



محمد رضا عارف

تاریخ مصاحبه: ۱۳۹۴

مصاحبه کننده: محمد میرزایی

دانشکده: مهندسی برق

سال ورود: ۱۳۶۳



که واقعا آن ترم اول جزء خاطرات به یادماندنی من شد. صمیمیت و انگیزه‌ای که بچه‌ها به ما می‌دادند بی‌نظیر بود. حتی فراموش کرده بودم درس‌های پیش‌نیاز را تدریس کنم اما بهترین ترم کاری‌ام بود. در چهار گروه درس دادم و در نظرسنجی‌ها معدل چهار آوردم. برای خودم خیلی مفید بود چون با آن ترم، شروع خوب و صمیمانه‌ای در دانشگاه داشتیم. فضای دانشکده برق، به‌ویژه در آن زمان، فضای صمیمی و دوستانه‌ای بود. خوشبختانه در طول این سه‌دهه این فضای خوب باقی‌مانده است. الان هم فضای دانشکده برق و همکاری بین استادان خیلی خوب و صمیمانه است و دغدغه همه، ارتقای کیفیت است. همیشه آن بخشی که مربوط به استادهاست؛ می‌توانم بگویم، استادان، خوب عمل می‌کنند. بخش فراتر از مسئولیت استاده‌ها، برنامه دانشگاه است که به‌طور طبیعی در مقاطع مختلف نقدهای جدی به برنامه و جهت‌گیری‌های آن می‌توان داشت. البته من چون بورسیه دانشگاه صنعتی اصفهان و متعهد بودم که وظیفه‌ام را انجام دهم، بعد از یک سال به دانشگاه صنعتی اصفهان رفتم و چندسالی آنجا ماندم. تعهدم که پایان یافت، دوباره به دانشگاه صنعتی شریف منتقل شدم.

- تقریباً نیم‌قرن از عمر دانشگاه سپری شده و آن‌گونه که در حکم تاسیس دانشگاه منعکس شده و در گفته‌های متولیان دانشگاه آمده؛ دانشگاه برای تربیت نیروی متخصص برای صنعت و آینده کشور تاسیس شده است. ارزیابی شما از دوره‌ای که دانشگاه حضور داشتید چیست؟ آیا دانشگاه و فارغ‌التحصیلانش به هدف اولیه تاسیس نزدیک شده‌اند؟ شرایط را چطور ارزیابی می‌کنید؟

اینکه نیت بنیان‌گذاران چه بوده، همواره یک بحث چالشی است. ولی حداقل در مورد نیت مرحوم دکتر مجتهدی باید گفت، نگاهی که ایشان داشت طراحی یک دانشگاه برتر و کیفی بود. اینکه آیا فقط این نیت بود یا نیت سیاسی هم در کار بود جای چالش دارد و من خودم باورم این است که نیت‌های سیاسی هم بوده است. یعنی یک نوع برخورد با دانشکده فنی هم در کار بود، چون فضای سیاسی دانشکده فنی و روندی که پیش گرفته بود، مورد موافقت و تأیید رژیم نبود. اجازه دهید این بُعد سیاسی را اصلاً کنار بگذاریم و بعد علمی آن که مورد بحث است را دنبال کنیم. اگر فقط در تربیت نیروی متخصص مورد نیاز کشور محدود شویم، دانشگاه صنعتی شریف موفق عمل کرده است. در حقیقت می‌توانیم بگوییم؛



