموعه‌ها با هم دیگر سازمان فضایی را تشکیل دادند و از آن زمان پژوهش‌شده مهندسی جهاد از وزارت جهاد کشاورزی جدا شد. اگرچه کارهای متعددی آن پژوهش‌شده انجام می‌داد که بخش‌هایی از آن در حوزه دفاعی کشور بود، ولی در عین حال برای بخش کشاورزی هم کارهای خیلی ارزشمندی انجام می‌داد و به همین دلیل جدا شدن آن برای بخش کشاورزی واقعاً یک ضرر و خسارت بود. با این حال، ما امروز خوشحال هستیم که این مجموعه در حوزه فضایی خدمات ارزشمند خودش را به همان شکل جهادی سابق انجام می‌دهد و نقش موثری هم دارد.

دکتر نوروزی: انتقال پژوهش‌شده به سازمان فضایی در دوره جناب عالی اتفاق افتاد؟

دکتر پرهت: بله. از یک طرف مصوبه شورای عالی اداری بود و از طرف دیگر همکاران ما که در پژوهش‌شده مهندسی بودند، دسته‌جمعی متقاضی بودند که از وزارت جهاد کشاورزی به سازمان فضایی منتقل بشوند. والا، هم بنده مخالف رفتن این‌ها بودم و هم وزیر جهاد کشاورزی، آقای دکتر خلیلیان. ولی، خود کارکنان یک‌دست در آن موقع به دلیل این‌که بیش از ۵۰ درصد کارهایی که داشتند انجام می‌دادند، مربوط به بخش‌های خارج از وزارت جهاد کشاورزی بود، متقاضی بودند که منتقل بشوند. وقتی که مجموعه همکاران دنبال این بودند که بروند و مصوبه شورای عالی اداری هم تصریح داشت به این موضوع، علی‌رغم میل ما این اتفاق افتاد. نه بنده و نه آقای دکتر خلیلیان سندی را برای جابه‌جایی و انتقال این‌ها امضاء نکردیم. به استناد همان مصوبه شورای عالی اداری به صورت غیرمستقیم و علی‌رغم میل باطنی‌مان این پژوهش‌شده از مجموعه سازمان جدا شد و رفت به سازمان فضایی که آن موقع به ریاست جمهوری وابسته بود و زیر نظر رئیس جمهور بود به صورت مستقیم. بعداً هم در دولت آقای روحانی سازمان فضایی از ریاست جمهوری جدا شد و رفت به وزارت ارتباطات.

دکتر نوروزی: محل پژوهش‌شده مهندسی در محل پژوهش‌شده حفاظت خاک بود؟

دکتر پرهت: نه خیر. محل پژوهش‌شده مهندسی جدا بود.

دکتر نوروزی: بی‌نهایت از لطف جناب عالی برای انجام این مصاحبه ممنونم.

دکتر پرهت: خواهش می‌کنم.

❖ تولد، سوابق تحصیلی و اجرایی

متولد سال ۱۳۲۲؛ تهران؛ لیسانس گیاهپزشکی از دانشگاه تبریز، ۱۳۵۱؛ فوق لیسانس ویروس شناسی از دانشگاه کالیفرنیا، دیویس امریکا، ۱۹۷۵؛ دکتری ویروس شناسی از دانشگاه کالیفرنیا، دیویس آمریکا، ۱۹۷۸؛ فوق دکتری بیماری‌های برنج از دانشگاه کالیفرنیا، دیویس آمریکا، ۱۳۷۹

- رئیس دانشکده کشاورزی شهرکرد (۱۳۶۰-۱۳۵۹)
- مدیرکل آموزش کشاورزی کشور (۱۳۶۱-۱۳۶۰)
- مدیرکل ترویج کشاورزی کشور (۱۳۶۱-۱۳۶۰)
- مدیرکل کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری (۱۳۶۱-۱۳۶۰)
- معاون حقوقی و پارلمانی وزارت کشاورزی (۱۳۶۲-۱۳۶۱)
- رئیس آموزشکده کشاورزی شهرکرد (۱۳۶۷-۱۳۶۲)
- معاون وزیر کشاورزی در امور تحقیقات، آموزش و ترویج (۱۳۷۶-۱۳۶۸) و (۱۳۸۴-۱۳۸۲)
- رئیس دانشگاه صنعتی اصفهان (۱۳۸۲-۱۳۷۶)
- استاد گروه گیاهپزشکی دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان (۱۳۸۷-۱۳۸۴)
- دبیر کل و رئیس شورای مرکزی اتحادیه دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های غیرانتفاعی کشور (۱۳۸۷ تا کنون)

- رئیس مؤسسه آموزش عالی صنعتی فولاد (غیردولتی غیرانتفاعی ۱۳۸۷ تا کنون)
 - اهتمام به "نظم‌دهی" و تعیین یک "خط‌مشی" ثابت در حوزه تات
سؤال: پنج مورد از مهمترین اقدامات دوره مدیریت‌تان را برای توسعه بخش کشاورزی ذکر فرمایید.

دکتر آهون منش: در اولین سال‌های قبول مسئولیت در حوزه معاونت "تات" (دوره اول مسئولیت سازمان) و با توجه به این‌که حوزه ترویج از معاونت زراعت جدا شده بود و حوزه آموزش کشاورزی نیز در معاونت تحقیقات و آموزش جایگاه مناسبی نداشت و تحقیقات "مطلق کل و ارباب" به حساب می‌آمد، مهم‌ترین کارم این بود که بتوانم برای این دو حوزه کاری جایگاه مناسبی تعیین نمایم، تا بتوانند مأموریت خود را به خوبی انجام بدهند. مشکل کار آن‌جا بود که براساس تشکیلات ابلاغی جدید، آموزش و ترویج فقط در ساختمان

وزارت‌خانه از مسئولیت‌های معاونت تحقیقات به حساب می‌آمدند؛ در عمل، در استان‌ها در "ادارات کل کشاورزی" و بعد از ادغام هم جهاد کشاورزی فعالیت‌های ترویجی و آموزشی را اجرا می‌کردند و در هر استان برای این فعالیت‌ها به صورت اختصاصی برنامه‌ریزی می‌شد و اعتبار لازم هم از طریق برنامه و بودجه استان تأمین می‌گردید، اما اجرای طرح‌های تحقیقاتی از تهران هدایت می‌شد و اعتبارات آن متمرکز بود و مراکز تحقیقات استانی فقط از مؤسسات تحقیقاتی مربوط به خود و نه حتی سازمان مرکزی تحقیقات تبعیت می‌نمودند. این در حقیقت یک درهم ریختگی اداری محض بود و بسته به توان اجرایی هر مدیر کل در استان و میزان محبوبیت و کارایی او نزد وزیر محترم و معاونان اجرایی ایشان، برنامه‌هایی به مراکز تحقیقاتی و ادارات آموزشی و ترویج دیکته می‌شد. بنابراین، اولین وظیفه اینجانب "نظم‌دهی" و تعیین یک "خط‌مشی" ثابت برای اجرای وظایفم در حوزه معاونت "تات" بود، که با مسافرت‌های مستمر اینجانب همراه با شورای تات به استان‌ها و ایجاد هماهنگی با مدیران استانی و رابطه مستقیم با محققان و مروجان و مدیران آموزشی و آشنایی با مشکلات آنان و برطرف کردن این مشکلات همراه بود که تا اندازه‌ای موفق به حل مشکلات شده بودم؛ اما در هیچ مورد، مشکل مزبور به صورت کامل حل نشد زیرا مشکل "ساختاری" بود و نه "مدیریتی".

❖ بورسیه شاگردان اول دانشکده‌های کشاورزی ایران

مسئله مهم دیگر که در دوره اول مسئولیت سازمان وجود داشت این بود که اغلب فارغ‌التحصیلان ایرانی که از کشورهای توسعه یافته (کانادا، آمریکا، استرالیا، انگلستان و غیره) برمی‌گشتند، دانشگاه‌ها را به سازمان تحقیقات ترجیح می‌دادند و حاضر به استخدام در سازمان تحقیقات نبودند. به همین دلیل تصمیم بر آن شد شاگردان اول دانشکده‌های کشاورزی ایران به عنوان بورسیه به خارج از کشور اعزام شوند و پس از اخذ دکتری به سازمان تحقیقات بپیوندند. طبق قانون چنین مجوزی برای وزارت علوم دیده شده بود و وزارت کشاورزی حق اعزام بورسیه نداشت. لذا برای حل این مشکل چاره‌جویی شد و آن هم این بود که چون سازمان تحقیقات در چارچوب قانون با سازمان بین‌المللی تحقیقات و مراکز تحقیقات بین‌المللی وابسته به آن، رابطه مستقیم کاری داشت، بورسیه‌ها به مراکز تحقیقات بین‌المللی مأمور می‌شدند و از آن طریق در دانشگاه‌های مهم و معتبر دنیا تحصیل می‌نمودند و به ایران بازمی‌گشتند. این تمهید توانست تا حدود زیادی مشکل جایگزینی محققان جوان و تحصیل‌کرده را با اعضای بازنشسته سازمان حل نماید.

❖ دوره‌های مهارت‌آموزی کارشناسان در کشت و صنعت مغان

یکی از مهم‌ترین برنامه‌هایی که در این دوره (دوره اول مسئولیت سازمان) به اجرا در آمد، مربوط به "آموزش عملی" و "مهارت‌آموزی" کارشناسان مشغول به کار در سازمان‌های جهاد کشاورزی استان‌ها بود. جناب آقای مهندس طهماسبی تازه از روابط عمومی وزارت به معاونت آموزش منصوب شده بودند و برنامه‌های جدیدی برای آموزش کارکنان ترتیب داده بودند. حوزه معاونت آموزشی سازمان با عقد تفاهم‌نامه‌ای با کشت و صنعت مغان که با مدیریت جناب آقای مهندس خامنوی و تحت نظارت مستقیم جناب آقای دکتر کلانتری اداره می‌شد دوره‌هایی را برای آموزش عملی کارشناسان و مهندسان استانی طراحی نموده و به اجرا می‌گذاشتند که طی آن از سازمان‌های کشاورزی استان‌ها کارشناسان و مهندسان جوان برای شش ماه به مغان می‌آمدند و در عملیات کاشت و داشت و برداشت و پرورش دام و با ماشین‌آلات سنگین مستقیماً کار می‌کردند. هنوز هم زمانی که با مدیران فعلی و کارشناسان خبره وزارت جهاد روبه‌رو می‌شوم، یادآوری می‌کنند که آن دوره یکی از بهترین دوره‌هایی بود که در وزارت جهاد کشاورزی به اجرا درآمد.

❖ برابری احکام اعضای هیأت علمی سازمان با دانشگاه‌ها

یک مشکل اساسی که در دوره دوم مسئولیت سازمان وجود داشت این بود که محققان کشاورزی در مؤسسات مختلف با عالی‌ترین مدارج علمی کار می‌کردند، و خود را با اساتید دانشگاه‌ها مقایسه می‌کردند و تقاضای برابری جایگاه و حقوق معادل آنان را می‌نمودند که رسیدن به چنین اهداف و درخواست‌هایی مستلزم پذیرش سازمان تحقیقات و تشکیلات آن از طرف وزارت علوم بود و وزارت علوم هم زیر بار چنین مصوبه‌ای نمی‌رفت، زیرا می‌گفتند اعضای هیأت ممیزه سازمان تات را قبول ندارند! با توجه به آشنایی نزدیکی که با مقامات وزارت علوم و مخصوصاً اساتید دانشکده کشاورزی کرج داشتم، ابتدا حکم اعضای هیأت ممیزه مورد قبول وزارت علوم و (و دانشکده کشاورزی کرج) را از وزیر محترم وقت علوم گرفتم. با تشکیل هیأت ممیزه‌ای مرکب از اعضای سازمان تحقیقات و دانشکده کشاورزی، امر برابری احکام محققان سازمان تحقیقات به اجرا درآمد.

❖ حل مشکل احکام اعضای هیأت علمی وزارت جهاد سازندگی سابق

مشکل بزرگ دیگری که این دوره (دوره دوم مسئولیت سازمان) وجود داشت، مربوط به ادغام وزارت کشاورزی و وزارت جهاد بود که با عنوان جدید "وزارت جهاد کشاورزی" مشغول به کار شده بودند و عدم همترازی مدارک تحصیلی محققان سازمان تات "مشکل‌ساز" شده بود. چنین مشکلاتی از آنجا ناشی می‌شد که وزارت جهاد که یک نهاد انقلابی بود

که با اختیارات خود، مدارک و جایگاه‌هایی به محققان خود داده بود که وزارت علوم و اعضای هیئت ممیزه جدید که از دانشگاه تهران و دانشکده کشاورزی آمده بودند آن مدارک و جایگاه‌ها را نمی‌پذیرفتند و به همین دلیل اجرای احکام هیئت ممیزه و همترازی افراد غیر ممکن شده بود. لذا بعد از مذاکرات مفصل با اعضای جدید هیئت ممیزه قرار شد هیئت ممیزه بدوا با سعه صدر بیش‌تری نسبت به برقراری حداقل‌های ممکن موافقت نماید و سپس در طول زمان و به تدریج مسئله همترازی و معادل‌سازی احکام شکل بگیرد و این مشکل هم به نوعی حل شد.

❖ حل مشکل دوبرابر شدن حقوق اعضای هیئت علمی سازمان

مشکل بزرگ دیگری که در دوره دوم مسئولیت اینجانب برای سازمان تحقیقات پیش آمد، این بود که در زمان ریاست جمهوری جناب آقای خاتمی، تصمیم گرفته شد که حقوق اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها دو برابر شود که با برقراری یک آئین جدید به نام "فوق‌العاده ویژه" در ارقام حقوق آنان به اجرا در آمد. اما این مسئله در بودجه سازمان تحقیقات دیده نشده بود و تلاش سازمان برای تأمین چنین رقمی ناکام ماند و چون حداکثر زمان اجرای این حکم تا دی‌ماه آن سال پیش-بینی شده بود و اگر برای محققان سازمان تا تات به اجرا در نمی‌آمد، دیگر اجرای آن ممکن نبود، لذا تصمیم گرفته شد که برای ماه‌های باقیمانده از سال، مبلغ مزبور محاسبه و از هزینه‌های کل سازمان تحقیقات تأمین گردد. به همین دلیل، برای سال‌های بعد سازمان تحقیقات توانست این افزایش حقوق را در بودجه خود بگنجانند و به تصویب مجلس شورای اسلامی برسانند و این مشکل هم حل شد.

❖ تعیین تکلیف ساختمان‌ها و تشکیلات سازمان پس از ادغام

یکی دیگر از مشکلاتی که بعد از ادغام دو وزارت خانه و در دوره دوم مسئولیت سازمان پیش آمده بود تعیین تکلیف ساختمان‌های متفاوت و تشکیلات موازی آموزشی و ترویجی و تحقیقاتی بود که هر دو وزارت‌خانه داشتند و به دلیل حساسیت بسیار زیاد مقامات وزارتی و کارکنان دو وزارت‌خانه ادغام شده نسبت به یکدیگر و نسبت به تشکیلات و ساختمان‌های موجود و افزایش کارکنان واحدها و وجود پست‌های موازی در ادارات مختلف ایجاد شده بود. بنده انرژی زیادی را برای هماهنگی آن‌ها و انتخاب ساختمان مناسب، یا کارمند مناسب برای تشکیلات جدید صرف نمودم و خوشبختانه موفقیت در این قسمت هم چشمگیر بود.

❖ سه لازمه توسعه بخش کشاورزی

سؤال: برای بهبود وضع کشاورزی چه پیشنهادهایی دارید؟

دکتر آهون منش: برای بهبود وضعیت کشاورزی باید به عوامل توسعه بخش توجه نمود. سه شاخص اصلی توسعه یافتگی، امید به زندگی (از معیارهای بهداشت و سلامت)، درآمد سرانه (معیار سرمایه اقتصادی) و نرخ سواد و میانگین سنی (معیار سرمایه انسانی) هستند. برای بهتر شدن وضع کشاورزی باید به توسعه تولید، توسعه روستا، و توسعه نیروهای انسانی در بخش کشاورزی توجه کنیم. رسیدن به چنین هدفی یک برنامه درازمدت (به عنوان مثال ۲۰ ساله) می‌خواهد. مگر ما در برنامه بیست‌ساله توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی ایران موفق بودیم؟ هرکس آمد، یک گوشه آن را به دلخواه خود تغییر داد!!! چون اعتقادی به برنامه وجود ندارد. لذا بهتر است بگویم برای توسعه بخش کشاورزی و بهتر شدن آن باید روی ذهن و فکر مدیران ارشد نظام کارکرد، تا آنان قبول کنند که کشاورزی در این کشور می‌تواند خیلی مهم باشد.

❖ سوابق تحصیلی و شغلی

دکتر نوروزی: به نام خدا. آقای دکتر بازرگان، ضمن تشکر از جناب عالی بابت انجام این مصاحبه می‌خواستم از خدمت‌تان خواهش کنم، ابتدا خودتان را معرفی بفرمائید.

دکتر بازرگان: بسم الله الرحمن الرحیم. من خودم را یک معرفی کوتاهی می‌کنم. کامبیز بازرگان هستم، عضو هیأت علمی مؤسسه تحقیقات خاک و آب. لیسانسم را در دانشگاه شیراز گذراندم، سال ۱۳۶۹ تا ۱۳۷۳، فوق لیسانس را در دانشگاه تهران گذراندم، سال ۷۳ تا ۷۶ و دکترا را در دانشگاه تربیت مدرس از سال ۷۷ تا ۸۲ طی کردم و حدود یک سال را هم در دوره دکترا به عنوان فرصت مطالعاتی رساله دکترا در آلمان و دانشگاه گوتینگن بودم. بعد از آن در مؤسسه خاک و آب از خرداد ۱۳۸۳ مشغول به کار شدم. در مؤسسه یک شرایطی داشتم که سلسله مراتب مدیریتی را یک جورهایی به صورت خواسته یا ناخواسته طی کردم. نزدیک ده سال رئیس بخش آزمایشگاه‌های مؤسسه بودم. بعد حدود دو سال رئیس بخش شیمی و حاصلخیزی خاک بودم. یک دوره معاون پژوهشی مؤسسه و یک دوره هم معاون برنامه‌ریزی مؤسسه بودم و بعد یک دوره حدوداً چهار ساله رئیس مؤسسه تحقیقات خاک و آب بودم. بعد از آن کم‌تر از یک سال معاون برنامه‌ریزی و اقتصادی سازمان و کم‌تر از یک سال هم معاون پژوهش و فناوری سازمان بودم و بعد از آن حدود یک سال و نیم هم به عنوان رئیس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی خدمت کردم.

دکتر نوروزی: فکر کنم مسئولیت سازمان را در سال ۹۸ به عهده گرفتید. درست است؟

دکتر بازرگان: نه، سال ۹۹ بود. اردیبهشت ۹۹ بود که رئیس سازمان شدم تا آبان‌ماه سال ۱۴۰۰.

دکتر نوروزی: شما به جای آقای دکتر خاوازی تشریف آوردید. درست است؟

دکتر بازرگان: بله.

❖ بیماری کرونا و درگذشت برخی همکاران اثرگذار

دکتر نوروزی: حضور شما به عنوان رئیس سازمان، هم‌زمان بود با اوج بیماری کرونا در کشور.

دکتر بازرگان: بله.

دکتر نوروزی: ارزیابی‌تان در این مورد چیست؟ این موضوع چه قدر لطمه زد به سازمان

و یا از آن طرف مفید بود برای سازمان؟

دکتر بازرگان: به نظر من در کل از نظر فعالیت‌های سازمان مفید نبود. اگرچه کرونا استفاده از سیستم‌های آنلاین و الکترونیکی را هم در کشور و طبعاً در سازمان تات توسعه داد، ولی خوب ترس و نگرانی از این مریضی و آمار مرگ و میری که اتفاق افتاد و اتفاقاتی که در بدنه سازمان می‌افتاد و مرتباً گزارش‌هایی که از جاهای مختلف می‌آمد که فلان همکار دچار کرونا شد یا به رحمت خدا رفت، باعث نگرانی بود. ما چند تا از همکاران واقعاً اثرگذار را از دست دادیم. مرحوم آقای دکتر کهرام، مرحوم آقای دکتر قره‌یاضی، مرحوم آقای دکتر امیری لاریجانی و بعضی از دوستان دیگر که در خاطر ندارم. در هر حال، دوستان موثری در استان‌ها و در مؤسسات مختلف و ستاد سازمان دچار این بیماری شدند و جو ترس از بیماری و کنترل‌های شدید، همکاری‌ها را متاثر کرده بود. خیلی از بحث‌های ما هم با نشست‌های رو در رو و بازدیدها و ارتباطات نزدیک بود و رعایت پرتکل‌های بهداشتی هم این شرایط را سخت می‌کرد و به هر حال کارها را متاثر می‌کرد. من فکر می‌کنم به طور کلی اثر منفی داشت روی کارها.

❖ لغو برجام و تشدید تحریم‌ها و تبعات آن

یک موضوع دیگر هم که در آن برهه زمانی اتفاق افتاد، موجی بود که از خروج آقای دکتر زند از سازمان شروع شد که به هر حال، موج مثبتی برای سازمان نبود. دولت دوازدهم که دولت دوم آقای روحانی بود، مواجه شده بود با سرکار آمدن ترامپ در آمریکا و زدن زیر برجام و آن تحریم‌های شدید. این تحریم‌های شدید در واقع یک موج سنگین سخت‌گیری در مقیاس ملی ایجاد کرد که طبعاً سازمان ما هم دچار این موضوع شد. مثلاً فعالیت‌های ما با CGIAR و ایکاردا و تمام مؤسسات زیرمجموعه CGIAR تا قبل از این از تحریم‌ها متاثر نشده بود، ولی با این تحریم‌ها رسماً CGIAR نامه صادر کرد و در جلسه‌ای که فکر کنم در زمان آقای دکتر خاوازی بود، داشتیم، نهایندشان آمد و با بی‌میلی یعنی خودش هم می‌گفت که من متأسفم ولی ما واقعاً تحت فشار هستیم و به دلیل تحریم‌هایی که آمریکا روی مؤسسات ما اعمال کرده است ما بالاجبار باید برویم، و بنابراین، فعالیت‌های‌شان را تعلیق کردند. در واقع فعالیت‌های‌شان در ایران را متوقف کردند و رفتند. حتی دفتری که برای CGIAR در مؤسسه اصلاح بذر تدارک دیده شده بود را اصرار داشتند که شما باید بگویید که این دفتر نیست و دیگر تعطیل شد و تابلو آن را بردارید. یعنی اصرار داشتند که شما به صورت رسمی اعلام کنید که این دفتر تعطیل شده است. ما باید این را رسماً اعلام می‌کردیم و آن‌ها هم این را باید در گزارش به نهاد بالادستی‌شان درج می‌کردند. در حالی‌که، یکی از بازوهای مهم یک سازمان تحقیقاتی ارتباطات بین‌المللی

آن است. هر کسی که رئیس سازمان تحقیقات می‌شود، یکی از دغدغه‌های ذهنی او و یکی از راه‌هایی که برای رشد سازمان به آن فکر می‌کند این است که ما اگر بتوانیم ارتباطات بین‌المللی مان را توسعه بدهیم و رفت‌وآمد پژوهشگرها را توسعه بدهیم، پروژه‌های مشترک مثلاً با دانشگاه‌های بیرونی یا مؤسسات تحقیقاتی بیرونی را توسعه بدهیم، و این باعث ارتقاء علمی مجموعه تحقیقاتی ما می‌شود. بنابراین، هر مسئولی در هر نهاد تحقیقاتی یک قسمت از فکرش می‌شود ارتباط بین‌المللی که این قسمت تقریباً با روی کار آمدن ترامپ و از بین رفتن برجام و تحریم‌های شدید، تعطیل شد. یعنی دیگر هیچ مرادده‌ای و رفت‌وآمدی صورت نگرفت. حتی آن تفاهم نامه‌هایی که با هلند و کشورهای دیگر داشتیم به حالت توقف درآمد و کارکرد خودش را از دست داد.

❖ **تعليق اعزام اعضای هیأت علمی به چین**

تنها جایی که می‌توانستیم ارتباط را همچنان داشته باشیم، چین بود که ما در دوره آقای دکتر خاوازی سفری به آن‌جا داشتیم، خوب هم بود. آکادمی علوم کشاورزی یانان را در زمانی که معاون پژوهشی سازمان بودم، بازدید کردیم. آن‌جا تفاهمات خوبی شد. تفاهم‌نامه ای امضا شد و قرار شد که ما فکر می‌کنم شش نفر عضو هیأت علمی را برای دوره‌های شش ماهه به چین بفرستیم. حوزه‌های تخصصی این افراد هم معلوم بود. از آن‌جا که برگشتیم کرونا شیوع پیدا کرد و می‌دانید که چین یکی از جاهایی بود که شدیداً درگیر کرونا شد و پروتکل‌های خیلی سختی داشت. یک مدتی که اصلاً مسافر نمی‌پذیرفت، مگر در شرایط خیلی خاص و حتی بعد از آن هم پروتکل‌شان این طوری بود که وقتی کسی به آن‌جا می‌رفت باید دو ماه در قرنطینه می‌ماند و در این دو ماه هر روز تست می‌گرفتند و هر روز باید تست منفی می‌شد و بعد از آن بود که فرد اجازه داشت که مثلاً وارد خیابان بشود. این خیلی سخت بود. ما قرار بود که شش نفر محقق را به چین بفرستیم و با این شرایط غیرممکن بود. کسی حاضر نبود که دو ماه در یک هتل باشد و در طول شبانه روز از اتاق خودش بیرون نیاید. فقط روزی دو دفعه سه دفعه از او نمونه بگیرند. خلاصه بحث این‌که کرونا این موضوعات را متاثر کرد.

❖ **منتفی شدن برجام و تشدید تحریم‌ها و تبعات آن**

بنابراین، در آن برهه زمانی شرایط خاصی حاکم شد. دولت دوم آقای روحانی مواجه شد با این قصه تحریم‌های شدید بین‌المللی و اگر شما روند شاخص‌ها را ملاحظه کنید مثل تورم، گرانی کالاها و دسترسی مردم به ملزومات زندگی‌شان متوجه جهش‌ها می‌شوید که از سال ۹۷ و ۹۸ این شیب شروع شد و هم‌زمان با آن و یک کم دیرتر، کرونا آمد و به نظر من

دولت دچار یک بحرانی در مقیاس کلان شد. این در حالی بود که دولت عمده برنامه‌هایش را در مسیر برجام چیده بود. برنامه دولت آقای روحانی این بود که با پروتکل‌هایی که با کشورهای مختلف امضا می‌کند مراودات تجاری، ورود نقدینگی، و سرمایه‌گذاری، تفاهم‌های مشترک برای توسعه زیرساخت‌ها اتفاق بیافتد و از آن طریق گشایش‌هایی در حوزه‌های مختلف صنعت، بازرگانی و کشاورزی کشور حاصل می‌شود. این موضوع داشت جلو می‌رفت که مواجه شدیم با به هم خوردن برجام و تشدید تحریم‌ها. اگر شما دقت کنید می‌بینید که آقای مهندس حجتی که وزیر جهاد کشاورزی بودند، استعفا دادند. وزیر بهداشت آقای قاضی‌زاده هاشمی یا وزیر آموزش و پرورش استعفا دادند. یعنی چند نفر از وزرا از دولت خارج شدند و به نظر من این تبعات شرایطی بود که می‌دیدند. چون بالاخره شما با یک برنامه‌ای یک مسئولیتی را می‌گیرید. از شما می‌خواهند که مثلاً رئیس این مؤسسه یا وزیر شوید. شما بررسی می‌کنید که اوضاع کشور از نظر نقدینگی چه طور است. بودجه من چه وضعی دارد و برنامه‌های من چه است و من می‌توانم کاری بکنم؟ بعد می‌بینید که دو سه تا برنامه دارید و می‌خواهید این کارها را انجام بدهید. من هیچ وقت پای صحبت آقای مهندس حجتی یا دوستان دیگر نبودم که چه شرایطی اتفاق افتاد که این دوستان از دولت رفتند. اما، به نظر من یکی از دلایل آن می‌تواند این باشد که کشور در یک شرایط تحریمی شدیدی قرار گرفت و قاعدتاً برنامه‌های این افراد از این شرایط متاثر شد. یعنی این‌ها انتظار داشتند که بالاخره از مجموعه تلاش‌هایشان در مسئولیت‌هایی که گرفتند یک خروجی‌های مثبتی را برای کشور به بار بیاورند. ولی دیدند که شرایط اصلاً فراهم نیست. صعود شدید دلار و بعد یک ارز چهار هزار و دویستی بگذاریم و با آن یک‌سری از ملزومات راهبردی را یک جوری تامین بکنیم و بعد بررسی کنیم که این ارز چهار هزار و دویستی را به کی بدهیم و سامانه درست بکنیم و کنترل بکنیم و بگوییم که مثلاً برای جو و ذرت می‌دهیم و برای بعضی از کودها می‌دهیم و به بعضی از کودها نمی‌دهیم، یا به سم بدهیم یا ندهیم. یعنی شرایط خیلی خاصی به وجود آمد و طبعاً یک عده هم زحمت کشیدند و تلاش کردند که کار جلو برود و صدمات به حداقل برسد.

