



حمیدرضا ربیعی

سال ورود: ۱۳۷۸

مصاحبه کننده: سیدمصطفی هاشمی یرکی

دانشکده: مهندسی برق

سال ورود: ۱۳۷۸



- **لطفاً یک بیوگرافی از خودتان بفرمایید.**

سال ۱۳۵۹ از دبیرستان هدف فارغ التحصیل شدم. سالی که دانشگاه‌ها به خاطر انقلاب فرهنگی تعطیل شد. بعد از یک‌سری فعالیت در ارتباط با انقلاب، تصمیم گرفتم ادامه تحصیل بدهم. به آمریکا رفتم و لیسانس را در رشته برق در دانشگاه ایالتی کالیفرنیا با رتبه اول طی دو سال و نیم گرفتم. فوق لیسانس در رشته برق سیگنال پروسسینگ را با رتبه اول از همان دانشگاه گرفتم. بعد به دانشگاه USC، رفتم و مشغول تحصیل رشته دکترا بودم که استاد راهنما به دانشگاه دیگری رفت و من هم دانشگاهم را عوض کردم و یک مدرک حرفه‌ای EEE از دانشگاه USC گرفتم و دکترا را در دانشگاه Purdue در West Lafayette که در زمینه Signal processing از دانشگاه‌های برتر آمریکا محسوب می‌شود با رتبه عالی گرفتم و مدت ۱۰ سال آنجا مشغول به کار شدم. ۳ سال آخر در شرکت Intel کار کردم. در بخش سیستم‌های چندرسانه‌ای و کاربردهای آن در شبکه اینترنت کار کردم و پیش از آن برای ۳ سال در شرکت تحقیقاتی atn tv lab بودم و روی سیستم‌های broadband کار کردم و پیش از آن در چند شرکت مثل American telecom و غیره فعالیت داشتم. سال ۲۰۰۰ تصمیم گرفتم برای خدمت به ایران برگردم و در دانشگاه شریف مشغول به کار شدم. الان هم استاد تمام دانشکده مهندسی کامپیوتر و مدیر چند مرکز تحقیقاتی در دانشگاه هستم.

- **سالی که وارد دانشگاه شدید، وضعیت دانشگاه از نظر مدیریتی، امکانات و سیاسی چگونه بود؟**

بیشتر در مورد دانشکده کامپیوتر صحبت می‌کنم. سالی که آمدم دانشکده رشد چندانی نکرده بود. دانشکده جوانی بود. با توجه به اینکه من در دانشگاه‌ها و صنایع تراز اول آن موقع آمریکا کار کرده بودم به نظرم دانشگاه به‌ویژه در ارتباط با صنعت و پروژه‌های صنعتی و تولید تکنولوژی، موقعیت خیلی مناسبی نداشت. بیشتر مواقع، مأموریت دانشگاه، کارهای بنیادی و آکادمی صرف، محسوب می‌شد و این به نظر من ضعف بود، چون دنیا اینگونه نیست. دانشگاه‌های برتر دنیا روی تحقیقات بنیادی سرمایه‌گذاری می‌کنند و بیشتر روی تولید تکنولوژی و ثروت برای رفع نیازهای جامعه تمرکز کرده‌اند و در کنارشان بنیان‌هایی



مانند مراکز رشد بوجود آمده‌است. پارک‌های فناوری و بنیان‌های دیگری که اجازه می‌داد علم به تکنولوژی تبدیل شود و سریع‌تر وارد چرخه صنایع بزرگ و enterprise های بزرگ شود. متأسفانه هیچ‌کدام از این‌ها به صورت ساختاریافته در دانشگاه صنعتی شریف وجود نداشت و به‌نظرم یکی از ضعف‌های اساسی دانشگاه بود. به لحاظ آموزشی وضعیت خوبی بود. شاید الان کمی افت کردیم. ولی به لحاظ رابطه با صنعت رشد خوبی داشتیم. اگر شما به رنکینگ‌های بین‌المللی نگاه کنید، امتیاز ما در آن شاخه، امتیاز بالایی است.