فارغ‌التحصیلان دانشگاه در هر بخش صنعت که قرار گرفتند، با خدمات خود، موفق بوده‌اند. اما به نظر می‌رسد باید وظیفه دانشگاه را فراتر از این بدانیم. حداقل ما بعد از انقلاب دیدیم دانشگاه باید روی همه امور تاثیرگذار باشد. دانشگاه صرفاً نباید آموزش کتاب‌های درسی و برنامه‌های دیگران را دنبال کند که اگر این گونه باشد یک دانشگاه متوسط یا یک موسسه آموزش عالی هم قادر به این کار هست. دانشگاه صنعتی شریف، مدعی برتری است، پس باید در تولید علم هم، نقش داشته باشد. خودش برنامه تولید کند و نباید فقط مجری برنامه دیگران باشد و در فناوری باید حرف‌هایی برای گفتن داشته باشد. یکی انتقال فناوری و بومی‌کردن فناوری‌ها و یکی هم رسیدن به فناوری‌های نو مورد نیاز کشور. من فراتر از بومی‌سازی فناوری را می‌خواهم مطرح کنم. بله من هم معتقدم در کشور باید فناوری، بومی و هماهنگ با نیازهای ما باشد. یک دانشگاه برتر باید در خلق فناوری و حتی در بهره‌برداری از فناوری نو برای رفاه مردم و تولید ثروت ملی مشارکت کند. ما این چرخه تولید علم تا رسیدن به ثروت را یک چرخه کامل می‌دانیم که اگر هر حلقه‌ای در این چرخه ناقص باشد دردسر ایجاد می‌کند. دانشگاه صنعتی شریف در این زمینه باید عملکرد بهتری داشته باشد. در کارنامه، دانشگاه نمره قبولی می‌گیرد؛ اما این یک کارنامه برتر نیست و به نظر من باید در مورد دانشگاه صنعتی شریف این بحث را مطرح کرد که این دانشگاه قرار است چه سهم و نقشی در تولید و خلق فناوری داشته باشد؟ یا چه نقشی در تولید علم و نوآوری داشته باشد؟ امروزه جهت‌گیری‌های کلان کشور مشخص است. از ۱۰ سال قبل، سند چشم‌انداز وجود داشت و بر اساس آن باید در افق هزار و چهار صد و چهار، یعنی ۱۰ سال دیگر، ایران جایگاه برتر را در منطقه، به‌ویژه در فناوری‌های برتر داشته باشد. باید بررسی کرد که دانشگاه در ۱۰ سال گذشته در این زمینه چه عملکردی داشته یا قرار است در ۱۰ سال آینده به چه عملکردی برسد؟ به نظر من امروز این مهم‌ترین چالشی است که دانشگاه با آن روبروست. دانشگاه شریف مدعی است که جزو دانشگاه‌های برتر کشور است؛ پس باید تفاوت میان این دانشگاه با دانشگاه‌های دیگر مشخص باشد. این سوال اساسی را هم مدیریت دانشگاه، هم استادها و هم دانشجویان و حتی کارمندان دانشگاه، باید پاسخ دهند. چه تفاوتی باید بین شریف و دانشگاه‌های دیگر باشد؟ یک تفاوت این است که ما بهترین ورودی‌ها را داریم. مثلاً در رشته برق در کنکور بین ۱۰۰ نفر اول ۸۰ تا ۹۰ نفر به شریف می‌آیند. آیا ما از این سرمایه ارزشمند خوب مراقبت می‌کنیم؟ صادقانه بگویم، این ۸۰، ۹۰ نفر اول که اینجا می‌آیند، وقتی پس از چهار سال