❖ خروج مهندس حجتی از دولت و سرپرستی مهندس کشاورز و وزارت دکتر خاوازی

منظورم این است که در آن شرایط آقای دکتر زند هم از سازمان تحقیقات رفتند. ایشان هم حتماً دلایل خاص خودشان را دارند و تا جایی که من می‌دانم، ایشان گرفتاری‌های شخصی هم داشتند. آقای دکتر زند خارج شدند از ریاست سازمان تحقیقات و آقای دکتر خاوازی تشریف آوردند. همان موقع ایشان از من کمک خواست و من هم نزدیک چهار سال بود که رئیس مؤسسه بودم و رفتیم که یک کمکی به ایشان بدهیم در معاونت

برنامه‌ریزی و بعد هم معاونت پژوهش و فناوری. واقعاً قرار نبود که من رئیس سازمان تحقیقات بشوم. با رفتن آقای مهندس حجتی از وزارت‌خانه، نزدیک سه ماه آقای مهندس کشاورز سرپرست وزارت‌خانه شد که فکر می‌کنم سقف فرصت مجاز برای سرپرستی وزارت‌خانه بود. ایشان ارتباط خوبی هم با سازمان تحقیقات داشت و فعالیت‌های خوبی هم انجام شد. در آن دوره آقای دکتر خاوازی رئیس سازمان تحقیقات بودند. بعد این طوری شد که آقای دکتر خاوازی به عنوان گزینه یا نامزد وزارت مطرح شدند و بالاخره ایشان از مجلس رأی اعتماد گرفت و رفتند در دولت. در شرایطی که فکر می‌کنم یک سال و نیم یا حتی کم‌تر به انتهای دولت دوازدهم مانده بود. طبعاً کشور داشت آماده می‌شد برای دولت بعدی. فکر می‌کنم که آقای دکتر خاوازی در اواسط یا اواخر فروردین بود که وزارت‌خانه را تحویل گرفتند و همان موقع هم کشور رفت در فضای انتخابات مجلس.

فکر می‌کنم یک ماه بعد از حضور ایشان در دولت در خرداد ۱۳۹۹ بود که انتخابات مجلس برگزار شد. ما هم در اردیبهشت بود که سازمان تحقیقات را به عنوان سرپرست و بعد هم رئیس سازمان تحویل گرفتیم. واقعیت این است که با توجه به جو و شرایط کشور و این‌که دوره دوم دولت آقای روحانی بود و طبعاً امکان نداشت که دولت آقای روحانی ادامه داشته باشد، از طرف دیگر هم مسائلی بود که به نظر من عمدتاً بیرونی بود. مثل نحوه برخوردی که آمریکا و کشورهای غربی در مورد برجام داشتند و فشار شدیدی که بر کشور آمد، یک تبعات داخلی ایجاد کرد، مثل بحث‌های گرانی که در همه موارد اتفاق افتاد و یک دفعه قیمت خودرو و مسکن و ملزومات زندگی و غذا رشد کرد و مشکلاتی در بخش خودمان مثل تامین خوراک دام و قیمت مرغ به وجود آورد. بعد انتخابات مجلس هم شد و طبعاً یکی از شعارهای دوستانی که برای نمایندگی مجلس کاندید شده بودند این بود که این وضع را تغییر بدهند و خیلی از آن دوستان هم با شعار تغییر آمده بودند. بنابراین، جو غالب، جو ضد دولت بود. یعنی همه چیز گران شده است و مشکلاتی به بار آمده است و کی می‌شود که این دولت تعام بشود و راحت بشویم و یک تغییری بدهیم. در آن شرایط بود که وزارت‌خانه تغییر کرد و آقای دکتر خاوازی به وزارت‌خانه رفت و ما هم سازمان تحقیقات را تحویل گرفتیم.

❖ سختی کار دولت در سال‌های ۹۹ و ۴۰۰

تا قبل از آن من یک دیدگاهی داشتم و می‌دانستم که دولت در انتهای دوره هشت ساله‌اش است و بعداً یک دولت جدیدی می‌آید که قاعدتاً منتقد این دولت می‌خواهد باشد. ولی واقعیت این است که به این حدی که بعداً در کار خودم لمس کردم هم فکر نمی‌کردم، شرایط این قدر نامساعد باشد. یعنی آن جو همکاری و هم‌افزایی دستگاه‌ها

در آن یکی دو سال آخر دولت آقای روحانی حداقلی بود. مثلاً مجلس به طور مشخص روبه‌روی دولت بود و همه در این ساز می‌دهیدند که دولت ناکارآمد است و این گرانی‌ها و مشکلات تقصیر دولت است و باید یک گروهی بیایند و مشکلات را رفع کنند. به نظر من دولت خیلی تنها بود. شرایط واقعاً سختی بود. من وقتی رئیس سازمان تحقیقات شدم، می‌دانستم که فرصت کمی دارم می‌دانستیم که حداکثر یک سال یا یک سال و نیم ما فرصت مدیریت داریم. واقعیت این است من در آن مقطع تعایل و برنامه‌ای برای مسئولیت سازمان تحقیقات نداشتم. شاید آدم در مسیر شغلیش خودش را آماده کند و بگوید که من برای فلان موضوع الان می‌توانم آماده باشم. واقعیت این است که اصلاً قرار بر این نبود که من رئیس سازمان بشوم. شاید وقتی که رئیس مؤسسه بودم، بعد از چهار پنج سال فکر می‌کردم که مثلاً می‌توانم یک روزی در سازمان تحقیقات کمک کنم، ولی اصلاً به رئیس سازمان شدن در آن مقطع فکر نمی‌کردم. چون فکر می‌کردم، آقای دکتر زند هستند.

❖ معاونت برنامه‌ریزی و پژوهشی

وقتی معاون برنامه‌ریزی و اقتصادی شدم، یک دیدگاه‌هایی و نظرانی داشتم که به نظرم بد نبود و یک کارهایی را توانستیم انجام بدهیم در نظم و نظام بودجه و ارسال پول به مراکز استانی و این‌ها. در معاونت پژوهشی هم همین‌طور. ایده داشتم، وقتی آن‌جا رفتم. بعد از رفتن آقای دکتر خاوازی از سازمان تحقیقات، این بحث پیش آمد که چه کسی رئیس سازمان تحقیقات بشود و ایشان این مسئولیت را به من پیشنهاد کرد و من خیلی خواهش کردم که آقای دکتر زند این مسئولیت را قبول کنند یا آقای دکتر رسول زارع قبول کنند، خوب دوستان نپذیرفتند. آقای دکتر زارع همان موقع گزینه نمایندگی ایران در فائو بود. من ایشان را برتر از خودم می‌دیدم و گفتند که ایشان را می‌خواهیم بفرستیم به فائو. به این ترتیب، ما شدیم رئیس سازمان تحقیقات.

❖ ریاست سازمان تحقیقات

من همان موقع با دوستان هم‌فکری‌هایی کردم و چند تا کار در همان فرصت زمانی به عنوان برنامه‌کاری آوردم روی کاغذ. در حالی که بعضی از دوستان می‌گفتند در این زمان کوتاه به پایان دولت کار عمیقی نمی‌شود کرد و همین جریان موجود را مدیریت کنیم. اما، من چون تجربه رئیس مؤسسه‌ای را داشتم و در سازمان هم خوشبختانه نزدیک یک سال و نیم قبل از این که رئیس سازمان بشوم، دو تا معاونت را تجربه کرده بودم، بحث‌ها دستم آمده بود. بنابراین، چند تا موضوع را با دوستانم به جمع‌بندی رسیدم که آن‌ها را

به عنوان برنامه پیگیری کنیم. به نظرم این چند تا برنامه را با وجود زمان کم و شرایط خاص انتهای دولت، بد پیش نبردیم. یک نکته مهم این است که شما هر کار جدیدی را که شروع می‌کنید باید زمان کافی باشد که این کار کاملاً جا بیفتد و به نظرم آسیب آن کارهای دوره من همین نکته بود. یعنی، یکی دوتا کار خوب را شروع کردیم، اما، آسیبی که این کارها دید، این بود که زمان کافی برای نفوذ آن کارها نبود و بعداً دچار مشکلات شد.

❖ معماری سازمان

یکی از برنامه‌هایی که ما روی آن خیلی کار کردیم، بحث معماری سازمان بود. ما با توجه به مصوبات بالادستی که داشتیم یک بررسی با دوستان کردیم که سازمان باید با نگاه کوچک‌سازی یک بازنگری در تشکیلاتش بشود. الان هم می‌دانید که این موضوع در برنامه هفتم آمده است و آن موقع هم از سمت سازمان اداری و استخدامی تحت فشار بودیم که این کار باید اتفاق بیفتد و بحث‌هایی با سازمان اداری و استخدامی داشتیم و می‌خواستیم کد بگیریم برای مستخدمین جدیدمان، هیأت علمی و غیر هیأت علمی و این‌ها. آن‌ها همه این مجوزها را منوط کرده بودند به این که شما باید اصلاح تشکیلاتی‌تان را بدهید. ما یک چارچوبی را با دوستان درآوردیم و دیدیم که ظرف کم‌تر از یک سال می‌توانیم این کار را انجام دهیم. یک کمیته‌ای را درست کردیم و مسئولیت آن را به آقای دکتر محمودی دادیم که معاون منابع انسانی‌مان بود و ایشان در آن کمیته از افراد صاحب‌نظر و بعضی از دوستان بازنشسته سازمان دعوت می‌کرد. با هر کدام از مؤسسات حداقل دو دور نشستند، شرح وظایف جاری را درآوردند، پیشنهاد خود آن مؤسسه را گرفتند، این پیشنهادها با قوانین و برنامه‌ها و انتظارات کنترل شد، همپوشانی‌ها استخراج شد، اتفاقات خوبی افتاد. به نحوی که بعداً برای هر مؤسسه یک کتابچه درآمد. یعنی این جمع‌بندی شد. تا جایی که یادم می‌آید ما نزدیک سی تا بخش تحقیقاتی را در کل سازمان کم کردیم. این‌ها را با توافق خود مؤسسات انجام دادیم. همه این‌ها تعام شد و صورت جلسه شد و نهایی شد. به این ترتیب، معماری سازمان جمع‌بندی شد و کتابچه شد و حتی مصوب هیأت امناء هم شد و ما بخش‌هایی از آن را شروع کردیم به ابلاغ کردن. هر چند که بعداً همان ابلاغ‌ها هم اجرا نشد و مدیریت بعدی سازمان متوقف کرد. به نظرم معماری سازمان خوب جمع شد. الان خبر ندارم آن معماری چی شد. من فکر می‌کردم که اگر معماری را مصوب هیأت امناء کنم، اجرایی شده است. نمی‌دانستم که می‌شود یک موضوعی مصوب هیأت امناء بشود و بعد متوقف شود.

❖ توزیع شبکه سازمان براساس جغرافیای سیاسی

ما یک مسئله جدی داشتیم که سال‌ها گریبان سازمان ما را گرفته بود و آن این بود که ما توزیع شبکه تحقیقات را براساس جغرافیای سیاسی انجام داده بودیم و همه صاحب‌نظران به این انتقاد داشتند. اما، عملاً اتفاقی نیفتاده بود. در حالی که تحقیقات در دنیا براساس مناطق اقلیم کشاورزی است. این را همه هم می‌گفتند. اما، وقتی می‌رفتیم پای عمل، هیچ اتفاقی نمی‌افتاد. ما این را کاملاً در آن کارگروه حل‌جی کردیم و رسیدیم به این‌که با توجه به تبعات اجرایی که با آن مواجه خواهیم شد، چون بالاخره ارکان اجرایی استان مثل استاندار و نمایندگان مجلس و بقیه مواضعی خواهند داشت که شما می‌خواهید مرکز تحقیقات استان ما را جمع کنید و از این بحث‌ها، آمدم یک طرح نویی دادیم.

❖ تشکیل ۸ مرکز تحقیقات کشاورزی درجه یک (مادر) در کشور و گرفتاری‌های مترتب بر آن

خیلی روی این طرح کار کردیم. اول تایید بزرگان سازمان را گرفتیم. یک جلسه جداگانه سنگین با آقای دکترزند و یک جلسه جداگانه سنگین با آقای مهندس کشاورز گذاشتیم و موضوع را ارائه کردیم و به تایید این بزرگواران رساندیم و بعد بردیم به هیأت امناء سازمان و آن را طرح کردیم و به تایید هیأت امناء رساندیم. سناریو چی بود؟ سناریو این بود که ما کشور را به هشت منطقه اقلیم کشاورزی تقسیم می‌کنیم. این هشت منطقه هر کدام یک مرکز تحقیقات مادر داشته باشد که ما اسم آن را گذاشته بودیم، مرکز تحقیقات درجه یک. بقیه مراکز تحقیقاتی استان‌هایی که در این منطقه اقلیم کشاورزی هستند را اصلاً جمع نمی‌کنیم. این‌ها محترم هستند و کشور و سازمان تحقیقات هم به این‌ها نیاز دارد. این‌ها مرکز تحقیقات درجه دو می‌شوند. در آن سناریو یک سری هم مراکز درجه سه داشتیم. جاهایی که اهمیت‌شان در کشاورزی کم‌تر است، این‌ها را در آن برنامه هم سطح یک ایستگاه تحقیقاتی آورده بودیم. با این رویکرد توانستیم معماری سازمان را جمع کنیم. ما هشت تا مرکز درجه یک درست کردیم، یکی از آن‌ها مرکز جی‌رفت بود. مثلاً در آن منطقه‌ای که کرمان و چند استان دیگر را داشتیم، ما جی‌رفت را به دلیل اهمیتش در کشاورزی به عنوان مرکز مادر انتخاب کردیم. حتی نسبت به کرمان که مرکز استان بود، جی‌رفت انتخاب ما بود. یا مثلاً در منطقه خراسان ما خراسان رضوی را به عنوان مرکز درجه یک آن منطقه انتخاب کردیم. در نوار ساحلی ما گلستان را مرکز درجه یک انتخاب کردیم. موج‌هایی ایجاد شد، برخی نمایندگان مجلس (فکر می‌کنم با تحریک دوستان خودمان) شروع کردند به زنگ زدن. ما هم می‌گفتیم برنامه ما این بود که این هشت تا مرکز درجه یک را در حد درجه یک مورد توجه قرار بدهیم، از نظر جذب نیروی انسانی، منابع مالی و لجستیک و ...

شما الان می‌بینید که سازمان تحقیقات در کل کشور پهن است. مرکز تحقیقات قم می‌گوید که من مرکز هستم و مرکز تحقیقات خراسان رضوی هم می‌گوید که من هم مرکز هستم. در حالی که یک ظرفیت محدودی ادوات کاری و تجهیزات آزمایشگاهی می‌توانید تهیه کنید. این است که می‌بینیم عمده مراکز تحقیقاتی ما از نظر لجستیکی و توان کاری افت کرده و نمی‌توانند آن توان کاری مورد انتظار را برآورده کنند. نیروی انسانی داریم، نیروی انسانی در حد خلبان هواپیما داریم، ولی هواپیمایش را نداریم. می‌گوییم، دو چرخه است، بیا با دو چرخه رانندگی کن. بنابراین، نیروی انسانی هم بی‌انگیزه شده است. می‌گوید من یک محقق برجسته هستم و تجهیزات خوب در مرکز تحقیقاتی که باید پیشرو باشد، نیست. همه این سناریوها را هم عیان نکردیم. گفتیم ما مراکز درجه یک را تجهیز می‌کنیم و بالا می‌آوریم. برنامه هم این بود که مراکز درجه یک در شورای تحقیقات شرکت کنند، هم‌پای مؤسسات. مراکز درجه یک پاسخگوی منطقه‌شان هستند. این مراکز رابط رئیس سازمان هستند با مراکز درجه دو در منطقه‌شان.

در پیشنهاد ما مراکز درجه سه هم بود که بعد در هیأت‌اناء مورد قبول واقع نشد. آن هم به دلیل تبعاتش بود که نپذیرفتند. یعنی آقای خاوازی به من گفت که نمی‌گذارند که آن را اجرا کنی. مراکز درجه سه چی بود؟ مثلاً ما مرکز قم را گفته بودیم که اهمیت قم در کشاورزی و منابع طبیعی کشور نمی‌تواند قابل رقابت با خیلی از مناطق دیگر باشد. بحث ما این بود که مرکز قم، مرکز باشد و اصلاً اسمش را هم عوض نمی‌کنیم، ولی بشود مرکز تحقیقات درجه سه. اما درجه‌اش بشود در حد ایستگاه. حتی ما اهواز را هم از بین نبردیم، گفتیم که باشد، ولی درجه دو باشد. مرکز تحقیقات صفی‌آباد مرکز تحقیقات درجه یک ما باشد. گفتیم هیچ جایی را از بین نمی‌بریم، برای این که این‌ها مراکز پژوهش و فناوری و نقاط ارتباط ما با بدنه کشاورزی کشور هستند. حتی اگر شده ما یک محقق و یک رایانه هم داشته باشیم، این‌ها را باید حفظ کنیم، چرا که این‌ها منبع داده هستند. همین که به ما بگوید این‌جا چه خبر است، خوب است. این زیرساختی است که در کشور درست شده و این همه هم پول خرجش شده است، برای چی باید آن را از بین ببریم. ما با سلسله مراتب‌شان کار می‌کنیم و چیدمان‌شان را عوض می‌کنیم.

در این چیدمان جدید، طرف حساب رئیس سازمان برای کل کشور، در لایه اول آن هشت تا مرکز درجه یک هستند. شما می‌دانید که الان بیش از سیصد ایستگاه تحقیقاتی داریم. مگر آن‌ها محترم نیستند. خیلی ایستگاه مهم است. ولی ایستگاه را چون مهم است، باید مرکز بکنیم؟ ایستگاه اهمیت خودش را دارد، مرکز اهمیت خودش را دارد و مؤسسه هم اهمیت خودش را دارد. ما آمدیم این برنامه را چیدیم و خیلی هم روی آن کار کردیم، مصوب هیأت‌اناء هم کردیم. یک موج خیلی سنگینی از بعضی از نمایندگان محترم

مجلس آن مناطق برخاست که چرا ما را درجه دو کردید. این موج را جواب دادیم و مدیریت کردیم و متوقف شد. فقط مراکز درجه سه را گفتند که به صلاح نیست. البته آن را هم نگفتند که غلط است.

اتفاقی که در پست‌های مدیریتی این مراکز در سناریوی ما قرار بود انجام بشود، چی بود؟ که بعد البته اجرا نشد. مرحله‌ای بود که باید ابلاغ‌ها می‌خورد. شما می‌دانید که الان مراکز تحقیقات سه تا معاون دارند. معاون پژوهشی، معاون آموزشی و معاون برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی یا اداری مالی. ما گفتیم هشت تا مرکز درجه یک، سه معاون داشته باشند. مراکز درجه دو، دو معاون داشته باشند. در این مراکز معاونت آموزش را با معاونت پژوهش ادغام کردیم. یعنی معاون اداری مالی و معاون آموزشی و پژوهشی. شما اگر از سی و چهار تا مرکز هشت تا را کم کنید، می‌شود بیست و شش. یعنی در بیست و شش مرکز از نظر تشکیلاتی یک معاون را کم کردیم. آن مراکزی که درجه سه بود، قرار بود که یک معاونه بشوند. فکر می‌کنم که ما پنج تا یا شش تا مرکز درجه سه پیشنهاد داده بودیم. البته همان‌طور که قبلاً گفتم مراکز درجه سه به تصویب هیأت امناء نرسید. ولی تشکیلات مراکز درجه سه در پیشنهاد ما این‌طور بود که بشود در حد ایستگاه. در این مراکز قرار بود که رؤسای بخش‌ها را برداریم. بخش‌ها با هم کار کنند، مدل ایستگاه. همچنان تابلو مرکز را دارند، ولی مثل مدل ایستگاه با هم کار کنند. فقط یک رئیس و یک معاون داشته باشند و رئیس بخش هم نداشته باشند. البته موضوع امواج دیگری هم داشت. روشن است که افراد مستقر در سطوح مدیریتی بابت این جایگاه دریافتی دارند. این‌ها را قرار بود که به‌نحوی مدیریت کنیم که همکاران اذیت نشوند. به‌نظر من این یک قدم مهمی بود. موضوعی بود که سال‌ها روی دوش سازمان مانده بود. حل شد، تمام شد، مصوب هم کردیم. اما، البته زمان ما تمام شد و بعد از ما هم اجرا نشد.

دکتر نوروزی: این‌جا من از خدمت‌تان یک سؤال می‌پرسم. اگر خاطرتان باشد در مصاحبه آقای دکتر محمد رضانیا هم این آمده است که در پیشنهاد شرکت عمران و منابع که در نیمه نخست دهه پنجاه مشاور وزارت کشاورزی برای تشکیل سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی بود، هشت تا مرکز براساس اکولوژی در سطح کشور پیش‌بینی شده بود. می‌خواستیم از خدمت‌تان بپرسم که این اهتمام به ساماندهی تشکیلات سازمان تحقیقات، آیا فقط متأثر از فشارهای سازمان اداری است‌خدا می‌بود یا این که نه خودتان هم به این جمع‌بندی رسیده بودید که تشکیلات سازمان نیاز به یک بازمهندسی دارد.

دکتر بازرگان: ببینید، هر دو تا بود. من چون رئیس مؤسسه هم بودم و در سازمان هم معاون برنامه‌ریزی بودم، قصه استان‌ها را می‌دانستم و با مشکلات تشکیلات گسترده سازمان و عدم تناسب آن در بعضی استان‌ها، آشنا بودم.

❖ ادغام مراکز تحقیقات و آموزش

واقعیت این است که یکی از مشکلات سازمان تحقیقات به ویژه بعد از ادغام بزرگ شدن و تعداد زیاد شعب آن بود. یک اتفاق خوبی در دوره آقای دکتر زند افتاد. مراکز تحقیقات و آموزش ادغام شد. این باعث شد که یک دفعه تعداد مراکز نصف بشود. چون خیلی زیاد بود. رئیس سازمان شصت و هفت هشت تا حکم مراکز استانی را باید صادر می‌کرد. سی و خرده‌ای مرکز تحقیقات، سی و خرده‌ای مرکز آموزش. اینها جدا بودند و آنها هم جدا، حتی ساختمان‌های جدا.

❖ دوگانگی در محل استقرار مراکز تحقیقات جهاد و کشاورزی

بعد از ادغام، مراکز جهاد و کشاورزی با هم ادغام شده بود. مثلاً در استان سمنان، مرکز تحقیقات ما در شاهرود است، مرکز جهادمان در سمنان بود. مراکز جهاد عمدتاً در مراکز سیاسی (مراکز استان‌ها) بودند. مراکز تحقیقات کشاورزی عمدتاً در قطب‌های کشاورزی بودند. در بوشهر مرکز تحقیقات کشاورزی ما در برازجان است که باید هم آن‌جا باشد که قطب تولید خرما است. مرکز تحقیقات جهاد در شهر بوشهر است که آن‌جا از نظر کشاورزی خبری نیست. دریا است و زمین کشاورزی ندارد. بعد از ادغام کارکنان مراکز تحقیقات کشاورزی که دور از شهر یا دور از مرکز استان بودند، ترجیح دادند که بیایند در مرکز تحقیقات مستقر شوند که در شهر یا در مرکز استان باشد. نمونه آن در شیراز است که مرکز تحقیقات کشاورزی در زرقان است که قطب تولید است. مرکز تحقیقات جهاد در شهر شیراز است و بعد از ادغام محل مرکز تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی شد بعثت، زرقان شد ایستگاه. در حالی‌که زرقان از نظر کشاورزی برویایی داشت. در استان بوشهر همین‌طور. ساختمان‌های ما در برازجان خیلی خراب شده است.

❖ ساختار متفاوت تحقیقات در جهاد سازندگی و کشاورزی

من چون رئیس مؤسسه بودم، می‌دانستم که ما مسائلی با استان‌ها داریم. می‌خواستیم پول بفرستیم، می‌خواستیم پروژه بفرستیم، می‌خواستیم رئیس بخش‌مان را تغییر بدهیم، می‌خواستیم کار ارجاع بدهیم. ما برای این‌که این معماری را انجام بدهیم. جلسات مفصلی داشتیم. یک جلسه کل گروه معماری پا شدیم رفتیم مرکز کاپیک. با توجه به تناقضاتی که پیش آمده بود و در مسیر شناخت این‌که چه اتفاقی افتاده که این وضع پیش آمده است، آمدیم کل استراتژی تحقیقات جهاد سازندگی و کشاورزی را در جلسه کاپیک مرور کردیم. دو روز آن‌جا بودیم. آقای دکتر ولدان که از جهاد تشریف آورده بودند و در ستاد سازمان بودند و کاملاً در جریان خیلی از ریزه‌کاری‌ها بودند، یک

ارائه داشتند که مراکز تحقیقات جهاد چه-طوری شکل گرفت و ما در جهاد چه جوری طرح تصویب می‌کردیم، رابطه لجستیکی‌مان چه‌طوری بود. در کشاورزی را هم مطرح کردیم. آن‌جا فهمیدیم که ما دو تا ساختار کاملاً متفاوت داشتیم. در تحقیقات جهاد، مؤسسات پروپوزال پژوهشی را می‌دادند، ایده پژوهشی را دآوری می‌کردند و نظر می‌دادند. لجستیک کل کشور با ستاد سازمان تحقیقات جهاد بود. در کشاورزی، اما، این‌طور نبود. در کشاورزی ستاد سازمان تحقیقات کارهای در پژوهش‌های خاک و گیاه‌پزشکی و سایر حوزه‌ها نبود و دخالتی نمی‌کرد. حتی در لجستیک هم مداخله‌ای نمی‌کرد و ستاد کوچک‌تر بود. ما وقتی در مؤسسه تحقیقات خاک و آب کار می‌کردیم، یک ردیف داشتیم متعلق به تحقیقات خاک و آب که مال خودمان بود و شعب استانی‌مان. ما به آزمایشگاه‌های استان‌هایمان مواد شیمیایی می‌دادیم، آزمایشگاه‌شان را تعمیر می‌کردیم، خودرو می‌دادیم. پروژه هم می‌دادیم و کار می‌خواستیم. یعنی می‌گفتیم، این آزمایشگاهت، این هم مواد، این هم پروپوزالت، حالا کار را تحویل بده. ما متوجه شدیم که بعد از ادغام، ساختار جهاد سازندگی غالب شده است و البته به این نقد داشتیم. چون من که رئیس مؤسسه بودم، می‌گفتم که آیا من رئیس همین ساختمان و افراد مستقر در ستاد مؤسسه در کرج هستم، یا رئیس تحقیقات خاک و آب کشور هستم؟ می‌گفتند که نه، شما رئیس تحقیقات خاک و آب کشوری. می‌گفتم، اگر من رئیس تحقیقات خاک و آب کشورم، می‌بینم که آزمایشگاهم فرسوده است، ردیف اعتباری که به من می‌دهید، اعتبار تملک آزمایشگاه من در استان، در آن نیست. بنابراین، من وقتی تشخیص می‌دهم نمی‌توانم پانصد میلیون تومان پول بدهم، آزمایشگاهم را در استان تعمیر کنم. چون اعتبار این کار، در سرجمع اعتبار شما در سازمان تحقیقات است و این را قبول می‌کردند. البته، بعضی از دوستان ستاد سازمان طفره می‌رفتند و می‌خواستند به نوعی و به لحاظ مدیریتی پاسخ ندهند. ولی مثلاً آقای دکتر مطلبی آن زمانی که معاون سازمان بودند، خیلی شفاف این را بارها گفتند که اعتبار تملکی مراکز استان‌ها در سرجمع اعتبارات سازمان تحقیقات است.

❖ به رسمیت شناخته شدن اعضای هیأت علمی سازمان از سوی وزارت علوم

به نظر من سازمان تحقیقات کشاورزی دو تا نقطه عطف شفاف و روشن را گذرانده، به‌ویژه در این بیست و پنج‌شش سال اخیر. یکی، در زمان مرحوم آقای دکتر قره‌یاضی، پذیرش ساختار هیأت‌امناء وزارت علوم و احکام هیأت علمی وزارت علوم و اتصال ما به وزارت علوم به عنوان هیأت علمی وزارت علوم بود که قبل از آن نبود. ما هیأت علمی خودمان را داشتیم، وزارت علوم هم هیأت علمی خودشان را داشتند. در زمان وزارت آقای معین و معاونت آقای منصور که ساختار وزارت علوم تغییر کرد (چون قبل از آن وزارت

فرهنگ و آموزش عالی بود)، من قانونش را درآوردم و خواندم. قانونی را بردند مجلس، قانون تشکیل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. آن جا رویکرد این بود که محوریت تحقیقات و فناوری در کشور باید وزارت عتف باشد و خواستند که مؤسسات پژوهشی دیگر که در دستگاه های دیگر هم هستند، مثل وزارت نیرو یا وزارت جهاد کشاورزی تابع وزارت علوم باشند و گفتند اگر در تبعیت از وزارت علوم نباشید، از یک سری از حقوق محروم هستید. دیگر شما هیأت علمی رسمی کشور نیستید. شما خودتان، خودتان را هیأت علمی کردید. **دکتر نوروزی:** پس از همان زمان بود که هیأت مهیزه سازمان منصوب وزیر علوم شدند. **دکتر بازرگان:** آفرین. در آن زمان بود که مرحوم آقای دکتر قره یاضی گفتند که ما هم می خواهیم هیأت علمی وزارت علوم باشیم و اصلاً می خواهیم عین هیأت علمی وزارت علوم باشیم. چون یک افزایش حقوقی هم در فوق العاده ویژه اعضای هیأت علمی وزارت علوم اتفاق افتاده بود. بعد وزارت علوم شرط گذاشت. گفت اگر می خواهید این طوری باشید، مصوبات هیأت امناء شما با امضای وزیر علوم معتبر است. هیأت مهیزه تان باید منصوب وزیر علوم باشد. هیأت جذب هیأت علمی شما باید منصوب وزیر علوم باشد و این سه تا شد. این تبعات مثبت و منفی برای سازمان داشت که جای بحث آن این جا نیست. این یک نقطه عطفی بود که ریل جریان حرکت سازمان تحقیقات را یک جوری تغییر داد که عرض کردم تبعات مثبت و منفی داشت.

