



دکتر امیر حسین جهانگیر

دانشکده
مهندسی کامپیوتر و
فناوری اطلاعات

۱۳۶۸

سال ورود

دکتر امیر حسین جهانگیر

مصاحبه کننده:
مرحوم محمد تقی صالحی،
احسان کریمی

تاریخ مصاحبه: ۸۴/۳/۲۱

من تمام تحصیلاتم را در فرانسه گذراندم؛ مهندسی برق را در فرانسه گرفتم، مهندسی برق پیوسته‌ای بود که فوق لیسانس داشت، یک فوق لیسانس دیگر در زمینه اتوماتیک انفورماتیک را در فرانسه گرفتم و دکترایم را هم از همان جا گرفتم؛ در شهریور سال ۱۳۶۸ بلافاصله پس از اخذ مدرک دکترای خود از دانشگاه انستیتوی ملی علوم کاربردی فرانسه در رشته کامپیوتر یا انفورماتیک صنعتی، وارد این دانشگاه شدم و در دانشکده مهندسی کامپیوتر استخدام شدم و از آن موقع تاکنون مشغول به کار هستم....

● جناب آقای دکتر برای اولین سؤال لطفاً بیوگرافی خود را از ابتدا بیان کنید.

بسم الله الرحمن الرحيم، ممنون هستم که این فرصت را در اختیار بنده قرار دادید که راجع به فعالیت‌های چند سال گذشته‌ام در دانشگاه و خاطرات تلخ و شیرینی که داشته‌ام و آن چیزی که من از دانشگاه استنباط کرده‌ام خدمتتان مطالبی را بگویم.

من در شهریور سال ۱۳۶۸ بلافاصله پس از اخذ مدرک دکترای خود از دانشگاه انستیتوی ملی علوم کاربردی فرانسه در رشته کامپیوتر یا انفورماتیک صنعتی در زمینه پردازش موازی





امیر حسین جمانگیر

و مدارهای پیشرفته، وارد این دانشگاه شدم و در دانشکده مهندسی کامپیوتر استخدام شدم و از آن موقع تاکنون مشغول به کار هستم. آن موقع وقتی من وارد دانشگاه شدم، حتی نمی‌دانستم دانشکده کامپیوتری وجود دارد، یعنی اول رفته بودم دانشکده برق و آن‌جا ابراز تمایل کرده بودند که من را استخدام کنند، بعداً از زبان یکی از همکارهای آن‌جا که داشتند با هم صحبت می‌کردند شنیدم و فهمیدم که دانشکده کامپیوتری هم هست. گفتم بروم یک سری بزنم ببینم آن‌جا چه هست، رفتم آن‌جا، شاید جالب باشد برایتان که تعداد عضو هیأت علمی‌شان بسیار اندک بود، تعداد کسانی که دکترا داشتند در حد دو سه نفر بیشتر نبود. لذا هم به لحاظ تمایل زیاد و اشتیاق مدیریت وقت آن‌جا مهندس معینی و هم برای این که دانشکده رشد بکند و هم به لحاظ این که احساس کردم به زمینه کاری من خیلی نزدیک است در آن دانشکده استخدام و مشغول به کار شدم، منتهی چون مشکلات عدیده‌ای آن‌جا بود، رفع این مشکل‌ها سال‌ها طول کشید و دانشکده مهندسی کامپیوتری که الان می‌بینید، با آن موقع بسیار تفاوت دارد. جالب است بدانید آن موقع که ما استخدام شدیم، دانشکده مهندسی کامپیوتر در منتهی‌الیه جنوب غربی دانشگاه کنار مسجد واقع بود، همان طبقه بالا که الان گروه فلسفه علم و بخشی از دانشکده عمران، گروه حمل و نقل آن‌جا مستقر است. آن موقع دانشکده‌ی ما شاید در حد پنج، شش تا اتاق بیشتر نداشت، بخشی از دانشکده در اختیار جهاد دانشگاهی بود، بخشی از آن در اختیار مرکز محاسبات بود، بخشی از آن در اختیار وزارت نفت بود و واقعاً یک چیز عجیبی بود و آن‌جا مثل یک کاروانسرای بی‌کسی بود که هر کسی یک غرفه‌ای داشت. کلاس‌های اختصاصی دانشکده کامپیوتر که حالا خاص دانشکده بود سه تا کلاس بیشتر نبود ک ۱، ک ۲، ک ۳ همانند الف ۱، الف ۲ ... که هست، اتاق‌های بسیار محقر و یکی از آن‌ها خصوصاً در جوار خیابان آزادی قرار داشت و سر و صدای بسیار زیادی بود که نامه‌های من به ریاست وقت دانشگاه دکتر صالحی هست که بارها گله می‌کردیم که این شرایط مناسب نیست. به هر حال بعضی از این اتاق‌ها را با ملایمت، بعضی‌هایش را با حالت جیمزباندبازی، شاید باور نکنید، مثلاً از پنجره یکی را فرستادیم قفل را عوض کرد و خلاصه با هر لطایف‌الحیل بود تصاحب کردیم و این دانشکده را توانستیم به تعریف واقعی‌اش برسانیم و یک طبقه را بالاخره خاص دانشکده بکنیم. من همان اوایل باز به دلیل قلت نیروهایی که آن‌جا بود، شاید چند ماه نگذشته بود که معاون آموزشی دانشکده و سپس برای نزدیک به چهار سال، رئیس دانشکده شدم و در اواخر، یعنی دو سال آخر هم رئیس مرکز محاسبات بودم و در نتیجه کار ما آن موقع زیرسازی دانشکده بود. بعد از آن هم همکاران دیگری، مسؤولیت‌های دیگر دانشکده را پذیرفتند و دانشکده آرام آرام شکل گرفت؛ به هر حال تأسیس دانشکده کامپیوتر به سال ۶۶ برمی‌گردد و من در واقع از دو سال بعد به دانشکده پیوستم و از آن زمان تا به حال مشغول به کار هستم. الان هم الحمدا... در دانشکده تعداد هیأت علمی و تعداد اساتید، دانشیارها و استادیارها زیاد شده است و توانسته به عنوان یک دانشکده‌ی با هویت و با وجود فعالیت بکند. نکته جالب توجه این است که دانشکده کامپیوتر با