فارغ‌التحصیل می‌شوند جزء صد نفر اول هستند یا نه؟ پاسخ مثبت به این سوال مشکل است. از این سرمایه معنوی که در اختیار ماست، چقدر به صورت بهینه استفاده شده است؟ شرایط دانشگاه به گونه‌ای هست که وضعیت این دانشجویان بهتر شود و نقش جدی‌تری بعد از فارغ‌التحصیلی در تولید علم، حل معضلات صنعت و معضلات بخش‌های مختلف کشور، داشته باشند یا نه؟ به‌نظرم این یک بحث جدی است و دانشگاه باید به‌طور جدی به آن بپردازد و برای اینکه این اتفاق در دانشگاه بیفتد، هیچ راهی جز ارزیابی عملکرد خود ندارد. حالا که ۵۰ سال از تاسیس گذشته، دانشگاه بدون اینکه به مسائل حاشیه‌ای بپردازد، باید صادقانه عملکرد ۱۰ سال گذشته خود را بررسی کند. ۱۰ سال گذشته، ۱۰ سالی است که دو برنامه توسعه‌ای اجرا شده است. برنامه‌هایی که دانش‌محور هم بودند. باید بررسی کرد که دانشگاه در فاصله ۴۰ سالگی تا ۵۰ سالگی چه کاری کرده است؟ چه کارنامه‌ای داشته است؟ آیا کیفیت آموزش دانشگاه در این دهه ارتقاء پیدا کرده است؟ آیا رشته‌های مورد نیاز آینده کشور براساس یک برنامه آینده‌نگری در دانشگاه ایجاد شده است؟ چند رشته جدید که اقتباس نشده باشد از دانشگاه‌های بزرگ غرب در دانشگاه ایجاد شده که پاسخگوی نیازهای آینده ما باشد؟ دانشگاه باید کارنامه خود را در این زمینه‌ها ارائه دهد. باید گزارش دهد که در گسترش مرزهای دانش یا در انتقال فناوری یا تولید فناوری جدید و حتی پاسخ به مسائل و مشکلات صنعت چه عملکردی داشته است؟ البته در خیلی از این سوالات پاسخ‌های دانشگاه مثبت است. منظور من، روند کلی است. در جشن پنجاهمین سال تاسیس دانشگاه، توقع و انتظار این است که دانشگاه نشان دهد؛ برنامه ۱۰ سال آینده چیست و قرار است دانشگاه به کدام سمت برود؟ در پاسخ به این سوال باید توجه کنیم که شرایط دانشگاه ما چیست؟ هم‌اکنون بهترین کادر آموزشی کشور در شریف حضور دارند که عموماً شاگرد ممتاز دوره خودشان بوده‌اند. با این ورودی‌های سیستم، پاسخ سیستم، چیست و چه چیزی خواهد بود؟ اگر به این سوال پاسخ ندهیم، دوباره یک دهه می‌گذرد. این کار واقعاً نیاز است. چون به عملکرد دانشگاه نقدهای جدی می‌توان وارد کرد. البته باید بدون زیر سوال بردن عملکرد و زحمات مدیران سابق، نقدی عالمانه انجام شود. چون به‌رحال برای اصلاح امور، نقد لازم است.



- این بررسی عملکرد که صحبت کردید چگونه باید انجام گیرد و چه الگویی باید داشته باشد؟ آیا باید در جمع‌های محدود این کار انجام شود و به‌طور مثال مستندات سوابق بررسی شود یا در قالب سمینار و کنفرانس؟ چگونه می‌توان این بررسی عملکرد را به‌درستی و صادقانه انجام داد؟

دانشگاه یک خانه کوچک است که همه فعالان آن، از دانشجو تا استاد و کارمند اعضای این خانواده‌اند. بنابراین هیچ‌کس نامحرم نیست و به‌طور کلی در یک ارزیابی، باید همه درگیر باشند. اما این‌که موضوع از ابتدا در محافل عمومی مطرح شود به‌نظم راهگشا نخواهد بود. باید یک شورای راهبردی در دانشگاه باشد که آینده‌نگری کند. این کار هم از طریق شناخت موقعیت کنونی انجام می‌گیرد. به اعتقاد من، اگر شورایی از برجستگان و نخبگان دانشگاه تشکیل شود، راهگشا خواهد بود. خوشبختانه بسیاری از استاد‌های برجسته دانشگاه هستند که در کارهای اجرایی درگیر بودند و می‌توانند کمک کنند. ابتدا باید یک شورا تشکیل بشود تا یک طرح اولیه تهیه کند و سپس در جلسات مختلف مثل شورای دانشکده‌ها یا جلسات هم‌اندیشی در داخل دانشگاه این طرح اولیه به بحث گذاشته شود. عناوین این جلسات می‌تواند جهت‌گیری‌های آینده دانشگاه، سهم دانشگاه در تولید علم و سهم دانشگاه در ارتقای علم در کشور باشد. از این نوع بحث‌ها، نتایج خوب و ارزشمندی به‌دست می‌آید. من مطمئنم که اساتید کمک می‌کنند و دانشجویان خوش‌فکر و جوان ما به‌ویژه دانشجویان دوره تحصیلات تکمیلی باید در این مسائل درگیر شوند. چون این کار به دانشگاه کمک می‌کند که مسیر آینده خود را اصلاح کند. فکر می‌کنم دانشگاه شریف نتوانسته از پتانسیل‌های خوب خود استفاده کند و صادقانه باید بگویم که نتوانسته شرایط ورودی‌های دانشگاه را بهبود دهد. اگر مسیر آینده دانشجویان ما مسیر روشنی هست و خوب ادامه می‌دهند بیشتر به‌دلیل ورودی اولیه و ممتاز بودنشان بوده‌است. وقتی دانشجویی جزو صد نفر اول کنکور بوده، با ورود به دانشگاه هم ممتاز خواهد بود، اما دانشگاه برای دانشجویان چه کرده است؟ دانشگاه استاد‌های برجسته‌ای داشته اما واقعا چقدر از این پتانسیل و سرمایه به‌صورت مدیریت‌شده و برنامه‌ریزی‌شده استفاده شده‌است؟ این‌ها به‌نظم سوالاتی است که باید به‌طور جدی به آن‌ها پرداخته شود. شاید از این‌راه به نتیجه برسیم. توصیه من به مدیریت فعلی دانشگاه که واقعا همکاران بسیار برجسته و دغدغه‌مند و خوب دانشگاه هستند این است که خود را گرفتار مسائل جاری نکنند و



