



کوروش عشقی

تاریخ مصاحبه: ۱۳۹۴

مصاحبه کننده: سیدمصطفی هاشمی یرکی

دانشکده: مهندسی صنایع

سال ورود: ۱۳۶۹



- لطفاً یک بیوگرافی از خودتان بفرمایید.

کوروش عشقی، استاد تمام پایه بیست و هفت رشته مهندسی صنایع هستم. مدت ۱۷ سال است که به عنوان هیئت علمی در این دانشکده مشغولم و ۲۷ سال است به عنوان دانشجو و بعد هم به عنوان عضو هیئت علمی به خانواده شریف ملحق شدم.

- سالی که وارد دانشگاه شدید، وضعیت سیستم آموزشی، فضای فیزیکی و امکانات چگونه بود؟

من از سال ۱۳۶۹، ۱۳۷۰ وارد شدم. آن موقع، جنگ تازه تمام شده بود و مشکلات ناشی از جنگ، وجود داشت. در اثر مسائلی که جنگ ایجاد کرده بود، دانشگاه از آن فضای علمی دور شده بود. در هر صورت در آن مقطع، مشکلات زیادی، وجود داشت. هر کدام از استادها، اگر به خارج از کشور رفته بودند، می توانستند بهترین امکانات و شرایط را برای خودشان، فراهم کنند. در این شرایط اما ماندند و با همه کمبودها و گرفتاری‌ها و بحث‌های ناشی از جنگ و تبعات آن، مملکتشان را دوست داشتند و آمدند معلم‌های ما شدند و دانشگاه را سر پا نگه داشتند تا شرایط فعلی این دانشگاه پیش بیاید که یکی از بهترین دانشگاه‌های خوب کشور و شاید منطقه حساب می‌شود. این عزیزان ماندند و ایثار کردند و از رفاه خودشان گذشتند و دانشگاه را سر پا نگه داشتند. شرایط آن‌روزها نسبت به الان خیلی متفاوت بود. استادها سعی می‌کردند با همان شرایط دشوار، خوب درس بدهند و به هر حال امکانات حداقلی را فراهم کنند که جای قدردانی دارد.

- ابتدا با چه مسائل و مشکلاتی مواجه بودید؟

دانشجو یا به عنوان استاد؟

- به عنوان دانشجو؟



آن زمان یادم هست همه کتاب‌های کتابخانه از ۱۰-۱۵ سال قبل از انقلاب مانده و به‌روز نشده بود. آن موقع امکانات خیلی محدود بود و تازه بحث کامپیوتر و این چیزها مطرح شده بود. متأسفانه به دلیل محدودیت‌های بودجه‌ای که وجود داشت هنوز فضای تجهیزاتی خیلی تقویت نشده بود. مشکلاتی وجود داشت اما قبل از آن، بخش آموزش اهمیت داشت. واقعا سعی می‌کردند پایه‌های خوبی را ایجاد کنند. بعد هم که من برای دوره دکترا رفتم، هیچ کمبودی احساس نکردم و همیشه سعی کردم قدردان زحمات این عزیزان باشم.

• شما دوره‌ای رئیس دانشکده بودید. در این دوره چه تغییراتی انجام شد؟ مهم‌ترین اقدامی که جنابعالی انجام دادید چه بود؟

در فضای کشور ما مدیریت تابع خیلی از عوامل هست. یعنی یک مدیر دولتی هر چه دوست دارد انجام دهد. اولین مشکل اما بحث تجهیزات و امکانات و بودجه است که خب ما به بودجه دانشگاه و دانشگاه به بودجه وزارت علوم وابسته است. طی هفت سالی که رئیس دانشکده بودم، فقط یک‌بار به ما بودجه تجهیزاتی دادند. به طور مسلم تجهیزاتی که در آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها و کلاس‌هایمان وجود دارد در اثر مرور زمان و استفاده توسط دانشجو و استاد فرسوده میشود و باید به‌روز شود. متأسفانه در این زمینه دست ما باز نبود و ما سعی کردیم تا حدی اقداماتی انجام دهیم. بقیه موارد برمی‌گردد به توسعه شرایطی که در ارتباط با مسائل رفاهی کارمندا و دانشجویها بوده‌است. فضایی که دانشکده ما داشت، فضای محدودی بود و سعی کردیم از این فضا استفاده بهتری کنیم. درس‌ها را بازنگری کنیم، درس‌های مقطع ارشد و دکترای ما بازنگری شد. استادها مشکلاتی داشتند که باید مورد رسیدگی قرار می‌گرفت. طبق قانون وزارتخانه باید یک‌هوا بازنشسته می‌شدند. همه تلاشمان را کردیم تا این عزیزان با احترام و رعایت شان به‌کارشان برگردند.

• ارتباط این دانشکده با صنعت چگونه بوده‌است؟

ابتدا باید ببینیم، صنعت ما چه وضعیتی دارد؟ بزرگ‌ترین کارخانه‌های موجود مثل سایپا و ایران‌خودرو هر ساعت میلیون‌ها تومان ضرر میدهند. کفایت به تراز مالی اینها مراجعه



کنید و حجم بدهی در سال گذشته را نسبت به سال ماقبلش حساب کنید و ببینید، چقدر افزایش پیدا کرده است. این اعداد را تقسیم کنید ساعتی چند میلیون تومان ضرر به دست می آید. این صنعت به رغم همه حمایت‌های دولتی ضرر می‌دهد. این صنعت بیمار است. نمی‌گویم که دانشگاه ما مشکلی ندارد اما وقتی در جایی، درگیری‌های درونی زیاد باشد، برقراری ارتباط با آن‌جا دشوار می‌شود.