امیرحسین جهانگیر

وجود جوانی اش خدمات بسیار زیادی به دانشگاه کرده است هرچند متأسفانه حشش را خوب ادا نکرده‌اند، بهتر است بدانید طی همین چند سال گذشته، دانشکده کامپیوتر بود که بانی این مسابقات رباتیک در ایران شد و این حرکت عظیم را در کشور راهاندازی کرد، به گونه‌ای که الآن در بسیاری از مدارس که فعالیت‌های رباتیک انجام می‌شود بانی اش دانشکده ما بود که همکاران متعددی از جمله دکتر جم‌زاد و دیگران کمک کردند. تقریباً هر لیگ این رباتیک را که ما وارد شدیم، سال بعدش دانشگاه‌های دیگر آمدند و در این زمینه فعالیت کردند که خود من حدود دو سال مسوول تیم ربات امدادگر دانشگاه بودم که موفق شدیم سال اول در آمریکا مقام نخست را کسب کنیم و یک ربات ده هزار دلاری جایزه بگیریم که البته این هم باز خاطرات تلخ و شیرین بسیار دارد که اگر خواستید برایتان نقل می‌کنم. الآن البته دانشکده با فعالیت‌های



بازدید مقام معظم رهبری از نحوه عملکرد تیم رباتیک دانشگاه

صنعتی شریف در مسابقات جهانی - آبان ماه ۱۳۷۸

زیادی که کرده و شور و نشاطی که دارد به هر حال به عقیده من ویژگی دانشگاه، ترکیب این نیروهاست که باعث رشد و تعالی شده است و در همان بازدیدی که دو سه سال قبل مقام معظم رهبری از دانشگاه داشتند، فکر کنم یکی از این چیزهایی که بازدید کردند، همین روبات‌هایی بود که دانشگاه ما ساخته بود، یعنی وجهه و اعتبار خوبی را ما توانستیم از قیل این فعالیت، از قیل مسابقات ACM و از قبل یک مسابقه‌ای که ما برای

بار اول در کشور شروع کردیم به دست بیاوریم. ما برای بار اول در کشور و حتی در منطقه، اولین مسابقه ملی طراحی ساخت‌افزار به کمک FPGA را راهاندازی کردیم، یعنی طراحی IC را به مسابقه گذاشتیم، چیزی که جزو تخصص‌ها و زمینه‌های انحصاری آمریکا و یا جهان غرب به شمار می‌رود و خوشبختانه خیلی استقبال خوبی شد، منتهی بعدش چون اسپانسر نداشتیم به مشکل برخوردیم. جالب است که یک خاطره تلخ در این زمینه برای شما تعریف کنم؛ ما آخر مسابقه به برندگان سکه طلا جایزه دادیم، بعداً از قسمت ذیحسابی ایراد گرفتند که نمی‌توانیم اسناد سکه‌های شما را تسویه کنیم، باید شما بروید معادل ریالی آن را از دانش‌جویانی که به آن‌ها سکه داده‌اید رسید بگیرید تا ما این را تسویه کنیم. یعنی در واقع خیلی ماجراهای عجیب و غریب در این راستا رخ داده است، حال آن که اگر به کسی جایزه می‌دهند، نمی‌گویند مثلاً نود هزار تومان رسید جایزه‌ات را بده! ضمن این که آن رسید سکه را ممکن است بدهد، نه رسید پولش را. به هر حال من فکر کنم الآن دانشکده در فرم هست؛ ما شاید قریب به پانصد میلیون تومان، برای چندین آزمایشگاه طی سال‌های اخیر کمک بلاعوض توانستیم از وزارت صنایع، مخابرات و جاهای دیگر اخذ کنیم و آزمایشگاه اتوماسیون رباتیک، آزمایشگاه



پردازش‌های موازی، آزمایشگاه شبکه و ارتباطات داده، آزمایشگاه FPGA و VLSI را به کمک صنایع مختلف، توانستیم راه‌اندازی کنیم. برای خود مسابقات رباتیک هم شاید قریب به دویست سیصد میلیون تومان، خود ما دوندگی کردیم و پول جذب کردیم، هر چند نامه‌اش را رئیس دانشگاه امضاء می‌کردند، ولی اکثر کارهایش را خود ما انجام دادیم و توانستیم این عایدات را نصیب دانشگاه بکنیم. من آینده دانشکده خودمان را خوب می‌بینم ولی برای آینده دانشگاه نظرم چیز دیگری است و فکر می‌کنم برای آن باید فکرهای دیگری کرد.

● آیا لیسانس را این‌جا گرفتید؟

نه من تمام تحصیلاتم را در فرانسه گذراندم؛ مهندسی برق را در فرانسه گرفتم، مهندسی برق پیوسته‌ای بود که فوق لیسانس داشت، یک فوق لیسانس دیگر در زمینه‌ی اتوماتیک انفورماتیک را در فرانسه گرفتم و دکترا را هم از همان‌جا گرفتم؛ تقریباً بدون وقفه به جز یک سال که فرصت مطالعاتی رفتم و یا زمانی که به دوشم مسؤلیت اجرایی گذاشتند، یعنی یا رئیس دانشکده یا معاون آموزشی یا معاون تحصیلات تکمیلی یا مسؤؤل گروه بودم. کلاً در ایران یا در دانشگاه، احساسم این است که هرکس که مسؤولیت‌پذیر باشد به او مسؤولیت می‌دهند، یعنی هر کس که بار می‌کشد به دوشش بار می‌گذارند.

● ممتاز بودن شریف بین دانشگاه‌های دیگر چه رمزی دارد؟

حقیقت این است که ما در همه چیز ممتاز نیستیم، به هیچ وجه، من فکر می‌کنم یک روحیه‌ی خوبی در شریف است، روحیه تعالی و بهترین بودن، حالا چه در دانش‌جویان، چه در اساتید که همه دلشان می‌خواهد جزء بهترین‌ها باشند و در پی نوآوری هستند و از این جهت، همفکری و همدلی زیاد است. همه می‌خواهند بهترین باشند و خب الحق و الانصاف، به جز بنده همگی جزء بهترین‌ها هستند و این از جهت علمی یک امتیاز است؛ دانش‌جویانی که این‌جا می‌آیند و اساتید جزء بهترین‌ها هستند، به قول فرانسوی‌ها سر خامه این‌جاست، یعنی خامه‌ی شیر کنکور؛ یعنی رتبه‌های اول کنکور، بهترین‌ها می‌آیند این‌جا و اکثراً هم اساتیدی که این‌جا هستند جزء بهترین‌ها هستند از نظر تعداد مقاله، تعداد کتاب و ... کارهایشان جزء بهترین‌هاست و این یک امتیاز خیلی واضح است. منتهی من فکر می‌کنم چیزی که شاید نشود آن را امتیاز تلقی کرد این است که خیلی از دانش‌جویانی که این‌جا می‌آیند، البته بسته به رشته‌ی درسی به خصوص در رشته کامپیوتر، اکثریت واقعاً می‌خواهند خارج بروند یعنی به قصد ماندن و خدمت به کشور انگار نمی‌آیند درس بخوانند. در نتیجه اصلاً تمام برنامه‌ریزی درسی، مراجعه به استاد، پروژه‌ها و خیلی از کارها به نظر می‌آید به هدف رفتن به خارج است البته رفتن