برنامه درازمدت داشته باشند. مثلاً در ساماندهی فضای فیزیکی واقعا فرصت‌سوزی شده و از فرصت‌هایی که در اختیار دانشگاه بود به‌درستی استفاده نشده است. در شرایط زمانی متفاوت، امکانات خوبی در اختیار دانشگاه بود که بلااستفاده، مانده است. شرایط دانشگاه‌های دیگر خیلی بهتر از دانشگاه شریف در تهران بوده است. دانشگاه برنامه‌ریزی برای جهت‌دهی آینده نداشته و بیشتر دنبال گذران وقت بوده است. از مدیریت محترم دانشگاه خواهش می‌کنم به‌دلیل مسائل جاری دانشگاه از این مسائل غافل نشوند. باید نیم‌نگاهی هم به مسائل آینده دانشگاه کرد. ۱۰ سال آینده کجا قرار است برسیم؟ بیست سال آینده کجا قرار است برسیم؟ مدیران دانشگاه باید مسیر را اصلاح کنند تا انشاءالله دانشگاه به آن هدفی که دارد برسد.

• شما وارد بحثی شدید که سوال بنده هم بود. در ارزیابی دانشگاه از بعد آموزشی، پژوهشی، علمی و اجرایی، نقاط ضعف و قوت آن را چه می‌بینید؟

اگر عملکرد دانشگاه را بر اساس واقعیات بخوایم ارزیابی کنم و این مقایسه براساس ایده‌آل‌ها باشد ممکن است نظری متفاوت داشته باشم. چون به‌رحال در کنار فعالیت آموزشی در بیرون از دانشگاه مسئولیت داشته‌ام.

• مسئولیت اجرایی هم داشتید؟

بله مسئولیت داشتم و با واقعیتهای کشور و مشکلات موجود آشنائی دارم. من در بخش آموزشی به دانشگاه نمره خوب می‌دهم و این را براساس واقعیت می‌گویم نه چیزی که باید باشد. فارغ‌التحصیلان شریف معمولاً در جایی که شاغل می‌شوند موفق هستند. اخراجی دانشگاه شریف نسبت به سایر دانشگاه‌ها کم بوده است. اساتید هم واقعا وقت می‌گذارند. البته در بخش ارتباط با صنعت این معضل هنوز باقی است. صنعت کشور هنوز نتوانسته با دانشگاه هم‌زبان شود و از سوی دیگر، دانشگاه هم نتوانسته خود را با صنعت تنظیم کند. با این حال، شریف در این کار موفق بوده است. به‌ویژه در ارتباط با بخش‌های نظامی یا صنعت پیشرفته، این موفقیت بیشتر دیده می‌شود. واقعا شریف خدمات خوبی به بخش صنعت داشته از طرف دیگر، روابط خوبی با بخش صنعت داشته و پاسخگوی نیازهایی بوده