فرض کنید در دانشکده‌ای که مدیریت می‌کنم، مسائلی وجود دارد و مدام برای حلش تلاش می‌کنم اما نمی‌توانم. اگر گروه‌هایی از بیرون بیاورم که با فضای دانشکده ما آشنا نیستند، می‌توانند به سرعت مسائل را حل کنند؟ حالا عین همین داستان، داستان صنعت است. ما خیلی علاقه داریم با صنعت ارتباط برقرار کنیم، منتها دو شرط اساسی دارد؛ صنعت بخواهد این ارتباط برقرار شود. مشکلاتش را مشکلات ما بداند. قرار نیست به فضایی وارد شویم که آنها درگیر هزاران مسئله کلیدی هستند، بعد به ما بخش کوچکی را بسپارند و برای حل بخش کوچک مسئله به یک‌سری مکانیزم‌های بالاتر نیاز هست. مثلاً همکار یا دانشجوی ما تلاش می‌کند، پروژه‌ای ارائه می‌دهد و ممکن است، باب تبع مسئولین صنعت قرار نگیرد. بعد می‌گویند این ارتباط موفق نیست. در حالی که این مشکل، مشکل ساختاری خیلی وسیع‌تری است. در خارج از کشور، این ارتباط، ارتباط خیلی قوی‌تر و منسجم‌تری است، چون آن‌ها بیشتر حالت بخش خصوصی دارند. برای ارتقای صنعتش سراغ دانشگاه می‌رود و ارتباطات خوبی برقرار می‌شود، چون واقعا مشکل را در اختیار هیئت علمی قرار می‌دهد و گروه علم‌پسرای حل آن همه تلاشش را می‌کند. در اینجا معضلات اساسی داریم. کسی در صنعت ما برای حل مسائلش سراغ دانشگاه نمی‌رود. چون به دلایلی مدیران فکر می‌کنند، اگر مشکلاتشان را مطرح کنند، ضعفشان را گفته‌اند. در حالی که این مشکل، میراث جا مانده از گذشته بوده که کمبود امکانات و تجهیزات بخش مهمی از آن است. حل این مسائل عمده و کلیدی به نفع دانشگاه و صنعت است. کسی خیلی سراغ ما نمی‌آید در نتیجه این ارتباط می‌لنگد. حتی اگر ارتباط خوبی هم داشته باشیم، وقتی همه برای اعتلای کشورمان کار می‌کنیم، برای دانشگاه عایدی چندانی نخواهد داشت.



• مهم‌ترین اشکال وارد به دانشگاه از بعد آموزشی و پژوهشی را چه می‌بینید؟

به‌صورت کلی عرض می‌کنم؛ دانشگاه وارد پنجاه سالگی‌اش می‌شود. وقتی می‌گویید؛ رتبه دانشگاه سیصد بوده، چهارصد شده، شاید برای عده‌ای، خبر خوشحال‌کننده‌ای باشد، برای من اما خیلی خبر ناراحت‌کننده‌ای است. چرا؟ چون دانشگاهی که ۵۰ سال از قدمتش می‌گذرد و بهترین ورودی‌ها و در حد توانش استاد‌های خیلی خوبی داشته باید جایگاهش در رده‌های خیلی بالاتری باشد. خیلی راه دوری نرویم. همین همسایه‌مان، ترکیه، دانشگاه‌هایی دارد با قدمت نزدیک به ۲۰-۲۵ سال اما تعداد قابل توجهی دانشجوی خارجی جذب کردند. حتی از ایران دانشجویهای خیلی خوبی جذب کرده‌است. یک‌سری عواملی وجود دارد که وقت بحث زیادی را می‌طلبد. حمایت‌هایی که باید در سطح کشور از این دانشگاه انجام نشد. تجهیزات و امکانات محدود بوده و کمبود در این زمینه وجود دارد. ارتباطات بین‌المللی که این دانشگاه باید برقرار می‌کرده، به‌دلیل مسائل سیاسی عقب مانده‌است. رفت و آمد استاداها و دانشجویان که می‌تواند به ارتقای سطح دانشگاه‌ها کمک کند هنوز جا نیفتاده و بخشی از جنبه‌های سیاسی مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر شرایطی فراهم می‌شد تا بتوانیم دانشجوی بین‌المللی جذب کنیم که دانشگاه هم خیلی علاقه دارد، الآن در همین سطح باقی نمانده بودیم. زمانی هم که ۲۵ سال پیش اینجا می‌آمدیم، دانشگاه شریف بهترین دانشگاه ایران بود. بعد از بیست و پنج سال همان است. یک دانشگاه و محیط علمی نباید محدود به سطح و سقف آن کشور باشد. باید در حوزه بین‌المللی دانشگاه را مطرح کرد. دانشجویهای هندی، چینی، اطراف خودمان پاکستانی، خیلی دانشجویهای نخبه‌ای هستند و این‌ها می‌روند آمریکا و کانادا یا بعضی‌ها می‌روند به کشورهای همسایه. چرا این‌ها ایران نیابند؟ دانشگاه ما باید الان در سطح بین‌المللی دانشگاه بسیار تاپی باشد. از این بابت واقعا حسرت می‌خورم و ناراحت هستم که چرا نتوانستیم، جایگاه واقعی خودمان را به‌عنوان یک دانشگاه بین‌المللی داشته باشیم. اگر دانشگاه در یک سطح باقی بماند و نخواهد بالاتر برود، دچار فرسودگی و استهلاک می‌شود. باید همیشه برای خودمان، سقف را خیلی بالاتر، تعریف کنیم.



- به نظر شما دانشگاه پیر شده یا پخته‌تر؟

خب نباید ما این پختگی و پیری را در تناقض با هم بگذاریم. ممکن است از نظر سن انسانی ۵۰ سالگی ورود به دوره کهن‌سالی باشد اما برای دانشگاه‌ها دوران جوانی و در واقع، سنین ابتدایی محسوب می‌شود. ما در ایران قدیم، پیش از اسلام، دانشگاه جندی‌شاپور را داشتیم که خیلی قدیمی است. بعداً نظامی‌ها بوده که خیلی قدمت داشته. در سطح دنیا با تعریف کلاسیک از سال ۱۳۰۰ میلادی، کمبریج را داریم با قدمت ۷۰۰ یا ۸۰۰ ساله. نمی‌توانیم دانشگاهی با سن ۵۰ سال را دارای پختگی بدانیم. چون انسان مدام در حال ارتقا است. در حال پیشرفت و بهبود است. پختگی یعنی رسیدن به سقف که هنوز در این مسیر خیلی جوانیم. برای رسیدن به جایگاه واقعی، خیلی کار داریم و انشاءالله، نسل جوان‌تر با انرژی و انگیزه برای دانشگاه، ثمره خوبی خواهند داشت.