امیر حسین جهانگیر

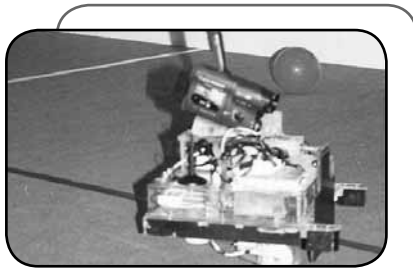
به خارج فی نفسه بد نیست ولی به شرط این که به هدف خدمت به کشور و مسلمان‌های جهان باشد. من احساس می‌کنم در این جهت فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های دیگر در کارهای بیرون، در صنعت، در حرف مختلف، بیشتر از ما فعال هستند خصوصاً در رشته کامپیوتر. یعنی در این رشته، خیلی زیاد فارغ‌التحصیل در صنعت نمی‌بینید، خیلی کم هستند و احساس می‌کنم دانشگاه ما با هدف تربیت نیروی متخصص برای داخل کشور فعال نیست، بیشتر ما برای خارج از کشور تربیت کردیم. یک برهه‌ای از سال که در بعضی از سال‌ها دو بار اتفاق می‌افتد، یک دفعه صف می‌کشند و هر کدام شش تا، ده تا recommendation از من می‌خواهند که می‌خواهیم برویم خارج، یا لا برای ما توصیه‌نامه بنویس. آن موقع ما می‌شویم ماشین امضاء برای توصیه‌نامه، همین جور پشت سر هم، ده‌ها توصیه‌نامه که این‌ها خارج بروند. در نتیجه گاهی آدم احساس پوچی می‌کند؛ به من چه مربوط است بهترین دانش‌جوی کشور را تربیت کنم و دو دستی تحویل خارجی‌ها بدهم و آن‌ها سریع این را جذب کنند که نوعاً دانش‌جویانمان در دانشگاه‌های خیلی خوب جذب می‌شوند. دوم این که من فکر می‌کنم خیلی از تحقیقات که در دانشگاه باید صورت بگیرد، باید برای رفع نیاز صنعت کشور باشد؛ اسم این دانشگاه، دانشگاه صنعتی شریف است، ولی شما ببینید در چند تا از پروژه‌های صنعتی کشور دانشگاه ما نقش ایفا می‌کند، دانشگاه‌های دیگر، خیلی بیشتر از ما فعال هستند و خیلی جاها می‌بینیم که برای رفع نیاز صنعت، رفتند و کارهایی کردند؛ یک خرده غرور و متأسفانه گاهی نخوت در این دانشگاه بالاست. خیلی از اساتید دانشگاه شریف برای خودشان نقش تربیتی قائل نیستند و وظیفه خودشان را صرفاً آموزش علمی می‌دانند، حال آن که مگر امام نگفتند که دانشگاه کارخانه آدم‌سازی است؛ من فکر می‌کنم اساتید می‌توانند یک الگوی خوب برای دانش‌جویان باشند که دانش‌جویان ببینند می‌توانند یک فرد علمی و فرهیخته و برجسته شوند و در عین حال به کشورشان خدمت کنند. البته مشکل خاص دانشگاه ما نیست، در مجموع دانشگاه‌های ما الگوسازی برای نسل جدید نمی‌کنند و خیلی از دانش‌جویان نسل جدید الگویی ندارند، یعنی نمی‌دانند اصلاً الگوشان چه کسی باید باشد، ضمن این که در ایران هم شاید آن قدر فرصت به دانش‌جویان نمی‌دهند که رشد کنند، ما دانش‌جو داشتیم که از این‌جا رفته آن‌جا و یک دفعه ده‌ها مقاله چاپ کرده است، چون آن‌جا فضا یک فضای مناسب برای تحقیق و چاپ مقاله است، این‌جا قیود متعدد و گرفتاری‌های متعدد وجود دارد، لذا من فکر می‌کنم که باید یک خرده از غرور دانشگاه کاست و من این را اصلاً امتیاز نمی‌دانم، با این حال محاسن دانشگاه از عیوبش بسیار بالاتر است و من فکر کنم هر کسی باید افتخار کند که در این دانشگاه یا دانش‌جو هست یا استاد و محیط با افتخاری برای فعالیت است.

من خودم در فرانسه سه سال تدریس کردم و آن‌جا دانش‌جوی فرانسوی هم داشتیم؛ حالا چرا افتخار است؟ یکی این که وقتی کسی می‌آید این‌جا، دانش‌جوی خیلی خوبی گیرش می‌آید، در نتیجه خیلی راحت‌تر است، البته اگر خودش باسواد



امیر حسین جهانگیر

باشد خیلی راحت‌تر است که به آدم‌های باهوش درس بدهد تا به آدم‌های کم‌هوش؛ یعنی وقتش خیلی مفید صرف می‌شود، می‌گویم همیشه راحت‌تر است، گاهی دانش‌جویان باهوش یک نکته‌هایی از استاد می‌گیرند که به این راحتی قابل حل نیست، یعنی آدم در پاسخش می‌ماند ولی همین چالش علمی موجود ارضاء کننده است، در دانشگاه‌های دیگر شاید به این حد نباشد، این‌جا اکثر دانش‌جویان از ضریب هوشی بالایی برخوردارند، همین‌طور بین استادها، بحث‌هایی که می‌شود از سطح علمی بسیار بالایی برخوردار است. خیلی از اوقات این‌جا آدم احساس می‌کند طرف مقابلش می‌فهمد، فرق دارد با یک سازمانی که شما مدیر و کارمند هم‌رده خودتان را از نظر سطح علمی و فرهنگی قبول نداشته باشید، در نتیجه این‌جا از یک سطح بالایی برخوردار است که باعث افتخار است. نکته دیگر این‌که وقتی شما این‌جا کار می‌کنید، وقتی بتوانید دانش‌جویی تربیت کنید که برود خارج و یا داخل، مصدر یک کاری بشود و آدم کله‌گنده‌ای در علم یا سیاست یا در اقتصاد و چیز دیگری بشود، انسان در ته دلش احساس ارضاء می‌کند که یک نقشی در تربیت این آدم داشته است و این می‌تواند



روبات دانشگاه صنعتی شریف در مسابقات جهانی -
آبان ماه ۱۳۷۸

مایه افتخار شود، ضمن این‌که خود آن‌ها سال‌های بعد می‌آیند سراغتان و یادی از شما می‌کنند و تشکر می‌کنند و خود این باعث ارضای آدم می‌شود.