❖ اعطای ردیف مستقل به مؤسسات تحقیقاتی

نقطه عطف دوم در زمان آقای دکتر خلکانی بود و آن اعطای ردیف مستقل به مؤسسات تحقیقاتی بود. به نظرم اعطای ردیف بودجه مستقل به مؤسسات تحقیقاتی هم تبعات مثبت و هم منفی داشت. یعنی، فی نفسه این که یک مؤسسه ردیف مستقل داشته باشد و به عنوان یک دستگاه مستقل طرف حساب سازمان برنامه و بودجه باشد، خوب است و در سطح ملی یک درجه بالاتری به مؤسسه می دهد. اما، اتفاقی که افتاد، این بود که بین ستاد مؤسسه و بدنه استانی مؤسسه یک دیوار کشیده شد و مؤسسه را دوپاره کرد. من چون رئیس مؤسسه بودم، کاملاً این را لمس می کردم. این درد را در همان جلسه کاپیک به بحث گذاشتم و بحث من این بود که رئیس مؤسسه تحقیقات خاک و آب، آیا رئیس پژوهش های خاک و آب کل کشور است یا رئیس تحقیقات خاک و آب ستاد؟ من می روم زنجان، می بینم بخش خاک و آبم نمی تواند کار کند. می گویم چرا کارهایتان خوب پیش نمی رود، می گوید که تجهیزات ما را ببین، فرسوده است. می بینم راست می گوید و من اعتباری ندارم در ردیف مؤسسه ام که کمکمی به او بکنم. قبل از این اتفاق، من و زنجان و اصفهان و کل کشور یک ردیف اعتبار داشتیم. آن ردیفی بود که در سازمان تحقیقات تحت

عنوان "ردیف پژوهش‌های خاک و آب" بود. ولی آن ردیف پژوهش‌های خاک و آب مال من (ستاد مؤسسه) و خانواده من در استان‌ها بود. بعد با مسئولیت من توزیع می‌شد. من می‌گفتم، زنجان این پول پروژه‌های شما و این هم پول خرید تجهیزات یا تعمیرات آزمایشگاه شما. با مستقل شدن ردیف مؤسسات تحقیقاتی، یک دیواری بین ما و مراکز استانی کشیده شد. به نحوی که من وقتی رئیس مؤسسه بودم، یک گشایش‌های اعتباری شد و یک خرده درآمد ما بالا رفت و آمدیم کل مطالبات همکارها (دیون‌شان) را طی دو مرحله صفر کردیم. همکاران استانی ما زنگ می‌زدند که چرا این پرداخت‌ها به ما نشده است؟ من می‌گفتم که حقوق شما و کل پرداخت‌های شما دست من نیست. همه‌اش با سازمان تحقیقات است.

❖ افت درجه ارتباطی مؤسسات تحقیقات با بخش‌های تحقیقاتی ذیربط پس از استقلال ردیف‌های اعتباری مؤسسات

یک بحثی که در این معماری اتفاقاً دنبال کردیم این بود که ما حقوق کارکنان مؤسسات در استان‌ها را بدهیم دست رئیس مؤسسه. این یک بحث خیلی مهم و زیرساختی است و من این را با چندین نفر مطرح کردم. من این را روی تابلو نشان می‌دهم. ما سه تا ساختار در سازمان داریم. یکی مؤسسات تحقیقاتی، یکی مراکز تحقیقاتی و یکی هم ستاد سازمان تحقیقات. ما سه تا تشکیلات داریم. به نظر من یکی از نکات مهمی که رئیس سازمان باید بداند رابطه و جنس این‌ها است. یکی از چیزهایی که عملکرد ما را به شدت متاثر می‌کند عدم درک درست و شفاف نسبت‌ها و روابط بین این-هاست. ما در ساختاری که در تحقیقات کشاورزی داشتیم، بعد از سازمان تحقیقات، مؤسسه تحقیقاتی محور بود. به نوعی محوریت کل موضوع خاک در کشور با مؤسسه مربوطه بود، پولش هم دستش بود، جذبش هم دستش بود، همه چیز دستش بود. اگر در این‌جا ما یک مؤسسه تحقیقات خاک و آب داریم، یک تعدادی هم بخش تحقیقات خاک و آب در کشور داریم. در ساختار قبل از استقلال ردیف‌ها و به‌ویژه قبل از ادغام، کل نخ بخش‌ها به یک نخ در مؤسسه وصل بود و کل نخ همه مؤسسات هم به ستاد سازمان وصل بود. اتفاقی که افتاد این بود که بعد از ادغام این نخ‌ها قطع شد و ستاد سازمان به مراکز وصل شدند. بنابراین، به نظر من این یک نقطه عطف مهمی بود که ساختار مؤسسات مادری و ارتباط با شعب‌شان در استان‌ها را به شدت متاثر کرد. یعنی هدایت، نظارت و برنامه‌ریزی مؤسسه تحقیقاتی را با شعبش در کشور کاهش داد و متاثر کرد. چرا؟ چون شما نخ پول‌شان را قطع کردید و ستاد سازمان را به مراکز وصل کردید.

❖ اصالت تحقیقاتی مؤسسات

برنامه‌ای که ما پیشنهاد دادیم چی بود؟ برنامه‌ای که پیشنهاد دادیم، بردیم به تصویب رساندیم. منتهی سازمان برنامه همان سالی که می‌خواست این را اجرا کند، متوقف کرد. این موضوع هم تبعات مثبت و هم منفی برای سازمان دارد. اول این‌که، به نظر من کسی که رئیس سازمان تحقیقات می‌شود باید تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد ستاد سازمان یعنی آن ساختمان چهار طبقه محور باشد، یا می‌خواهد تقسیم قدرت کند. می‌خواهد تمرکزگرا عمل کند، یا خیر. در یک برهه‌هایی دوستان تمرکزگرا شده‌اند. ما گفتیم که این‌جا (مرکز تحقیقات استان) یک نهاد هماهنگ کننده منطقه‌ای است. ستاد سازمان هم یک نهاد هماهنگ کننده ملی است. اما، آن‌چه که به لحاظ تحقیقاتی اصالت دارد، مؤسسه است. مؤسسه یک نهاد پژوهشی است. به نظر من نه مرکز و نه ستاد سازمان نهاد پژوهشی تخصصی نیستند. نهاد پژوهشی به معنای این‌که خودش بتواند پژوهش خلق کند و به نوعی نظر قطعی تخصصی بدهد. برای شما به طور روشن مثال می‌زنم. مثلاً ما یک مؤسسه تحقیقات گیاه‌پزشکی داریم، سی تا بخش تحقیقات گیاه‌پزشکی هم در استان‌ها داریم. می‌دانید که خود مؤسسه گیاه‌پزشکی چند تا دیسپلین دارد. مثلاً در ستاد مؤسسه بخش تحقیقات بیماری‌های گیاهی داریم، بخش تحقیقات علف‌های هرز داریم. وقتی مثلاً به مرکز تحقیقات استان خوزستان می‌روید، می‌بینید که بخش تحقیقات گیاه‌پزشکی دارد. در این بخش چند تا متخصص علف هرز حضور دارند؟ چند نفر حشره‌شناس هستند؟ چند نفر متخصص بیماری‌های ویروسی هستند؟ در بهترین حالت یک نفر. ما یک نفر متخصص علف هرز در مرکز تحقیقات خوزستان داریم. آیا می‌توانیم با یک نفر متخصص علف هرز در یک موضوع جدید پژوهشی در این رشته حکم قطعی بدهیم. طبعاً نه. چرا که این موضوع باید بیاید در ستاد مؤسسه گیاه‌پزشکی و در بخش تحقیقات علف‌های هرز که مثلاً هفت نفر عضو هیأت علمی دارد، آن‌جا با تنوع تخصص و نگاه‌های مختلف، موضوع بررسی شود. عرض من این است که آن‌جایی که می‌تواند حکم قطعی در پژوهش تخصصی بدهد و بگوید این درست است یا غلط، مؤسسه است. نه ستاد سازمان و نه مرکز تحقیقات. شما تاریخ تشکیل سازمان را مرور کردید و می‌دانید که قبلاً مرکز تحقیقاتی نبود. مؤسسه خاک و آب یک بخش تحقیقات خاک و آب درست کرده بود، مؤسسه گیاه‌پزشکی هم یک بخش گیاه‌پزشکی درست کرده بود و بعد تصمیم گرفتند که دور این‌ها یک چتری بکشند. مثلاً یک تیم کارگری و اداری بگذارند تا صرفه‌جویی بشود. قرار نبود که ماهیت کار به هم بخورد.

❖ ترتیب و تلفیق دیسپلین‌های تحقیقاتی در سطح منطقه مهم‌ترین وظیفه مرکز تحقیقات

مهم‌ترین کار مرکز تحقیقات، تلفیق، یعنی ترکیب و تلفیق دیسپلین‌های تحقیقاتی در سطح منطقه‌اش است. یعنی چی؟ یعنی این‌که بگویند ما یک مسئله‌ای داریم. مثلاً عملکرد جو در استان خوزستان پایین است. این موضوع را باید از جنبه خاک و آب و گیاه‌پزشکی و اصلاح بذر و سایر موارد در مرکز تحقیقات استان تجزیه و تحلیل کنیم و روی آن کار کنیم و به یک مسئله چند وجهی و چند تخصصی در استان‌مان رسیدگی کنیم. مثلاً سؤال حد مجاز کادمیم در خاک را یک مرکز نمی‌تواند جواب دهد. چون یک سؤال کاملاً تخصصی خاک‌شناسی است. باید بیاید در مؤسسه مادری به این سؤال جواب داده بشود. برای همین مؤسسه مادری را درست کردند با سی تا بخش استانی که اگر شما می‌خواهید حد مجاز کادمیوم در خاک‌های کشور را تعیین بکنید با استفاده از سی و چهار تا مرکز در کل کشور یک پروژه ملی بدهید و بعد جواب بدهید. به نظر من آن نقطه عطف دوم به شدت شأن و جایگاه ملی ما را به عنوان یک مؤسسه با سی و چهار تا بخش متاثر کرد و افت داد و ارتباط ما را با شعب استانی‌مان کم کرد. بنابراین، برنامه دومی که ما دنبال می‌کردیم در ادامه آن بحث معماری که فاز دوم معماری بود و تا جایی که خاطر می‌آید مصوبه هیأت امناء را هم گرفتیم، این مورد بود. البته باز این‌جا هم پیشنهاد من بزرگ‌تر از این بود که حقوق و مزایای اعضای هیأت علمی هر مؤسسه تحقیقاتی در کل کشور از ردیف سازمان منفک و به ردیف بودجه مؤسسه مادری منتقل شود. بحث این بود که مؤسسه تحقیقات خاک و آب در ستادش مثلاً سی تا عضو هیأت علمی دارد. اما، در استان‌ها صد و چهل پنجاه تا عضو هیأت علمی دارد. ما گفتیم که مگر رئیس مؤسسه تحقیقات خاک و آب متولی پژوهش‌های خاک و آب کل کشور نیست، شما در گام اول حقوق این‌ها (اعضای هیأت علمی استانی) را از ردیف بودجه سازمان بردارید و به مؤسسه‌اش بدهید. بگویید کل مسائل این‌ها با خودت. در مرحله بعد قرار بود که ما حقوق و مزایای اعضای غیر هیأت علمی خاک و آب را هم به مؤسسه بدهیم. چرا؟ چون خاک در مثلاً زنجان و فارس کارشناس آزمایشگاه دارد، تکنسین آزمایشگاه دارد، تکنسین بخش دارد. گفتیم کل بسته خاک و آب را به دست خودش بدهید. اعتبارش را هم به دست خودش بدهید و آن وقت از مؤسسه کار بخواهید. بگو رئیس مؤسسه تحقیقات خاک و آب، صد و هشتاد تا نیرو داری، این اعتبار حقوق‌شان و این هم اعتبار سایر هزینه‌ها. وقتی حقوق‌شان را جدا می‌کنید، اعتبار سایر هزینه‌ها را هم باید بدهید. این پول حقوق‌شان، این سایشان، این هم تعلق‌شان، برو یک سال کار کن، بعد بیا جواب بده بینیم چه کار کردی؟ چه مسئله‌ای را حل کردی؟ نخ‌شان را بدهید دست رئیس مؤسسه تحقیقات مادری. نه این‌که شما نخ‌شان را نصفه داده‌اید. این‌جا می‌گویید پروژه تصویب کن، بعد پول‌شان دست یکی دیگر است. این نمی‌شود.

البته، این موضوع را بعضی از دوستان خودمان هم در ستاد سازمان با آن مخالف بودند. چون در مسیر کوچک‌سازی سازمان بود. ما معتقد بودیم که ستاد سازمان باید به شدت کوچک بشود. الان در ستاد سازمان اداری مالی که درست کردید، اداری مالی کل آدم‌های استان‌ها را در ستاد سازمان گذاشتید. ما می‌گفتیم که این را به مؤسسه‌اش بدهید. من می‌دیدم که ستاد سازمان که باید یک ستاد چابک برنامه‌ریزی باشد، نشسته برای هزینه‌های فوت و ازدواج و بازنشستگی مرتب حکم می‌زند و پول می‌فرستد و پول می‌گیرد. یعنی یک ستاد در حد درجه عالی که رئیسش معاون وزیر است، کارهایی را می‌کند در سطح یک اداره دست سوم. در حالی که باید سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت کند، نه این که احکام بزند، پاداش ازدواج و عیدی بدهد. ستاد سازمان بار خودش را سنگین کرده و همه نیروهای کل کشور را دست خودش گرفته. بنابراین، این برنامه ما چون بار سازمان را سبک می‌کرد و ردیف‌ها و پول سازمان را کم می‌کرد، بعضی از دوستان خودمان هم در ستاد مخالفت می‌کردند. ولی، من به شدت می‌گفتم که این باید انجام بشود و پای آن هم ایستاده بودم. مصوبه این را هم تا آن جایی که می‌دانم، گرفتیم. اما، البته اجرایش به دوره بنده نرسید و متوقف شد.

❖ کاهش فشار روی سازمان با حذف ردیف‌های مستقل

این برنامه یک نکته مثبت دیگر هم داشت که خیلی مهم است و هوشمندی می‌خواهد. سازمان ما به لحاظ بودجه‌ای بزرگ است. الان فکر کنم که حدود پنج شش هزار میلیارد بودجه سازمان است. چرا؟ برای این که از این دو هزار عضو هیأت علمی و چند هزار کارشناس در سطح کشور، آن‌هایی که مثلاً در سطح کشور در خاک و آب و گیاه‌پزشکی هستند، پرداختی‌های همه را در بودجه سازمان گذاشته‌ایم. من می‌گفتم در رویکرد جدید کل بودجه مؤسسات و همکاران استانی هر مؤسسه را به خودش بدهید، گیاه‌پزشکی، اصلاح بذر، جنگل‌ها و مرتع، خاک و آب و ... بدین ترتیب، عدد بودجه مؤسسات رشد می‌کند و بودجه سازمان کاهش می‌یابد و این درست و برنامه‌ای است. چون کار اصلی توسط مؤسسات انجام می‌شود و ستاد سازمان فقط مسئول هماهنگی، برنامه‌ریزی و نظارت است.

❖ اصالت پژوهشی مؤسسات تحقیقاتی

برنامه ما این بود که ستاد سازمان باید کوچک بشود. بشود یک ستاد هدایت، نظارت، برنامه‌ریزی. جایگاه مراکز تحقیقات بشود نهاد هماهنگ‌کننده منطقه‌ای و در پژوهش‌های تخصصی‌شان ذیل مؤسسه مادری‌شان کار کنند و بارها روشن و واضح گفتم که من در

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی به مؤسسه محوری اعتقاد داریم. آن نهادی که اصالت پژوهشی دارد و می‌تواند محور باشد و حرف ملی بزند، مؤسسه است. کاری که ستاد سازمان باید بکند تلفیق است که در قسمت بعدی خواهیم گفت که در پژوهش چه بحثی را پیش بردیم که سازمان بتواند به تلفیق برسد.

❖ روی زمین ماندن مصوبات هیأت امناء سازمان

دکتر نوروزی: با توجه به این که دو مصوبه مهم هیأت امناء در دوره جنابعالی، با تعویض دولت روی زمین ماند و اجرایی نشد، این سؤال پیش می‌آید که مگر نباید که مصوبات هیأت امناء سازمان ضمانت اجرایی داشته باشند؟

دکتر بازرگان: این سؤال را از من نباید بپرسید. ببینید ما معماری سازمان را مصوب هیأت امناء کردیم. بعضی جاها بخش حذف کردیم، بعضی جاها بخش ایجاد کردیم، اما نتیجه کلی کوچک شدن بود. ما در زمان خودمان این تشکیلات مصوب را ابلاغ کردیم، ولی با فاصله کمی ما از سازمان جابه‌جا شدیم. بعد از ما بعضی از مؤسسات در اجرای تشکیلات جدید که معاون منابع انسانی وقت سازمان ابلاغ کرده بود، حکم زدند. بعد مدیران جدید گفتند که نه دست نگه دارید تا به شما بگوییم. در حالی که بعضی از این‌ها را معاون منابع انسانی وقت سازمان که آقای دکتر محمودی بود، با نامه به آن مؤسسه اعلام کرده بود. یعنی گفته بود که مثلاً این دو تا بخش به مؤسسه شما اضافه شد و این دو تا بخش کم شد و در واقع جاری بود. چون براساس ماده یک احکام دائمی ساختار سازمان تابع هیأت امناء است و هیأت امناء خود مثل مجلس جایگاه قانون‌گذاری دارد. صراحت ماده یک احکام دائمی این است که ما وقتی تشکیلاتمان را به تصویب هیأت امناء برسانیم، نهایی و لازم‌الاجرا است. حالا این که چرا اجرا نشده؟ و دلیل آن چیست؟ را نمی‌دانم. من فکر می‌کردم که آن چه که مصوب هیأت امناء است باید اجرا شود.

❖ رئیس سازمان در حد رئیس دانشگاه تهران

یک نکته دیگر که باز به همین تشکیلات برمی‌گردد و خوب است که این‌جا به شما عرض کنم که شما در سوابق‌تان بگذارید و بماند، اتفاقی بود که قبل از بنده افتاده بود. آن هم آئین‌نامه‌ای بود در مورد تشکیلات سازمان و تا جایی که می‌دانم و اگر اشتباه نکنم در سال ۱۳۹۵ به تصویب هیأت امناء رسید. در این آئین‌نامه تشکیلاتی دو تا اتفاق افتاده که به نظر من برای سازمان خیلی مهم است و ما یکی از آن‌ها را تغییر دادیم و برگرداندیم. یکی این است جایگاه رئیس سازمان تحقیقات که در قانون قبلی بالاتر از رئیس دانشگاه تهران بود به معادل رئیس دانشگاه تهران تنزل داده شده بود.

به نظر من منطق این مصوبه ایراد داشت و هنوز هم دارد و آن این است که پشت آن این مفهوم خوابیده است که سازمان تحقیقات اندازه یک دانشگاه است. ما بعداً در مواجهه با دوستانمان در وزارت علوم دیدیم که نمایندگان وزارت علوم در هیأت اهداء می‌گفتند که سازمان در حد دانشگاه تهران و مؤسسه در حد دانشکده است. من آن‌جا گفتم که این صحیح نیست. دانشکده ردیف مستقل ندارد. اصلاً رئیس دانشکده هیچ وقت به دیوان محاسبات نمی‌رود، جواب بدهد. رئیس دانشکده ایستگاه داری و مزرعه‌داری و این‌ها را ندارد. کدام رئیس دانشکده صد تا عضو هیأت علمی دارد که مؤسسه گیاه-پزشکی ما ۳۰۰ تا دارد. کدام رئیس دانشکده رقم معرفی می‌کند و پاسخگوی رقم است. کدام رئیس دانشکده قانوناً مسئول ثبت و آزمایش سم‌های جدید است. اصلاً آیا رئیس دانشکده وظیفه هدایت پژوهشی هدفمند اعضای هیأت علمی خود را دارد؟ مؤسسات تحقیقاتی ما خیلی بزرگترند. اما، متأسفانه پیامد این مصوبه این شد که سازمان در حد دانشگاه و مؤسسات هم در حد دانشکده قلمداد شدند. چون رئیس سازمان شد معادل رئیس دانشگاه. یعنی الان رئیس مؤسسه تحقیقات جنگل‌ها و مراتع ما معادل رئیس دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران است. من اصلاً نمی‌گویم جایگاه رئیس دانشکده حقوق و علوم سیاسی پایین است. نه، قطعاً جایگاه آن خیلی مهم است. اما، اصلاً قابل مقایسه با مؤسسه تحقیقاتی نیست. این یک نکته بود که ما آن را نرسیدیم درست کنیم. به دلیل این‌که عمر مدیریتی ما جواب نداد.

دکتر نوروزی: یعنی شما نسبت به این موضوع نقد داشتید.

دکتر بازرگان: نقد داشتیم و نرسیدیم که اصلاح کنیم.

❖ صدور احکام رئیس مؤسسات تحقیقاتی توسط وزیر جهاد کشاورزی

اما، موضوع دومی که نقد داشتیم و الحمداً... اصلاح هم کردیم و مصوبه هیأت اهداء را گرفتیم، موضوع احکام رئیس مؤسسات بود. آئین‌نامه تشکیلاتی سازمان مصوب سال ۱۳۹۵ می‌گوید که احکام رؤسای مؤسسات تحقیقاتی را رئیس سازمان صادر می‌نماید. تا قبل از آن مصوبه، احکام را وزیر صادر می‌کرد. اما، این‌که ما بگوئیم رئیس سازمان احکام را صادر کند، به نظر من درست نبود. برای این‌که در همان نظامی که ما باید بدانیم مرکز چیست، مؤسسه چیست، سازمان چیست، این مصوبه اصلاً جایگاه مؤسسه را شدیداً پایین می‌آورد. لذا، ما از اول هم به این نقد داشتیم.

این مصوبه علی‌رغم این‌که سال ۹۵ تصویب شده بود، آقای دکتر زند تا سال ۹۷ که در سازمان تشریف داشتند، عملاً اجرا نکردند. اما، وقتی آقای دکتر خاوازی رئیس سازمان شدند، این مصوبه را اجرا کردند. این را توجه کنید که به صورت ظاهری قاعدتاً باید هر

رئیس سازمانی از این موضوع استقبال کند، چون ظاهراً قدرت رئیس سازمان بیش‌تر می‌شود. البته من مخالف بودم و معتقد بودم که این به شدت سطح مؤسسات را کاهش می‌دهد.

وقتی که من رئیس سازمان تحقیقات شدم، یکی از چیزهایی که گفتیم باید درست کنیم همین بود و خوشبختانه در آخرین جلسه هیأت امنایی که ما حضور داشتیم، این مصوب شد و امضا شد. این جلسات هم طول می‌کشید تا برگزار کنیم و امضاها را بگیریم. مصوبه‌ای تحت عنوان اصلاحیه ماده فلان آئین‌نامه تشکیلات آوردیم و در آن‌جا نوشته شده که حکم رؤسای مؤسسات را به پیشنهاد رئیس سازمان، وزیر صادر می‌کند. چون این هم مصوب هیأت امناء بود و اصلاحیه‌اش هم مصوب هیأت امناء شد، پس جای مصوبه قبلی می‌نشیند. یعنی الان سازمان باید این طوری حکم بزند. الان من خیر ندارم که چه جوری حکم می‌زنند. ولی اگر غیر از این باشد، خلاف است. این به عنوان آخرین مصوبه هیأت امناء دوره ما خوشبختانه اصلاح شد.

اعتقاد بنده بر این است که در موضوع خاک و آب ما یک معاونت آب و خاک داریم که با حکم وزیر تعیین می‌شود. یک مؤسسه تحقیقاتی مادری هم داریم که مستقیماً در این موضوع کار می‌کند. این مؤسسه باید وزنش طوری باشد که اگر در یک موضوع خاک و آبی نظری داشت و تشخیص داد که معاونت آب و خاک مسیر را اشتباه می‌رود، رئیس مؤسسه تحقیقات خاک و آب بتواند با معاون آب و خاک چالش کند. بتواند در جلسه نقد کند. البته احترامات سر جای خودش است. وزنش این اجازه را بدهد، صندلی‌اش و قدرتش این اجازه را به او بدهد. حکم وزیر این امتیاز را دارد. حکم وزیر یعنی این‌که وزیر به آقای X گفته که معاون آب و خاک من هستی و به آقای Y گفته تو هم رئیس مؤسسه من هستی. بنابراین، وقتی کار به بحث می‌کشید و مؤسسه ما به معاونت می‌گفت این کاری که داری می‌کنی در جهت تخریب خاک است، یا صدمه به منابع آب می‌زند و ایشان می‌گفت که من معاون وزیرم، نهایتاً وزیر استدلال هر دو طرف را می‌شنید. اما، وقتی رئیس مؤسسه را رئیس سازمان منصوب کرده باشد، معاون آب و خاک خواهد گفت که مؤسسه به رئیس سازمان تات نامه بزند و تا رئیس سازمان برود به آقای وزیر بگوید و رئیس سازمان هم که دیسپلین تخصصی‌اش خاک نیست، می‌رود در آن چرخه‌های مدیریتی و خلاصه این‌که خیلی تبعات دارد. ببینید بعضی چیزها ظاهراً کوچک است، ولی تبعات دارد. این دو موردی که گفتم بیش‌تر در حوزه تشکیلات و بیش‌تر برخاسته از آن داده‌هایی بود که من از معاونت برنامه‌ریزی سازمان داشتم. هم از مؤسسه داشتم و هم از معاونت برنامه‌ریزی که بودم این اطلاعات را از استان‌ها و مراکز گرفته بودم.

❖ مسئله محوری در تحقیقات

یک موضوع مهم دیگر هم که خوشبختانه کلید زدیم، در حوزه پژوهش بود. من رئیس بخش بودم، معاون پژوهشی بودم و رئیس مؤسسه هم بودم. ما یک تجربه‌ای در مؤسسه خودمان داشتیم و آن این بود که ما می‌دیدیم که پژوهش‌هایمان در مؤسسه پراکنده است و آمدیم یک برنامه تحقیقاتی گذاشتیم. در این برنامه تحقیقاتی، آن موقع که من رئیس مؤسسه بودم، بحث‌مان این بود که ما باید از بخش محوری دربیاییم و برویم به مسئله محوری. آن‌جا حرف من این بود که ما یک بخش تحقیقات بیولوژی خاک داریم، یک بخش تحقیقات شیمی و حاصلخیزی خاک داریم، اما کشور یک مسئله دارد به نام فسفر خاک. این فسفر خاک یک وجه بیولوژی خاک دارد که موضوع اصلی آن میکروارگانیسم‌ها است و یک وجه شیمی خاک دارد. ما نباید در ورودی مؤسسه مسئله را به وجوه تخصصی بشکنیم. ما باید در مؤسسه خودمان دیسپلین‌های مختلف را برای پاسخ به یک سؤال ملی تلفیق کنیم. این ایده منجر به این شد که ما یک برنامه پژوهش‌های خاک که در مؤسسه معروف است به کتاب قهوه‌ای تدوین کردیم و الحمدا... خوب شد. شش هفت تا برنامه تدوین و ابلاغ کردیم و برای هر کدام یک مدیر برنامه گذاشتیم. به مدیر برنامه گفتیم پول در اختیار قرار می‌دهیم، بخش‌ها هم باشند. اما، یک بخش ممکن است مستقیماً برنامه‌ای به نام خودش نداشته باشد، یک بخش ممکن است دو برنامه داشته باشد. ما مسئله را مورد توجه قرار می‌دهیم. مسئله مواد آلی، مسئله شوری، مسئله حاصلخیزی، مسئله شناخت و نقشه‌های خاک و مسئله آلودگی تهیه شد. اصلاً ما بخش آلودگی نداریم، ولی برنامه آلودگی گذاشتیم. گفتیم این سه تا بخش با همدیگر روی آلودگی کار کنند. ما این ایده را بردیم به سطح سازمان تحقیقات. این، هم از تجارب من در سطوح پایین به دست آمد، هم از یک داده و اطلاعاتی در سطح سازمان. این داده چی بود؟ این داده این بود که آقای مهندس حجتی در زمان آقای دکتر خاوازی فرموده بودند که شما بگویید که بالاخره آبیاری زیرسطحی بد است یا خوب است؟ آقای خاوازی هم یکی از اعضای هیأت علمی را مسئول کرد و گفت که هرچه تحقیق در زمینه آبیاری زیرسطحی داریم، روی هم بریز، ببینیم چی در می‌آید. ایشان یکی دو ماهی درگیر بود و آخرش نتوانست چیزی در بیاورد. یعنی مجموعه پژوهش‌هایی که در حوزه آبیاری زیرسطحی شده بود، آن قدر پراکنده و فاقد انسجام بود که وقتی این‌ها را روی هم ریخت، مثلاً فرض کنید دید که روی فاصله قطره‌چکان‌ها پنج تا پژوهش شده، دو تا در خاک و آب شده و سه تا در فنی و مهندسی شده، دو تا در استان همدان است، یکی در کرمان است، یکی در زنجان است. ولی مثلاً روی تأثیر این نوع آبیاری بر شوری هیچ پژوهشی انجام نشده است. یعنی وقتی می‌خواست جمع‌بندی بکند،

قطعات پازلش جور نبود که یک تصویر روشنی به ما بدهد. این هم یک داده‌ای بود که در سطح سازمان گرفتیم.