- همه ما وظیفه داریم گذشته خودمان را بررسی کنیم و ببینیم در ۵۰ سال گذشته کجاها ضعف داشتیم. نظر جنابعالی چیست؟

یکی از مسائل ناراحت‌کننده که سال‌های اخیر در دانشگاه اتفاق افتاده در ارزش و اعتبار دانشگاه است. یعنی اعتبار مدرک دانشگاه صنعتی شریف طی این ۵۰ سال هم از دید داخل و هم از دید خارج، شناخته شده‌است. هر لطمه‌ای به این مدرک بزینم آن‌وقت به‌جای اینکه در مسیر پیشرفت باشیم در مسیر معکوس قرار می‌گیریم. متأسفانه به دلیل مشکلات بودجه‌ای، عدم حمایت‌های کافی که باید از دانشگاه می‌شده، نشده و دانشگاه برای خودش مسیرهای جانبی، انتخاب کرده‌است. پردیس‌ها که دانشجوی پولی می‌گیرد، کیفیت مدرکی که داریم را زیر سوال می‌برد. کافی‌ست چند مورد کوچک از این مدارکی که این عزیزان می‌گیرند، دست افرادی برسد که جایگاه دانشگاه شریف را بدانند و هنگام بررسی ببینند، کیفیت دانشجوی ما چقدر است. آبرو و اعتبار، ذره ذره به‌دست می‌آید اما یکهو از دست می‌رود. به‌نظرم این مسیرهای انحرافی برای ارتقای دانشگاه نیست. تنها چیزی که طی این ۵۰ سال واقعا مورد فخر و مباهات بوده، کیفیت آموزش دانشگاه صنعتی شریف است. پردیس تهران و کیش و این‌گونه داستان‌ها، نه‌تنها، مشکل مالی حل نمی‌کند بلکه، مشکلی هم اضافه می‌کند. چیزی که بهش افتخار می‌کنیم ثمره تلاش ده‌ها



و صدها استاد پیشکسوت بوده و اینها جوانی و عمر و زندگی‌شان را پای دانشگاه گذاشتند. به‌نظرم برای دانشگاه خیلی وجهه خوبی ندارد.

- شما از بُعد آموزشی فرمودید؛ چیزی که در پردیس دانشگاه‌ها اتفاق افتاده در آینده به‌عنوان یک خطر، دانشگاه را تهدید می‌کند. چه پیشنهادی دارید که سطح آموزشی دانشگاه ارتقا بیابد؟

اول از همه در نظر داشته باشیم، دانشگاهی که کم‌کم خودش را پیدا می‌کند و به سطحی می‌رسد که بهترین دانشگاه‌های دنیا، دانشجویهایش را بجاپند، باید چقدر تلاش کرده باشد! این خیلی جایگاه ارزشمندی است. بحثم فقط دانشگاه شریف نیست. دانشگاه‌های دیگر، دانشگاه فنی تهران، دانشگاه پلی‌تکنیک. مگر ما در این کشور چند گل سرسید داریم؟ آیا واقعا نحوه نگرش به دانشگاه ما و بقیه دانشگاه‌ها باید مثل دانشگاهی باشد که هنوز دو سال از تاسیسش نگذشته است؟

دانشگاه‌هایی مثل فارس یا آنها که خروجی‌های قوی دارند از امکانات و بودجه مناسبی برخوردار نیستند درحالی‌که نخبه‌های مملکت در این مراکز مشغول تحصیل هستند. کسانی که می‌توانند برای نام ایران افتخار کسب کنند. همان‌طور که کشتی‌گیر ما قهرمان جهان می‌شود یا تیم والیبال به جمع مدعیان جهانی می‌پیوندد، جامعه احساس غرور می‌کند. دانشگاه‌های ما دانشجویهایی دارند که در سطح دنیا باعث افتخار هستند. این اعتباری که برای یک کشور کسب می‌شود با هیچ چیزی قابل مقایسه نیست. از این‌رو باید به این مقوله، نگاه ویژه‌ای داشت. دانشگاه ما و دانشگاه‌های دیگری که انگشت‌شمارند، باید از بودجه، امکانات، مسائل رفاهی و جایگاهی ویژه بهره‌مند باشند که نیستند. باید استادا را تقویت کنیم تا دغدغه مالی و تجهیزات و غیره، نداشته باشند. آن‌ها سرمایه‌های این کشور را تربیت می‌کنند. اگر این‌ها واقعا بدانند، امکاناتی که در دانشگاه ما هست از دانشگاه‌های خوب دنیا کم ندارد، ترغیب می‌شوند، همین‌جا تا مقطع دکترا ادامه تحصیل بدهند.