که منعکس، شده است. البته مشکلاتی نیز وجود داشته که بر اساس آن دانشگاه نتوانسته بعضا با بخش صنعت به توافق برسد. متأسفانه امروز تولید علم محدود به تولید مقاله شده است. اما در همین شاخص هم شرایط شریف خوب است. در بخش بومی سازی فناوری تا حدودی موفق بودیم اما بخش مهم تولید و خلق فناوری های جدید که مورد نیاز کشور است یا پیشنهاد برنامه های آموزشی جدیدی که مورد نیاز ۱۰ یا بیست سال آینده کشور است و اتفاقاً از شریف انتظار می رفت که روی آن برنامه ریزی کند، نمره قبولی نمی گیریم. دانشگاه شریف باید خود را از مسائل جاری وزارت علوم کنار بکشد و بالاتر از آن، نقش دانشگاه آینده را برای کشور بازی کند. اگر ۱۰ یا ۲۰ سال پیش این سوال که جهت گیری دانشگاه چیست مطرح می شد به دلیل ابهاماتی که در جهت گیری کل کشور وجود داشت، بی پاسخ می ماند. اما حالا فرق می کند. حالا سند چشم انداز، سیاست کلی علم و فناوری و نقشه جامع علمی کشور، وجود دارد که نقش اسناد بالادستی را دارد که جهت گیری ها را حداقل در فضای نظری مطرح می کنند و دانشگاه باید جدی تر در این زمینه گام بردارد. به نظرم در اینجا دانشگاه نمره بالایی نمی گیرد که انشاءالله امیدوار هستیم در دوران جدید بیشتر به این بعد پردازیم.

- در مورد ارتباط دانشگاه با صنعت برخی نقدها به عملکرد دانشگاه وجود دارد که معتقدند؛ باید تجدید نظرهای جدی در این زمینه انجام گیرد چون خیلی از موارد قدیمی و از به روز بودن دور شده است. نظر شما در این باره چیست؟

باز می گردم به بحث پیر یا پخته شدن دانشگاه که به نظر یک بحث جدی است. نرم افزار دقیقی در این زمینه طراحی شده که در بسیاری از دانشگاه های دنیا استفاده می شود و به کمک آن، دانشگاه می تواند وضعیت خود را مشخص کند. اما روی هم رفته با یک نگاه خوش بینانه می توان گفت که دانشگاه به سن بلوغ رسیده است. یعنی بلوغ کامل، به سن چهل سالگی. یعنی به دلایلی می توان گفت یک فرصت ۱۰ ساله را بیشتر از دست نداده ایم. واقعاً من این نگاه را به شریف دارم. با نگاهی صادقانه به عملکرد چهار دهه گذشته، به خاطر مشکلات و مسائل و محدودیت ها و گرفتاری هایی که به طور طبیعی، ما در دانشگاه با آن روبرو بودیم به نظرم می توان برخی مسائل را نادیده گرفت. برای مثال، شما برنامه ریزی می کنید اما بودجه ای دریافت نمی کنید. دانشگاه هم صد درصد دولتی است. یا بخش



صنعت قراردادی می‌بندد اما به جای رفع نیاز از طریق دانشگاه داخلی، به خارج از کشور روی می‌آورد. یا اصلاً رها می‌کند. این واقعیت‌هایی است که با آن روبرو هستیم. اعتقاد دارم؛ دانشگاه شریف اصلاً وارد سن پیری نشده و شاید مهم‌ترین دلیل هم انگیزه نیروهای اصلی دانشگاه است. یعنی دانشجو و استاد که دانشگاه را زنده نگه داشته‌اند.

• مهم‌ترین اقدامی که الان و در چنین سن بلوغ کاملی باید انجام شود چیست؟

امروز مهم‌ترین کار این است که دانشگاه برنامه‌های خود را تنظیم کند. با اسناد بالادستی، سهم خود را در تولید یا در اجرایی‌شدن اسناد بالادستی مشخص کند و برای دانشگاه‌های دیگر الگو باشد. این مهم‌ترین مسئله است. سند چشم‌انداز موجود است، سیاست‌های کلی علم و فناوری ابلاغ شده و نقشه جامع علمی کشور را داریم و خیلی مسائل را می‌توان در این راستا ساماندهی کرد.