اگر آدم بتواند نوابغ را بپروراند و آدم‌های کلیدی برای مملکت و آینده جهان تربیت کند، این قطعاً باعث افتخار است. مثل این است که شما مربی تیم ستاره‌ها باشید و یک تیم فوتبال داشته باشید که ستاره‌ها را هدایت کنید، این از یک جهت کار آسانی نیست، ولی از جهت دیگر

که قهرمان شود، برای شما افتخار و اعتبار می‌آورد. من فکر می‌کنم چیزی که اکثر اوقات گفته نمی‌شود این است، خیلی از اوقات ما اعتبار دانشگاه را به اساتیدش می‌دانیم که حرف درستی است، مثلاً شما بیمارستان می‌روید به اعتبار پزشکان و جراحان خوش، منتهی دانشگاه با بیمارستان یک فرقی دارد و این مطلب تا حالا به خوبی ادا نشده است، بخش قابل توجهی از اعتبار دانشگاه خود دانش‌جویانش هستند، یعنی اگر این دانش‌جویان نخیه نمی‌آمدند، شاید دانشگاه ما این اعتبار را به این حد نداشت، یعنی دانشگاه ما چون دانش‌جویان خیلی خوبی دارد در نتیجه باید استادان خیلی خوبی هم داشته باشد و این دو هم‌دیگر را تکمیل می‌کنند و گرنه اگر این‌جا اساتید خوب داشته باشد ولی دانش‌جویان خوب نداشته باشد، این دانش‌جویان وقتشان تضییع می‌شود. یک خاطره‌ی بامزه‌ی من این‌که آن اوایل برای اعضای هیأت علمی لازم بود که دو ترم خارج از مرکز خدمت کنند، من آن موقع چون رئیس دانشکده بودم، رئیس وقت دانشگاه آقای دکتر اعتمادی



امیر حسین جهانگیر

لطفی در حق بنده کردند و با وزارت علوم صحبت کردند که این، این‌جا لازم است و خدمت می‌کند، یک کاری برایش بکنید؛ آن‌ها محل خدمت من را تبدیل کردند به دو ترم خدمت در خود وزارت علوم، دفتر نظارت و ارزیابی، ولی شاید باور نکنید این بدترین دوران علمی زندگی من بود، چون آن‌جا من را مجبور کردند که dos و Foxpro به کارمندان وزارت علوم تدریس کنم؛ مثل این که جراح را بفرستی به یک روستا تا تزریقات بکند. یعنی وقتی که خود وزارت علوم این قدر درک نمی‌کرد که از یک استاد کامپیوتر چه استفاده‌ای باید کرد و فقط می‌خواست آن آیین‌نامه را اجرا کند، تازه با منت و لطف که خیلی هم دلت بخواهد که ما گفتیم دو روز در هفته در تهران بمان و بیا این‌جا dos درس بده! حال آن‌که یک دانش‌جو هم می‌توانست به آن‌ها درس بدهد.

به هر حال دانشگاه امتیازات و پتانسیل زیادی دارد که اگر مایل باشید راجع به آن صحبت می‌کنم، متأسفانه از این پتانسیل خیلی کم استفاده شده یعنی من حرف جدی در این زمینه دارم، فکر می‌کنم ما در زمینه مدیریت دانشگاه اصلاحات اساسی لازم داریم، یعنی مدیریت دانشگاه به هیچ وجه علمی نیست، بیشتر روش سنتی است. ما با این‌که دانشکده مدیریت را راهاندازی کرده‌ایم و تدریس مدیریت می‌کنیم، ولی روش‌های مدیریت دانشگاه به هیچ وجه متناسب با تکنولوژی روز دنیا نیست، متناسب با چالش‌های اقتصادی، صنعتی و سیاسی روز دنیا نیست، پتانسیل عظیمی که در این دانشگاه نهفته است، در جای دیگر به این راحتی گیر نمی‌آید. فرض کنید اگر این‌جا یک شرکتی بود با این همه منابع، فضا، تجهیزات، بیش از سیصد استاد و حدود شش هزار دانش‌جو و محقق، آیا این شرکت از این دانشگاه، همان ارزش افزوده را به وجود می‌آورد که ما به وجود می‌آوریم؟ اگر بخواهم واضح‌تر بگویم، این همه منابع و امکاناتی که در دانشگاه هست خصوصاً منابع انسانی، خیلی کم در سطح مدیریت دانشگاه به مشورت یا به بازی گرفته می‌شود، خیلی از اساتید ما خودشان یا مدیرعامل یا عضو هیأت مدیره یک شرکت یا مشاور سازمان‌های خیلی بزرگ هستند و ایده‌ها و حرف‌هایشان در خیلی جاهای این مملکت به قیمت خیلی خوب خریده می‌شود و با پول‌های خیلی خوب وقت این‌ها را خریداری می‌کنند، ولی در سطح دانشگاه خیلی از اوقات می‌بینید از این‌ها خبری نیست، الا در یک سطح محدود که درسی بدهند و یک دانش‌جویی فارغ‌التحصیل کنند. از این استادها خیلی خیلی بیشتر از این می‌شود استفاده کرد و این دقیقاً یعنی همان مدیریت. مدیریت یعنی این‌که بتوانند بر آدم‌های شریفی و مدیریت‌ناپذیرها، مدیریت کنند. یک کتابی را دو تا دانشمند آمریکایی نوشتند با عنوان "مدیریت بر مدیریت‌ناپذیر، چگونه بر سازمان‌های علمی - تحقیقاتی مدیریت کنیم" من ادعا می‌کنم این یک فن و علم است. در دانشگاه شریف چون اکثر اساتید و دانش‌جویانشان نخبه هستند، تکنیک مدیریت این‌ها باید با تکنیک مدیریت اداره‌ای یا با چیزهای متعارف متفاوت باشد. باید دید چگونه می‌شود این پتانسیل را به فعل تبدیل کرد، لذا روش و ساز و کار فعالیت‌ها و میدان‌دادن‌ها باید به کلی تغییر کند و اجازه‌ی رشد به این‌ها داده شود، کما این‌که اگر این‌ها جای