• الان به نظر شما وضعیت ارتباط با صنعت خوب است؟

اگر با سالی که آمدم نسبت بگیریم خیلی بهتر است. وقتی آمدم چهار سال اول را برای تأسیس و ساختن یک‌سری زیرساخت وقت گذاشتم. سال ۸۲ مرکز رشد را تأسیس کردم در حالی که کسی به آن توجهی نداشت. اکنون از توجه و مدیریت خوب برخوردار است. پیش از آن، مرکز تحقیقاتی IT را تأسیس کردم که در بسیاری از پروژه‌های اصلی کشور سهم داشته است. مانند کارت سوخت که جزو پروژه‌های کلان کشور محسوب می‌شد و ما نقش اساسی داشتیم. به بسیاری از دانش‌آموختگانمان مهارت، آموزش دادیم. بیش از ششصد نفر را رصد کردیم که داخل و خارج از کشور مشغول کار هستند و این مهارت‌ها را در این مرکز یاد گرفته‌اند. چون دانشگاه، بیشتر دروس را آکادمیک یاد می‌دهد. چنین مراکزی باید مهارت‌های فناوری را به دانشجو منتقل کند. ما یک لب تحقیقات بنیادی داریم که بسیار موفق است و لب دیگر در زمینه موبایل، تکنولوژی تولید می‌کند. تاکنون چندین تکنولوژی برای کشور تولید شده و چند شرکت به‌وجود آمده یا اسپین‌آف شده است. یکی از شرکت‌ها با مشارکت دانشگاه، صنعت شرکت همراه اول، اکنون از شرکت‌های موفق کشور است و گردش مالی بسیار بالایی دارد و سالانه به رشد خودش ادامه می‌دهد. یعنی ما آنجا مسائل صنعت را حل می‌کنیم. با توجه به اینکه در آن مجموعه مسائل جدید مطرح می‌شود، مسائل تحقیقاتی هم کم‌کم به آن سو می‌رود. معمولاً وقتی از خارج می‌آییم تحقیقاتمان را برای صنایع خارج از کشور ادامه می‌دهیم چون اینجا رابطه صنعت با دانشگاه خوب تعریف نشده و هرچه صنعت بزرگ‌تر می‌شود، مشکلاتش هم رشد می‌کند. اما وقتی صنایع از دل دانشگاه درآمد‌اند برای حل مسائل به دانشگاه رجوع می‌کنند. بنابراین خیلی از پایان‌نامه‌ها برای حل مسائل واقعی که کشور نیاز دارد، جهت



گیری پیدا می‌کند. در این زمینه رشد خوبی داشتیم. استادهای مختلفی در دانشکده‌های متعدد زحمت کشیدند تا این رشد خوب حاصل شده‌است. به نظرم هنوز پتانسیل رشد بیشتری داریم. ولی باید تناسب خوبی بین آموزش، پژوهش و ارتباط با صنعت ما به‌وجود بیاید و یک اکوسیستم و چرخه سالم شکل بگیرد که از این فناوری و ثروتی که تولید می‌شود به تحقیقات بنیادی و ارتقای آموزشمان تزریق کنیم. چون آموزش خیلی مهم و پایه پژوهش است و اگر آموزش ضعیف شود در زمینه‌های دیگر دچار افت خواهیم شد.

• به نظر شما نقاط قوت و ضعف دانشگاه از نظر آموزشی، پژوهشی و اجرایی چیست؟

نقطه قوت، داشتن استادهای خوب است و توانستیم طی سال‌ها به ساختار خوبی برسیم. در دوره کارشناسی ورودی‌های بسیار قوی داریم. اگر قرار است سیستم ما خروجی مطلوبی داشته باشد حتماً باید ورودی‌هایش کیفی باشد. این کار در کارشناسی اتفاق می‌افتد ولی متأسفانه در کارشناسی ارشد و دکتری این روند متفاوت است یعنی ما همان ساختار و استادان را داریم اما ورودی‌های ما همگون نیستند. از ورودی‌های ضعیف تا ورودی‌های خیلی قوی همزمان وارد دانشگاه می‌شوند. دانشگاه‌های برتر دنیا هزینه می‌کنند که بهترین‌ها را وارد دانشگاه کنند. برای اینکه ورودی باید ورودی خوبی باشد تا خروجی مطلوب داشته‌باشد. شما برای یک موتور پیشرفته، بنزین سوپر می‌خواهید اگر آب بریزید کار نمی‌کند. بنابراین یکی از چالش‌های بزرگ ما ورودی‌های کارشناسی ارشد و دکتری است که شیوه ورودشان صحیح نیست و همگونی ندارند و این آموزش ما را دچار افت می‌کند. اگر در هر سطحی در کلاس تدریس کنید بعضی نمی‌توانند شما را همراهی کنند.