❖ فلسفه وجودی سازمان تحقیقات

از مجموعه این‌ها یک ایده‌ای را به سازمان تحقیقات آوردیم و براساس آن دستورالعمل بررسی و تصویب طرح‌ها و پروژه‌ها که بیست سالی بود، تغییر نکرده بود را بازنگری کردیم. براساس آن گفتیم که ما در سازمان مجموعه‌ای از تخصص‌های مختلف هستیم. شما هم که نگاه تاریخی کردید، این را کاملاً متوجه می‌شوید. ما اول یک مؤسسه گیاه‌پزشکی داشتیم، یک مؤسسه اصلاح بذر داشتیم، یک مؤسسه خاک و آب داشتیم. چرا سازمان تحقیقات تشکیل شد؟ فلسفه وجودی سازمان تحقیقات چیست؟ مگر مؤسسه تحقیقات خاک و آب ناتوان از این است که پژوهش‌های خاک و آب انجام بدهد؟ می‌تواند. بهتر از الان هم می‌تواند. خوب این را دقت کنید. اگر هدف ما انجام مجزای پژوهش‌های خاک یا انجام پژوهش‌های مجزای گیاه‌پزشکی و انجام مجزای پژوهش‌های اصلاح بذر است، چه بهتر که سازمانی تشکیل نمی‌شد. همان مؤسسات را داشتیم، شعب استان‌هایشان را هم خودشان داشتند، ردیف‌هایشان را هم داشتند و تعهدات‌شان هم به برنامه و بودجه کشور معلوم بود و پاسخ می‌دادند. چرا ما آمدم یک چتری دور این‌ها در سال ۵۳ کشیدیم و با تصویب قانون سازمان تحقیقات، قانون‌های مؤسسه حاصلخیزی خاک و مؤسسه گیاه‌پزشکی و اصلاح بذر و مؤسسات دیگر لغو شد و همه زیر چتر سازمان تحقیقات قرار گرفتند؟ شما اگر نگاه کنید، می‌بینید که در همان برهه هند هم این‌طور شد، کشورهای دیگر هم سازمان تحقیقات تشکیل دادند. یعنی "نظام تحقیقات ملی کشاورزی" شان به این تغییر کرد که ما باید یک سازمان مرکزی داشته باشیم که مأموریت آن سازمان مرکزی تلفیق دیسپلین‌هاست. ما اگر این مأموریت را درک نکنیم که به نظر من هنوز خیلی از ماها درک نکرده‌ایم، بیراهه می‌رویم. ستاد سازمان تحقیقات ماهیت وجودی ندارد. مرکز تحقیقات در استان هم ماهیت وجودی ندارد، مگر تلفیق. در حالی که مؤسسه گیاه‌پزشکی ماهیت وجودی دارد. اگر همه این‌ها هم نابود بشوند، مؤسسه تحقیقات گیاه‌پزشکی یا جنگل و مرتع خودش برای خودش دلیل وجودی دارد. چرا این چتر درست شد؟ دیدند که همه مسائل ما تک دیسپلینی نیست. اگر عملکرد گندم‌مان پایین است، یک بخشی از آن به دلیل رقم است، اما، یک بخشی هم به دلیل مدیریت تغذیه است، یک بخشی هم به علت مدیریت آفاتش است. ما می‌بینیم که مؤسسه گیاه‌پزشکی و خاک و آب برای خودش کار می‌کند و هیچ جایی نیست که این‌ها را به هم چفت و بند کند و گره بزند

و آن قطعات پازل را کنار هم بگذارد و نقشی را دریاورد و تحویل بدهد. یا به مثال دیگر، من این‌ها را گروه ارکستر می‌گویم. ما سه تار نواز داریم، تنبک نواز داریم، ویولن نواز داریم. یک برنامه ارکستر و یک رهبر ارکستر از این‌ها یک آهنگ گوش‌نواز در می‌آورد. وقتی ساختارهای "انتقال فناوری در تحقیقات کشاورزی" در انگلیس، هلند و کشورهای مختلف را بررسی می‌کنید، می‌بینید که موضوع سیر تاریخی داشته. این‌ها وقتی به این جمع‌بندی رسیدند، آمدند این چتر را درست کردند. برای همین است که من می‌گویم مرکز تحقیقات، مؤسسه نیست. اصلاً کار مرکز این نیست که یک روش جدید برای مدیریت آب بدهد. البته، محقق مرکز تحقیقات می‌تواند در هماهنگی با استاد مؤسسه این را بدهد. این را اشتباه نگیریم. محقق مرکز دو نقش دارد. بعضی موارد در تیم مؤسسه بازی می‌کند و می‌تواند هماهنگ با مؤسسه مثلاً یک روش جدید هم ارائه کند. اما، نقش دوم او بازی در تیم مرکز است. ممکن است که ما یک محقق مرز علمی در زمینه ماشین‌آلات کشاورزی در مرکز زنجان مان داشته باشیم که کمک کند و یک روش یا فناوری جدید بدهد. اما، آن فناوری باید با امضاء مؤسسه بیاید بالا. این محقق در مرکز تحقیقات هم کار می‌کند. در آن جا در نقش دوم خود همراه با محققین متخصص در سایر تخصص‌ها تلاش می‌کند تا به یک مسئله چند دیسیپلینی در مرکز پاسخ دهد.

براساس این تجارب گفتیم که ما باید تا حد ممکن از انجام تک طرح و تک پروژه و پروژه‌هایی که از پایین به بالا می‌آیند، خودداری کنیم. در مؤسسات متأسفانه الان هم خیلی وقت‌ها این طوری است که منتظر هستیم، ببینیم محقق‌ها چه پروژه‌هایی را می‌دهند. این باعث می‌شود بعضاً موضوعات مهم کشور مورد غفلت قرار گیرد.

آمدیم یک سری داده‌های ملی گرفتیم. بعد یک مطالعه‌ای از استرالیا بود که من کتابش را گرفتم و خواندم و نحوه کار در بعضی مؤسسات تحقیقاتی مثل CGIAR را دیدم. ما حاصل جستجوها ما را به مدلی رساند به نام "تحقیق برای توسعه" که در آن می‌گوید شما هر پژوهشی که می‌کنید، باید به یک هدف توسعه‌ای کلان کشورتان وصل باشد. مثلاً می‌پرسند شما برای چه در این تحقیق فاصله قطره‌چکان‌ها را در آبیاری قطره‌ای بررسی می‌کنید. محقق در پاسخ می‌گوید که بله، ما یک برنامه‌ای داریم، می‌خواهیم افزایش تولید گندم داشته باشیم. این عملکرد گندم چند تا مسئله دارد، یکی از آن‌ها مسئله مدیریت آبیاری است. این مدیریت آب در حوزه تحت مسئولیت ما شکسته شده به چندین سؤال. گفتند که ما برای بهینه کردن مدیریت آبیاری گندم برای هدف افزایش عملکرد و بهره‌وری، نیاز داریم که بدانیم فاصله قطره‌چکان‌ها چه جوری باید باشد. بنابراین، من پژوهش می‌کنم که تولید گندم در کشور بیشتر و بهره‌ورتر بشود. این نخ الان قطع است. در این مدل، به عنوان نمونه مثل یک گروه ارکستر هستیم برای نواختن یک آهنگ

گوش‌نواز. هر نوازنده‌ای در ارکستر می‌گوید که من الان آهنگ مرغ سحر را می‌نوازم. در حالی‌که آهنگ را همه گروه ارکستر می‌نوازند. اما، وقتی می‌پرسند که چه کسی مرغ سحر را نواخت، من می‌گویم که من نواختم. آن یک هم می‌گوید که من نواختم. می‌گویم که ما نواختم. چه کسی کشور را در گندم خود کفا کرد؟ می‌گویم ما خود کفا کردیم. یک شعری است که می‌گوید:

قطره دریاست، اگر با دریاست وزنه، او قطره و دریا، دریاست

اگر قطره با دریا شد، می‌گوید من دریا هستم. می‌گویند، تو چی هستی؟ قطره، می‌گوید من دریا هستم. آن یکی قطره هم می‌گوید من دریا هستم. اگر قطره را از دریا گرفتید، گذاشتید این طرف، دریا را گذاشتید آن طرف، قطره دیگر نمی‌تواند بگوید من دریا هستم.

❖ طرح‌های کلان در نظام تحقیقات کشاورزی کشور

ما می‌گوییم هر محققی در سازمان تحقیقات باید بداند که در کجای برنامه توسعه کشور قرار دارد. بنابراین، در این مدل یک چیزی را تعریف کردیم، تحت عنوان طرح کلان. طرح کلان چیست؟ طرح کلان یک مسئله بزرگ کشور است و یک تعدادی هم همان موقع تصویب کردیم و برای آن‌ها مجری گذاشتیم. اما، متأسفانه عرض کردم که بعضی برنامه‌ها زمان می‌خواهد تا ریشه بدواند. من معتقدم که الان بعد از گذشت سه سال که ما از سازمان آمدیم، طرح کلان هنوز پا نگرفته است. ما آمدیم گفتیم که یک مسئله ما گندم است. ما یک طرح کلان در مورد گندم گذاشتیم. عین همان چیزی که در مورد آبیاری زیرسطحی گفتیم که یک نفر آمد همه پژوهش‌های آبیاری زیرسطحی را روی هم ریخت و دید نمی‌تواند حرف قطعی بزند، گندم هم همین‌طوری بود. شاید ما شاید هر سال بیش از صد پروژه تحقیقاتی روی گندم داریم. اما، هیچ کس این‌ها را با هم تلفیق نمی‌کند، سه تا دستاورد گندمی بگذارد روی میز معاونت زراعت، روی میز وزارت-خانه. ما برای این موضوع گفتیم که ما یک مسئله بزرگ به اسم گندم تعریف می‌کنیم. این را در سازمان تحقیقات طرح کلان می‌کنیم و یک محقق ارشد را مجری این طرح کلان می‌گذاریم. بعد می‌گوییم که در کل سازمان تحقیقات هیچ کس اجازه ندارد، پروژه گندم انجام بدهد، مگر این‌که ایشان تیک بزند که این پروژه‌ای که مثلاً آقای نوروزی داده است، مورد نیاز است. این پروژه سؤال کشور است. این فردی که مجری طرح کلان می‌شود، باید پروژه‌های قبلی گندم را مطالعه کند، آخرین وضع را بداند. از وضعیت اقتصادی-اجتماعی گندم‌کارهای سطح کشور، کیفیت، تولید دنیا، قیمت جهانی و همه این‌ها مطلع باشد. ایشان رهبر برنامه گندم سازمان تحقیقات بشود. بعد ما گفتیم که از مؤسسه محوری برویم به

سمت مسئله محوری. زمانی که من رئیس سازمان بودم، بعضی از رؤسای مؤسسات هم این را قبول نداشتند. چون این را مزاحم خودشان می‌دیدند و فکر می‌کردند که جایگاه مؤسسه‌شان کوچک می‌شود. ما البته خیلی مشورت و تلاش کردیم که در این مدل جایگاه مؤسسات و بخش‌ها محترم داشته شود. بخش دارد ترتیبات اجرای برنامه را کار می‌کند. آن‌جا هم گفتیم که ببینید، ده تا مؤسسه درگیر برنامه گندم هستند. اما، این مؤسسات باید جوری کار کنند، جوری پروژه تصویب کنند، جوری پروژه داوری کنند، جوری گزارش نهایی‌شان را تهیه کنند که پاسخ آن سؤال گندم، دقیق سر جای خودش قرار بگیرد. اگر سؤال تغذیه دارد، اگر سؤال رقم دارد. بنابراین، گفتیم که باید یک کمیته راهبری طرح کلان تشکیل بدهیم. در این کمیته باید از مؤسسات ذیربط یک نماینده حضور داشته باشد. یعنی مثلاً در کمیته راهبری طرح کلان گندم یک نماینده از خاک و آب باشد، یک نماینده از اصلاح بذر باشد، یک نماینده از فنی مهندسی باشد، یک نماینده از گیاه‌پزشکی باشد. این‌ها از ابعاد مختلف مسائل گندم را (آفات و بیماری‌ها، تغذیه، ارقام و ...) بدانند. بعد سؤالات کلان گندم را دریاورند. این سؤالات را براساس تخصص به مؤسسه مربوطه ابلاغ کنند. آن کمیته برسد به این‌که در زمینه مکانیزاسیون گندم از مؤسسه تحقیقات فنی و مهندسی سه تا سؤال دارد. این سه تا سؤال را به مؤسسه بگوید که برای ما پروژه بدهید، پژوهش کنید، جواب بدهید. مؤسسه هم ملزم است که جهت‌گیری پژوهش خودش را که به شما گفتم تا این‌جا از پایین به بالا بود، تغییر بدهد از بالا به پایین کند، به نحوی که بتواند جواب آن سؤال گندم را بدهد.

اگر ما ده تا طرح کلان داشته باشیم، یکی گندم بود. یکی دیگر دانه‌های روغنی بود. یکی دیگر خوراک دام و طیور بود. چون در مورد این‌ها کشور مسئله دارد. یکی دیگر بهره‌وری آب بود. قرار شد یک رهبر پژوهش بالای آن بگذاریم، پژوهش کند و جمع کند. بعد این‌ها سال به سال باید خروجی‌هایشان را روی میز بگذارند که این قدر مؤسسه درگیر شدند و در گندم امسال این سه تا حرف را داریم. در بهره‌وری آب این دو تا حرف را داریم. در هر حال در مورد این طرح‌های کلان حرف زیاد است. این که ما از خروجی به اثربخشی برویم و مسیر پیامد را تسهیل کنیم. خیلی روی مبنای تئوریک طرح کلان کار شد. همان‌طور که گفتم مؤسسات تحقیقاتی مشابه ما در چند کشور مثل هند، ترکیه و مصر را دیدیم. گزارش‌های ARS را بررسی کردیم. اولویت‌هایشان را دیدیم. روش کار در CGIAR را بررسی کردیم. این کار از زمانی که من معاون پژوهشی بودم، حدود یک و نیم سال زمان برد. فکر کنم حدود ده تا طرح کلان را ابلاغ کردیم.

❖ امواج مقابل طرح‌های کلان

منتهی چون این یک تغییر جهت اساسی بود، مثل همان معماری سازمان و چیزهای زیادی را تحت تأثیر قرار می‌داد، بالاخره امواجی را برانگیخت. یکی از آن‌ها بعضی رؤسای مؤسسات بودند. یکی دیگر خود اعضای هیأت علمی بودند. بعضاً من شنیدم که می‌گفتند که این‌ها رفقای خودشان را مجری طرح کلان کردند. چون بالاخره یک امتیازی حساب می‌شد. از طرف دیگر، چون موضوع نو بود، خود سازمان تحقیقات باید تکلیف خودش را معلوم می‌کرد که نحوه برخوردش با مدیر طرح کلان چه طوری است. اگر به رئیس مؤسسه و رئیس بخش حق مسئولیت می‌دهد، به مجری طرح کلان که این کارها را از او می‌خواهد، تلفیق کند، سؤالات را پخش کند، سؤالات را جمع کند، آیا حق مسئولیتی می‌دهد؟ بابت این کارهایی که می‌خواهد، به مجری طرح کلان چی می‌دهد؟ امتیازش چه طوری است؟ جایگاه آن در نظام پژوهش چه طوری است؟ این‌ها خیلی کار داشت و من هم دیگر نبودم که در این ساختار کار کنم. البته بعداً ما عضو کمیسیون هماهنگی هم شدیم، ولی یک جاهایی حرف ما را گوش می‌کردند و یک جاهایی هم گوش نمی‌کردند. چون بالاخره من یک نفر از اعضای کمیسیون بودم. خیلی فرق دارد که شما خودت رئیس یک مجموعه باشی یا بگویند که شما عضو این کمیته باش. در هر حال، یک موضوع مهمی که ما پیگیری کردیم و به نظر من تحول اساسی در نظام پژوهش و فناوری سازمان می‌توانست باشد و جهت‌گیری‌ها و هدفمند شدن پژوهش‌ها و خروجی‌ها را خیلی تغییر می‌داد، طرح کلان بود. البته طرح‌های کلان لغو نشده و به صورت "کج‌دار و مریز" دارد جلو می‌رود. به نظر من آن اهمیاتی که ستاد سازمان باید نسبت به این موضوع می‌داشت، نداشته است. به‌ویژه این‌که نو بود و چون نو بود، باید شما به آن توجه کنید تا جا بیاندازید. ولی، لغو هم نشده است و دوستان می‌گفتند که این خوب است و باید اجرا بشود. اما، عملاً آن اتفاقی که ما فکر می‌کردیم، نیفتاد و من قطعاً معتقدم که با آن روندی که ما می‌رفتیم، اگر ادامه می‌داشت، موضوع را به یک سرمنزل خوبی می‌رساندیم. الان لغو نشده، ولی خیلی آرام جلو می‌رود. این هم یک موضوع مهم دیگری بود.

❖ نظام نوین ترویج کشاورزی

به نظر من در ترویج، مهم‌ترین حرکت همان نظام نوین ترویج بود که آقای دکتر زند کلید زدند. پژوهشگر مروجان ارشد اتفاق خیلی خوبی بود که آقای دکتر زند و آقای دکتر خاوازی مطرح کردند. ما در سازمان تحقیقات خیلی تلاش کردیم این موضوع را استمرار بدهیم و تقویت کنیم. آئین‌نامه پژوهشگر مروجان ارشد را نو کردیم. خاطر من نیست که در زمان ما تصویب شد یا نه. این کار خیلی خوبی بود، ولی یک خرده قاطعی شده بود با

بحث‌های مدیریتی و بعضی از این پژوهشگر مروجان ارشد پست‌های مدیریتی داشتند و به مسئولیت‌شان به عنوان پژوهشگر مروج ارشد نمی‌رسیدند. ما در آن آئین‌نامه سعی کردیم این موضوع را اصلاح کنیم و بیش‌تر از توان پژوهشگر مروجان ارشد استفاده کنیم. ولی، به نظر من آن ساختار نظام نوین خیلی خوب بود و باید قوی و محکم می‌رفت جلو. معتقدم که آن هم یک خرده تق و لق شده است.

❖ لزوم توجه به ملاحظات اجتماعی اقتصادی در ترویج

یک بحث‌های دیگری به صورت موردی و نه نهادینه در ترویج کلید زدیم و آن این بود که ما عمده بحث‌هایی که داریم انجام می‌دهیم به صورت مزرعه نمایشی و پایلوت و این‌ها به مزارع بهره‌برداران نفوذ نمی‌کند و شاید علتش این است که ما خیلی وقت‌ها هدف‌مان این است که بگوییم ما می‌توانیم. یعنی من به عنوان یک پژوهشگر مثلاً یک یافته‌ای دارم که مدیریت کود را اگر این طوری تغییر بدهید، عملکرد بالا می‌رود. بعد یک مزرعه نمایشی می‌گذارم و آن مدیریت کود که در ذهنم است را اعمال می‌کنم و عملکردم به صورت واقعی نسبت به شاهد بالا می‌رود، اما، این یافته به فضای اجتماعی اقتصادی مزرعه و روستا پیوند لازم را ندارد. چرا ندارد؟ برای این‌که اولاً چون با اعتبار دولتی این مزرعه نمایشی را اجرا می‌کنم. اگرچه طرح من در رابطه با تغذیه است، ولی یک علف‌کش خوب هم می‌زنم. از مرکز تحقیقات آن زمین را به صورت ویژه شخم می‌زنند. بذر خوب هم با خودم از تحقیقات می‌آورم و یک کمباین خوب هم می‌آورم. اما، کشاورزان آن‌جا که دسترسی به این سم و کود و سایر نهاده‌ها ندارند. بارها کشاورزان می‌گفتند که کود را از کجا خریدید؟ من یک کودی که فکر می‌کنم خوب است و روی آن تحقیق کردم و خوب است، می‌گذارم صندوق عقب ماشین و می‌برم در یک مزرعه‌ای فرض کنید در اطراف اصفهان و مثلاً لنجان و آن را می‌پاشم یا به زمین می‌دهم و بعد می‌گویم، ببینید چه قدر خوب شد و دو تا عکس هم می‌گیرم. این چه فایده‌ای دارد، وقتی کشاورز، امکانات ما را ندارد. در واقع دیدیم این به ضعف ما در درک Upscaling و Outscaling برمی‌گردد.

❖ مشارکت کشاورزان در تحقیقات کشاورزی

بنابراین، یک مدلی دادیم و روی آن کار کردیم و در ذرت هم جواب گرفتیم. آن مدل این بود که ما تا خود کشاورز را درگیر همه موضوع‌ها از جمله هزینه‌ها و تامین نهاده‌ها نکنیم و کشاورز سودش را لیس نکند، اتفاقی نخواهد افتاد. اول در گندم در سیستان این بحث را جلو بردیم و پیشرفت‌هایی در بعضی از مزارع داشتیم. اما، در گام بعدی به صورت قوی‌تر در ذرت در دو سه استان اقدام کردیم که به‌ویژه در خراسان توفیقات خوبی داشتیم.

در این مدل، با استفاده از تیم تحقیقاتی نسخه کاملی برای افزایش عملکرد هکتاری از سطح موجود به سطح هدف استخراج شد. هزینه‌های تک تک کارها هم درج گردید و مشخص شد که مثلاً عملکرد ذرت دانه‌ای را در خراسان می‌خواهیم از ۶ تن به ۸ تن برسانیم. هزینه این کار می‌شود A و درآمد حاصله می‌شود A+B. ترویج با کمک محققین به عنوان پشتیبان برنامه بود و شرکت‌های خدمات مشاوره فنی و مراکز تحقیقات خصوصی (در نظام مهندسی) را به‌عنوان مجری انتخاب کردیم و در جلسه‌ای با حضور سازمان جهاد کشاورزی استان دست این دو را در دست هم قرار دادیم. در خوزستان شرکت‌ها خوب جلو نیامدند. اما، در خراسان موفق بودیم و مدل ما کار کرد و قرار شد از محل سود (B) هم شرکت و هم کشاورز براساس تفاهم‌نامه منتفع شوند.

❖ اشتغال به کار از دوران کودکی

دکتر نوروزی: به نام خدا. آقای دکتر امانپور، ضمن تشکر از جناب عالی بابت انجام این مصاحبه می‌خواستم از خدمت‌تان خواهش کنم، ابتدا خودتان را معرفی بفرمائید.

دکتر امانپور: سلام علیکم و رحمت‌الله. اعوذ بالله من الشیطان الرجیم. بسم‌الله الرحمن الرحیم. الحمد لله رب العالمین و صل‌الله علی محمد و آله الطاهیرین. اللهم صل علی محمد و آل محمد. من محمدتقی امانپور هستم. البته نام کامل من کمی طولانی‌تر است، اما خلاصه و ساده می‌توان گفت: محمدتقی امانپور؛ فرزند کشاورزی از خطه خراسان، زاده مشهد، و برخاسته از تربیت. زندگی من از همان کودکی با کار و تلاش عجین شد. از شش سالگی، پیش از آن‌که حتی قدم به مدرسه بگذارم، به پدرم کمک می‌کردم و بره‌های کوچک را برای چرا می‌بردم. روستای ما مدرسه نداشت و برای درس خواندن به شهرستان دیگری نزد عمه‌جانم، که خداوند او را رحمت کند، رفتیم. چند سالی در آنجا سپری شد تا اینکه در سال پنجم دبستان به مشهد بازگشتم. در تمام این سال‌ها، تابستان‌ها به روستا می‌رفتم و درو می‌کردم، زمین‌ها را می‌کاشتم و هر کاری که در توان داشتم انجام می‌دادم.

اما نکته‌ای که همیشه به آن پایبند بودم، استقلال در تأمین مخارج تحصیلی‌ام بود. هرگز عادت نکردم که از پدر و مادرم پول توجیبی بگیرم. حتی وقتی برایشان کار می‌کردم، مزدی نمی‌خواستم. به جای آن، تابستان‌ها به دستفروشی مشغول می‌شدم. یکی از مشاغلی که در آن سال‌ها برای نوجوانان رایج بود، فروش آلاسکا بود. گاری کوچکی داشتم و آلاسکا می‌فروختم. این روند در دانشگاه هم ادامه داشت. پنج‌شنبه و جمعه‌ها در خانه افراد مرفه کارگری می‌کردم و از این طریق هزینه تحصیلم را تأمین می‌کردم. این مسیر زندگی، هرچند دشوار، اما برای من سرشار از درس‌ها و تجربه‌هایی بود که امروز نیز همراه من هستند.

❖ شاگرد ممتاز در دوران تحصیل

علی‌رغم تمام دشواری‌هایی که با آن‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کردم، در دوران تحصیل در دبستان و دبیرستان همواره شاگرد ممتاز و نفر اول کلاس بودم. اما فعالیت‌های من تنها

به درس خواندن محدود نمی‌شد. در همان سال‌ها، به‌طور فعال در امور جانبی مدرسه نیز مشارکت داشتم. برای دبیرستان تیم فوتبال راه‌اندازی کردم و خودم کاپیتان تیم بودم. همچنین با جمعی از دوستان، روزنامه‌های دیواری به زبان فارسی و انگلیسی منتشر کردیم که بازتاب‌دهنده فعالیت‌های دانش‌آموزان و موضوعات علمی و فرهنگی روز بود.

در مسابقات اطلاعات عمومی، حضورم پررنگ بود و نتایج قابل توجهی کسب کردم؛ نفر اول دبیرستان، اول مشهد، اول خراسان، و سرانجام نفر سوم کشور شدم. این موفقیت‌ها نشان‌دهنده علاقه من به گستره‌ای از علوم و اطلاعات بود که فراتر از کلاس درس می‌رفت. در عین حال، مسئولیت‌های خانوادگی و کمک به پدر و مادرم را نیز فراموش نمی‌کردم. علاوه بر کارهایی که در خانه انجام می‌دادم، به هم‌محلّی‌ها نیز کمک می‌کردم؛ هر کسی که در درس و تحصیل نیاز به کمک داشت، به سراغ من می‌آمد.

یکی از نقاط مورد علاقه‌ام در مشهد، کتابخانه ملی بود. هرگاه فرصتی پیدا می‌کردم، به آنجا می‌رفتم تا کتاب بخوانم یا کتاب‌هایی به امانت بگیرم. این عادت، عطش من برای یادگیری و آگاهی را همواره زنده نگه می‌داشت و من را به مسائلی فراتر از دنیای محدود نوجوانی‌ام آشنا می‌کرد.

❖ تحصیل در دانشگاه

قبولی در دانشگاه پلی‌تکنیک تهران (امیرکبیر امروز) نقطه عطفی در زندگی‌ام بود. با تلاش فراوان، در رشته تحصیلی خود شاگرد اول شدم و این موفقیت را در طول دوران تحصیل نیز حفظ کردم. در آن زمان، شاگرد اول‌ها می‌توانستند بورسیه‌ای برای ادامه تحصیل در مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) دریافت کنند. من نیز این شانس را داشتم، اما مسیر زندگی‌ام به‌گونه‌ای دیگر رقم خورد.

سال ۱۳۵۲، با ورود به دانشگاه، به فضایی کاملاً متفاوت قدم گذاشتم. علاوه بر تحصیل، به فعالیت‌های سیاسی و اجتماعی پرداختم و عضو فعال انجمن اسلامی و مرکزیت نهضت دانشجویی شدم. این فعالیت‌ها، همراه با اعتقاد عمیق به مبارزه، دو بار مرا به زندان کشاند و در نهایت باعث شد بورسیه MIT از دست برود.

با این حال، حتی در دل این شرایط سخت، تحصیل برای من اهمیت ویژه‌ای داشت. برخلاف بسیاری از انقلابیون آن زمان که درس را در اولویت نمی‌دانستند، من همچنان شاگرد اول بودم و به تلاش علمی ادامه می‌دادم. اما دستگیری‌ها و حضور در زندان مانع از آن شد که مدرکم را در سال ۱۳۵۶ دریافت کنم.

پس از انقلاب، بازگشت به دانشگاه تجربه‌ای متفاوت بود. انقلاب فرهنگی و وقفه‌ای در تحصیل ایجاد کرد و من که در جبهه حضور داشتم، به اجبار به دانشگاه بازگردانده شدم تا

درس‌هایی مانند علوم اسلامی که به برنامه افزوده شده بودند، امتحان دهم. این فرایند پایان تحصیلاتم را تا سال ۱۳۶۳ به تعویق انداخت، اما در نهایت مدرکم را دریافت کردم. این دوره، هرچند پر از فراز و نشیب بود، برای من نعادی از تلاش مداوم و استقامت در برابر سختی‌ها شد.