امیر حسین مجانگیر

دیگری در شرکتی یا سازمانی حضور پیدا می‌کنند می‌بینیم که چه کارهای بزرگی می‌کنند اگر خواستید مثال‌های زیادی می‌زنم از شرکت‌هایی که بعضی از همکاران دارند و الآن در سطح جامعه چه کارها و چه پروژه‌های بزرگی را اجرا کردند، ولی در دانشگاه اصلاً خبری از این‌ها نیست، فقط دو نیم‌روز می‌آیند و در کلاسی درس می‌دهند و خداحافظ. چرا ما باید یک استادمان فقط دو نیم‌روز بیاید دانشگاه؟ چرا ما نتوانستیم آن را به بازی بگیریم و بکشایم و از او استفاده کنیم این را باید رفت و دید دلیلش کجاست، آیا همه‌ی تقصیر به گردن استادی است که تعهد ندارد، به نظر من همه تقصیرها متوجه او نیست. علاوه بر این، از دیگر مسائلی که در دانشگاه هست و باید بدان توجه شود این است که ما هم باید مثل چند تا دانشگاه دیگر، یک تعداد پروژه‌ی محوری تحقیقاتی را انتخاب بکنیم و در آن زمینه در کشور حرف اول را بزنیم، الآن شما بروید معاونت پژوهشی دانشگاه، به ازای هر استاد یک پروژه تعریف شده و عددی بین سه تا شش - هفت میلیون تومان بابت این نوع تحقیقات تخصیص داده شده است؛ حال صحبت از این است که به ازای هر پروژه کارشناسی ارشد یا دکترا بودجه‌ای به وی تخصیص می‌یابد. هر استاد یک موضوع که نمی‌شود، کجای دنیا این روش به این صورت هست، ما که باید بانی کارهای تحقیقاتی تیمی باشیم، عملاً خودمان داریم فرهنگ مستقل کار کردن و فردگرایی را به دانش‌جویان یاد می‌دهیم، چندین دانش‌جوی فارغ‌التحصیل پیش من آمدند و درد دل کردند، اشکالات ما را گفتند و گله کردند که ما از شما تیمی کار کردن را یاد نگرفتیم، چون کدام یک از استادها با همدیگر کار تحقیقاتی می‌کنند، هر کدام از شما برای خودتان یک خدا و یک فرمانروایی هستید با آزمایشگاه تحقیقاتی خودتان. بدیهی است که ما هم مثل شما در جامعه به همین شکل عمل می‌کنیم، حال آن‌که در دنیا اصلاً این جور نیست، در دنیا اساتید و دانش‌جویان اکثرشان با همدیگر یک کار مشترک و تیمی انجام می‌دهند. لذا من فکر می‌کنم دانشگاه ما باید در چند پروژه‌ی محوری و تعدادی هم پروژه‌ی مستقل سرمایه‌گذاری جدی بکند و به اساتید بگوید بیا بیاید روی این‌ها با هم کار بکنید، وقتی دانش‌جویان ببینند دوتا سه تا استاد با همدیگر کار می‌کنند بنابراین آن‌ها هم با هم کار می‌کنند و رفته رفته دانشگاه ما بانی یک حرکت مثبت در سطح کشور در زمینه تیمی کار کردن می‌شود. ما در ورزش، فرهنگ و هنر و علم و فنون ستاره خیلی داریم ولی در کارهای گروهی و تیمی معمولاً ناموفق هستیم و این مشکل فرهنگی است، در نتیجه دانشگاه ما که ادعا می‌کند جزء بهترین‌هاست و بهترین‌ها را دارد و باید بهترین باشد خوب است که در این زمینه هم بهترین باشد و بهترین‌ها را بدهد.

آخرین نکته‌ای که می‌خواهم به آن اشاره کنم این است که ما باید تعریف جدیدی از دانشگاه ارایه بدهیم، دانشگاه با تعریف سنتی دیگر در این زمانه محلی از اعراب ندارد، دانشگاه در تعریف سنتی محلی است که یک تعداد دانش‌جو، از طریق کنکور یا هر روش دیگری وارد دانشگاه می‌شوند، یک سری درس فرا می‌گیرند و فارغ‌التحصیل می‌شوند و می‌روند بی کارشان. هر چند در خارج، این تعریف سنتی با صنعت در آمیخته است، یعنی آن‌جا پروژه‌های تحقیقاتی را صنعت به این‌ها



امیرحسین جهانگیر



● مسابقات ACM

می‌دهد و خیلی از نیازهای دانشگاه را از طریق صنعت رفع می‌کنند. من فکر می‌کنم جهان امروز، جهانی است که خیلی متحول شده و این تعریف دانشگاه دیگر با واقعیت نمی‌خواند. معنای حرفم این است که آیا ما باید در همین رشته‌هایی که مصوب وزارت علوم هست حتماً درس بدهیم و عده‌ای جوان این مملکت را با یک مدرکی که خودمان به آن‌ها می‌دهیم به خیال خودمان راضی کنیم که بفرما با این مدرک برو بیرون یا این که