• پیشنهادتان برای حل مسأله چیست؟

گزینش دانشجویان برای دوره کارشناسی ارشد و دکتری توسط خود دانشگاه انجام شود. دانشگاه در حقیقت شرایطی را بوجود بیاورد که برخی از دانشجویان تاپ خودش را نگه دارد و اگر ما رابطه با صنعت و تولید ثروتمان آنقدر قوی باشد که بتواند این نیاز بچه‌ها را حمایت کند خیلی از آن‌ها خواهند ماند. کم‌اینکه الان در اکوسیستمی که بوجود آوردیم برخی از دانشجویان بسیار برتر ما نرفتند و ماندند. اینکه انتظار داشته باشیم همه بمانند



اصلاً انتظار درستی نیست. عقلانی هم نیست چون یک عده از بچه‌ها باید بروند فضای جدید تجربه کنند و برگردند. اما یک عده از بچه‌ها باید بمانند، وگرنه دانشگاه به لحاظ آموزشی و بعد به تبع آن پژوهشی، افت خواهد کرد. نکته بعد اینکه در جذب استادهای جدید و جوان دقت کنیم. استادهای جوانی را پذیرش کنیم که کیفی باشند. یعنی علاوه بر معیارهای اخلاقی و شخصی، حتماً در علم قوی باشند. چون شریف یکی از دانشگاه‌های برتر کشور است. رسالت ویژه خودش را دارد و نه تنها در کشور بلکه در منطقه و دنیا باید قوی بماند. آموزش ما متناسب با پژوهش و نیاز صنعت شکل بگیرد. و انشاءالله روزی برسد که آموزش و پژوهش بر اساس نیازهای کشور تعریف شود.

• نحوه فعالیت و هم‌کاری استادهای دانشگاه را بفرمایید.

متأسفانه فرهنگ همکاری در کشور بسیار ضعیف است. فرهنگ عمومی همین است مگر اینکه ما همیشه زیر فشار مخاطره باشیم. این تنها نقطه پیروزی ماست که ارزشمند است اما درست نیست. همیشه باید اینگونه فکر کنیم. به نظرم یکی از ضعف‌های بزرگ کشور این است که همکاری بین استاداها بسیار ضعیف است و این یک مسأله اپیدمی در جامعه ما است. بنابراین باید فرهنگ‌سازی شود. چون در دنیای جدید مسائل و مشکلات رشته‌ای هستند. یعنی چند تخصص لازم است تا یک مسأله کلان حل شود. حتی در یک رشته، همکاری خوبی نداریم چه برسد، بین‌رشته‌ای. بنابراین این فرهنگ باید از آموزش و پرورش گسترش پیدا کند بعد به دانشگاه برسد و بعد به جامعه تسری پیدا کند که کار فرهنگی طولانی‌مدت می‌خواهد. البته معتقدم این یک نوع جهاد است. باید مجاهده و سعی کنند گروه‌هایی تشکیل دهند که بتوانند با هم کار کنند و الگو شوند. در دانشکده مهندسی کامپیوتر، پژوهشکده فناوری اطلاعات و ارتباطات ۴-۵ نفر از استادهای جوان که برگشتند را دور هم جمع کرده و باهم روی یک پروژه کلان کار می‌کنند.



- از هم‌کاران خود که در دوره شما برجستگی و خصوصیت ممتازی دارند به‌عنوان الگو نام ببرید.

از زمانی که ایران آمدم چون کارهای اساسی و جدیدی بود خیلی مشکل داشتم و با موانع زیادی روبرو می‌شدم. دکتر سهراب‌پور با اینکه اصلاً مرا نمی‌شناخت حمایت کامل کرد و خیلی جاها که در تنگنا قرار می‌گرفتم تشویق‌های ایشان روحیه می‌داد و باعث شد خیلی از کارها را به خوبی پیش ببریم. اگر بخواهم یک الگو در دانشگاه نام ببرم دکتر سهراب‌پور، جدا از اینکه به گرایش خاصی توجه داشته باشد، هدفش ارتقای کشور است و این خیلی ارزشمند است و علاقه خاصی هم به دانشگاه شریف دارد. برای اینکه بتوانم تمام توانم را متمرکز و به دانشگاه کمک کنم، ایشان الگوی خوبی بود.