اگر استاد، احساس کند، جایگاه استادی یک دانشگاه در سطح جامعه، جایگاهی ممتاز است همین‌جا وارد هیئت علمی می‌شود. چرا برود در کشورهای دیگر؟ خب، کنار خانواده‌اش در کنار هموطنانش و دوستانش باشد که ارزش بیشتری دارد، یا اینکه ده‌ها هزار



کیلومتر دورتر در کشورهای دیگر؟ این اعتبار خودش برای خودش، کلی چیز جذب می‌کند. اعم از بحث جذب نخبگان، جذب هیئت علمی خوب، جذب دانشجویهای خوب که در سایر کشورها اعتبار کشور ما را خیلی بالاتر از این جایگاهی که هست، می‌برد. متأسفانه تقسیم‌بندی بودجه منطقی نیست. می‌پرسند؛ تعداد دانشجو چقدر است؟ دانشجویی که با زحمت شبانه‌روزی خود و پدر مادر و خانواده‌اش آمده با آن تعداد قابل قیاس نیست. دانشگاه شریف ۱۰ هزار دانشجو دارد. بودجه‌اش با دانشگاه دیگری که ۳ هزار دانشجو دارد، برابری می‌کند. پس این‌ها هم‌تراز نیستند. دانشگاه شریف و سایر دانشگاه‌ها رشد کنند، وزارت علوم بالا می‌رود. وزارت علوم ارتقا پیدا کند، کشور از دید علمی در جایگاه بالاتری قرار می‌گیرد.

• دانشگاه‌ها به صورت هیئت امنایی اداره می‌شود. این به نظر شما خوب است یا نه؟ کارها را بهتر کرده یا نه؟

بنده ۳ ریاست مختلف را عهده‌دار بودم. آن موقع که دانشگاه را تاسیس کردند، هیئت امنای یک‌جور دیدگاه بود. عزیزیان و مسئولان قبلی هر چه که نظر خودشان بود را می‌گفتند؛ ما مثلاً این را بردیم هیئت امنای، تصویب نکرده. برای نمونه ما زمانی اینجا بحث تعدیل کارمندان را داشتیم. درحالی‌که این مسئله در سطح کشور است و می‌گفتند؛ ما باید این را ببریم در هیئت امنای تصویب کنیم. ما نفهمیدیم بالاخره این هیئت امنای حدود کارش چه هست؟ آیا در برنامه‌های درازمدت دانشگاه باید نقش، بازی کند یا کوتاه‌مدت؟ چندبار در شورای دانشگاه درخواست کردم و گفتم؛ ما هرچه می‌گوییم، شما می‌گویید؛ هیئت امنای از افزایش حقوق تا استخدام کارمند. مگر این هیئت امنای در سال چند بار تشکیل جلسه می‌دهد؟ چند بار هم درخواست کردم، مصوبات هیئت امنای در اختیار همه قرار دهند که ظاهراً سرنوشت همه از کارمند و دانشجو و هیئت علمی به آن وابسته است. چرا مصوباتش جایی منتشر نمی‌شود؟ بالاخره بدانیم مشغول پخت چه آشی برایمان هستند. اداره دانشگاه‌ها باید در دست افرادی از بدنه خود دانشگاه باشد. این در کلیت، طرح خوبی است. همان‌طور که عرض کردم، مشکلات یک مجموعه را افراد آن مجموعه، بهتر می‌دانند. هیئت امنای قرار هست چه بخشی از مشکلات را خودشان حل کنند و چه بخشی را نظر بدهند؟ چه بخشی خارج از توانشان هست و باید منتقل کنند؟ این جایگاه مشخص نیست.



صرفا حواله‌دادن به هیئت امناست. شاید یک مسئول یا مدیر دانشگاه نخواهد از زبان خودش حرفی بگوید از زبان هیئت امنای می‌گوید، نه این‌که جایگاه روشن و ویژه‌ای ندارد. اگر اداره دانشگاه به‌عهده خودشان باشد، خوب است به شرطی که اعضای هیئت امنای از بدنه خود دانشگاه باشند. مشکلات دانشگاه را بدانند و در عین حال بتوانند مسائل استراتژیک، مسائل بلندمدت دانشگاه، توسعه‌های دانشگاه، بحث‌های مربوط به جایگاه دانشگاه در نظام آموزش عالی را حل بکنند.

• یعنی شما می‌فرمائید شرح وظایف هیئت امنای مشخص باشد؟

بله شرح وظایفشان مشخص باشد. افراد هم بدانند آن‌ها در چه حدودی تصمیم‌گیری می‌کنند و بالاخره از نفوذ خودشان برای تامین نیازهای دانشگاه استفاده کنند. در غیر این صورت همه شکل مبهمی پیدا می‌کنند و هیئت امنای مجموعه افرادی می‌شود که نمی‌دانند چه هستند، کی هستند و قرار است چه تصمیمی برای دانشگاه بگیرند. در حالی که هیئت امنای در سال ۲ بار جلسه تشکیل می‌دهد. این افراد از رجال هستند و تنظیم وقت برایشان کار سختی است. ولی اگر از بدنه دانشگاه باشند و مرتب تشکیل بشود و حضور داشته باشند که خوب هست. مثلاً وقتی مدیری می‌گوید؛ کارمند باید این تغییر وضعیت را بدهد حتماً دلایلی دارد و می‌خواهد انگیزه ایجاد کند. برای مثال؛ قصد دارم بحث‌های مشارکتی کارمندان را افزایش بدهم، کارمند احساس بکند که دیده می‌شود و اینها را کسی از من نمی‌پرسد. مثلاً شاید درخواستی داشته، شاید در آن فضا باید شأنش حفظ شود. نه اینکه هر تصمیم جزئی و خرده را مدیران بگویند؛ این‌ها به‌عهده هیئت امناست و ما اختیاری نداریم. حقیقتش جایگاه هیئت امنای خیلی روشن نیست و نقش رویه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در دانشگاه شفاف نیست.

• تاکید شما روی شورا است؟

بله. یکی از نقاط قوت دانشگاه، بحث شورا بوده‌است. دانشگاه شریف شورامحور بوده‌است. البته در دوره مدیریت‌های مختلف بعضاً نقش این شورا یا کم‌رنگ شده یا اصلاً کنار گذاشته شده یا خیلی پررنگ شده و دیگه هر بحثی می‌آمده در شورا مطرح می‌شد. باید



جایگاه شورا مشخص باشد. تصمیم‌گیری‌ها مدون شده و در اختیار همه و با مشارکت همه باشد. این مهم می‌تواند ابزار خیلی مهمی برای ریاست دانشگاه و معاونان محسوب شود که از مشکلات دانشگاه با خبر باشند. با خرد جمعی بتوانند راه‌حل پیدا کنند. ولی جایگاه این ابزارها در طول این سالیان مختلف، تنزل پیدا کرده یا به‌گونه‌ای تقویت شده است. ولی اگر نقش جایگاه و حدود وظایفش مشخص باشد، می‌توان از دل شورا تصمیم‌های خیلی بهتری برای دانشگاه اتخاذ کرد.