❖ **تحصیلات تکمیلی و استاد تمام سازمان**

تحصیلات عالی و پیشرفت در مسیر علمی بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی حرفه‌ای‌ام بود. پس از پایان مقطع کارشناسی، وارد مقطع کارشناسی ارشد مدیریت شدم و این دوره را با موفقیت به پایان رساندم. اما عطش دانستن و ارتقای دانش، مرا به مسیرهای تازه‌ای هدایت کرد. برای دکترا در چندین دانشگاه داخل و خارج از کشور تحصیل کردم؛ از پلی‌تکنیک تهران و تربیت مدرس گرفته تا علامه طباطبایی در ایران و یک دوره تخصصی در هلند. این مسیر پراکنده و پرچالش نه تنها افق‌های علمی‌ام را گسترش داد، بلکه مرا به نقطه‌ای رساند که سازمان متبوعم مدارک و تجربیاتم را معادل دکترای رسمی ارزیابی کرد. براساس قوانین سازمان، هر فردی که پنج سال معاون آموزش و تحقیقات می بود و به عنوان عضو هیأت علمی فعالیت می کرد، واجد شرایط دریافت عنوان استاد تمام یا فول پروفیسور می شد.

من که چهارده سال در سمت معاون آموزش و تحقیقات و مدیریت مراکز علمی فعالیت داشتم، توانستم این گواهی را به عنوان استاد تمام دریافت کنم. این عنوان برای من تنها یک مدرک یا رتبه نبود، بلکه نعادی از سال‌ها تلاش، پژوهش و اشتیاق برای یادگیری و خدمت به جامعه علمی کشور بود.

❖ **انتقال به وزارت نفت و بازنشستگی از خدمت**

جهاد برای من نه یک شغل، بلکه مسیری بود که به آن عشق می‌ورزیدم. بیست‌و‌دو سال از عمرم را در این نهاد گذراندم و در همان سال‌های اولیه، به عنوان یکی از بنیان‌گذاران جهاد سازندگی کل کشور فعالیت کردم. همچنین جهاد خوزستان را تأسیس کردم و در دوران دفاع مقدس به عنوان نماینده جهاد در اتاق جنگ و بنیان‌گذار پشتیبانی و مهندسی جنگ، نقشی کلیدی در خدمت به کشور ایفا نمودم.

پس از ادغام جهاد، شرایط جدیدی پیش آمد. با اصرار آقای زنگنه، به وزارت نفت منتقل شدم. این انتقال در حالی بود که خود تعایل داشتم همچنان به عنوان عضو هیأت علمی سازمان فعالیت کنم، اما مسئولیت‌های جدید مسیر حرفه‌ای مرا به وزارت نفت کشاند. در دو مقطع کلیدی عهده‌دار مسئولیت بودم.

در فاصله میان این دو دوره در وزارت نفت، فرصتی پیش آمد تا در شهرداری تهران نیز خدمت کنم. آقای احمدی نژاد، شهردار وقت، از من دعوت کرد تا ریاست مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران را بر عهده بگیرم. پس از پایان این دوره، بار دیگر با دعوت آقای زنگنه به وزارت نفت بازگشتم و مأموریت‌های مهمی را به سرانجام رساندم.

به این ترتیب، سه حوزه اساسی مدیریت در زندگی حرفه‌ای من نقش‌آفرینی کردند: جهاد سازندگی، شهرداری تهران و وزارت نفت. هر یک از این مراحل، تجارب ارزشمندی را برایم به همراه داشت که مرا در شناخت عمیق‌تر مسائل اجرایی و مدیریتی یاری کرد.

سال‌های پایانی خدمت من نیز با راه‌اندازی کانون جهادگران همراه بود؛ نهادی که خود از بنیان‌گذارانش بودم و افتخار عضویت در شورای مرکزی و ریاست آن را داشتم. در حال حاضر نیز به‌عنوان نایب رئیس این شورا فعالیت می‌کنم. این خلاصه‌ای بود از مسیری که طی کردم، از آغاز تولد تا مسئولیت‌های خطیری که به لطف خداوند بر عهده گرفتم، و تعامل آنچه که امروز مرا به این جایگاه رسانده است.

❖ مشارکت در تربیت دانشجویان انقلابی

در پنج سال پیش از انقلاب و چهل و پنج سال پس از آن، همواره دغدغه‌ام تولید علم و فناوری، چه در بعد نرم‌افزاری و چه در بعد سخت‌افزاری، بوده است. پیش از انقلاب، مسئول تدوین سیر مطالعاتی دانشجویان بودم و ارتباط نزدیکی با بزرگان انقلاب داشتم؛ شهید آیت‌الله بهشتی، آیت‌الله موسوی اردبیلی و حضرت آیت‌الله خامنه‌ای. در تدوین این سیر مطالعاتی، با این عزیزان مشورت می‌کردیم و رفت‌وآمدهای مستمری داشتیم.

دکتر نوروزی: منظورتان از تدوین سیر مطالعاتی دانشجویان چیست؟

دکتر امانپور: منظور از سیر مطالعاتی، طراحی مسیری بود که یک دانشجوی انقلابی به درستی تربیت شود؛ مسیری فراتر از آموزش‌های رسمی دانشگاهی. دانشجویانی که به دانشگاه راه می‌یافتند، اغلب به دنبال گسترش دانسته‌های خود بودند، اما نهی‌دانستند از کجا آغاز کنند یا چه کتاب‌هایی بخوانند. به‌عنوان مثال، ممکن بود بدون پیش‌زمینه لازم سراغ کتاب‌هایی چون اقتصادنا یا آثار سنگین ملاصدرا بروند. در حالی که این مسیر باید با آثاری ساده‌تر همچون داستان راستان شهید مطهری آغاز می‌شد و به‌تدریج عمق پیدا می‌کرد.

هدف این سیر مطالعاتی، پرورش دیدگاهی باز و همه‌جانبه در دانشجویان بود تا به درک درستی از مکاتب فکری گوناگون، همچون مارکسیسم، سرمایه‌داری و اسلام برسند. در عین حال، تلاش می‌کردیم مفاهیم اسلامی را با دقت و درستی به آن‌ها معرفی کنیم. چنین برنامه‌ای دانشجویان را هم به اعضای مؤثر نهضت دانشجویی تبدیل می‌کرد، و هم

آنها را در انتخاب آگاهانه کتاب‌ها و درک علمی مسائل جامعه یاری می‌داد. به دلیل علاقه و تجربه شخصی‌ام در مطالعه و بهره‌مندی از دیدگاه‌های بزرگان انقلاب، نظیر شهید بهشتی، آیت‌الله موسوی اردبیلی و آیت‌الله خامنه‌ای، توانستم در تدوین این برنامه نقش مؤثری ایفا کنم. خاطرم هست در آن زمان، برخی جریان‌های انحرافی، مانند گروه فرقان، به دانشگاه‌ها نفوذ کرده بودند و با تفسیرهای نادرست، دانشجویان را گمراه می‌کردند. این سیر مطالعاتی دقیقاً برای مقابله با چنین انحرافات طراحی شده بود تا نسل جدیدی از دانشجویان با آگاهی بالا و دیدگاه‌های علمی صحیح تربیت شوند. این برنامه برای دانشجویان فواید بسیاری داشت و به آن‌ها کمک می‌کرد تا مسیر فکری خود را در محیطی پرچالش، با اطمینان بیشتری طی کنند.

❖ تأسیس جهاد سازندگی و فعالیت‌های فرهنگی-سیاسی

زمانی که جهاد سازندگی تأسیس شد، مسیر تازه‌ای در حوزه علم و فناوری آغاز کردم؛ مسیری که بسیاری از آن دستاوردها حتی پس از پنجاه سال همچنان در ایران و جهان نوآورانه باقی مانده است. پایه‌گذاری این حرکت براساس فرمایش امام خمینی (ره) صورت گرفت. ایشان از ما خواستند که برای مقابله با فعالیت‌های ضدانقلاب در کشور، با دولت همکاری کنیم. بدین منظور، گروه‌هایی از انجمن‌های اسلامی را به محله‌ها و استان‌هایی که نفوذ ضدانقلاب در آنها بیش‌تر بود، اعزام کردیم تا با کارهای فرهنگی و سیاسی هوشمندانه، این جریان‌ها را منزوی کنیم.

این تلاش‌ها با موفقیت انجام شد، اما مسئله‌ای بنیادی‌تر توجه ما را به خود جلب کرد: چگونه می‌توان کشور را از نفوذ بیگانگان و خطرات ضدانقلاب حفظ کرد؟ آیا مبارزه تنها باید از طریق اقدامات سیاسی، امنیتی و نظامی باشد، یا رویکردی توسعه‌محور و بنیادین می‌تواند مؤثرتر باشد؟

با بررسی دقیق و مشورت با دوستان، به این نتیجه رسیدیم که راه‌حل پایدار، ایجاد یک نهضت توسعه‌ای است که مردم را از فقر و وابستگی نجات دهد. آن زمان بیش از صد هزار روستا در کشور وجود داشت؛ حدود شصت هزار روستای مسکونی و چهل هزار روستای متروکه. بسیاری از این روستاها با مشکلات شدید اقتصادی و کمبود امکانات مواجه بودند و مردمانشان، به دلیل فقر و ناآگاهی، به‌راحتی فریب جریان‌های بیگانه را می‌خوردند.

این چنین بود که نهضت جهاد سازندگی متولد شد. هدف ما این بود که روستاها را به مراکز آباد و خودکفا تبدیل کنیم. روستاییانی که در این فرآیند تقویت می‌شدند، هم زندگی بهتری پیدا می‌کردند، و هم آگاهی بیش‌تری نسبت به مسائل داخلی و خارجی کشور به دست می‌آوردند؛ به‌گونه‌ای که دیگر به‌سادگی در دام تبلیغات ضدانقلاب یا نقشه‌های بیگانگان نمی‌افتادند.

این نهضت، فراتر از ساخت‌وسازهای عمرانی، یک حرکت جامع فکری و فرهنگی بود. جهاد سازندگی در عین حال که به بازسازی و آبادانی روستاها پرداخت، با تقویت فهم و درک مردم، بستری برای استقلال فکری و اقتصادی جامعه ایرانی فراهم کرد.

دکتر نوروزی: خاطرتان می‌آید که اولین بار عبارت جهاد سازندگی را چه کسی مطرح کرد؟

دکتر امانپور: در آن روزها که ما در جمع دوستان و همفکران خود دور هم می‌نشستیم، دغدغه اصلی‌مان این بود که برای نهضت تازه‌ای که می‌خواستیم پایه‌گذاری کنیم، چه نامی انتخاب کنیم. این نهضت به یک مفهوم و هدف عمیق نیاز داشت؛ هدفی که به‌طور خاص به سازندگی و آبادانی روستاها مربوط می‌شد. در همین جلسات، با حضور پانزده یا شانزده نفر از اعضای فعال نهضت دانشجویی، هر کدام از ما نظرات مختلفی در مورد نام، آرم و حتی شیوه اجرایی این حرکت داشتیم. جلسات پر از بحث و تبادل نظر بود؛ نظرات مختلف در کنار هم قرار می‌گرفت تا به بهترین نتیجه برسیم.

در نهایت، این روند به پیشنهاد اولیه‌ای منتهی شد که از دل همان جلسات بیرون آمد: "جهاد برای سازندگی روستاها". این اسم به نظرمان درست و مناسب آمد؛ زیرا نهضت ما قرار بود برای بهبود وضعیت روستاهای ایران، که بسیاری از آنها در فقر و ناداری زندگی می‌کردند، تلاش کند. اما این نام تنها آغاز کار بود؛ زیرا به تدریج دیگر جنبه‌های این جهاد توسعه محور گسترش پیدا کرد و جزئیات آن در دل واقعیت‌های عملیاتی شکل گرفت. آرم و تصویر این نهضت نیز همچون نام آن، متناسب با ایده‌های ما شکل گرفت و تکمیل شد. این آرم نماد تعهد و ایثار برای سازندگی بود؛ تعهدی که در نهایت به جهاد سازندگی تبدیل شد، و البته نه تنها در مقیاس روستاها، بلکه در مقیاس کل کشور. با این حال، آنچه در ابتدا یک نام ساده به نظر می‌رسید، تبدیل به یکی از بزرگ‌ترین حرکت‌های توسعه‌ای در تاریخ ایران شد، حرکتی که در آن سازندگی مادی در کنار سازندگی فکری و فرهنگی مورد توجه قرار گرفت. این حرکت، هم‌زمان با ایجاد تغییرات عمرانی در روستاها، موجب آگاهی مردم از ظرفیت‌های درونی و توانمندی‌های خود شد و مسیر جدیدی را برای پیشرفت کشور گشود.

❖ آغاز جهاد سازندگی: نگاهی به ریشه‌های یک نهضت ماندگار

در اولین روزهایی که تصمیم گرفتیم گامی برای ساختن کشور برداریم، چیزی که بیش از همه به آن نیاز داشتیم، شناخت دقیق از مشکلات و کاستی‌ها بود. ما فهمیده بودیم که هر حرکتی بدون آسیب‌شناسی و درک عمیق از وضعیت موجود، محکوم به شکست است. این، نقطه‌ای بود که راه ما را از بسیاری از تصمیمات شتاب‌زده و بی‌پایه متمایز می‌کرد. پیش از هر اقدامی، وضعیت کشور را سنجیدیم: روستاها، کشاورزی، عمران و زیرساخت‌ها.

این بررسی نشان داد که اگر می‌خواهیم مردم را از دامن ضدانقلاب دور نگه داریم و جامعه‌ای مستحکم و خودکفا بسازیم، باید به محروم‌ترین نقاط کشور خدمات زیربنایی برساییم. روستاها، با تعام سادگی و محدودیت‌های‌شان، جبهه‌ای بودند که در آن نه تنها معیشت مردم، بلکه امنیت و استقلال کشور رقم می‌خورد.

نتیجه این تحلیل روشن بود: مردم باید زندگی بهتری داشته باشند. شغل و درآمد برای‌شان فراهم شود. تولید و خودکفایی جای وابستگی به بیرون را بگیرد. اگر می‌خواستیم مردم در برابر تبلیغات و تطمیع دشمن مقاوم باشند، این هدف‌ها باید عملی می‌شد. اینجا بود که ایده‌های شکل گرفت، ایده‌ای که بعدها تبدیل به یکی از پرافتخارترین نهضت‌های انقلاب اسلامی شد: جهاد سازندگی. ما پیشنهاد دادیم نهادی ایجاد شود که نه فقط یک برنامه کوتاه‌مدت، بلکه حرکتی ریشه‌ای و ماندگار باشد.

این پیشنهاد، نه تنها به بهبود زیرساخت‌ها و معیشت مردم کمک کرد، بلکه روحیه‌ای تازه به جامعه بخشید. روستاها، که پیش‌تر نقاطی فراموش‌شده بودند، به محور توجه و توسعه تبدیل شدند. جهاد سازندگی، نه فقط نام یک نهاد، بلکه تجسم اراده‌ای بود که می‌خواست از دل سختی‌ها و فقر، زندگی بسازد و از دل ناامیدی‌ها، امید.

با گذشت دهه‌ها از آن روزها، جهاد سازندگی تجربه‌ای بوده که ثابت کرده، هر حرکتی که از شناخت دقیق مشکلات آغاز شود و با ایمان به توان مردم پیش برود، ماندگار خواهد بود.

❖ تصور غلط برخی در مورد کار جهادی

در باور عمومی، گاهی تصور می‌شود که تنها با شور و شوق انقلابی و بدون تجربه می‌توان وارد میدان مسئولیت‌های بزرگ شد و کاری از پیش برد. اما حقیقت این است که جهاد سازندگی از دل برنامه‌ریزی، تجربه، و شناخت عمیق از مفهوم حکمرانی زاده شد. افرادی که در آغاز این نهضت گرد هم آمدند، هرگز افرادی بی‌تجربه یا اتفاقی نبودند. آنان با پیشینه‌ای غنی از فعالیت‌های انقلابی، دانشجویی، و عملی، مسیر جهاد را شکل دادند. برای من، شخصاً این سفر از پنج سال پیش از تأسیس جهاد آغاز شد. آن زمان که در کادر مرکزی نهضت دانشجویی، همراه با هم‌فکرانم، بر روی مسائل حکمرانی کار می‌کردم. ما از دل بحث‌ها و تحلیل‌ها، به درک دقیق‌تری از مفاهیمی چون دولت، تشکیلات، و حکمرانی رسیدیم. این سال‌ها، فرصتی بود برای تقویت دیدگاه‌ها و آماده‌سازی برای مواجهه با چالش‌هایی که به همراه انقلاب پیش‌رو بود.

آن روزها، حکمرانی برای ما تنها یک نظریه نبود، بلکه مفهومی بود که باید با آن زندگی کرد و در میدان عمل آزمود. تشکیلات‌سازی، تصمیم‌گیری برای جامعه، و برنامه‌ریزی برای

حل مشکلات، تجربه‌هایی بودند که ما را برای مسئولیت‌هایی چون جهاد آماده می‌کردند. افرادی که به جهاد سازندگی پیوستند، هر یک در حوزه‌ای از تجربه، توانایی و بینش برخوردار بودند. برخی سال‌ها در عرصه فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی کار کرده بودند، برخی دیگر در فضای انقلابی به تبیین اصول و ارزش‌ها پرداخته بودند. هر یک از ما، با توجه به شناخت‌مان از نیازهای کشور و با تجربه‌های گذشته‌مان، برای ساختن این نهضت گام برداشتیم.

جهاد سازندگی، نتیجه یک تصمیم شتاب‌زده نبود. این نهضت، بر پایه تجربیات، تفکر و برنامه‌ریزی بنا شد. ما می‌دانستیم که حکمرانی چیست، دولت چگونه عمل می‌کند و جامعه به چه نوع تشکیلاتی نیاز دارد. این آگاهی بود که جهاد را از حرکتی موقت به نهادی ماندگار تبدیل کرد و توانست روستاها را از محرومیت به کانون خودکفایی و پیشرفت بدل کند.

جهاد، نه صرفاً شور انقلابی، بلکه آزمون تجربه و دانش حکمرانی بود. اگر امروز از آن به عنوان الگویی موفق یاد می‌شود، به خاطر این است که بر ستون‌های محکم شناخت، تجربه و اراده استوار شده بود.

❖ از نهضت دانشجویی تا جهاد سازندگی: روایتی از نظم، برنامه‌ریزی و تعهد

پس از پیروزی انقلاب، ضرورت سامان‌دهی نیروهای انقلابی و ایجاد نهادهای موثر برای مدیریت کشور بیش از پیش احساس می‌شد. در آن روزهای پرتلاش، نقش و مسئولیت‌ها به سرعت تقسیم می‌شد و هرکس باید مأموریتی مشخص را به عهده می‌گرفت. من نیز، به‌عنوان نماینده نخست‌وزیر وقت، وظیفه داشتم نیروهای انقلابی را به مناطق مختلف کشور اعزام کنم.

ما از همان ابتدا به دنبال نظم و سازمان‌دهی بودیم. روز ۲۸ بهمن ۱۳۵۷ خدمت امام خمینی (ره) رسیدیم و گزارشی از اقدامات نهضت دانشجویی ارائه دادیم. ایشان تأکید کردند که این حرکت باید با دولت همکاری کند. دو روز بعد، جلسه‌ای با آقای بازرگان، نخست‌وزیر وقت، برگزار کردیم. ایشان از ما خواستند که نهضت دانشجویی در خدمت انقلاب و مبارزه با ضدانقلاب قرار گیرد. در همان جلسه، اعضای نهضت پیشنهاد کردند که من نماینده نخست‌وزیر در ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی باشم. با تأیید نخست‌وزیر، این مسئولیت به من واگذار شد.

اختیارات وسیعی در اختیار ما قرار گرفت: مدیریت ارتش، شهرداری و ژاندارمری در استان‌ها برای حمایت از انقلاب و مقابله با ناآرامی‌ها. ما نیز به اعضای مرکزیت نهضت دانشجویی و نیروهای فعال در استان‌ها حکم دادیم تا مأموریت‌های خود را آغاز کنند. این

ساختار، هماهنگی و تمرکز نیروها را ممکن کرد و از پراکندگی فعالیت‌ها جلوگیری نمود. وقتی به این نتیجه رسیدیم که جهاد سازندگی باید به‌عنوان یک نهاد مستقل تشکیل شود، گامی فراتر برداشتیم. با تدوین اساسنامه و برنامه‌ریزی دقیق، مأموریت‌ها را میان افراد تقسیم کردیم. این اقدام برای جلوگیری از تکرار اشتباه‌هایی بود که در دیگر نهادهای نوپا پیش آمده بود. به یاد دارم زمانی که امام فرمان تشکیل کمیته‌های انقلاب را دادند، هر گروهی که در یک مسجد یا مقر جمع شده بود و چند سلاح در اختیار داشت، خود را کمیته انقلاب می‌نامید. اما برای جهاد، ما تصمیم گرفتیم که این نهاد بر پایه نظم و گزینش دقیق افراد شکل گیرد.

شورای مرکزی جهاد، متشکل از افرادی بود که براساس شایستگی انتخاب شده بودند. این افراد تنها با شور انقلابی وارد میدان نشده بودند، بلکه با دانش، تجربه و درک عمیق از مسائل حکمرانی و اجتماعی مأموریت خود را آغاز کردند.

تشکیل جهاد سازندگی، گامی اساسی در جهت نهادینه کردن تلاش‌های انقلابی بود. از همان ابتدا، ما به دنبال ساختاری بودیم که نه تنها بتواند پاسخگوی نیازهای فوری کشور باشد، بلکه به‌عنوان الگویی برای نهادسازی در آینده باقی بماند. این جهاد، محصول اراده، نظم و برنامه‌ریزی بود و نه حاصل حرکتی شتاب‌زده یا بی‌برنامه.

❖ تشکیل جهاد در خوزستان: روایت یک حرکت علمی و انقلابی

خوزستان، با همه اهمیت استراتژیکش، نماینده‌ای برای تشکیل جهاد نفرستاده بود. کسی نبود که به او حکم بدهیم و فعالیت جهاد را آغاز کند. افزون بر این، استاندارد و وقت، یک فرمانده نیروی دریایی و نظامی مقتدر بود که کنترل شرایط را در دست داشت و اجازه نمی‌داد کسی بدون هماهنگی وارد عمل شود. اما ضرورت ایجاد جهاد در خوزستان به حدی بود که من، به‌عنوان مسئول ارشد نظامی، شخصاً تصمیم گرفتم به این استان سفر کنم و این مأموریت را آغاز کنم.

وقتی به خوزستان رسیدم، اولین اقدامی که کردم، ایجاد دفتر جذب نیرو در دانشگاه بود. باور داشتم که اگر جهاد بخواهد به‌درستی پایه‌گذاری شود، باید از ظرفیت علمی و دانشجویی استفاده کند. به همین دلیل، دفتری تأسیس کردیم تا اساتید و دانشجویان علاقه‌مند برای همکاری ثبت‌نام کنند. این دفتر، نقطه شروعی برای پیوند میان شور انقلابی و توانایی علمی بود.

دومین گام، امضای قراردادی با دانشگاه بود تا اولین آمارگیری جامع روستایی خوزستان انجام شود. این تصمیم، یک حرکت نوآورانه به‌شمار می‌رفت، و ضرورتی بود که پیش از هر اقدامی احساس می‌شد. در تابستان ۱۳۵۸، در حالی که جهاد سازندگی تازه تأسیس

شده بود و فضای کشور سرشار از شور انقلابی بود، چنین اقدامی، یک رویکرد کاملاً متفاوت و پیشرو به شمار می‌آمد.

در آن روزها، کم‌تر کسی به اهمیت اطلاعات و شناخت دقیق از وضعیت موجود باور داشت. همان‌طور که امروز، پس از ۴۵ سال، شور انقلابی در میان مردم همچنان زنده است و در مراسم مذهبی و اجتماعی جلوه می‌کند، در آن زمان نیز انرژی و هیجان عمومی به اوج رسیده بود. اما این هیجان می‌توانست به بی‌برنامگی منجر شود. من اعتقاد داشتم که هر حرکت، پیش از هر چیز، نیازمند شناخت و اشراف اطلاعاتی است.

تجربه خوزستان نشان داد که جهاد، نه فقط یک نهاد انقلابی، بلکه یک سازمان علمی و برنامه‌ریزی‌شده است. ما در آنجا یاد گرفتیم که علم و عمل باید در کنار یکدیگر حرکت کنند و تنها در این صورت است که می‌توان به موفقیت پایدار دست یافت. این رویکرد، الگویی شد برای دیگر نقاط کشور و تأکیدی بر اهمیت پیوند میان شور انقلابی و خرد علمی.

امروز، در سازمان‌های تحقیقاتی و ترویجی مانند تات (تحقیقات، آموزش و ترویج)، حداقل پنجاه تا هفتاد هزار پژوهش در حال اجرا یا به اتمام رسیده وجود دارد. اما آیا هیچ‌یک از رؤسا اشراف کامل به این پژوهش‌ها دارند؟ آیا فهرست آنها را بررسی کرده‌اند؟ آیا می‌دانند هر یک از این پژوهش‌ها به چه دردی می‌خورد، چرا از برخی استفاده شده و از برخی دیگر نه؟ این همان چیزی است که به آن "اشراف اطلاعاتی" گفته می‌شود؛ اشرافی که نه فقط بر پروژه‌ها و مراکز، بلکه بر وضعیت کشاورزی، نیازهای کشاورزان و شرایط کلی کشور گسترده باشد.

در بسیاری از موارد، بدون این اشراف اطلاعاتی، اقداماتی صورت می‌گیرد که نه تنها بی‌ثمر است، بلکه گاه منابع را هدر می‌دهد. برای مثال، زمانی که من در خوزستان مشغول به فعالیت شدم، نخستین اقدامم بستن قراردادی با دانشگاه برای انجام آمارگیری جامع از روستاها بود. معتقد بودم اگر بخواهیم در یک روستا زیرساختی ایجاد کنیم یا فعالیتی را آغاز کنیم، باید اطلاعات دقیق و جامعی از آن منطقه داشته باشیم. بدون این اطلاعات، هر اقدامی بی‌هدف خواهد بود.

متأسفانه، حتی امروز، پس از گذشت چهار دهه، بسیاری از مدیران هنوز به اهمیت اشراف اطلاعاتی باور ندارند. آنها نمی‌دانند که مدیریت موفق از شناخت دقیق و جامع آغاز می‌شود. اشراف اطلاعاتی تنها به معنای جمع‌آوری داده نیست؛ بلکه شامل تحلیل، فهم و استفاده عملی از این داده‌هاست. این همان مسیری است که من در خوزستان با آسیب‌شناسی دقیق و جمع‌آوری اطلاعات آغاز کردم. اشراف اطلاعاتی پایه‌ای است که بدون آن، هر ساختاری در نهایت دچار فروریختگی خواهد شد.

❖ بازمهندسی فعالیت‌ها و برنامه‌ها

در همان سال‌های آغازین فعالیت در خوزستان، تصمیمی گرفتم که به ندرت در میان مدیران و رؤسای امروزی دیده می‌شود: بازمهندسی عملکرد. این فرایند، که به معنای توقف، ارزیابی و بازاندیشی در شیوه‌های کاری است، در آن زمان گامی ضروری برای پیشبرد اهداف جهاد به شمار می‌رفت. تابستان ۱۳۵۹ بود که جهاد سازندگی در خوزستان را برای یک ماه تعطیل کردیم. هدف این تعطیلی نه استراحت، بلکه بررسی عملکرد یک‌ساله جهاد بود. ما تصمیم گرفتیم پیش از آنکه شتاب‌زده و بدون توقف به فعالیت‌های انقلابی ادامه دهیم، عملکرد گذشته را به دقت مطالعه کنیم و نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنیم.

این اقدام، که می‌توان آن را یک بازمهندسی واقعی نامید، شامل پرسش‌های بنیادین و اساسی بود: آیا روش‌های کاری ما درست بوده است؟ آیا برای هر فعالیت، دستورالعمل‌های مشخص داشتیم؟ برخورد ما با مردم روستاها چگونه بوده است؟ آیا فعالیت‌ها براساس نیاز واقعی مردم طراحی و اجرا شده‌اند؟ کیفیت کارها در چه سطحی بوده است؟ این پرسش‌ها برای ما هم راهی برای ارزیابی گذشته، و هم ابزاری برای ساختن آینده‌ای بهتر بودند.

برای انجام این بازمهندسی، تمام ماشین‌آلات سبک، نیمه‌سنگین و سنگین را جمع‌آوری کردیم، تعمیرات لازم را انجام دادیم، و همه را برای فعالیت‌های بعدی آماده ساختیم. تعمیرکاران و کارشناسان را بسیج کردیم تا هر نقصی را برطرف کنند. انبارها را فهرست‌برداری و آماده کردیم. دفاتر مالی و گزارش‌های عملکرد را بررسی کردیم تا اطمینان یابیم که همه چیز در مسیر درستی قرار دارد.

امروز، پس از ۴۵ سال، آیا هیچ‌یک از مدیران سازمان‌های بزرگ و کلیدی چنین رویکردی را در پیش گرفته‌اند؟ آیا کسی به فکر بازمهندسی و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها افتاده است؟ برای مثال، در نهادی مانند تات، که پنج دهه از تأسیس آن می‌گذرد، آیا کسی به‌طور جدی این پرسش‌ها را مطرح کرده است که این سازمان چه بوده، چه کرده، و چه اثری بر جامعه داشته است؟ آیا روش‌های انتخاب و اجرای پروژه‌ها بر مبنای نیازسنجی و تحلیل درست بوده‌اند یا صرفاً تقلید از روندهای روزمره؟

بازمهندسی، در نگاه من، نه فقط یک وظیفه مدیریتی، بلکه یک ضرورت استراتژیک است. هر اقدامی باید مبتنی بر اشراف اطلاعاتی، آسیب‌شناسی دقیق، و نیازسنجی واقعی باشد. بدون این پایه‌ها، فعالیت‌های هر سازمان به‌سرعت در گرداب بی‌اثری و اتلاف منابع گرفتار خواهد شد. آنچه در خوزستان انجام دادیم، الگویی برای این بود که چگونه می‌توان با بازنگری و بازمهندسی، پایه‌های مستحکم‌تری برای آینده ساخت.