- سطح علمی دانشکده در مقایسه با دیگر دانشکده‌ها چگونه است؟

اگر بخواهیم با دیگر دانشکده‌ها مقایسه کنیم در وضعیت مطلوبی قرار داریم. امکانات خوبی در دانشکده است. به نظرم بچه‌ها در هر زمینه‌ای بخواهند تحقیق کنند از نظر وسایل و آزمایشگاه و امکانات، مشکلی نداریم و وضعیت مطلوبی برقرار است. هر کدام از استادها یک آزمایشگاه تحقیقاتی دارد و بعضی مثل من که از صنعت حمایت می‌گیرم چند آزمایشگاه تحقیقاتی در اختیار دارم. بازار نیاز به رشته کامپیوتر در همه دنیا چه *computer engineering* و چه *computer science*، به نسبت، بیشتر از بقیه رشته‌های مهندسی است، بنابراین دانشکده کامپیوتر در ارتباط با صنعت، وضعیت مطلوبی دارد و از آزمایشگاه‌های مجهز در زمینه‌های مختلف، برخوردار است.

- زمانی که شما آمدید محل دانشکده ساختمان فعلی بود یا مکان قبلی؟
همان ساختمان سفید بود. اصلاً جا نداشتند و در ساختمان خودرو بودم.



- چه نقاط قوت و وضعی در تصمیم‌ها و برنامه‌های اجرایی در دوره‌های مختلف مدیریت دانشگاه از ابتدای ورود تاکنون دیده‌اید؟

هر کدام از دوستان نقاط قوت و وضعی داشتند. بعضی در آموزش و پژوهش قوی‌تر بودند، بعضی در ارتباط با صنعت در حالی که به نظر من باید یک تعادل و توازن در این شاخه‌ها باشد. یکی از ضعف‌های بزرگ اصلی دانشگاه، نبود یک سند راهبردی مدون است که مورد قبول همه باشد. بنابراین خیلی از کارها سلیقه‌ای یا مقطعی انجام می‌شود. دانشگاهی مثل شریف باید یک نمای کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت داشته باشد که مرتب توسط یک ارگان، سازمان و مدیریت داخل دانشگاه به‌روز شود و هر مدیری که می‌آید وظیفش این باشد که مأموریت‌هایش را در راستای رسیدن به آن چشم‌انداز دنبال کند و کار، سلیقه‌ای پیش نرود. الان اسناد بالادستی داریم، سند چشم‌انداز بیست ساله را داریم. مأموریت مشخص است، اگر چشم‌انداز دانشگاه تدوین شده بود به‌طور طبیعی شورای دانشگاه، هیأت امنای دانشگاه، باید به دنبال این باشند که هر رئیسی که می‌آید همان اهداف را دنبال کند و برای رسیدن به همان چشم‌انداز تلاش کند. متأسفانه چون تدوین نشده و در دانشگاه، چنین سازمانی وجود ندارد که این مهم را به‌روز و بر اجرائش نظارت کند، روسایی که می‌آیند هر کدام با توجه به نقاط قوت و ضعفشان کارهایی را انجام دهند ولی همه در یک جهت هم‌راستا نیست. این مسئله موجب کندی رشد دانشگاه می‌شود.

- دانشگاه پیر شده یا پخته‌تر؟

حتماً پخته‌تر شدیم اما مشکل اساسی ما همان شیوه جذب ورودی‌ها و استادها و نداشتن چشم‌انداز است که باعث می‌شود سلیقه‌ای عمل شود. وقتی اجرای امور سلیقه‌ای می‌شود یکسری کارهای خوب و یکسری کارهای ضعیف‌تر انجام می‌شود اما اگر اهداف و برنامه‌ها مشخص باشد باعث می‌شود هر رییسی که بیاید در آن چارچوب حرکت کند.