• **برداشت من از فرمایش شما این است در دانشگاه برنامه‌ای باشد و طبق برنامه جلو برود و با هر مدیریتی تغییر نکند؟**

در مقطعی خودم در شورا بودم. دانشکده ما می‌خواست رشته‌ای اضافه کند. دانشکده‌ای با ۳۰ نفر هیئت علمی قصد داشت رشته‌ای راه بیندازد و ۲۰ نفر دانشجو بپذیرد. یک‌سال در پیچ و خم اداری ماند و به نتیجه نرسید و هیچ‌وقت هم در شورا مطرح نشد. ناگهان باخبر شدیم پردیس تهران ۷۰۰ دانشجو گرفته‌است. یعنی در رشته‌ای که مسائل کلیدی را حل می‌کند و استاد و دانشجویش را هم داریم در فرایند پیچیده‌ای گرفتار می‌شد، آن‌وقت بدون اطلاع اعضای شورا می‌گفتند؛ پشت دانشگاه از بهمن سال قبل تا الان ۵۰۰ دانشجو در ۶ رشته پذیرش کرده‌ایم.

عین همین داستان را در کیش داشتیم. مثلاً بعضی مسئولین دانشگاه نمی‌دانستند که شاخه‌ای در جزیره کیش داریم که دانشجو می‌پذیرد. برایم خیلی جای سوال بود. زنگ زدیم که ورود به این دانشگاه، مراحل نداشته؟ بالاخره شما تعدادی دانشجو را به‌عنوان مهندس صنایع دانشگاه شریف شعبه کیش، پذیرش می‌کنید. آیا رئیس دانشکده نباید در جریان باشد؟ گفتند؛ نه آقا. اینجا مستقل است. در سایت دانشکده هم اعلام کردیم که کیش یک نهاد مستقل از دانشگاه است و دانشجوی خودش را می‌گیرد. ریاست محترم دانشگاه به من زنگ زد و با حالت عصبانیت گفت؛ چرا برداشتی این حرف‌ها را زدی؟ گفتیم؛ اگر در جایی هستیم که استاد من هر هفته برود کیش، جانش را به خطر بیندازد به‌عنوان رئیس دانشکده باید در جریان باشم که استادم چند دانشجو بگیرد و برنامه‌اش چه باشد. فقط چون درس من را نداری، نباید خبردار باشم. بعدها این بی‌نظمی‌ها را مطرح کردیم که



بالاخره نظم و نظامی یافت و دوره اول معاونت دکتر میرعمادی بود که این بحث را آوردند در شورا و یک مکانیزمی پیدا کرد. می‌بینید خیلی تناقض اساسی دارد. از خاطرات این عزیزان پیشکسوت می‌گفتند که جایی را داشتیم به اسم مرکز توسعه سیستم‌های صنعتی که این مرکز حالا می‌توانیم با آقای دکتر مصطفوی هم صحبت بکنید. می‌گفتند؛ با چه خون‌دلی، زمان ریاست دکتر صالحی، تجهیزات و امکانات بسیار پیشرفته‌ای را برای اینجا خریدند. سیستم‌های اتوماتیک صنعتی طوری که بتوانیم علاوه بر آموزش در تحقیقات هم، استفاده کنیم. بدون این که در مکانیزم تصمیم‌گیری شورا مطرح شده باشد، یک‌باره، گفتند؛ این مرکز به جایی دیگر واگذار شده است. تمام آن امکانات و تجهیزات که با خون‌دل تهیه شده بود، دستگاه‌هایی که چندین میلیون دلار در آن زمان با وجود هزاران گرفتاری و مشکلات خریداری و آمده اینجا و نصب شده بود، خب یک‌دفعه می‌بینید ناپدید شد.

مجموعه‌ای با چندین میلیون دلار سرمایه دانشگاه می‌گویند؛ این از حوزه دانشگاه، خارج و واگذار شده که البته مسئولان محترم وقت، بیشتر در جریان هستند. ما فقط شنیده‌ایمان را بازگو می‌کنیم. این تصمیم‌گیری‌ها عجیب است. بنده و هیئت علمی درمی‌یابیم مکانیزم مجموعه بی‌ثبات است. اینکه نشستیم اینجا، یک‌دفعه با خبر می‌شوم که ساختمانی محو شده، یا مثلا تاسیسات مجموعه دانشگاه در جایی اضافه شد احساس خوبی نمی‌دهد.

• آقای دکتر پیشنهادتان در ۵۰ سالگی دانشگاه چیست ؟

نگاه کنین ۵۰ سالگی حالا به خاطر عددش و این که در واقع، نیم‌قرن هست، تلنگری به انسان می‌زند. فکر می‌کنم سن برای خود انسان هم همین‌طور است. مثلا ۴۰ سالگی یک تلنگر و بعد ۴۱ و ۴۲ و ۴۳ بعد یک‌دفعه ۵۰ سالگی یک تلنگر است. ۶۰ تلنگر. این تلنگر ۲ چیز دارد؛ کسی، هنوز خاطرات گذشته‌ش را مرور می‌کند، می‌بیند که در کجاها می‌توانسته بهتر عمل کند، کجاها خوب تصمیم گرفته، بالاخره آن سطح رضایت از زندگی‌اش را دارد و برای باقی‌مانده عمرش، برنامه‌ریزی می‌کند. خوشبختانه برای دانشگاه، عمر خیلی مطرح نیست. برای انسان اهمیت دارد که اگر خیلی درگیر کارش بوده در ۵۰ سال زندگی‌اش، پس از این بیشتر به خود و خانواده‌اش برسد. برای دانشگاه هم فکر می‌کنم که این مروری باشد بر خاطرات گذشته‌اش که مشکلاتی بوده و چطوری آن‌ها را از