یکی از معضلات اساسی نظام آموزش عالی در کشور، بی‌توجهی به نیازسنجی در برنامه‌ریزی‌های

آموزشی است. این معضل، نه امروز بلکه سال‌هاست که سایه‌ای سنگین بر سر تربیت نیروهای متخصص افکنده است. مثال روشنی از این نقیصه را می‌توان در تجربه‌ای که هنگام عضویت در شورای عالی آموزش و تحقیقات داشتیم، یافت.

روزی که به عنوان نماینده وزیر وارد جلسه شورا شدم، از همان ابتدا سؤالی بنیادین مطرح کردم. ابتدا از آنها پرسیدم: «آیا من به عنوان عضو این شورا حق دارم سؤالی مطرح کنم و تا پاسخ روشنی نگیرم، به پیگیری آن ادامه دهم؟» پاسخ مثبت بود. سپس گفتم: «این آموزش‌هایی که دانشگاه‌های ما ارائه می‌دهند، براساس کدام نیازسنجی طراحی شده‌اند؟ چرا ما در رشته‌هایی مثل مکانیک، کارشناسی و کارشناسی ارشد تربیت می‌کنیم؟ آیا این تخصص‌ها به واقع نیاز جامعه و بازار کار هستند؟»

این پرسش، به جای ایجاد یک بحث سازنده، واکنش‌هایی تعجب‌آور برانگیخت. ابتدا در جلسه عمومی تصمیم گرفته شد موضوع در کمیته آموزش بررسی شود. اما در همان کمیته، به صراحت به من گفتند: «آقا تقی، جان مادرت کوتاه بیا!» و حتی سؤالم را «بی‌خود» نامیدند. این برخورد، نه تنها نگران‌کننده، بلکه گویای آن بود که تفکر انتقادی و رویکرد علمی به نیازهای واقعی جامعه، در تصمیم‌گیری‌های کلان آموزشی جایی ندارد. این در حالی است که تجربه‌های عملی نشان داده‌اند که نیازسنجی، بنیانی حیاتی برای طراحی برنامه‌های آموزشی و تربیتی است. به عنوان نمونه، سال‌ها پیش هنگامی که ترک‌نژاد تصمیم به نگارش پایان‌نامه دکترای خود گرفت، موضوع را به «نیازسنجی آموزشی در بخش کشاورزی» اختصاص دادیم. این پژوهش، گامی در جهت تعیین دقیق نیازهای آموزشی این بخش و تطبیق برنامه‌ها با واقعیت‌های میدانی بود. اما امروز، چنین رویکردهایی در آموزش عالی ما کمیاب شده‌اند.

ما به عنوان یک نظام آموزشی باید پرسیم: چرا و به چه هدفی نیروهای متخصص تربیت می‌کنیم؟ آیا برنامه‌ریزی‌های ما، براساس تحلیل علمی از نیازهای بازار کار، جامعه، و توسعه ملی است؟ یا صرفاً در تقلید از الگوهای قدیمی و بی‌ربط گیر افتاده‌ایم؟ پاسخ به این پرسش‌ها، مستلزم پذیرش ضرورت نیازسنجی و شجاعت مواجهه با کمبودها و کاستی‌هاست. اگر این اصل بنیادین را نادیده بگیریم، نه تنها نظام آموزشی، بلکه آینده توسعه کشور نیز در معرض خطر خواهد بود.

در مؤسسات آموزشی برجسته‌ای همچون هاروارد و ام.آی.تی، تربیت نیروی انسانی براساس نیازهای واقعی جامعه، اصلی بنیادین است. اگر روزی از رئیس هاروارد پرسید چرا کارشناسان مکانیک تربیت می‌کنند، پاسخی دقیق و روشن خواهید شنید. او به شما خواهد گفت: «این هرم نیروی انسانی ایالات متحده است، این هم فهرست مشاغل و زمینه‌های کاری که جامعه ما به آنها نیاز دارد. ما به این میزان مهندس مکانیک در سطح

کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا نیاز داریم.» این مؤسسات با شناخت دقیق از بازار کار و نیازهای ملی، برنامه‌ریزی می‌کنند و محتوای آموزشی‌شان کاملاً با اهداف توسعه و اثربخشی اقتصادی و اجتماعی تطابق دارد.

اما در کشور ما، رویکرد متفاوتی حاکم است. دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی بدون نیازسنجی دقیق گسترش می‌یابند و نیروهایی تربیت می‌کنند که تطابق چندانی با نیازهای واقعی جامعه ندارند. این رویکرد، نه تنها به هدررفت منابع منجر می‌شود، بلکه اثربخشی نیروی انسانی را نیز کاهش می‌دهد.

سال ۱۳۵۹، زمانی که مدیریت بخشی از این سازمان بزرگ را بر عهده داشتم، متوجه شدم نمی‌توان بدون شناخت کامل از جامعه هدف و نیازهای آن، به حکمرانی مؤثر دست یافت. اولین گام، دستیابی به اشراف اطلاعاتی بود. از روستاها شروع کردیم و نیازها، مشکلات و ظرفیت‌های آنها را بررسی کردیم. این روند به ما امکان داد تا عملکرد یک‌ساله‌مان را با دقت ارزیابی کنیم و سپس ساختار و عملکرد سازمانی‌مان را بازمهندسی کنیم.

مدیریت علمی و اثربخش، نیازمند این است که بدانیم با چه جامعه‌ای سروکار داریم، چه نیازهایی باید برآورده شوند و برنامه‌های ما چه اثری در بهبود وضعیت دارد. این اصل نه تنها در آموزش، بلکه در تعامی حوزه‌های مدیریتی باید رعایت شود. بازمهندسی و نیازسنجی، پایه‌های توسعه پایدار و کلید عبور از چالش‌های پیش روی نظام‌های آموزشی و اجرایی هستند.

داستان یک پیشگام: پایه‌گذاری مرکز تحقیقات مهندسی جنگ در اوج دفاع مقدس وقتی مسئولیت فرماندهی مهندسی جنگ را به عهده گرفتم، اولین تصمیمی که گرفتم راه‌اندازی یک مرکز تحقیقات مهندسی جنگ بود. در آن زمان، کم‌تر کسی حتی به ایجاد چنین مرکزی فکر می‌کرد، چه برسد به اجرای آن. حوزه تحقیق و توسعه در مسائل دفاعی، آن هم در شرایط جنگی، ضمن اینکه اولویتی نداشت اصولاً مفهومی نوپا و ناشناخته بود.

ما نه فرمانده نظامی بودیم و نه در ساختار رسمی ارتش جایگاهی داشتیم. گروهی داوطلب بودیم که تنها انگیزه‌مان، حمایت از دفاع مقدس بود. اما باور داشتم که بدون تکیه بر علم و پژوهش، حتی در میدان نبرد هم نمی‌توان موفق شد. این باور، جرقه‌ای بود برای شروع کاری که شاید در نگاه دیگران غیرممکن به نظر می‌رسید.

مرکز تحقیقات مهندسی جنگ به مرور رشد کرد و نه تنها در سطح ملی، بلکه در عرصه بین‌المللی نیز مورد توجه قرار گرفت. این مرکز توانست با جذب دو هزار و پانصد دانشمند از رشته‌های گوناگون، اولین مرکز تحقیقات فضایی کشور را پایه‌گذاری کند. این اقدام، نقطه عطفی در تاریخ علمی و دفاعی کشور بود.

موفقیت‌های این مرکز، چشم جهانیان را به خود خیره کرد. چند کشور پیشرو در جهان به ما پیشنهاد همکاری مشترک دادند؛ کشورهایی که در رده اول علمی و صنعتی جهان قرار داشتند. این پیشنهادها، نه فقط به خاطر پیشرفت‌های ما در حوزه تحقیقاتی، بلکه به دلیل نبوغ و خلاقیتی بود که در شرایط سخت جنگی به نمایش گذاشته بودیم. این تجربه به من نشان داد که در هر بحرانی، علم و پژوهش می‌تواند راهگشا باشد. حتی در سخت‌ترین شرایط، اگر اراده‌ای برای پیشرفت وجود داشته باشد، موانع به فرصت تبدیل می‌شوند. این مرکز، نمادی از همین اراده بود؛ اراده‌ای که توانست مسیر تاریخ را تغییر دهد و الگویی برای دیگر کشورها و نسل‌ها شود.

دکتر نوروزی: واقعاً آن زمان این تعداد متخصص در کشور وجود داشت؟ چون عدد برای آن زمان خیلی بزرگ است.

دکتر امانپور: بله، درست است که این عدد، بزرگ به نظر می‌رسد. اما بچه‌های جهاد، اساتید دانشگاه و دیگران همه با تمام توان وارد میدان شدند. این افراد، کسانی هستند که در زمان جنگ، به رغم همه مشکلات، شجاعانه قدم به جلو گذاشتند. آن زمان آمریکا درگیر پروژه جنگ ستارگان بود، مشاور ریگان شخصاً اعلام آمادگی کرده بود که برای کمک به ما وارد همکاری شود. سوال این است که آیا دانشگاهی‌های این طرف و آن طرف، آیا آن قدر مشتاق نیستند که در چنین پروژه‌ای همکاری کنند؟

دکتر نوروزی: واقعاً این اتفاق افتاده بود و مشاور ریگان اعلام آمادگی کرده بود؟

دکتر امانپور: رئیس پروژه آریان، راکت ماهواره‌بر آمریکایی، اعلام کرد که با صد و پنجاه دانشمند آماده است به ایران بیاید و به ما کمک کند، این پیشنهاد باورکردنی و در عین حال شگفت‌انگیز بود. مشاور ریگان در پروژه جنگ ستارگان، که شاه‌رخی نام داشت، یکی از کسانی بود که این پیشنهاد را مطرح کرد. همین‌طور اینانلو از دیگر شخصیت‌های برجسته‌ای بود که برای همکاری اعلام آمادگی کرد. زمانی کشور مالزی از ما درخواست کرد که همین مرکز تحقیقاتی را برای آنها راه‌اندازی کنیم و برخی کشورهای دیگر نیز چنین درخواستی داشتند. با این وصف، این سوال مطرح می‌شود: آیا ما نهاد معتبری نبودیم؟ وقتی بزرگان جهان از شما درخواست می‌کنند، حتماً دلیلی وجود دارد. چرا؟ زیرا وقتی که به تربیت نیرو و تحقیق و توسعه پرداخته شود، آن هم بر مبنای اصول، فلسفه و منطق علمی، و با استفاده از دستاوردهای پژوهشی، آن وقت است که می‌توان تحول و پیشرفت ایجاد کرد. این پیشرفت‌ها نه تنها می‌توانند آبادانی و شکوفایی را به همراه داشته باشند، بلکه می‌توانند به ساخت تمدنی بزرگ و پایدار منجر شوند. در غیر این صورت، اگر این مسیر با اصول علمی و پژوهشی درست طی نشود، ساختارهایی که ایجاد می‌شوند ممکن است نه مفید باشند و نه مؤثر.

❖ تأسیس مرکز تحقیقات روستایی، مرکز تحقیقات آب و مراکز آموزش

ما با چنین نگاهی کارها را شروع کردیم. جهاد را تشکیل دادیم و اولین کاری که در تهران پیگیری کردیم، راه‌اندازی مرکز تحقیقات روستایی بود. در این مرکز، به مطالعه و بررسی توسعه روستایی و نهضت‌های جهانی در این زمینه پرداخته شد تا اصول و مبانی درست عمران روستایی و توسعه پایدار آن مشخص گردد. این اقدام نشان می‌دهد که جهاد از ابتدا با چنین نگاهی به حل مشکلات کشور نگاه می‌کرد.

در کنار آن، یکی از اولین مشکلات کشور ما مسئله آب بود. به همین دلیل مرکز تحقیقات آب را راه‌اندازی کردیم. این مرکز تحقیقاتی در پی یافتن راه‌حل‌هایی برای بحران آب کشور و استفاده بهینه از منابع آبی بود.

در دوران وزارت مهندس زنگنه، چندین مرکز آموزشی برای ارائه آموزش‌های حین خدمت به پرسنل مختلف تشکیل شد. اما پس از مدتی، این مراکز نیاز به بازنگری و بازمهندسی داشتند تا بتوانند کارایی بهتری داشته باشند.

تعام این اقدامات، در واقع بخشی از رویکرد کلی جهاد بود که به دنبال بهره‌برداری از علم و دانش به منظور تحول در کشور بود. این نگاه، هم در حوزه تحقیقاتی و توسعه‌ای و هم در سطح آموزش و بهبود وضعیت منابع انسانی نیز تأثیرگذار بود.

❖ ایجاد مؤسسه و مراکز آموزش عالی علمی کاربردی

من یک تیم تشکیل دادم؛ تیمی شامل آقای مهرفرد، مرحوم آقای ابتکار و چند نفر دیگر. در آن زمان، من عضو گروه هشتم آموزش عالی هم بودم. منابع مالی این پروژه از سوی معاونت آموزش و تحقیقات تأمین شد تا بررسی کنیم که آیا آنچه در آموزش‌های ما در حال انجام است، مشابه همان شیوه‌های موجود در جهان است یا اینکه رویه‌های دیگری هم وجود دارد. پس از بررسی‌های دقیق، متوجه شدیم که حدود ۸۰ درصد آموزش عالی در دنیا بر مبنای علمی کاربردی است. بر همین اساس، ما تصمیم گرفتیم که دانشگاه جامع را تأسیس کنیم و مراکز آموزشی‌مان را به مراکز آموزش عالی علمی کاربردی تبدیل کنیم، که تحت نظارت مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی قرار گیرند.

این اقدام، به هیچ عنوان تصادفی یا نتیجه‌ای از یک ایده بی‌پایه نبود. ما در جهاد، هیچ‌کدام از کارهایی که انجام دادیم را بدون تفکر و مطالعه پیش نبردیم. بسیاری از مواقع، در مواجهه با چنین پروژه‌هایی، به نظر می‌رسد که ما در جهاد صرفاً به صورت تصادفی و بدون نگاه عمیق عمل کرده‌ایم، اما حقیقت این است که هر یک از این اقدامات، نتیجه تفکر، بررسی و مطالعه دقیق بودند. ما به هیچ عنوان به شیوه‌های سطحی و بدون برنامه اقدام نکردیم.

در زمینه آموزش عالی علمی کاربردی، که اکنون بسیاری از افراد حسرت آن را می‌خورند، ما پیش‌تاز بودیم. اولین مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی در کشور توسط جهاد تأسیس شد و مراکز آموزشی ما هم به شکلی جدی بازمهندسی شدند تا به بخشی از این مؤسسه تبدیل شوند. در واقع، این تغییرات، نه تنها نتیجه یک تصمیم‌گیری آبی، بلکه حاصل یک روند مستمر و مطالعه‌محور بود که آن را به یکی از دستاوردهای بزرگ جهاد تبدیل کرد. نتیجه‌ای که می‌خواهم بگیرم این است که علی‌رغم برخی بی‌انصافی‌ها و تصوراتی که از سوی عده‌ای در مورد کارهای جهادی وجود دارد، کارهایی که در جهاد انجام شد هیچ‌گاه سطحی و بی‌پایه نبود. اگر به تاریخ نگاه کنیم، بسیاری از اقدامات جهاد، با توجه به اشراف اطلاعاتی و بازمهندسی ساختارها و سیستم‌ها طراحی شده بود.

❖ نقد بر سند امنیت غذایی کشور

ممکن است همین لحظه که من و شما در حال گفت‌وگو هستیم، برخی بگویند که اخیراً دقیقاً همین کار را کرده‌ایم. چه کاری؟ تدوین سند امنیت غذایی. البته این کار خوب است. دویست نفر گرد هم آمده‌اند و سندی تهیه کرده‌اند که به خودی خود، سند خوبی به نظر می‌آید. به این دلیل می‌گویم خوب است که نمی‌خواهم وارد جزئیات شوم. دویست و پنجاه برنامه هم در نظر گرفته شده است.

اما سوال بزرگی که هنوز بدون جواب باقی مانده این است که این سند چگونه باید اجرا شود؟ شما دویست همت (دویست هزار میلیارد تومان) به جهاد بدهید تا این برنامه را با همکاری ۲۵ دستگاه در ده سال اجرایی کنند، اما آیا این اتفاق خواهد افتاد؟ یعنی نه کسی هست که این دویست همت را تأمین کند، و نه این ۲۵ دستگاه آمادگی خود را برای همکاری اعلام کرده‌اند. معلوم نیست که آیا این برنامه در ده سال آینده به مرحله اجرا در خواهد آمد یا نه.

پس این سند، حتی اگر از نظر محتوا خوب باشد و گزاره‌های صحیحی در آن گنجانده شده باشد، صرفاً قرار دادن مطالب خوب کنار هم، نمی‌تواند یک کار مطالعاتی کاربردی باشد. آن چیزی که این سند به شدت به آن نیاز دارد، یک کار جدی و مفصل در مورد ساختارها، روش‌ها و متدهای مشارکت مردم است. این که چگونه این برنامه با مشارکت کشاورزان، روستائیان و مردم اجرایی شود و پالیوت‌های لازم برای آن راه‌اندازی شود. اگر این اقدامات صورت نگیرد، حتی اگر سندی که به دست آمده به نظر جامع و مفید برسد، هیچ‌گاه امکان اجرا نخواهد داشت.

اما آنهایی که از ابتدا در جهاد بودند و در پی برداشتن گام‌های عملی بودند، همیشه مطالعه و نیازسنجی می‌کردند. وقتی کاری را آغاز می‌کردند، آن را بازمهندسی می‌کردند و به

دقت پیش می‌بردند. خود تشکیل معاونت آموزش و تحقیقات جهاد، نمونه‌ای از این نوع تفکر و رویکرد است؛ گامی عملی، براساس مطالعه و تحلیل دقیق، که نه تنها برای تدوین سند، بلکه برای اجرای آن نیز قدم به قدم پیش می‌رود.

❖ ایجاد معاونت آموزش و تحقیقات در جهاد سازندگی

وقتی جهاد به وزارت تبدیل شد، تحولی طبیعی در ساختارها اتفاق افتاد. کمیته‌های مختلف، مثل کمیته کشاورزی، کمیته عمران، هرکدام به معاونت‌های وزارت تبدیل شدند. معاون وزیر در کشاورزی، عمران، اداری مالی، و حتی امور مجلس. اما در آن زمان، هیچ کس پیشنهاد نداد که نهادی به نام "معاونت آموزش و تحقیقات" تشکیل شود. به عبارت دیگر، ضرورت ایجاد چنین نهادی در ذهن کسی نمی‌گنجید. ما فقط یک واحد آموزش داشتیم و چند مرکز تحقیقاتی که فعالیت‌هایشان از هم جدا بود.

در این شرایط، من طرحی تهیه کردم و به وزیر دادم. در این طرح توضیح دادم که اگر جهاد بخواهد رسالت خود را به درستی در کشور انجام دهد، به یک معاونت نیاز داریم که مرکزیتی برای تولید عقل، فکر، و اندیشه باشد. از نظر من، موفقیت جهاد در آینده به این بستگی داشت که آموزش و تحقیقات در قالب یک معاونت مستقل شکل بگیرد. خوشبختانه وزیر موافقت کردند و این طرح به تصویب رسید.

در آن زمان، من عضو شورای مرکزی بودم، اما اینطور فکر نکردم که تنها به دلیل اینکه پیشنهاد را من داده‌ام، باید آن را خودم اجرا کنم. نه، این کار باید به کسی محول می‌شد که از پس آن برآید. بعد از تصویب، سوال این بود که کی باید معاون آموزش و تحقیقات شود. آقای لاهیجانیان داوطلب شدند و گفتند که مایلند این مسئولیت را به عهده بگیرند. بسم‌الله، ایشان به مدت پنج یا شش ماه معاون آموزش و تحقیقات بودند.

اما بعد از مدتی، آقای لاهیجانیان به وزیر گزارش دادند که این معاونت به هیچ‌وجه کارآمد نیست. نه بودجه‌ای دارد، نه واحد آموزش به درستی کار می‌کند و مراکز تحقیقاتی هم که همکاری نمی‌کنند. این مراکز می‌گفتند که باید مستقلاً زیر نظر وزیر باشند. تحقیقات مهندسی هم از همکاری با معاونت امتناع می‌کردند. در نهایت، آقای لاهیجانیان از این معاونت کناره‌گیری کردند و به معاونت شیلات منصوب شدند. در آنجا، همه چیز فراهم بود و موقعیت‌های قابل توجهی برای پیشرفت وجود داشت.

❖ معاون آموزش و تحقیقات وزارت جهاد سازندگی

روزی وزیر مرا صدا زد و گفت: "این معاونت آموزش و تحقیقات که تو پیشنهاد دادی و ما هم تصویب کردیم، هیچ‌کس حاضر نیست مسئولیت آن را قبول کند. خودت برو و این مسئولیت را به عهده بگیر". پاسخ دادم: "چشم". این‌طور شد که من به عنوان معاون

آموزش و تحقیقات منصوب شده. آن زمان، معاونت آموزش و تحقیقات هیچ چیز نبود. هیچ هویتی نداشت و حتی کسی داوطلب نمی‌شد که به پذیرش مسئولیت آن فکر کند. اما وقتی من وارد کار شدم، این معاونت به نهادی تبدیل شد که همه آرزو می‌کردند در آن به عنوان معاون خدمت کنند.

چطور؟ با همان روش‌هایی که همیشه استفاده می‌کردم: نیازسنجی دقیق، مطالعه عمیق، بررسی‌های همه‌جانبه و بازمهندسی درست. مثلاً برای اینکه مراکز تحقیقاتی را به این معاونت جذب کنم، گفتم رئیس مؤسسات تحقیقاتی و مراکز ملی باید با پیشنهاد من و حکم وزیر منصوب شوند. و همین کار را کردم. همه آن رؤسای مؤسسات با خوشحالی حکم وزیر را دریافت کردند. حالا دیگر نه تنها خوشحال بودند، بلکه احساس می‌کردند به عنوان یک مسئول معتبر و مورد احترام در سیستم قرار دارند.

نوآوری‌های بسیاری که در معاونت آموزش و تحقیقات پیاده کردم، باعث شد که همه مشتاق شوند. آنها دیدند که در اینجا هم حقوق بیشتر است، هم امکانات بیشتری برایشان فراهم می‌شود، و هم عزت و کرامتی که در جای دیگری نمی‌توانستند پیدا کنند. این همان چیزی بود که در ابتدا نادیده گرفته شده بود، اما حالا همه به آن چشم دوخته بودند.

❖ تفکیک وظایف با وزارت کشاورزی در سال ۱۳۶۹

سال ۶۹، زمانی که تفکیک وظایف میان وزارت کشاورزی و جهاد انجام شد، یکی از بزرگ‌ترین تحولات در تاریخ این حوزه رقم خورد. منابع طبیعی و امور دام که تا آن زمان تحت نظر وزارت کشاورزی بودند، به جهاد منتقل شدند، و در عوض، زراعت و سایر بخش‌های مرتبط با آن از جهاد جدا شد. این تغییرات، به طور طبیعی، چالش‌های زیادی به همراه داشت. همان موقع، من تصمیم گرفتم که به دفتر رئیس سازمان تات بروم.

دکتر نوروزی: احتمالاً باید زمانی باشد که دکتر توفیقی رئیس سازمان تحقیقات بودند؟

دکتر امانپور: بله، دکتر توفیقی همواره با ما رفاقت داشت. یک روز به همراه آقای ایروانی و چند نفر دیگر به ستاد رفتیم. موضوع این بود که پس از تفکیک وظایف، منابع طبیعی و امور دام از وزارت کشاورزی جدا شده بودند و حالا ما نیاز داشتیم مکانی برای استقرار این واحد جدید پیدا کنیم. منابع طبیعی و امور دام قبلاً امکاناتی داشتند، از جمله ماشین، بودجه و نیروی انسانی در استان‌ها. به ستاد آمدم تا ببینیم آیا فضایی برای این واحد جدید وجود دارد یا نه.

آقای توفیقی لبخندی زد و گفت: "آقای امانپور، اگر آمده‌ای که چیزی از من بگیری، همین الان برو. نه ماشین، نه بودجه، نه نیرو، هیچی بهت نمی‌دهم. مگر اینکه کسی

خودش نخواهد اینجا بماند"

من هم خندیدم و گفتم: "آقای توفیقی، من نیامده‌ام که چیزی از شما بگیرم. آمده‌ام که به شما بگویم شما دوست من هستی و این تات هم یک سازمان معتبر است. من نیازی به هیچ کدام از این‌ها ندارم. اما آمده‌ام که بگویم در ظرف کم‌تر از ده سال - نمی‌دانستم که این سازمان ده سال بعد ادغام می‌شود - من یک لشکر تحقیقاتی راه می‌اندازم که نه تنها از تات، بلکه از وزارت علوم هم قوی‌تر خواهد بود. خداحافظ!" و با همین صحبت‌ها از آنجا خارج شدیم، در حالی که دست ما خالی بود، اما امیدی بزرگ در دل داشتیم.

❖ ایجاد و تجهیز مراکز تحقیقاتی

تصمیم گرفتم برای توسعه آموزش و تحقیقات در سراسر کشور، گامی بلند بردارم. بلافاصله اقدام به خرید فولکس واگن‌های ده نفره کردم؛ خودروهایی که در آن زمان در ایران آرزوی بسیاری بود که یکی از آنها را داشته باشند. این ماشین‌ها بهترین انتخاب برای محققان من بودند؛ خودروهایی مقاوم، ایمن و قابل اعتماد که می‌توانستند به دورترین نقاط کشور برای تحقیقات بروند و در صورت بروز حادثه، جان سرنشینان را حفظ کنند. برای این کار بهترین مشاوران را به کار گرفتم و در تمامی استان‌ها، مراکز تحقیقاتی را طراحی کردند. از زمینی به مساحت بیست هزار تا پنجاه هزار متر مربع برای مراکز تحقیقاتی استفاده شد، و عرصه‌ها نیز از پنجاه تا صد و پنجاه هکتار تغییر می‌کرد. زمین‌هایی که برخی چسبیده به شهر و برخی بیرون از شهر بودند.

اگر به این مراکز بروید، می‌بینید که هیچ چیز کم و کسری نداشت. بهترین مشاوران، بهترین پیمانکاران، بهترین طراحی‌ها، بهترین آزمایشگاه‌ها، و بالاتر از همه، بهترین حقوق. این‌طور بود که افراد در آرزوی پیوستن به مجموعه ما بودند. در سال ۷۹، زمانی که هیأت علمی‌های ما با سازمان تات ادغام شدند، حقوق آنها حتی بیش‌تر از هیأت علمی‌های تات بود. در حالی که ما تنها معاونت آموزش و تحقیقات بودیم، نه یک سازمان رسمی. من از تمامی قوانین و مقرراتی که تات از آنها استفاده نمی‌کرد بهره گرفتم و به همین دلیل، توانستم به این دستاوردها برسم. در حالی که آنها هنوز از منابعی استفاده نمی‌کردند که می‌توانستند از آنها بهره‌برداری کنند.

به کمک همین منابع و امکانات، به پرسنل رسیدم، ردیف بودجه اختصاص دادم، و ساخت و ساز را آغاز کردم. هدف من این بود که آموزش‌ها به واقعیت‌های کاربردی نزدیک شوند و آموزش‌های علمی کاربردی را به‌طور جدی راه‌اندازی کنیم. در این مسیر، مراکزی را تأسیس کردیم تا منابع ژنتیکی گیاهی، دامی و طیور را حفظ، بهینه‌سازی و اصلاح کنیم و در

نهایت در خدمت توسعه کشور قرار دهیم. همه این کارها بی‌نظیر و منحصر به فرد بودند.

❖ احصاء عناوین پایان‌نامه‌های مورد نیاز کشور

می‌خواهم یکی از نمونه‌های موفق را بگویم که چگونه علم و دانش را در خدمت توسعه قرار دادیم. در حالی که اکنون ۴۵ سال از انقلاب گذشته است، باید از خود پرسیم: آیا دانشجویانی که به خارج اعزام می‌شوند، پایان‌نامه‌هایی که در چارچوب جمهوری اسلامی تدوین شده را ارائه می‌دهند یا آن‌چه که خودشان به دست می‌آورند؟ این سوال نه تنها به چگونگی تعامل ما با علم و دانش جهانی، بلکه به این مسئله هم مرتبط است که چگونه می‌توانیم پژوهش‌های علمی را با نیازهای واقعی جامعه پیوند بزنیم و در نهایت، آنها را به‌عنوان ابزاری برای پیشبرد اهداف توسعه‌ای کشور به‌کار گیریم.

دکتر نوروزی: احتمالاً پایان‌نامه‌های که آن‌ها انجام می‌دهند.