ببینیم، نیاز جامعه چیست و چه رشته‌هایی واقعاً الآن به درد جامعه می‌خورند و اصلاً رشته‌ها را متغیر کنیم؛ و بعد برای مسائل اقتصادی دانشگاه، آیا ما باید منتظر باشیم دولت پولمان را بدهد؟ آیا باید شهری به کسب کنیم؟ چه باید بکنیم؟ یک اصطلاحی راه، من سه سال پیش در فرصت مطالعاتی کانادا که بودم، برای بار اول آن‌جا دیدم و بحث *indiversity* یعنی *industry* و *university* بود، می‌دانید بعضی شرکت‌های ژاپنی دانشگاه خودشان را دارند، اگر اشتباه نکنم مانند دانشگاه میتسوبیشی که وابسته به شرکت میتسوبیشی است. آیا می‌شود تصور کرد که مثلاً ایران خودرو، دانشگاه ایران خودرو داشته باشد؟ این‌ها سؤال‌هایی است که ما باید راجع به آن‌ها فکر کنیم و پیش‌قدم شویم، برویم ببینیم که آیا صنایعی هست که ما در آن صنایع مثل ژاپنی‌ها، مثل کشورهای غربی، مثل سوئد و امثال آن‌ها در یک زمینه خاص رشته‌ای تأسیس کنیم که نیاز یک صنعت یا یک شرکت را رفع کند؟ الآن در صنعت نفت این نیاز احساس شد و فهمیدند که چون دانشگاه شریف، دانشگاه نخبه‌پروری هست، خوب است یک دانشکده مهندسی نفت هم بچسبانیم به مهندسی شیمی، این فکر را در رشته‌های دیگر هم باید کرد و می‌شود کرد. لذا به نظر من باید با توجه به نیاز بازار به معنی عام، دانشگاه را یک مقدار تغییر شکل داد و بازنگری کرد، بعد دید آیا همه مقاطعی که درس می‌دهیم مفید است، شاید اصلاً ما باید رشته‌ها و تیپ تحصیل متفاوتی را ارائه بدهیم، کما این که این کار را در مدیریت کردند و الآن MBA با فوق لیسانس سنتی فرق می‌کند و تعداد واحدهایش بیشتر است، چون دیدند یک چیز به درد بخوری هست آمدند و آن را ارائه کردند؛ من فکر می‌کنم در رشته‌های دیگر خصوصاً کامپیوتر و IT جای بازنگری هست و در این زمینه می‌شود کارهای بزرگی کرد و از صنعت هم پولش را گرفت. مثلاً ما با حمایت وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات توانستیم یک رشته‌ای را به نام شبکه‌های کامپیوتری و ارتباطات داده‌ای راه‌اندازی کنیم، چون در کشور ما، مخابراتمان یا فارغ‌التحصیلان مخابرات را می‌گرفت یا به طور محدود فارغ‌التحصیلان کامپیوتر. ما فارغ‌التحصیلی رسمی در داخل تا به حال نداشتیم که در زمینه *Data Communication*



امیر حسین جھانگیر

تخصص داشته باشد؛ ما با توجه به نیاز این صنعت، پیشنهاد دادیم و مورد حمایت قرار گرفتیم، به هر حال از این تیپ کارها می شود کرد و من فکر می کنم این دانشگاه ایده خیلی دارد، فقط باید یک عده بنشینند و اینها را بپردازند و چون امکان جذب بودجه هم برایش وجود دارد، آنها را اجرا بکنند.

به هر حال من فکر می کنم باید بنشینیم ببینیم ما اصلاً این جا چه کار می کنیم، من گاهی واقعاً دچار این توهم یا احساس بد می شوم که گویی برای آمریکایی ها و فلان استاد کار می کنم، حتی دیگر تقریباً فهمیده ام کدام استادها دانش جویان ما را می پذیرند، گویی من این جا فقط ابواب جمعی فلان استاد و فلان دانشگاه هستم. من این دانش جو را از دیپلم تربیت کردم، بهترین چیزها را هم یادش دادم با حمایت و دلسوزی، چرا من اینها را تربیت کنم؟ شاید اگر می رفتم آموزشگاه می زدم، شاید اصلاً می رفتم یک شرکت می زدم، بهتر بود. من برای چه اینها را تربیت کنم؟ بگذار آنها بیایند سرمایه گذاری کنند، اصلاً به آنها بگوییم شما بیایید سرمایه گذاری کنید. به نظر من ایران هر سال کلی مالیات باید از این دولت کانادا بگیرد، می گویند نزدیک صد هزار مهاجر مهندس را در سال به کانادا می فرستیم، ما باید از کانادایی ها مالیات بگیریم. من به خوبی خاطرم هست در همان دانشگاه کانادا که بودم، یک استاد از آن دانشگاه کانادا رفت آمریکا، روزنامه ها در شهر ونکوور این را نوشتند که چرا ما یک استاد از دست دادیم؟ چه قدر برایش تا حالا هزینه کردیم؟ چون آن جا همه چیز با دلار و چرتکه حساب می شود، حساب کرده بودند که برای یک استاد به طور متوسط این قدر هزینه کردیم؛ چرا این رفته است؟ حتماً دانشگاهمان ایراد داشته، حتماً کشورمان یک مشکل داشته، برویم ببینیم چه شده است. ما این جا سالی این همه آدم از دست می دهیم، بعضی ها می گویند صادرات آدم خوب است، آخر همین جوری کیلویی که نمی شود حرف