- به‌نظر شما مهم‌ترین اقدام یا اقداماتی که باید در ۵۰ سالگی انجام شود چیست؟

دانشگاه باید به سرعت سند چشم‌اندازهایش را تدوین کند و ساختار مشخصی برای به‌روزرسانی و فرهنگ‌سازی در داخل دانشگاه و نظارت بر انجامش به‌وجود بیاورد. دانشگاه



نباید تابع محض وزارت علوم باشد چون وزارت علوم برای همه دانشگاه‌های کشور تصمیم می‌گیرد و لزوماً تصمیم‌گیریش برای دانشگاهی که در رده ۵ کشور است منطبق با اهداف و رسالت‌های دانشگاه صنعتی شریف نیست. البته این اختیار داده شده و به نظرم باید از اختیاراتش استفاده کند. در بهبود مسائل آموزشی و شیوه جذب دانشجو، حتماً به یک بازبینی نیاز است تا بتوانیم در رده‌های تحصیلات تکمیلی بهترین‌ها را جذب کنیم. با جذب نیرو از بین فارغ‌التحصیلان خودمان و فارغ‌التحصیلان خارج از کشور به ترکیب مناسبی برسیم. این تناسب در دنیا تجربه شده و عدم این تناسب، باعث می‌شود دانشگاه از تنوع و دیدگاه بزرگش، افت کند. دانشگاه باید تناسب لازم بین آموزش، پژوهش و ارتباط با صنعت را به وجود بیاورد.

• نظر شما در مورد فضای فرهنگی دانشگاه چیست؟

فضای فرهنگی دانشگاه، منبعث از فضای فرهنگی جامعه است و فضای فرهنگی جامعه را نمی‌پسندم. به نظرم فضای فرهنگی جامعه با آنچه که اعتقاد داریم و نسبت به انقلاب اسلامی می‌سنجیم، فضای مطلوب اسلامی ما نیست. این نکته‌ای است که بزرگان ما، مقام معظم رهبری به آن اشاره کرده‌اند. ما در کار فرهنگی غفلت داشتیم و مسؤول این غفلت فقط ارگان‌های مسؤول فرهنگ نیستند. ما هم هستیم. فرهنگ از خانواده شروع و به جمع‌هایی مانند مدرسه و دانشگاه کشیده می‌شود و بعد همه جامعه است. یعنی همه مسؤولند. نمی‌توانیم بگوییم کسی مسؤول افت فرهنگی بوده‌است. نسبت به آنچه که در اول انقلاب شروع کردیم، افت داشتیم و مطمئنم اگر مقداری خودآگاهی، تفاهم و صحبت باشد و برنامه‌هایی تدوین شود به آن حد مطلوب برمی‌گردیم چون جوان‌هایمان، جوان‌های خوبی هستند و نشان داده‌اند در مواقع حساس چگونه عمل می‌کنند. باید برنامه‌ریزی شود تا بتوانیم فرهنگ کلی جامعه که دانشگاه هم جزیی از آن است را ارتقا دهیم. به نظرم وضعیت فرهنگی می‌تواند خیلی بهتر از این باشد و ما همه کم‌کاری کردیم. از استاداها گرفته تا مسؤولین فرهنگی.



- برای فضای فرهنگی دانشگاه چه کار می‌شود کرد؟

باید صحبت شود و استادها بیشتر با دانشجویان درگیر باشند. یعنی رسالت خودمان را فقط چاپ مقاله و گرفتن پروژه با صنعت نبینیم. یکی از رسالت‌های مهم ما تربیت مدیران برجسته آینده کشور است و اولین مسأله‌ای که آنجا مطرح می‌شود فرهنگ است. یعنی اگر ما فقط بدون فرهنگ سراغ علم و فناوری برویم به همان چالشی دچار می‌شویم که دنیا به آن دچار شده است. بهتر از آن که نمی‌توانیم بشویم. با توجه به زیرساخت‌های اعتقادی که داریم باید الگوی متفاوتی باشیم. باید کار علمی شود و آگاهی داده شود و استادها سعی کنند بیشتر با دانشجویان در این مسائل همفکری داشته باشند و تجربه در اختیار بگذارند.

- ارتباط استاد‌های این دانشکده با دانشجویان چگونه است؟

همه نوع ارتباطی داریم. بعضی واقعاً رابطه خوبی دارند، بعضی به خاطر مسؤولیت‌ها و مشغولیت‌هایشان کمتر وقت می‌گذارند. باید یک سری استاد حرفه‌ای باشیم و با بچه‌ها بیشتر وقت بگذاریم. یعنی وقت گذاشتن با بچه‌ها و تربیتشان به مسؤولیت اجرایی ترجیح داده‌شود. باید نسبت به مسائل تربیتی و فرهنگی بچه‌ها مسؤولانه‌تر برخورد شود.