دکتر اهانیور: احتمالاً نه، بلکه قطعاً این طور است که پایان‌نامه‌ها در داخل کشور برای توسعه واقعی طراحی نشده‌اند. ابتدا تمام نیازهای جهاد کشاورزی را جمع‌آوری کردیم و نتیجه آن شده یک مجموعه سی جلدی کتاب. هر جلد این مجموعه شامل ده تا بیست پایان‌نامه در زمینه‌هایی همچون جنگل، مرتع، طیور و دیگر موضوعات مهم است. ابتدا چندین پایان‌نامه دکتری در نظر گرفته شد و سپس زیر هر یک از آنها سه پایان‌نامه فوق‌لیسانس آمد. برای هر عنوان پایان‌نامه توضیحاتی نوشته شده که شامل سه تا پنج صفحه است که مشخص می‌کند موضوع تحقیق چیست، از کجا آمده، چه نیازی را برطرف می‌کند، چه سوابقی در این زمینه وجود دارد و چه اقداماتی در سطح جهانی در این حوزه انجام شده است. این کتاب‌ها پس از چاپ به تمام سفارت‌خانه‌های ایران در خارج و همچنین به سفارت‌خانه‌های خارجی در ایران ارسال شده است. هر فردی که به خارج از کشور می‌رفت و می‌خواست تحصیل کند، باید تنها پایان‌نامه‌هایی که در این کتاب‌ها آمده را انتخاب می‌کرد.

حتی اکنون نیز وزارت علوم چنین توانمندی‌ای ندارد و حتی زمانی که کسی بورسیه می‌شود و به خارج می‌رود، هیچ‌کس نمی‌پرسد که این دانشجو در آنجا چه مطالعه‌ای می‌کند.

❖ تولید محتوای فرهنگی برای دانشجویان اعزامی به خارج از کشور

برای همه دانشجویانی که به خارج از کشور می‌رفتند، ما محتوای فرهنگی تهیه می‌کردیم. نوارهایی می‌فرستادیم تا آنها تنها به فضای فرهنگی خارجی متکی نباشند. حتی برای فرزندان‌شان برنامه‌های کودکانه، فرهنگی و خانوادگی آماده می‌کردیم و به

دستشان می‌رساندیم. در بیش از بیست و پنج کشور و در صد دانشگاه معتبر داخلی و خارجی، من مسئول تربیت دانشجویان بودم. در این مدت، پانزده هزار نفر از دانشجویان لیسانس، فوق‌لیسانس و دکترا تحت نظر من پرورش یافتند. علاوه بر این، صد و پنجاه مرکز و مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی راه‌اندازی کردم و ده هزار پروژه تحقیقاتی کاربردی را هدایت و مدیریت کردم.

تمام این دستاوردها تنها با یک هدف محقق شد: اینکه به‌خوبی بدانیم منابع مالی‌مان را برای چه مصرف می‌کنیم، و برای چه نیازی هزینه می‌کنیم. این دقت در هزینه‌کرد و تخصیص منابع در تمام سطوح کار ما به وضوح مشهود بود. پیش‌تر به پایان‌نامه آقای ترک‌نژاد اشاره کرده بودم، که در آن نیازسنجی آموزشی بخش کشاورزی مورد بررسی قرار گرفت. این پایان‌نامه تنها تحقیقی است که به‌طور جامع برای نیازسنجی آموزشی در بخشی همچون کشاورزی در کشور انجام شده است. با این حال، پس از ادغام، باید این نیازسنجی‌ها به‌روز و تجدید می‌شد تا تطابق بیش‌تری با تحولات جدید پیدا کند. این فرآیندها، صرفاً از راه شناخت نیازها و تدوین برنامه‌های مدون، به نتیجه رسید. از آن زمان تاکنون، هر مرحله از پیشرفت ما به تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری متکی بوده که بر مبنای نیازهای واقعی و تغییرات مداوم در محیط و جامعه شکل گرفته است.

❖ توجه به مؤثر بودن کارکنان

این سخنانی که تا اینجا بیان کردم، در واقع برای این است که به شما نشان دهم که باید نگرش‌مان را تغییر دهیم. شاید اکنون در موقعیتی باشیم که در آن درک درستی از وضعیت نهادهایی مثل تات نداشته باشیم. در نگاه اول، ممکن است این نهاد بزرگ یا کوچک به نظر برسد، یا هر کسی درباره‌اش نظری داشته باشد. امروز بسیاری از افراد منتقد هستند و می‌پرسند که چرا این همه مرکز و مؤسسه تأسیس شده است؟ به نظر آنها، این‌ها هزینه زیادی دارند و با کمبود بودجه و منابع مالی مواجه‌اند. شاید بگویند که این مراکز و مؤسسات روی دست‌مان مانده‌اند و هیچ‌کسی به فکر حل این مشکل نیست. اما واقعیت این است که کم‌تر کسی از زاویه‌ای عمیق‌تر به این قضیه نگاه می‌کند و نمی‌پرسد که بخش کشاورزی واقعاً چیست، چه نیازی دارد، و در چه شرایطی قرار دارد.

در حالی که من به عنوان یک مدیر، باید از خود بپرسم که دستاوردهای من چیست؟ من در این بخش هزاران نتیجه و دستاورد داشته‌ام، شاید پنجاه یا شصت هزار مورد. اما این‌ها چگونه می‌توانند در خدمت توسعه و پیشرفت بخش کشاورزی قرار گیرند؟ چطور می‌توانم با کمک دانشجویان، اساتید، مردم و خیرگان این دستاوردها را به روستاها و بخش‌های مختلف منتقل کنم تا به درستی از آن‌ها استفاده کنند؟ متأسفانه، این نوع

تفکر و نگاه عمیق به ندرت دیده می‌شود.

اینکه آیا می‌توان در تات یک پروژه ملی تعریف کرد که تمام این مراکز و مؤسسات در آن مشارکت داشته باشند، سوالی است که باید به آن پاسخ بدهیم.

من از شما که از تجربیات زیادی در این بخش برخوردارید، این پرسش را مطرح می‌کنم: چند سال است که در این حوزه فعالیت می‌کنید؟

دکتر نوروزی: بیست و هشت سال.

دکتر امانپور: تقریباً سی سال. در تمام این سال‌ها، هیچگاه به این فکر می‌کردید که چگونه می‌توانم در اداره‌ای که در آن هستم، پروژه‌ای را انتخاب کنم که تعامی افرادی که در اطراف آن کار می‌کنند، برای موفقیت در آن پروژه مشارکت داشته باشند؟ من بیست و دو سال مدیر ارشد بخش کشاورزی بودم و حالا، اگرچه دیگر در آن موقعیت نیستم، هنوز هم در کار کمک به دانشجویان و اساتید هستم. کاری که اخیراً انجام دادم، طراحی الگویی برای حکمرانی است. اما سؤال بزرگ اینجاست: آیا در مجموعه کشاورزی، تات، یا حتی در کشور، کسی کتابی برای حکمرانی خوب در جمهوری اسلامی نوشته است؟ آیا هیچ‌کس به نیازسنجی وضع موجود پرداخته و گفته است که یک حکمران خوب در جمهوری اسلامی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

در این زمینه، آموزش و تحقیقات، سازمان تات و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی زیرمجموعه آن زمانی موفق خواهند بود که تمام افراد درگیر، به این باور برسند که وقتی که می‌گذارند، حقوقی که می‌گیرند، و باید خروجی کارشان اثربخش باشد. متأسفانه، بسیاری از افراد چنین تفکری ندارند. آنها همیشه به دنبال مطالبه از سازمان هستند: "ما کم می‌گیریم، زیاد می‌گیریم، وضع زندگی‌مان چه می‌شود؟ ماشین و خانه‌مان چی می‌شود؟ حقوق‌هایمان را نمی‌دهند، ترفیع من چه شد؟" این یعنی همیشه به دنبال رسیدگی به خودشان هستند، بدون اینکه از خود پرسند مطالبه حکمرانی از من چیست یا مطالبه جهاد از من چیست. من هیچ‌گاه کسی را ندیدم که چنین تفکری داشته باشد. در آن زمان، ما با رویکردی متفاوت عمل می‌کردیم. فضایی در آموزش و تحقیقات ایجاد کرده بودیم که هیچ‌کس به دنبال مطالبات شخصی نبود. همه به دنبال این بودند که چگونه می‌توانند اثربخش باشند.

در عوض، معاون آموزش و تحقیقات و دیگر ساختارهای اطرافش همیشه به فکر این بودند که چگونه نیازهای افراد را تأمین کنند. وظیفه ما این بود که به نیازهای آنها توجه کنیم و برای رفع مشکلاتشان قدم برداریم. به همین دلیل، حقوق اعضای هیأت علمی ما از وزارت علوم و وزارت کشاورزی بیش‌تر بود، چرا که ما به فکر آنها بودیم و تلاش می‌کردیم با استفاده از قوانین و مقررات موجود، نیازهایشان را تأمین کنیم. ما نمی‌خواستیم که

مشکل اعضای هیأت علمی این باشد که چیزی کم دارند، بلکه می‌خواستیم که آن‌ها همیشه به این فکر کنند که چگونه می‌توانند در کارشان اثربخش باشند.

❖ تحول در بخش کشاورزی

جهاد سازندگی، که در مدت ده سال مسئولیت امور دام و منابع طبیعی را بر عهده داشت، به دلیلی موفق شد که در این دوره توانست علم و دانش را در تحقیقات تولید کند و نیروهایی را تربیت کند که موجب تحول در این عرصه شوند. ممکن است سوال کنید: «کدام تحول؟» در ابتدا، وقتی جهاد مسئول امور دام شد، همه چیز وارداتی بود. جوجه یک‌روزه با هوایمما وارد می‌شد، گاو اصلاح‌شده با هوایمما می‌آمد، گوشت یخ‌زده و دیگر محصولات از خارج وارد می‌شد. اما در پایان ده سال، موفق به صادرات جوجه یک‌روزه، تلیسه و دام زنده به کشورهای خلیج فارس شدیم. در حالی که پیش از آن، پنیر گچی وارد می‌شد، حالا پنیر تولید داخل را به دیگر کشورها صادر می‌کردیم.

آیا ممکن است ظرف ده سال در تعامی بخش‌های دامداری، که عمدتاً وارداتی بودند و خودکفا نبودیم، هم تولید کنیم، هم خودکفا شویم، و هم صادرکننده؟ این کار با جنبل و جادو ممکن است؟ نه، این دستاورد تنها به دلیل پژوهش‌های کاربردی بود که انجام دادیم و به علم و دانش متکی بودیم. نگاه استراتژیک ما این بود که چگونه علم و دانش را در خدمت خودکفایی، تولید داخلی و اشتغال‌زایی قرار دهیم و چگونه واردات را به صادرات تبدیل کنیم.

این موفقیت‌ها با تکیه بر پژوهش‌ها و تحقیقات کاربردی به دست آمد که به‌طور مستقیم به تولید و صادرات کمک کردند. برای یافتن راز این تحول باید نگاه دقیق‌تری به افرادی داشت که در تات و ساختارهایی که ایجاد کردیم مسئولیت داشتند. این افراد و این تفکر استراتژیک بودند که توانستند گام‌های بزرگی در راستای خودکفایی و تبدیل واردات به صادرات بردارند.

❖ حمایت از خدمات و برنامه‌های زنده‌یاد آهنگ کوثر

وقتی منابع طبیعی به جهاد سازندگی منتقل شد، مفاهیمی مانند آبخوانداری و آبخیزداری در کشور ناشناخته بودند. در آن زمان، جهاد تصمیم گرفت تا یک معاونت ویژه در زمینه آبخیزداری ایجاد کند. همین ابتکار، پایه‌گذار تحولی بزرگ در این عرصه شد. یکی از اولین اقدامات ما، آشنایی با مرحوم کوثر بود؛ کسی که در زمینه پخش سیلاب فعالیت می‌کرد. زمانی که دیدم در بیابان کانتینر و چادر برپا کرده‌اند، تصمیم گرفتم بلافاصله حمایت مالی کنم. با این کار، ایستگاه تحقیقاتی شیکی در آن منطقه ساختیم که در آن،

آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های تخصصی برای گسترش تحقیقات نیز ایجاد شد. امروز، این ایستگاه به یک الگو در سطح جهانی تبدیل شده است. فناوری آبخوانداری که از آن زمان به طور جدی توسعه یافته، به یکی از روش‌های روزآمد و مؤثر جهانی برای حل بحران آب بدل شده است. شاید اگر معاونت آموزش و تحقیقات جهاد هیج اقدام دیگری نمی‌کرد، همین که این ابتکار را در یک گوشه فراموش شده آغاز کرد و به شخصی چون مرحوم کوثر فرصتی برای رشد داد، کافی بود. او که قبلاً مورد توجه کسی قرار نمی‌گرفت، حالا با عزت و کرامت در قلب این تحول قرار گرفت. ایستگاه تحقیقاتی ما تبدیل به یک مرکز جهانی شد که برای پایان‌نامه‌های دکترا دانشجویان از سراسر دنیا به آنجا می‌آمدند. مرحوم کوثر بعدها در همایش‌های جهانی سیستم‌های سطوح آبیگر معرفی شد و کارهای او در سطح جهانی شناخته شد. این تلاش‌ها هم در مقیاس ملی، و هم در ابعاد جهانی شناخته شد و هزاران مقاله درباره دستاوردهای او منتشر گردید. امروز این فناوری در سی و هفت نقطه مختلف کشور به عنوان پایلوت به اجرا درآمده است و ما در هر اقلیمی توانسته‌ایم راهکارهایی عملی برای آبخوانداری ارائه کنیم.

❖ کشت تلفیقی سویا با ذرت

پروژه‌های بزرگ همیشه با چالش‌های پیچیده‌ای روبه‌رو هستند، اما آنچه که مهم است، قدرت دیدگاه و اراده‌ای است که می‌تواند تحولی عظیم در سطح کشور به وجود آورد. زمانی که تصمیم می‌گرفتیم یک فناوری کشاورزی را در سراسر کشور به مرحله‌ی پایلوت برسانیم، هدفمان تنها آزمایش یک ایده نبود؛ بلکه می‌خواستیم بدانیم چگونه می‌توان این ایده را به صورت سراسری در تمامی مناطق کشور توسعه داد.

یکی از مسائلی که برای ما چالش‌برانگیز بود، و اکنون نیز برای کشور یک مسئله است، کشت سویا در اقلیم‌های مختلف کشور بود. شمال کشور شرایط خوبی برای کشت سویا داشت، اما در مناطق گرمسیری مانند جنوب، از جمله استان‌های فارس، خوزستان، ایلام و کرمانشاه، این سوال پیش می‌آمد که چگونه می‌توان این محصول را در این اقلیم‌ها کشت کرد. در شمال کشور اراضی اندکی به کشت سویا اختصاص داده شده است، در حالی که در مناطق جنوبی اراضی وسیع‌تری در دسترس است و می‌توان با تغییر الگوی اقتصادی، تحولاتی اساسی در کشاورزی این مناطق ایجاد کرد.

در آن زمان، حتی زمانی که زیر نظر ما کشاورزی در این مناطق نبود، من تصمیم گرفتم که یک نفر را مامور کنم تا پایان‌نامه‌ای در این زمینه انجام دهد و راهکارهایی برای کشت سویا در مناطق گرم پیدا کند. چراکه حل مشکل دانه‌های روغنی، تنها به این معنا نیست

که به صرف بررسی اقدامات دیگران، به همان شیوه‌ها عمل کنیم و سپس اعلام کنیم که امکان‌پذیر نیست. این که بگوییم "نمی‌شود" همیشه یک انتخاب ساده است، اما آیا واقعاً نمی‌شود؟

من شخصا پروژه‌ای را برای کشت تلفیقی سویا و ذرت راه‌اندازی کردم که امروز نه تنها این کشت تلفیقی به یک الگو تبدیل شده، بلکه به ما این امکان را داده تا اقتصاد کشاورزی را به نحوی نوآورانه تغییر دهیم و ارزش افزوده بیشتری ایجاد کنیم. این اقدام نه تنها باعث خودکفایی در تولید دانه‌های روغنی می‌شود، بلکه در مقیاس وسیع‌تر به تولید و صادرات روغن خوراکی نیز کمک خواهد کرد.

اما هنوز کسانی در مجموعه‌های مختلف هستند که از چنین رویکردهایی غافل‌اند. آنها نمی‌توانند ببینند که چگونه با تغییر الگوها و نگرش‌ها، می‌توانند به دستاوردهای بزرگتر و به مراتب اثرگذارتر دست یابند. این دیدگاه محدود هم مانع پیشرفت است، و هم توانمندی‌های بی‌نظیر کشاورزی کشور را به حاشیه می‌برد.

❖ ریزمغذی جلبک اسپیرولینا

چرا هیچ‌کس در مجموعه‌های مختلف کشاورزی به این فکر نمی‌کند که از چه نوع ریزمغذی‌هایی می‌توان استفاده کرد تا تمامی محصولات کشاورزی - از زراعت و باغبانی گرفته تا دام، طیور و آبزیان - در ابعاد کمی و کیفی رشد کنند؟ در واقع، هیچ‌کسی در وزارت جهاد کشاورزی، حتی در بخش آموزش و تحقیق، چنین دیدگاهی ندارد. اما من زمان گذاشتم و روی همین مسأله کار کردم. طی بیست و دو سال، به شناسایی یک ریزمغذی خاص پرداختم که می‌تواند انقلابی در کشاورزی کشور ایجاد کند. آن ریزمغذی، جلبک اسپیرولینا است.

در سال ۲۰۰۵، سازمان ملل متحد این جلبک را به عنوان یک ماده حیاتی برای بهبود عملکرد کشاورزی در سطح جهانی معرفی کرد. تحقیقات نشان داد که استفاده از اسپیرولینا می‌تواند تولید محصولات زراعی، باغی، دام، طیور و آبزیان را بین ۳۰ تا ۵۰ درصد افزایش دهد. اما سوالی که برای من پیش آمد این بود که آیا ما می‌توانیم یک فناوری این‌چنینی را به عنوان الگویی برای کل بخش کشاورزی کشور معرفی کنیم؟ آیا می‌توانیم تمامی بخش‌ها را حول این محور متحد کنیم؟ پاسخ من به این سوال کاملاً مثبت است.

اکنون وقت آن است که وزارت جهاد کشاورزی و تمامی بخش‌های مرتبط، از جمله تحقیقات و ترویج، به بسیج شدن در این زمینه پرداخته و با استفاده از اسپیرولینا، در تمامی حوزه‌های کشاورزی تحول ایجاد کنند. این کار ضمن اینکه می‌تواند به افزایش کمی و کیفی تولید کمک کند، می‌تواند جهش واقعی در تولید کشاورزی به وجود آورد.

سوالی که برای من همیشه مطرح بود، این بود که اگر من در رأس سازمان تات قرار داشته باشم، چه اقدامی انجام خواهم داد؟ پاسخ من این است که فوراً یک مؤسسه تحقیقات جلبک تأسیس می‌کنم و تمام مؤسسات تحقیقاتی دیگر را حول محور این مؤسسه سازماندهی می‌کنم. ما برنامه‌ای به نام "جهش تولید در بخش کشاورزی با استفاده از ریزجلبک اسپیرولینا" داریم. هر تحقیقی که در بخش کشاورزی صورت می‌گیرد، باید در چارچوب این ریزمغذی باشد. با این رویکرد، جهش تولید کشاورزی کشور قطعاً محقق خواهد شد.

❖ تهیه آفت‌کش ارگانیک از صمغ درخت بنه

موضوع جایگزینی سموم شیمیایی با آفت‌کش‌های گیاهی همیشه برای من مطرح بود و در حالی که در تات یا وزارت جهاد کشاورزی نبودم، با همکاری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و صندوق نوآوری و شکوفایی، به یک شرکت نوپا کمک کردیم تا مسیری جدید در این عرصه پیش بگیرد. این شرکت توانسته است از صمغ درخت بنه، که خود ماده‌ای خوراکی است، آفت‌کش‌هایی تولید کند که هم برای محیط زیست ضرر ندارد، و هم در سطح جهانی یکی از مؤثرترین و طبیعی‌ترین آفت‌کش‌ها شناخته می‌شود.

صمغ درخت بنه، که به عنوان یک ماده خوراکی با خواص درمانی شناخته می‌شود، به دلیل ترکیبات خاصش، قدرت از بین بردن آفات را به‌طور طبیعی دارد. جالب اینجاست که حتی در دوران شیوع کرونا، برخی افرادی که با این ماده آشنا بودند، از آن برای از بین بردن عفونت‌های خود استفاده کردند و نتایج قابل توجهی کسب کردند. اکنون این شرکت از صمغ درخت بنه آفت‌کش‌های ارگانیک تولید کرده که می‌تواند جایگزینی مؤثر برای سموم شیمیایی باشد و در کشاورزی پایدار نقشی مهم ایفا کند.

اگر کسی در بخش کشاورزی بخواهد به واقعیت تحولی بزرگ در این صنعت دست یابد، باید به این نوع فناوری‌ها نگاه کند. این تغییر می‌تواند به حفظ محیط زیست کمک کند، ضمن اینکه موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری در تولید محصولات کشاورزی نیز خواهد شد.

❖ برنامه‌های اولویت‌دار بخش کشاورزی

اگر سازمانی بخواهد واقعاً به دنبال حل مسائل باشد و بخواهد از تمام امکانات موجود برای ایجاد تحول بهره ببرد، باید تمرکز خود را بر روی مأموریت‌هایی قرار دهد که در نهایت به تغییر و بهبود منجر شود. در چنین سازمانی، نه کارکنان احساس بی‌فایده بودن خواهند کرد و نه کسی این سوال را از خود خواهد پرسید که این ساختارهای موجود چه ارزشی دارند یا با این همه هیئت علمی و کارمند چه باید کرد. این سازمان باید هدفمند

باشد و بتواند مسئولیت‌هایی برای افراد تعیین کند که به وقوع تغییرات ملموس در زمینه‌های مختلف منجر شود.

به عنوان مثال، اگر من بخواهم مسأله آبخوانداری را حل کنم، می‌توانم تمام ساختارهای آموزشی، تحقیقاتی و ترویجی را حول موضوع مدیریت سیلاب‌ها متمرکز کنم. در این صورت، می‌توانم مشکل تراز منفی سفره‌های آب زیرزمینی را برطرف کنم و به گونه‌ای عمل کنم که تمام سرزمین من سبز و سرشار از آب باشد. همچنین، می‌توانم از آفت‌کش‌های ارگانیک یا ریزجلبک‌ها بهره ببرم تا کشاورزی را به شیوه‌ای پایدار و مؤثرتر مدیریت کنم. این‌ها تنها سه مثال هستند، و قطعاً می‌توان موارد دیگری هم پیدا کرد. در چنین سازمانی، من می‌توانم پنج یا ده یا نوزده موضوع استراتژیک تعریف کنم. این موضوعات می‌توانند دقیقاً در راستای ارتقای عملکرد سازمان قرار گیرند، به گونه‌ای که کل فعالیت‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی در راستای این موضوعات استراتژیک متمرکز شوند. این، همچون عدد نوزده که نماد کمال و وحدت است، به ما اجازه می‌دهد که در زمینه‌های مختلف به یک دید جامع و مؤثر دست یابیم.

اجازه دهید از یک نقطه آغاز کنم. در سی و هفت نقطه از کشور، پروژه‌های آبخوانداری به‌عنوان طرح‌های پایلوت در حال اجرا هستند. امسال، تمرکز اصلی من بر روی این پروژه‌هاست: آموزش، تحقیق و ترویج آبخوانداری. قدم اول این است که ایستگاه‌ها باید به مساحت دویست هزار هکتار برسند، در حالی که اکنون فقط شصت و چهار هزار هکتار از این مساحت پوشش داده شده است. ابتدا باید وضعیت موجود را شناسایی کرده و سپس به دنبال توسعه این مناطق تا دویست هزار هکتار باشیم. در این مسیر، من چهارده میلیون هکتار آبخوان‌های آبرفت درشت‌دانه را در اختیار دارم. دستاوردهای این دویست هزار هکتار در نهایت می‌تواند در این چهارده میلیون هکتار گسترش یابد و از آن پس، من می‌توانم به‌عنوان صادرکننده آب و محصولات کشاورزی عمل کنم.

شروع کار من با تاکید بر آبخوانداری است، به‌ویژه در راستای آموزش، تحقیق و ترویج. مگر قرآن نفرموده است: "مِنَ الْمَاءِ كُلِّ شَيْءٍ حَيٌّ"؟ (از آب، هر موجود زنده‌ای به‌وجود آمده است). حیات این حوزه‌ها، همانند حیات موجودات، به آب وابسته است. اما متأسفانه در حال حاضر چنین محوری در برنامه‌های ما وجود ندارد. دوم، مگر خداوند نفرموده است: "وَ كَانَ عَرْشُهُ عَلَى الْمَاءِ"؟ (و عرش او بر آب قرار دارد). اساس حکمرانی خداوند بر آب است. حال چرا حکمرانی جمهوری اسلامی بر آب نیست؟ چرا وزارت جهاد کشاورزی نمی‌تواند حکمرانی بر آب را به‌طور مؤثر انجام دهد؟ باید بگویم، این وظیفه ماست. باید طراحی کنیم که اولویت اول، در کنار برنامه‌های مختلف، آب باشد و برای آن یک برنامه ملی داشته باشیم. برنامه‌ای که مدیریت هوشمند تولید و مصرف آب را در بر گیرد.

برای تولید، محور اصلی من آبخوانداری خواهد بود. برای مصرف، ما از فناوری‌های نوین استفاده کرده‌ایم. مثلاً لوله‌های آبیاری تراوای سفالی زیرسطحی را ایجاد کرده‌ایم تا مصرف آب بهینه شود. این گام‌های ابتدایی باعث می‌شود که با آبخوانداری بتوانیم آب تولید کنیم و با استفاده از لوله‌های سفالی آن را به‌طور بهینه مصرف کنیم. حالا به‌علاوه، محصولات که کشت می‌کنیم می‌توانند از ریزجلبک‌ها بهره‌مند شوند و برای آفات، از آفت‌کش‌های گیاهی استفاده خواهیم کرد.

این‌گونه با تنها چند پروژه محوری، می‌توانیم تحولی بزرگ در کشور ایجاد کنیم. شما که در مرکز آموزش هستید، باید ذهنتان معطوف به این پروژه‌ها باشد. بازدیدها، سفرها، برنامه‌ها، جشنواره‌ها و تمام تلاش‌هایتان باید در راستای تشویق و ترویج این پروژه‌ها صورت گیرد. ارتقای اعضای هیئت علمی و ترفیعات نیز باید براساس این پروژه‌ها انجام شود. این‌گونه می‌توانیم با هم، تغییرات اساسی و پایدار را در کشور رقم بزنیم.

این تغییر، تحول عمیقی در پی خواهد داشت. اگر بخواهیم پنج گام اساسی را برداریم، آنها به شرح زیر خواهند بود: اول، حل بحران آب در قالب برنامه ملی مدیریت هوشمند تولید و مصرف آب. این برنامه باید محور اصلی تمام تلاش‌ها و اقدامات باشد. دوم، استفاده از ریزمغذی‌ها که نه تنها برای انسان‌ها، بلکه برای تمام موجودات زنده از جمله جانوران و گیاهان مفید هستند. سوم، استفاده از آفت‌کش‌های گیاهی به‌عنوان جایگزین‌های سالم و طبیعی برای مبارزه با آفات. در کنار این سه گام، دو اقدام دیگر نیز وجود دارند که به اندازه آنها اهمیت دارند. اول، راه‌اندازی نهضت فرآوری محصولات کشاورزی. در اینجا، تولید محصول نباید به پایان برسد، بلکه باید به فرآوری آن توجه ویژه‌ای شود تا از ضایعات آن بهره‌برداری بهینه صورت گیرد. دوم، توجه به فرآوری ضایعات کشاورزی. این نهضت باید به‌عنوان یک استراتژی اساسی در دستور کار قرار گیرد.

تعمای تحقیقات و تلاش‌ها باید به این پنج محور معطوف شوند. هیچ اقدام دیگری نباید از این پنج اولویت فراتر رود. تعامی مراکز تحقیقاتی، مؤسسات، اساتید، و برنامه‌های آموزشی و ترویجی باید حول این پنج اولویت سازمان‌دهی شوند. این پنج محور به‌طور مشخص شامل حل مشکل آب، فرآوری محصولات کشاورزی، استفاده از ریزمغذی‌ها، استفاده از آفت‌کش‌های گیاهی، و فرآوری ضایعات هستند. اگر بخواهیم آنها را از نظر اهمیت رتبه‌بندی کنیم، آب در صدر قرار می‌گیرد، سپس فرآوری محصولات، استفاده از ریزمغذی‌ها، استفاده از آفت‌کش‌ها و در نهایت فرآوری ضایعات.

به شما قول می‌دهم که در آینده، اقتصاد ایران به‌ویژه در بخش کشاورزی، به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای از محل فرآوری ضایعات رشد خواهد کرد و این بخش می‌تواند به یکی از ارکان اصلی تولید ارزش افزوده در کشور تبدیل شود.

❖ طلای قهوه‌ای

طویل، در نگاه اول به عنوان مکانی برای نگهداری گاوها شناخته می‌شود، اما در آینده تبدیل به عنوان محلی برای تولید «طلای قهوه‌ای» از آن یاد خواهد شد. این طلا، که همان سوخت زیستی است، نقش کلیدی در اقتصاد جهانی آینده ایفا خواهد کرد. ارزش افزوده حاصل از این سوخت به مراتب از شیر و گوشت بیشتر خواهد بود. البته این بدان معنا نیست که ما به شیر و گوشت بی‌توجه خواهیم بود، بلکه مسئله‌ای است که در گذشته کمتر به آن پرداخته شده است. آنچه که به آن اشاره می‌کنم، یکی از پنج اولویت اصلی ما در آینده است: فرآوری ضایعات.