زد، یعنی این‌ها همه هزینه است. من می‌گویم افراط و تفریط نباید کرد، باید دید که واقعاً دانشگاهی که الآن ما در آن هستیم و دانش‌جویانی که تربیت می‌کنیم، این‌ها در کدام مدل توسعه و کدام الگوی علمی تربیت می‌شوند؛ من از گذشته یکی از منتقدین سیستم مدیریت دانشگاه بودم و همیشه یکی از ایرادهایی که می‌گرفتم، نبود اصل شفافیت اطلاعات و جریان آزاد اطلاعات در دانشگاه بود و این را به عنوان یک مشکل همیشه ذکر کردم. یکی از پیشنهادهایی که چند سال پیش به مدیریت تحصیلات تکمیلی و بعد مدیریت مالی دادم، این بود که گفتیم آقا خیلی ساده است، شما دانشگاه را یک سیستم فرض کنید، ورودی (Input) های این سیستم مشخص است، دانش‌جو، پول، آدم و هر چه که هست، خروجی (output) این سیستم هم مشخص است، شما تابع تبدیل این را بیابید مدل کنید، ببینید چه جوری ورودی input را به خروجی output تبدیل می‌کند نسبت output به input اگر واحدهایش را درست کنیم، می‌شود productivity یا بهره‌وری، بیابید این را علمی حساب کنید؛ ما الآن در دانشگاه این همه استاد خبره صنایع یا مدیریت داریم که اصلاً کارشان همین است، یک بار بیایند در دانشگاه حساب کنند که ما آیا تربیت دانش‌جویمان اقتصادی هست؟ آیا کارهایی که به استادها می‌دهیم اقتصادی هست؟ آیا دانش‌جویی که فارغ‌التحصیل کردیم، آن ارزش افزوده کافی را دارد؟ من خیلی بعید می‌دانم که اصلاً دانشگاه ما یک هدف کمی داشته باشد، حال آن‌که هر مدیری برای هر سازمان باید اول یک هدف تعیین کند، یعنی اول یک افق دید، یک مأموریت و هدف باید تعریف شود، بعد برنامه. بروید سؤال کنید که دانشگاه ما چه هدفی را دنبال می‌کند؟ هدف کیفی، گفتنش خیلی قشنگ است که مثلاً ما می‌خواهیم بهترین‌ها باشیم، بروید بگویید که ما می‌خواهیم چند تا مقاله ژورنال در سال چاپ کنیم؟ ما می‌خواهیم چند تا پروژه با چه رقمی دریافت کنیم؟ ما می‌خواهیم چند تا دانش‌جوی فوق‌لیسانس و دکترا در سال تربیت کنیم و تحویل جامعه بدهیم؟ ما می‌خواهیم آدم‌هایمان که فارغ‌التحصیل می‌شوند، چند درصد مدیران آینده کشور را تشکیل بدهند؟ اگر توانستید جواب این سؤال‌ها را از مدیران دانشگاه بگیرید خیلی هنر کرده‌اید. دانشگاهی که هدف کمی ندارد، نمی‌داند به کجا دارد می‌رود. اصلاً من در این چهل سال هم نمی‌دانم دانشگاه ما چه هدفی داشته است، لذا من فکر کنم در چهلمین سال که سال عقل است، زمان آن فرا رسیده که برای دانشگاه هدف گذاشته شود و برنامه‌ریزی شود و برای این برنامه، بودجه گذاشته شود، مدیریت پروژه و طرح صورت بگیرد، ناظر داشته باشد و این برنامه اجرا بشود.

باز من در دانشگاه UBC که فرصت مطالعاتی بودم، خیلی برایم جالب بود، یک روز دیدم یک سند توسعه ۲۵ ساله دانشگاه UBC را چاپ کردند، برای بیست و پنج سال بعد چه باید کرد، که همان موقع من برای رئیس دانشگاه و معاونینش ارسال کردم ولی نمی‌دانم از آن چه استفاده‌ای کردند. من فکر می‌کنم الآن مشکل ما این است. لذا بد نیست حالا که داریم بزرگانمان را پاس می‌داریم و زحماتشان را هم قطعاً باید ارج بنهیم و بدانیم که اگر ما داریم به این راحتی صحبت می‌کنیم



و نشستهایم، زحمات آنها و خون دل‌هایی بوده که خوردند، ولی به نظر من جا دارد که الآن این چهل سال را یک نقدی بکنیم، ببینیم که الآن نمی‌توانیم بهتر از گذشته با سرعت و شتاب بیشتری حرکت بکنیم و مثلاً این که بگوییم برنامه ما این است که ظرف پنج سال، دانشگاه اول آسیا بشویم. تا اهداف کمی نباشد، راه به جایی نخواهیم برد و هر مدیری که بیاید، باز همینی هست که هست، این قدر مسائل روزمره وجود دارد که این مدیران از صبح تا شب وقتشان صرف کلنجار رفتن با این مسائل خواهد شد. بد نیست یک خاطره‌ای برایتان نقل کنم و دیگر صحبت را کوتاه کنم: من آن موقع که رئیس دانشکده و جوان بودم و بالاخره سرم داغ بود هر دفعه که مشکلی پیش می‌آمد، زود نامه می‌نوشتیم به رئیس دانشگاه که چرا این جوری است، چرا آن طوری است. یک روز دیگر پا شدم، رفتم پیش رئیس وقت دانشگاه که آقای دکتر صالحی بود، گفتم آقا فلان است و این‌ها. ایشان خیلی با ظرافت صحبت من را قطع کرد و گفت می‌دانی که این کولرهایی که آب می‌دهد چه قدر خرج کردیم تا درست شوند، می‌دانی آن‌جا که فرو ریخته و مثلاً این طوری شده یا می‌دانی رستوران فلان مشکل را دارد و الخ؛ من می‌نشستم، دیدم ایشان نزدیک یک ربع، نیم ساعت از مشکلات دانشگاه گفت، گفتم آقای دکتر می‌خواهی ما یک دستمال برداریم و گریه کنیم، این ذکر مصیبتی که شما کردی، همه‌ی دردهای ما از یادمان رفت، خداحافظ. می‌خواهم بگویم این قدر مدیران دانشگاه مسأله و مشکل دارند که هر چه هم شما به آن‌ها بگویید، می‌گویند اگر راست می‌گویید خودتان بیایید جای ما و این قدر این‌جا مشکلات هست که اگر می‌توانی، خودت بیا اداره کن. یعنی اصلاً فرصت فکر کردن برای برنامه‌ریزی ندارند. به هر حال اداره یک چنین سازمانی نیاز به روش‌های علمی دارد و یکی از آن‌ها کمی کردن اهداف و برنامه‌ریزی است که یک گروه مشاور، حتی از بیرون دانشگاه می‌تواند این کار را انجام دهد، هر چند به نظر من ما افراد خوبی در مدیریت و صنایع داریم و این‌ها اصلاً کارشان این است، چه طور مشاور برای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بودند، برای سیاسیون مشاور بودند، آن وقت برای دانشگاه نمی‌توانند طرح بدهند؟ و این‌جا همان جایی است که ما از پتانسیل‌هایمان استفاده نمی‌کنیم. ان‌شاء. به کمک همدیگر و تعامل مثبت، بتوانیم زحمات این‌ها و گذشتگان را پاس بداریم و این افتخار را نصیب آیندگان هم بکنیم.

● آقای دکتر زمانی که فرانسه بودید مسائل ایران را چگونه مشاهده می‌کردید؟

آن موقع با مسائل ایران ارتباط نسبتاً خوبی داشتیم، شاید جزو تندروهایش هم بودیم، من گاهی هر سال یا هر دو سال یک بار به ایران می‌آمدم، فعالیت‌های مذهبی هم داشتیم، یعنی ارتباط با مسائل فرهنگی ایران که قطعاً داشتیم، مسائل علمی ایران آن موقع برای من خیلی ملموس نبود، الا این که بعضی از کسانی که قبل از من فرانسه آمده بودند و دکتری گرفته بودند و برمی‌گشتند، گاهی نامه می‌دادند و تماس می‌گرفتند که آقا اگر برگشتی بیا دانشگاه ما.