سر راه برداشته‌است. گرفتاری‌های مختلفی که در مقاطع مختلف بوده چگونه حل شده؟ چه جاهایی اشتباه کرده، شاید می‌توانست انتخاب‌های بهتری در تصمیماتش داشته باشد. یک تلنگر برای گذشته و یک چشم‌انداز برای آینده که خوشبختانه آینده دانشگاه مثل انسان محدود نیست. آینده‌ای که انشالله مدت زمان زیادی طول خواهد کشید. حالا توجه به شرایط ایران و محدودیت‌هایی که وجود دارد، شاید برای ۱۰ سال آینده بتواند، تغییر و تحولی در نگرش خودش داشته باشد. این فاز ملی دانشگاه به فاز بین‌المللی تبدیل شود و محیط رقابتش فقط دانشگاه‌های محیط داخل نباشد. دانشگاه‌های خارج از ایران هم باشند. بتواند دانشجوی خوب خارجی جذب کند. در کانادا که درس می‌خواندم نکته‌ای برایم جالب بود؛ بعضا امتیازهایی که دانشگاه کانادا به دانشجویهای ایرانی می‌دهد، خیلی هم‌سطح نیست. مثلا می‌بینید که یک‌دفعه، دانشجوی ضعیف‌تر برایم جای سوال بود. استخدام مسئول گرجبیت آفیس دانشگاه تورنتو بود. مثلا می‌پرسید؛ فلان دانشجو چطور است؟ می‌گفتم؛ شاید کمی پایین‌تر، بعد می‌دیدید که جذب شده‌است. می‌گفت؛ این دانشجو شاید آنقدر نخبه نباشد یا نخواهد بماند اما دیدیم که می‌تواند در صنعت کشور شما شغلی داشته باشد. کمی بلندپروازانه‌تر نگاه می‌کردند. می‌گفتند بالاخره دانشجو می‌آید با محیط این‌جا آشنا می‌شود و این‌جا را می‌بیند. وقتی به کشورش برگشت و بر مصدر کاری نشست در حداقل‌ترین شرایط خاطرات خوشی از دوره تحصیل دارد. این رفتارها، خودش می‌شود تبلیغ آنجا. امریکا و انگلیس هم با همین دید، نگاه می‌کنند. دانشجوی خوب را می‌گیرند و جذب می‌کنند که چرخ آینده دانشگاه صنعتی آن کشور را بچرخانند. فضای روحی روانی ایجاد می‌کنند که دلبستگی ایجاد می‌شود. کشور ما هم می‌تواند از این امکانات استفاده کند. دانشگاه خیلی خوب داریم، به‌رغم همه تبلیغات منفی، چرا برای تغییر چهره کشورمان تبلیغ مثبتی نکنیم. می‌توانم به شما قول بدهم که دانشگاه ما به جایگاه واقعا بهتری از سطح بین‌المللی برسد. همین تاجیکستان، ازبکستان، همین افغانستان، پاکستان و هند، دانشجویهایی داریم که علاقه‌مند خواهند بود که بیایند اینجا درس بخوانند. با مدرک خوب فارغ‌التحصیل شوند و برگردند کشورشان و بشوند مصدر کارهای خیلی مهم. به‌طور حتم، جایگاه کشو ما از این بابت خیلی ارتقا پیدا خواهد کرد. به‌نظرم شاید یکی از اولویت‌های دانشگاه این باشد که البته باید مسائل سیاسی کشور حل بشود. ولی اگر این بحث جا بیفتد و این امتیاز را به همه دانشگاه‌ها بدهند که بتوانند روابط بین‌المللی محکم و بهتری داشته باشند، به‌نظرم دانشگاه ما هم می‌تواند از این



شرایط، خیلی خوب استفاده بکند. توانش را دارد. نکته دوم، تامین بودجه و تجهیزات و امکانات که بخشی دولتی است و بخش دیگر را می‌توانیم به شکل‌های مختلف تامین بکنیم که مدیریت دانشگاه، دغدغه مالی نداشته باشد و بتواند با فراغ بال، برنامه‌اش برای بهبود دانشگاه را پیش ببرد.

• فضای فرهنگی را چطور ارزیابی می‌کنید؟

نمی‌توانیم به‌صورت سیستمی نگاه بکنیم و محیط را ایزوله کنیم و فقط بگوییم فضای فرهنگی و اجتماعی خوب هست. این‌ها برگرفته از فضای فرهنگی جامعه است. یعنی دانشجوی ما بالاخره قبل از اینکه از در دانشگاه وارد بشود در محیط خیلی بزرگ‌تری که خانواده و اجتماع باشد، زندگی کرده و روزانه ۵ یا ۶ ساعت به اینجا می‌آید، درس می‌خواند، بعد از در دیگر بیرون می‌رود و وارد همان محیط می‌شود. به‌شخصه، احساس می‌کنم یک‌سری از معیارهای فرهنگی مستحکمی که در جامعه ایرانی بوده در حال تزلزل است. این تزلزل به خاطر فضای فرهنگی جامعه است. رفتارهایی که جوانان از خودشان بروز می‌دهند، جای سوال دارد. برای نمونه از ساده‌ترین رفتار که همان سلام‌کردن است. در فرهنگ دینی، خانوادگی و فرهنگ دانشگاهی وجود داشته و امروزه می‌بینم بین دانشجویان رنگ باخته‌است. مطمئن هستم در فضای خانواده‌اش هم نسبت به پدر و مادرش آن احترام لازم را ندارد. نسبت به پدر بزرگش و...