این ضایعات، مانند سرشاخه‌های نخيلات، گاه‌های کشاورزی و دیگر فضولات کشاورزی، معمولاً به‌سادگی سوزانده شده یا دور ریخته می‌شوند، در حالی که این مواد می‌توانند در پالایشگاه‌های سوخت زیستی به منابع باارزشی تبدیل شوند. از جمله این محصولات می‌توان به بایوفیول، بایودیزل، بایوچار و بایوگس اشاره کرد. بایوگس به‌طور عمده برای مصرف داخلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، در حالی که بایوفیول، بایودیزل و بایوچار قابلیت صادرات دارند.

اقتصاد کشاورزی آینده، که بر پایه تولید این سوخت‌های زیستی بنا خواهد شد، به‌طور قابل توجهی بر فرآوری ضایعات کشاورزی تکیه خواهد کرد. با چنین تحولی، کشاورزی از بحران‌های کنونی خارج خواهد شد و به یک اقتصاد پایدار و بدون تنش تبدیل می‌شود.

❖ تهیه الگوی حکمرانی کشور

امروز جامعه علمی ما با چالشی بنیادین روبروست: پاسخ به سؤالات اساسی و سرنوشت‌ساز که در مسیر توسعه کشور حیاتی‌اند. با وجود ظرفیت‌های گسترده‌ای که در مراکز تحقیقاتی و آموزشی داریم، هنوز نتوانسته‌ایم از این پتانسیل‌ها به درستی بهره‌برداری کنیم. این مسئله چنان مهم است که اگر کسی بتواند راهکاری ارائه دهد که نشان دهد چگونه باید از این ظرفیت‌ها استفاده کرد، بدون تردید شایسته دریافت جایزه‌ای ارزشمند خواهد بود.

در زمانی که حتی در جایگاه رئیس سازمان ترویج و آموزش کشاورزی (تات) نبودم، الگوی حکمرانی‌ای طراحی کردم که بتواند به عنوان چارچوبی کلان برای نظام جمهوری اسلامی ایران عمل کند. این الگو ضمن اینکه ابعاد وسیع حکمرانی را پوشش می‌دهد، به‌طور خاص به موضوعاتی چون آب، امنیت غذایی و دیگر مسائل حیاتی پرداخته و آنها را به دقت آسیب‌شناسی کرده است. برای هر یک از این حوزه‌ها نیز زیرالگوهایی تدوین شده است که مسیر عملیاتی کردن این چارچوب را روشن می‌سازد.

این سخن بیانگر نیازی عمیق و فوری است: عبور از ساختارهای تحقیقاتی سنتی و حرکت به سمت سازوکارهایی که بتوانند هم مسائل امروز را حل کنند، و هم چشم‌انداز آینده کشور را شکل دهند.

❖ تولید روغن خوراکی از میوه درختان بنه

همین حالا که سخن می‌گوییم، می‌توانم با اطمینان بگویم که اگر از ظرفیت‌های بالقوه کشور بهره‌برداری کنیم، توانایی تبدیل شدن به بزرگ‌ترین تولیدکننده روغن خوراکی جهان را خواهیم داشت. شاید این ادعا در نگاه نخست جسورانه به نظر برسد، اما اجازه دهید چند نکته را روشن کنم.

ما در ایران حدود ده میلیون هکتار جنگل بنه داریم؛ دو میلیون هکتار آن جنگل‌های متراکم و هشت میلیون هکتار دیگر ترکیبی از بنه، بادام، و بلوط است. در یکی از گزارش‌های تلویزیونی سال ۱۴۰۰ یا ۱۴۰۱ اعلام شد که روغن بنه نه تنها بهترین روغن خوراکی جهان است، بلکه قابلیت افزودنی شدن به سایر روغن‌های خوراکی را نیز دارد. به این معنا که اگر من روغنی با کیفیت متوسط داشته باشم، می‌توانم با یک فرآیند تصفیه اولیه و افزودن روغن بنه و سایر ترکیبات، محصولی با کیفیت بی‌نظیر تولید کنم.

این یعنی ما می‌توانیم حتی روغن‌هایی ارزان‌قیمت از کشورهای تولیدکننده وارد کرده و با فرآوری‌های دقیق و علمی، آن را به سطح برترین روغن‌های خوراکی جهان ارتقا دهیم. این فرصت، شاه‌راهی است که می‌تواند ایران را به قطب اصلی تولید روغن خوراکی در جهان تبدیل کند. اما این مسیر نیازمند تفکر عمیق و برنامه‌ریزی هوشمندانه است.

افرادی که در مؤسسات تحقیقاتی، سازمان ترویج کشاورزی (تات)، و سایر مراکز تصمیم‌گیری حضور دارند، باید نگاهشان فراتر از وضعیت کنونی باشد و به چنین فرصت‌های بزرگی بیندیشند. آینده نه در تکرار روش‌های گذشته، بلکه در خلق ارزش افزوده‌ای است که این ظرفیت‌ها را به ثمر برساند.

چگونه می‌توان از این ظرفیت‌های عظیم آموزشی، تحقیقاتی، و ترویجی برای حل چالش‌های حکمرانی و توسعه استفاده کرد؟ این پرسشی است که باید هر اندیشمند و سیاست‌گذاری از خود بپرسد. در روزگاری که ساختارهای علم و فناوری کشور هنوز شکل نگرفته بودند، ایجاد پارک‌های فناوری یا راه‌اندازی دهکده‌های نوآوری شاید نوآورانه و هیجان‌انگیز به نظر می‌رسید. اما امروز، با وجود ده هزار شرکت دانش‌بنیان ره‌اشده و بیش از سیصد اندیشکده فعال، آیا نباید از این امکانات بهره‌برداری واقعی کنیم؟

همه آنچه که من می‌گویم، محصولاتی است که باید از دل این اندیشکده‌ها بیرون بیاید. اما چگونه؟ چگونه می‌توانیم این ظرفیت‌های موجود را به گونه‌ای هدایت کنیم که

نه تنها به امنیت غذایی کشور کمک کند، بلکه به خودکفایی، صادرات، و تحول بنیادین در اقتصاد کشاورزی نیز بینجامد؟

این پرسش‌ها ساده نیستند؛ پاسخش در یک رویکرد منسجم و هدفمند نهفته است. ظرفیت‌ها و دارایی‌های ما به اندازه‌ای است که بتواند الگوی توسعه پایدار کشاورزی را در کشور به جریان بیندازد، اما بهره‌گیری از آنها نیازمند برنامه‌ریزی، تفکر سیستمی، و هم‌افزایی میان نهادهای علمی و اجرایی است.

در این میان، با اینکه هیچ مسئولیت رسمی ندارم، همچنان برای این مسائل اندیشه می‌کنم و راه‌حل ارائه می‌دهم. این وظیفه هر کسی است که باور دارد آینده از آن کسانی است که می‌توانند ظرفیت‌های بالقوه را به عرصه عمل آورند.

❖ ظرفیت تولید چوب و خودکفایی در خوراک دام و طیور در کشور و ...

رکورد تولید صنوبر در ایران چقدر است؟ اگر از متخصصان بپرسید، عددی که از گزارش‌های مؤسسه تحقیقات جنگل و مرتع خواهید شنید، سی‌وپنج مترمکعب در هر هکتار است. اما من، که امروز دیگر رئیس تات نیستم، یک مرکز تحقیقاتی را شناسایی کرده‌ام که گونه‌ای از صنوبر را توسعه داده است که می‌تواند تا صد مترمکعب در هر هکتار تولید کند. این تنها یک نمونه از ظرفیت‌های نهفته‌ای است که در این کشور وجود دارد و می‌تواند جهشی در تولید ملی ایجاد کند.

همین حالا می‌دانم که چگونه می‌توان با استفاده از باقلا، کشور را در تأمین خوراک دام و طیور به خودکفایی رساند و از واردات بی‌نیاز کرد.

ممکن است عده‌ای بگویند که این سخنان حاصل تجربه‌های فردی است و من کار اجرایی نکرده‌ام. اما حقیقت این است که پنجاه سال تجربه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری من در بخش کشاورزی، بسیاری از تخصص‌های رایج را در این زمینه پشت سر گذاشته است. آنچه من از مقوله‌های تحول در کشاورزی می‌دانم، حتی برخی از متخصصان اصلی این حوزه نیز نمی‌دانند.

حال باید پرسید، چرا ظرفیت‌های این‌چنینی در دل این ساختارها بی‌پاسخ و بدون استفاده باقی مانده است؟ چرا الگوهای عملی برای تحقق تحول در کشاورزی از دل این نظام بیرون نمی‌آید؟ پاسخ روشن است: فقدان هم‌افزایی میان ظرفیت‌های تحقیقاتی، آموزشی، و اجرایی. امروز بیش از هر زمان دیگری، نیازمند یک رویکرد نظام‌مند و هدفمند هستیم که بتواند از ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه کشور برای خودکفایی، توسعه پایدار، و جهش تولید بهره‌برداری کند.

این وظیفه هر سیاست‌گذار و مدیر است که با درک این ظرفیت‌ها، از آنها برای ساختن

آینده‌ای روشن استفاده کند. آینده‌ای که نه تنها بر پایه واردات و مصرف‌گرایی نیست، بلکه بر تولید ملی، خودکفایی، و صدور دانش و محصول استوار باشد.

آیا امروز مؤسسه تحقیقات باغبانی ما به شناسایی و پرورش گونه‌ای از درختان می‌پردازد که به عنوان "درختان تنه‌محصول" شناخته می‌شوند؟ این درختان شگفت‌انگیز ساختاری متفاوت دارند؛ هیچ شاخه‌ای در آن‌ها وجود ندارد و میوه‌ها مستقیماً از تنه‌ی درخت، با ساقه‌ای بسیار باریک، آویزان می‌شوند. ساختاری که بهره‌وری و عملکرد درخت را به شکل بی‌سابقه‌ای افزایش می‌دهد.

برای مثال، روسیه رکوردی بی‌نظیر در این زمینه ثبت کرده است: برداشت حیرت‌انگیز نهصد و پنجاه تن سیب در هر هکتار با استفاده از این نوع درختان! آیا این دستاورد نوعی تواند الهام‌بخش ما باشد؟ آیا نباید به این فناوری نوین توجه کنیم و آن را در کشورمان به کار گیریم؟ به‌کارگیری این روش نه تنها می‌تواند بهره‌وری زمین‌های کشاورزی ما را چندین برابر کند، بلکه گاهی بزرگ به سوی خودکفایی و توسعه پایدار در بخش کشاورزی خواهد بود. اما این پرسش همچنان باقی است: آیا ما آمادگی لازم را برای بهره‌برداری از چنین ظرفیت‌هایی داریم؟

دکتر نوروزی: نهصد و پنجاه تن. عدد خیلی بزرگ است.

❖ دوری از رحمت خداوند با عدم تولید ثروت از آب و خاک

دکتر امانپور: بله، و دقیقاً به همین دلیل است که باید این مفاهیم را بفهمیم و چنین شیوه‌ای از تفکر را در خود پرورش دهیم. چگونه می‌توان از این منابع و ظرفیت‌هایی که در اختیار داریم، از آب و خاک این سرزمین، از نیروها و مراکز علمی و اجرایی، بهره‌برد و تحولی بنیادین ایجاد کرد؟ این سؤال کلیدی است که باید هر روز از خود بپرسیم.

در سال‌های اخیر، فضای مذهبی جامعه پر از شور و هیجان‌های دینی شده است؛ گریه‌ها، اشک‌ها، سینه‌زنی‌ها، و مراسم پرشور برای اهل‌بیت (ع). این‌ها همه نشانه‌هایی از عمق ارادت ماست، به‌ویژه نسبت به حضرت فاطمه زهرا (س)، بانویی که با مظلومیت به شهادت رسید. ما در عزای ایشان اشک می‌ریزیم و در مراسمشان حضور پررنگ داریم. اما آیا این هم‌ه‌دین است؟ آیا صرفاً گریستن و سوگواری برای مصائب اهل‌بیت (ع) کفایت می‌کند؟

اجازه دهید یک بُعد دیگر از دین را مطرح کنم. روزی که حضرت علی (ع) و حضرت فاطمه (س) به عقد هم درآمدند، سخن از مهریه ایشان شد. مهریه‌ای فراتر از معیارهای متداول، از سوی خداوند تعیین شد: آب و خاک. این نعادی بود از وظیفه‌ای الهی و ابدی برای انسان‌ها. امام علی (ع) در این باره فرمودند: «من وجد ماءً و تراباً ثم افتقر فابعده

الله؛ یعنی هرکس آب و خاک در اختیار داشته باشد و بازهم فقیر بماند، از رحمت الهی به دور است.

این سخن امام(ع) چه پیامی برای ما دارد؟ آیا ما که امروز میراث‌دار این مهریه آسمانی هستیم، به درستی از آن بهره می‌بریم؟ اگر روش‌های غلط آبیاری داریم، اگر از ابزارهای کشاورزی فرسوده و ناکارآمد استفاده می‌کنیم که هر سال بخش بزرگی از محصول ما را هدر می‌دهد، اگر از سموم و کودهای شیمیایی‌ای استفاده می‌کنیم که نه تنها خاک ما را بیعمر می‌کند، بلکه غذای مردم را هم آلوده می‌سازد، آیا مستوجب نفرین خدا و سرزنش اهل بیت(ع) نیستیم؟

وقتی کعباین معیوب ما هنگام برداشت، در هر هکتار یک تن محصول را به زمین می‌ریزد، آیا این اسراف و نابودی نعمات الهی نیست؟ وقتی با روش‌های سنتی و اشتباه منابع آب را هدر می‌دهیم، آیا از خود پرسیده‌ایم که این نعمت گرانبها تا کی دوام خواهد داشت؟

گریه و عزاداری برای اهل بیت(ع) زیبا و مقدس است، اما تنها در صورتی که به همراه آن، مسئولیت خود را نیز در برابر آب، خاک، و منابعی که خداوند به ما سپرده، به درستی انجام دهیم. گریه‌هایی که از پشتوانه عمل تهی باشند، نه تنها ما را به خدا نزدیک نمی‌کنند، بلکه نفرین الهی را بر سرمان می‌آورند. این آب و خاک، این منابع عظیم، مهریه‌ای است که باید از آن برای تولید ثروت، رفاه، و آبادانی بهره ببریم. تنها در این صورت است که اشک‌ها و زاری‌هایمان، به اعمالی ارزشمند و معنادار تبدیل می‌شوند.

تمام توانایی‌ها و منابع آموزشی، تحقیقاتی و ترویجی کشور باید در خدمت حل پنج مسئله کلان کشاورزی قرار بگیرد. این ضرورت، هم یک هدف، و هم مسیری است که نیازمند تصمیم‌گیری‌های جسورانه و برنامه‌ریزی‌های هوشمندانه است. برای حل این مسائل، نمی‌توان تنها به سخن گفتن بسنده کرد؛ باید قدم برداشت، بودجه تأمین کرد، و ساختارهایی بنا نهاد که قادر باشند این چالش‌ها را به فرصت‌های توسعه بدل کنند. امکان ایجاد ساختارهای نوآورانه و برنامه‌های ملی وجود دارد. می‌توان صندوق‌های نوآوری و شکوفایی ایجاد کرد، قوانین حمایتی تصویب نمود، و از منابع مالی معاونت علمی و فناوری برای تسهیل جذب سرمایه‌گذار بهره برد. امروز، سرمایه‌گذاران این توان را دارند که در پروژه‌هایی نظیر پخش سیلاب مشارکت کنند و هزینه‌های خود را از محل هزینه‌های قابل قبول مالیاتی جبران نمایند. اما آیا این ظرفیت‌ها در ساختارهای اجرایی مانند سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی (تات) به درستی شناخته شده و به کار گرفته می‌شوند؟ متأسفانه، پاسخ اغلب منفی است.

نکته اینجاست که برای بسیاری از این اقدامات، نیازی به بودجه مستقیم دولت یا سرمایه‌گذاری‌های کلان نیست. همکاری مردم، به‌ویژه بهره‌برداران بخش کشاورزی، می‌تواند به‌عنوان اهرمی قدرتمند عمل کند. اجرای چنین برنامه‌هایی نیازمند گفت‌وگو، شفافیت، آموزش، و همراهی است، و از همین نقطه باید آغاز کرد.

من این مسیر را آغاز کرده‌ام؛ مسیری که با همراهی مردم، شفاف‌سازی ظرفیت‌ها، و ایجاد انگیزه در سرمایه‌گذاران قابل‌پیمودن است. این همان راهکاری است که نه تنها مسائل کلان کشاورزی را حل می‌کند، بلکه الگویی برای توسعه پایدار در سایر بخش‌ها نیز ارائه خواهد داد. اکنون زمان عمل است، زمانی برای خلق تحولی که آینده کشاورزی را روشن‌تر و پربارتر سازد.

من خودم را یک نهاد، یک وزارتخانه، و یک نظام حکمرانی می‌بینم؛ کسی که رسالتش فراتر از پست و مقام است. هیچ‌گاه به دنبال منصب نرفته‌ام و هیچ‌وقت خود را در صف رقابت بر سر این کرسی‌ها نیافته‌ام. اما این به معنای کناره‌گیری از مسئولیت نیست. من هر مسئولیتی را که به من واگذار کنند، با جان و دل می‌پذیرم، چون باور دارم که رسالت من خلق تحول است؛ تحولی که از ایمان به علم و مسئولیت‌پذیری آغاز می‌شود.

بخش کشاورزی کشور، جایی است که باید تغییر در آن شکل بگیرد. من خوب می‌دانم چگونه می‌توان با تکیه بر علم، مسائل را حل کرد و نیازها را برطرف ساخت. این رسالتی است که از آموزه‌های دینی ما سرچشمه می‌گیرد. همان‌طور که معصوم می‌فرماید: خداوند رحمت کند کسی را که کار نیکو می‌کند و آن را به درستی انجام می‌دهد. اما آیا در سازمانی چون تات، کسی این آموزه را فراگرفته؟ آیا آموزش داده شده که مسئولیت تنها بر دوش کشیدن یک عنوان نیست، بلکه تفکر، تحقیق، و برنامه‌ریزی مداوم است؟

کار نیکو از نیازسنجی آغاز می‌شود. باید بفهمی که مردم چه می‌خواهند، چه مشکلاتی در راهشان قرار دارد، و چه آسیب‌هایی باید جبران شود. سپس، باید با اولویت‌بندی و صلاحیت حرفه‌ای، وارد عمل شوی. اما آیا مدیران ما چنین مسیری را دنبال می‌کنند؟ آیا وقتی صبح سر کار می‌آیند، به این فکر می‌کنند که چگونه کار نیکو انجام دهند و آن را به بهترین شکل ممکن به پایان برسانند؟

معصوم همچنین می‌فرماید: هر کس کاری را بدون علم و آگاهی انجام دهد، فساد آن بیش‌تر از اصلاحش خواهد بود. این جمله برای ما یک درس است؛ درسی که می‌گوید هر اقدامی بدون دانش و صلاحیت، نه‌تنها مفید نخواهد بود، بلکه آسیب‌های بیش‌تری به دنبال خواهد داشت. حال، این پرسش مطرح می‌شود: آیا ما، به‌ویژه مدیران بخش کشاورزی، با این نگاه به کار خود می‌پردازیم؟ آیا هر تصمیم و اقدامی از پژوهش، تفکر، و تحلیل سرچشمه می‌گیرد؟

مسیر تحول در کشاورزی از همین جا آغاز می‌شود؛ از تعهد به علم، تحقیق، و برنامه‌ریزی. این راهی است که من انتخاب کرده‌ام، راهی که به ایمان و عمل درست منتهی می‌شود.

❖ برخی نارسایی‌ها در فرایند تولید تا مصرف محصولات کشاورزی

هر روز وقتی به سر کار می‌رویم، چه در بخش اجرا، تحقیق، آموزش یا هر جای دیگر، با یک سوال اساسی روبرو هستیم: آیا این کاری که قرار است شروع کنیم، پیوست دانشی دارد؟ آیا مبتنی بر دانش است یا نه؟ آیا ساختاری که داریم، واقعاً کار می‌کند؟ آیا فرآیندهای ما مبتنی بر دانش هستند یا نه؟ این سوالات برای ما همیشه در حاشیه قرار دارند. و این یعنی در عمل، آنچه که انجام می‌دهیم فاقد عمق علمی و دانشی است. حالا مشخص است که در چنین شرایطی، فساد کار ما از اصلاحش بیش‌تر خواهد بود. چرا که وقتی به این جزئیات نمی‌پردازیم، طبیعی است که روز به روز این تولیدات آسیب‌پذیرتر می‌شوند و وابستگی‌مان به واردات بیش‌تر می‌شود.

ما نمی‌توانیم نیازهای اساسی مردم را تأمین کنیم. حتی در ساده‌ترین حالت، برای تأمین نان، به شکلی عمل می‌کنیم که نان‌هایی فاقد ارزش غذایی مناسب برای مردم تولید می‌شود. در حالی که به راحتی می‌توانیم نانی تهیه کنیم که همه ارزش‌های غذایی یک گندم خوب را در خود داشته باشد. همین‌طور برای دام‌ها هم، هزاران روش وجود دارد که غذایی سالم‌تر و با کیفیت‌تر برایشان تولید کنیم.

خودتان فکر کنید، چرا بخش "به درد بخور" گندم را به گاوها می‌دهیم، چرا باید این‌طور باشد؟ چرا باید به سادگی از کنار چنین مسائلی عبور کنیم؟ این‌ها همه نتیجه نداشتن یک نگاه علمی و تخصصی به کار است. وقتی علم و آگاهی در مرکز توجه نباشد، مسئله‌ای که به نظر کوچک می‌آید، می‌تواند به معضلات بزرگی تبدیل شود. متأسفانه، این مسئله امروز برای ما مهم نیست. اما وقتی دانش و تحقیق وارد فرآیندهای ما شود، می‌توانیم راه حل‌های بهتری پیدا کنیم و مشکلات را از ریشه حل کنیم.

در این هشت هزار هکتار استخر پرورش ماهی در گیلان، جایی که کودهای ماکرو به طور مداوم استفاده می‌شود و تلفات همیشه حدود سی درصد است، چرا همچنان به این وضعیت ادامه می‌دهیم؟ چرا به جای ادامه این روند خطرناک، کودهای ریزمغذی را که تست شده و جلبک اسپیرولینا جواب داده است، جایگزین نکنیم؟ این تغییر برای محیط زیست و سلامتی و برای جلوگیری از تلفات انسانی ضروری است.

اگر در این استخرها، فردی جان خود را از دست بدهد، ما مسئولیم. در آن زمان، در پیشگاه خداوند هیچ راه فراری نخواهیم داشت. قطعاً در روز قیامت همه مسئولین را به حساب خواهند کشید. چرا در برابر مرگ و میر مردم احساس مسئولیت نمی‌کنیم؟ چرا

این آیه قرآن را همیشه از یاد می‌بریم: "مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا"؟

اگر ما سبب مرگ فردی بی‌گناه شویم، گناه ما مانند قتل عام بشریت خواهد بود. این مسئله دیگر تنها یک بحث علمی یا محیط زیستی نیست، بلکه با مرگ و نسل‌کشی انسانی ارتباط پیدا می‌کند. و اگر کسی با تغییرات کوچک بتواند یک نفر را از مرگ نجات دهد، پاداش او به اندازه نجات همه بشریت خواهد بود. این مسئولیت سنگینی است که در برابر زندگی انسان‌ها داریم و باید به آن به چشم یک فریضه نگاه کنیم.

ما می‌توانیم به راحتی از ابزارهای انگیزشی بهره‌برداری کنیم. چرا نگاهی متفاوت نداشته باشیم؟ چرا نگوئیم: "هر کسی در راستای پنج پروژه‌ای که برای کاربردی شدن و ترویج آن‌ها کار می‌کند، گزارش ماهانه ارائه دهد و از محل موفقیت در این پروژه‌ها حقوق بیش‌تری دریافت کند؟" این‌گونه است که خواهید دید همه تلاش خواهند کرد تا این پنج مسئله را در کشور حل کنند. این یک تغییر کوچک در نگرش و رویکرد است که می‌تواند باعث تحول عظیم در راه حل مشکلات کشاورزی و سلامت عمومی شود.

آنچه که از تجربیات ما می‌تواند در مسیر آموزش و تحقیقات مفید واقع شود، نه تنها یک ساختار سازمانی ساده برای نعایش نبوده، بلکه در جهاد سازندگی، معاونت آموزش و تحقیقات همیشه به دنبال راهی بود که آنچه ساخته می‌شود، در خدمت حل مسائل واقعی کشور قرار گیرد. اگر مقاله‌ای، کتابی، فناوری‌ای یا ساختاری ایجاد می‌شد، هدف این بود که چگونه این دستاوردها می‌توانند برای بخش کشاورزی مفید واقع شوند؛ برای خودکفایی، برای تولید، برای صادرات و بالاخره برای سلامت غذایی مردم.

امروز نیز وضعیت همان است. سازمان تات نیاز به بازمهندسی دارد، اما بازمهندسی‌ای که هدفش صرفاً تعطیلی بخش‌ها یا واگذاری‌ها نباشد. کسانی که تنها به دنبال ساده‌ترین راه‌حل‌ها هستند، اولین چیزی که پیشنهاد می‌دهند این است که بخش‌هایی را تعطیل کنیم یا واگذار کنیم. این پیشنهادها معمولاً از کسانی برمی‌آید که درک عمیقی از مسائل ندارند. اما سوال اصلی این است که چگونه می‌توان از مجموعه‌های تحقیقاتی، آموزشی و ترویجی جهاد کشاورزی برای توسعه پایدار کشاورزی استفاده کرد.

مسئله این است که به جای دادن رهنمودهای بی‌پایه، باید مسائل را تعریف کنیم. من خودم پنج مسئله اصلی دارم که می‌خواهم با هم‌مین ساختار موجود، آنها را حل کنم. این نوع نگرش، بر مبنای علم و تخصص است که در نهایت می‌تواند به سازماندهی مؤثر و کارآمد برای حل مشکلات منتهی شود. زمانی که این اصول به درستی اجرا شدند، معاونت آموزش و تحقیقات جهاد کشاورزی در دهه هفتاد، توانست ساختارهایی را ایجاد کند که به طور مؤثری در توسعه پایدار کشاورزی، دام‌پروری و منابع طبیعی تأثیرگذار باشد.

این مجموعه در آن زمان موفق شد و امروز هم می‌شود از دستاوردهای این مسیر به عنوان الگویی برای تحول در سازمان‌های آموزش، تحقیقات و ترویج کشاورزی استفاده کرد. این مسیر همچنان قابل ادامه دادن است و هر کس که به این اصول ایمان دارد، می‌تواند در این راه قدم بردارد. اگر کسانی در هر جایگاهی هستند که می‌خواهند در این مسیر مشارکت کنند، دست ما دراز است تا در کنار هم این مشکلات را حل کنیم و این تحول را به ثمر برسانیم.

و صَلَّى اللهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ.

دکتر نوروزی: بی‌نهایت از وقتی که برای این مصاحبه گذاشتید، ممنون هستم.

دکتر امانپور: خواهش می‌کنم.

❖ ضعائف



پیوست ۱- از چپ به راست: حسن شاکرین، معاون وقت بنگاه اصلاح و تهیه بذر چغندر قند؛ مهندس میلانین، عضو هیأت مدیره بنگاه؛ منوچهر قره باغی، رئیس بنگاه؛ و منوچهر امیدوار، کارشناس بنگاه. دهه ۴۰ یا ۵۰ خورشیدی



پیوست ۲- از راست به چپ: مهندس حسین میرحیدر، معاون وزیر، ایرج وحیدی، وزیر کشاورزی، مهندس حسین زرین کلام، کارشناس مؤسسه خاک شناسی



پیوست ۳- ساختمان در دست احداث سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی
از نمای شرقی



پیوست ۴- ساختمان در دست احداث سازمان تحقیقات کشاورزی و منابع طبیعی
از نمای شمالی



پیوست ۵- دکتر محمد دکتر رضانیا(سمت راست) و دکتر نوروزی(سمت چپ)

در منزل دکتر رضانیا- ۲۲ دی ۱۳۹۸



پیوست ۶- شادوران اصغر غفاری (سمت راست) و دکتر محمد دکتر رضانیا (سمت چپ)
در سال‌های دهه ۱۳۵۰



بسمه تعالی

شماره: ۰۲۰/۱۶۹۳۹
تاریخ: ۹۵/۶/۱۷
پیوست:

معاون محترم وزیر و رئیس سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
روسای محترم سازمان جهاد کشاورزی استان‌ها

سلام علیکم

پیرو ابلاغیه شماره ۰۲۰/۱۷۸۳۹ مورخ ۹۴/۶/۱۱ در خصوص اجرای آزمایشی نظام نوین ترویج در چهار استان، با توجه به اتمام دوره آزمون (پیلو) و مطلوب بودن نتایج استقرار و کارکردهای نظام نوین و با هدف دستیابی به بهره‌وری تولید در بخش کشاورزی، به پیوست «طرح نظام نوین ترویج کشاورزی و دستورالعمل‌های مربوطه» برای اجرا ابلاغ می‌گردد.

محمود حجتی
وزیر جهاد کشاورزی

پیوست ۷- ابلاغیه نظام نوین ترویج کشاورزی