● جریانات سیاسی چه طور؟

فرانسه برای ما دوران سختی بود و یک مدتش بسیار سخت بود، دلیلش هم این است که فرانسه حامی عراق بود و رفته رفته با ایرانی‌ها، خصوصاً با آن‌هایی که یک مقدار مقید بودند و ملتزم به احکام اسلامی بودند، سخت‌گیری‌شان زیاد شد. شاید یکی از سختی‌های عمده که برای من به وجود آمد این است که من سال ۶۶ آمدم ایران و ازدواج کردم، همسری عقد کردم و خواستم با ایشان برگردم ولی به دلیل مشکلات سیاسی ویزا ندادند و دو سال به دور از همسر، مجبور شدم در تنهایی و سختی درس را به پایان ببرم و خیلی اذیت شدم؛ حتی زمانی بود که در دوران جنگ که بعضی از دانش‌جویان روحيات من را فهمیده بودند، می‌آمدند سر کلاس می‌گفتند که تو حق نداری وارد کلاس شوی، تو طرفدار حکومت هستی و اسلامی هستی و از این حرف‌ها. آن اواخر یک مقدار سختی کشیدم، حتی اگر یادتان باشد جنگ سفارت‌ها رخ داده بود و سفارت‌ها را بستند. به هر حال با هر سختی که بود تحمل کردم و الحمدا... با دست پر و تجربه تحقیق و تدریس برگشتم. آن‌هایی که بی‌خیال بودند یعنی در فرهنگ آن‌ها ذوب شده بودند، زیاد مشکل چندانی نداشتند.

● وقتی که برگشتید چه طور شد شریف را انتخاب کردید؟

البته این باز داستان بامزه‌ای دارد، من اول که آمدم خام بودم، رفتم وزارت علوم گفتم که من برگشتم و می‌خواهم خدمت کنم و از این حرف‌ها. آن‌جا یک آدم زرنگی بود، نمی‌دانم خودش از تربیت‌مدرس بود یا جای دیگر، ولی سریع یک نامه نوشت و داد دست ما که شما بروید دانشگاه تربیت‌مدرس، آن‌جا به شما احتیاج است و ما هم فکر کردیم هر چه این بگوید همان است، رفتیم و مصاحبه کردیم و قبول هم شدیم. در این فاصله یکی از دوستان ما که در فرانسه درس خوانده بود و در دانشکده برق بود، چون می‌دانستم در ایران است به او زنگ زدم، گفت کجایی؟ چرا نمی‌آیی؟ بیا دانشکده برق، گفتم من وزارت علوم برایم حکم داده بروم تربیت‌مدرس، گفت چه چیز را حکم زده؟ بیا پیش ما. فهمیدم که همه آن‌ها ساختگی بوده چون ارزش مرا پدرم برایم می‌فرستاد و بورسیه نبودم، بعد آمدم دانشکده برق، آن‌جا هم یکی از اساتید، از دانشکده کامپیوتر صحبت کرد و فهمیدم که دانشکده کامپیوتری هم هست و آمدم این‌جا، وجدانی دیدم دانشکده‌ی کامپیوتر مثل مخروبه هست و هیچ چیز ندارد، گفتم این‌جا شاید بتوانم بیشتر خدمت کنم، برق که سی، چهل تا استاد دارد. چون کامپیوتر، مورد مناقشه‌ی دانشکده‌ی برق و ریاضی هم بوده یعنی اصلاً از یک اختلاف به وجود آمده است، رشته نرم‌افزار یا علوم کامپیوتر را از ریاضی کنده‌اند، سخت‌افزار را از برق کنده‌اند و در نتیجه این دانشکده‌ای که من وصفش را گفتم در این پانزده سال دشمن کم نداشت، علاوه بر مسائل مادی و مشکلات دیگر، خود برخی از اعضای دانشگاه این دانشکده را به رسمیت نمی‌شناختند؛ البته جای بحث هست، بعضی از دانشگاه‌های جهان رشته برق و کامپیوترشان با هم است، بعضی



جاها جداست، خوشبختانه الآن من با افتخار می‌توانم ادعا بکنم که کامپیوتر یک هویت مستقل دارد، این نوزاد دیگر بزرگ شده و بعید می‌دانم که بشود با دانشکده‌ی ریاضی و برق ادغامش کرد، برعکسش شاید بشود، یعنی ما الآن مدعی هستیم که الکترونیک دیجیتال برق شاید بتواند با ما همراه شود، خیلی از درس‌هایی که آن‌ها لازم دارند ما داریم می‌دهیم، خیلی دلمان می‌خواهد که با اساتید برق همکاری داشته باشیم و خوشبختانه یک فضای صمیمی‌ای دوباره دارد به وجود می‌آید و ریاضی هم که رشته علوم کامپیوتر برای خودش زده است.

من به هر حال از شما تشکر می‌کنم و امیدوارم این یک فرصتی باشد برای یک تأمل، یک تعمق راجع به دانشگاه که واقعاً به کجا می‌خواهیم برویم، هدفمان چیست و این دانشگاه را چه کار می‌خواهیم بکنیم؟ اگر بتوانیم بر مسائل روزمره فائق بیاییم، این‌جا را می‌توانیم خیلی خیلی آبادتر از حال بکنیم.

من اولش گفتم بروم منبر، دیگر از منبر پایین آوردنم سخت است، صحبت از منبر شد خاطره‌ای یادم آمد؛ یکی دو بار در سمینار کاربرد کامپیوتر در علوم اسلامی که در قم بود، من سخنران مدعو آن‌ها بودم، یک بار دور اول بود در قم و ما هم خیلی برایمان جالب بود و همه آخوند بودند، فقط ما آن وسط بی‌عمامه بودیم، بعد سر میز ناهار نشستیم بودیم ناخودآگاه گفتیم ما مثلاً برویم منبر، دیگر پایین نمی‌آییم، ما تا این را گفتیم این قدر به این‌ها برخورد که گفتند، آقا شما چه حقی دارید منبر بروید؟ نفهمیدند منظور من آن اصطلاح بود و فکر کردند ما واقعاً منبر می‌رویم، فهمیدیم بالاخره منبر رفتن هم شایستگی‌های دیگری لازم دارد که در ما نبود و نیست.