این فضای فرهنگی در خانواده شروع می‌شود. مثلاً مهمانی خانوادگی است و انتظار می‌رود همه دور هم‌دیگر جمع بشوند. می‌بینید؛ بچه تبلتش را دست گرفته و یکی با موبایل بازی می‌کند. نگاه کنید که اینها کم‌کم از خانواده‌ها شروع می‌شود و می‌آید در فضای دانشگاه و بعد می‌رود در فضای کاری جامعه.

گاهی خودمان با یک‌سری کلمه که اختراع شده مثل نخبه، نمی‌دونم خبره، فلان-بهمان تیزهوش. دانشجویی که مثلاً ۱۸ یا ۲۰ ساله‌ست خیلی زحمت کشیده و تلاش کرده، رسیده به اینکه مثلاً رتبه اول کشور شود. بسیار خوب باید حمایتش کرد. فوری می‌آییم و می‌گوییم شما یک نخبه مملکت هستید. الان خودم ۷ یا ۸ یا ۱۰ دانشجوی ارشد و دکترا دارم که می‌روند و می‌گویند؛ ما نخبه هستیم. وقتی شما دانشجویی هستی که باید در مسیر پیشرفت و تلاش باشد، یک‌دفعه یک برچسب بهش می‌زنی که آقا من نخبه هستم



و دیگر باورش می‌شود. برای این آدم ذهنیت ایجاد می‌شود. فکر می‌کند همه باید بهش سلام بکنند. پدر مادر خانواده و اینها به کنار. این فضا را ما برایش ایجاد می‌کنیم، وگرنه او که بنده خدا پسر یا دختر معصومی بوده که آمده و هی بادش کرده‌ایم. اتفاقاً در همین شورای دانشگاه بحث بود. از نخبگان گفتم که یک نفر می‌آید اینجا پیش من و می‌گوید؛ آقا شما تایید کن. با شما مقاله دارم. بنده زیرش می‌نویسم و می‌آید آنجا و شما بهش می‌گویید که از فردا نخبه هستی، برو بانک ۸۰ میلیون تومان وام بگیر. نمی‌دونم، فلان کن، جهیزیه‌ات را می‌دهیم و این عملاً استفاده می‌کند و بعد بلیط هواپیما برایش می‌گیریم و از ایران که رفت، می‌گوید؛ من نخبه ایران بودم. فلان بودم، ال بودم و از آنجا هم استفاده می‌کند. در واقع کسی به آن درجه می‌رسد باید به قول معروف، دود چراغ خورده باشد. خیلی باید زحمت کشیده باشد که این عنوان را بگیرد. این اعتبار بیشتر برای جامعه مفید است و سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود. مثلاً فلان آدم ۶۰-۷۰ ساله فرهیخته را جامعه شناخته که ارزش و جایگاه بالایی دارد و برایش جشنی بگیرند.

یاد داستانی افتادم. دانشجویی آمد و گفت؛ مقاله مرا تایید کن. گفتم؛ چرا تایید کنم؟ مقالات خوب هست ولی چرا خوب؟ گفت؛ باید برای نخبگی اینجا بمانم. گفتم؛ خوب، بنویسم چه می‌شود؟ گفت؛ من نخبه بشوم، سربازی‌ام درست می‌شود.

من برای هیچ‌کسی ننوشتم. چون به‌نظرم این جور عناوین، تاثیر منفی که دارد بیشتر از تاثیر مثبتش است. مادرش به من زنگ زد و گفت؛ آقای دکتر، دستم به دامت. سرنوشت بچه من دست توست. اگر برود و اتفاقی برایش بیفتد ما چه کار بکنیم؟ گفت؛ الان من ۲ شب است که گریه می‌کنم و سر نماز شما را دعا می‌کنم. مشکل بچه من دست شماست. اگر شما تایید کنید می‌تواند سربازی‌اش را چی‌چی کند و از این حرف‌ها. من واقعا در معذورات اخلاقی قرار گرفتم. چون احساسم چیز دیگری می‌گفت. ولی نوشتم و بعد از ۲-۳ ماه آمد و گفت خیلی ممنون. سربازی‌ام درست شد و نخبه شدم. گفتم؛ حالا می‌خواهی چکار کنی؟ گفت؛ الان سربازی‌ام درست شده و پذیرش می‌گیرم و می‌روم. خوب ببینید فرآیندهایی هست که خود ما ایجاد کردیم، بدون اینکه خیلی رویش تفکری داشته باشیم. بحث ما، بحث فرهنگی‌ست. شما یک نفر را الکی بادش کنی، خوب این از همان اول از پدر و مادرش توقع دارد. مثلاً می‌گویند؛ عزیزم زحمت کشیدی نخبه شدی. می‌گوید؛ من خودم زحمت کشیدم و استعداد خودم بود. بعد می‌آید از دانشگاهش طلبکار می‌شود. از جامعه‌اش طلبکار می‌شود. آخر سر هم می‌گوید؛ جامعه قدم را ندانست. اولین بلیطی که



دستش بیاید، سوار می‌شود و می‌رود. این فضای فرهنگی، فضایی نیست که فقط مربوط به این چهاردیواری دانشگاه باشد. ما باید در این مسائل بیشتر فکر کنیم. درباره تولید مقاله، مثلا یک شرکت هست به اسم "آی اس آی" که یک شرکت خصوصی است. این می‌آید مقالات را ایندکس می‌کند. یعنی در واقع مقالات را فهرست‌بندی می‌کند. نماینده این موسسه از ۱۰ سال قبل در کشور ما موسسه تامسون شد که آمال و آرزوی ده‌ها استاد و دانشجویست. چرا؟ چون اگر بخواهید دکترا بگیرید، باید ۲ مقاله آی اس آی داشته باشید. در بهترین دانشگاه‌های دنیا اصلا آی اس آی، معنی ندارد. مقاله بر اساس کیفیتی که نوشته می‌شود، ملاک است نه بر اساس اینکه موسسه تامسون جزو فهرستش بیاورد. بروید میدان انقلاب، طرف، اصلا آنجا پارچه آویزان کرده؛ مقاله آی اس آی. این فضای غلط فرهنگی است. تعدادی همکار داریم که ادعا می‌کنند ۱۰۰۰ و گاه تا ۲۰۰۰ مقاله در آی اس آی دارد. شاید مقاله را به خودش بدهیم، نتواند چیزی که نوشته را بخواند. چرا؟ ما ایجاد کردیم. او که نشسته بود. می‌گوییم؛ مثلا این‌گونه شوی، نخبه می‌شوی. اینقدر بشی، ماندگار می‌شوی. اینقدر بشی، فلان می‌شوی. دانشجو، اگر ۳ مقاله نداده باشد، دکترایش را نمی‌دهیم. بنده دکترا را در کانادا گرفتم. در زمانی که مدرک گرفتم هیچ مقاله‌ای نداشتم. یعنی سطح درک و شعور ما از لحاظ علمی چرا این‌طور شده؟ برای نمونه خانم مریم میرزاخانی، فارغ‌التحصیل همین جاست. جایزه‌ای گرفته که تقریبا معادل جایزه نوبل ریاضی هست و شده استاد بهترین دانشگاه‌های آنجا. اگر پرونده ایشان می‌آمد در دانشگاه‌های ما از آزمایشی به رسمی قطعی، تبدیل نمی‌شد. چون زمانی که استاد دانشگاه شد، هنوز ۳ تا مقاله داشت. تازه اگر آی اس آی هم حساب می‌کردی ایشان از آزمایشی به رسمی تبدیل نمی‌شد. اینها فرهنگ‌هایی است که خودمان می‌سازیم. فرهنگ‌های غلطی که ایجاد می‌کنیم. بعد یک‌سری به نان و نوا می‌رسند. مثلا ۲ هزار مقاله دارد، نخبه می‌شود.

دانشجوی بنده می‌آید پیش من و می‌گوید؛ آقا اگر من بنشینم، صادقانه کار بکنم، ۳ سال دیگر هم این مقاله به نتیجه نمی‌رسد. سردستی کار می‌کنم، می‌فرستم می‌شود ۳ مقاله. سربازی‌ام درست می‌شود. بحث غیر اخلاقی که ایجاد می‌شود، مقصرش کیست؟ آیا دانشجو مقصر است؟ نه. می‌گوید؛ آقا هم کلاس من که خیلی هم از من پایین‌تر بوده از یک کار ۱۰ مقاله تولید کرده که غیر اخلاقی است. شما اگر یک کار را به ۱۰ جا بفرستید باید اسمش را عوض بکنید. عین حالت دزدی است. مثل کلاه گذاشتن سر دیگران می‌ماند. چه چیزی را در محیط علمی ترویج می‌کنیم؟



• منظور جناب عالی فرهنگ غلط هست ؟

در واقع ما داریم فرهنگ غلط را به بچه‌هایمان یاد می‌دهیم که این کار را انجام بدهد و بعد سربازیش را آن طوری انجام بدهد. خودبه‌خود، آدمی درست می‌کنیم که پایبندی به اصول اولیه اخلاق علمی و اخلاق جامعه‌اش را ندارد. خب چه انتظاری دارید؟ مثلاً این شخص فردا هیئت علمی یا مسئول کاری در مملکت شود، انتظار داریم اصول دقیق اخلاقی را رعایت کند که نمی‌کند. چون جامعه او را به این سمت، سوق داده، این‌گونه است که واقعا یک تلنگر اساسی می‌خواهیم که نحوه نگرشمان در بحث‌های فرهنگی و اخلاقی درست شود و تا بسترهایش آماده نشود، زیرساخت‌های غلط، ایجاد می‌کنیم. سنگ اول چون نه‌د معمار کج تا ثریا می‌رود دیوار کج و متاسفانه از دید فرهنگی تازه ما داریم در محیط دانشگاه صحبت می‌کنیم. محیطی که علمی و دارای معیارهای خودش است. زرنگی در جامعه ما یعنی این‌که سر همدیگر کلاه بگذارند. اگر صف است بزند توی صف. اگر چیزی قسمت می‌کنند اول از همه برود و بگیرد و نگاه نکند که محتاج‌تر از او هم هست. با این دید در قشر دانشگاهی، هم دچار مشکل فرهنگی خواهیم شد هم مشکل اخلاقی. کما اینکه شما ظهر تشریف ببرید همین بقالی کنار دانشگاه، متاسفانه تعداد بسیار زیادی از دانشجویها مشغول سیگار کشیدن هستند. این‌ها قرار است که بعداً فارغ‌التحصیل دانشگاه صنعتی شریف بشوند. حتی آنقدر در ذهن دانشجو فکر نیست که وقتی جلوی در دانشگاه نشسته و سیگار می‌کشی، راننده‌ای که از آنجا تردد می‌کند، بچه‌ای که همراه مادرش از مدرسه تعطیل شده، ببیند این‌ها دانشجوی مملکت هستند چه برداشتی نسبت به محیط علمی پیدا می‌کند؟

• از دوران دانشگاه خاطرات هم بفرمایید.

خاطره زیاد هست. هم از دانشجو هم همکارهایمان. بهترین خاطراتم آن لحظات خوبی است که سر کلاس با دانشجویها دارم. به‌رحال برای خود من، خیلی فضای خوبی هست. همیشه وقتی سر کلاس می‌روم، اصلاً کلاس که شروع می‌شود تمام غم و شادی‌ها کنار می‌رود و تمرکز درس می‌شود. فکر می‌کنم لذت‌بخش‌ترین ساعت‌ها برای یک معلم موقعی است که سر کلاش حضور دارد. خاطرات بد هم بوده ولی می‌گویند؛ باید خاطرات خوب را روی سنگ بنویسی و خاطرات بد را روی آب. از این‌رو آنها را آب برده‌است.