• اما این نگاه همواره در دانشگاه وجود داشته؛ ممکن است، اهداف تعیین شده در اسناد بالادستی با تشخیصی که در مجموعه دانشگاهی داده می‌شود، تفاوت داشته باشد.

کاملاً من این نگاه قبول دارم و اتفاقاً انتظار از جامعه دانشگاهی هم همین است که این اسناد را نقد کنند. چقدر این کار انجام شده است؟ واقعیت این است که خیلی از نخبگان و استادها در تنظیم اسناد بالادستی سهیم‌اند. مثلاً وقتی سیاست‌های کلی سند چشم‌انداز در مجمع تشخیص مصلحت تصویب می‌شود در هر مورد یک کمیته تخصصی دارد که عموماً استادهای برجسته و رؤسای سابق دانشگاه در آن کمیته‌ها حضور دارند. فرض کنیم یک سندی تصویب شد که نمی‌دانیم نخبگان چقدر در تصویب آن دخالت داشته‌اند. آیا دانشگاه تا به حال این سند را نقد کرده است؟ این اسناد که وحی منزل نیست. چرا نباید نقد کنیم و برای اصلاح آنها راهکار بدهیم؟ الان نقشه جامع علمی کشور موجود است. خب دانشگاه این نقشه را نقد کند. سند چشم‌انداز را باید موقع ابلاغ نقد می‌کردند. الان سیاست کلی علم و فناوری را نقد کنند، حتماً اصلاح می‌شود. اگر این اسناد عملی نیست و شعاری است و باید بهتر تنظیم شود، دانشگاه اقدام کند. من عضو شورای عالی انقلاب فرهنگی و عضو مجمع تشخیص مصلحت هستم و در تصویب برخی از این اسناد سهیم بودم. همین عزیزان



و بزرگانی که دانشگاه بودند به‌عنوان هم‌کار و در فضای خودمانی و خصوصی دانشگاه آمدند و نقد کردند. ما وظیفه‌ای داریم که انجام می‌دهیم اما نقد را هم لازم می‌دانیم. نمی‌توانیم بدون مشارکت، بدون سرمایه‌گذاری و هزینه‌کردن، یک سند را زیر سوال ببریم و اسناد مصوب باید مبنای حرکت کشور و به‌خصوص دانشگاه‌ها باشد.

• شما در یک نگاه کلی نظرتان را در مورد دانشگاه فرمودید؛ چه نقاط مثبت و منفی در دوره‌های مختلف مدیریتی دارید؟

متأسفانه بعد از انقلاب، یک نگاه کاملاً دولتی به اداره دانشگاه حاکم شد و عملاً دانشگاه در حکم یک دبیرستان بزرگ بود و به‌طور طبیعی با تغییر دولت یا تغییر سیاست‌های دولت، دانشگاه هم تحت‌تاثیر قرار می‌گرفت. این آفت دانشگاه است. واقعاً باید کاری کرد که دانشگاه‌ها و سیاست‌های دانشگاه مستقل از سیاست‌های اجرایی روز باشد. دانشگاه به‌نوعی اتاق فکر نظام به‌عنوان یک مرکز مهم تولید فکر، تولید علم، تولید ثروت معنوی و در نتیجه تولید ثروت مادی است. باید برنامه و رفتار و کردار و منش دانشگاه تحت‌تاثیر سلیق دولت‌ها نباشد. اگر بخواهم عملکرد دانشگاه را ارزیابی کنم؛ عملاً همان ارزیابی دولت‌ها می‌شود. اولویت و جهت‌گیری یک دولت علم و فناوری است؛ دانشگاه رشد می‌کند. یک دولت جهت‌گیری متفاوتی دارد، دانشگاه متفاوت می‌شود. در مجموع دانشگاه شریف وظیفه خود را در بخش‌های مختلف در تولید علم، ارتباط با صنعت در تربیت نیروی انسانی، در صحنه‌های اجتماعی و سیاسی، خوب انجام داده و روند قابل قبولی داشته است. اما این روند باید اصلاح شود. دانشگاه باید در دهه چهارم انقلاب، برنامه راهبردی داشته باشد و با آینده‌نگری مسیر علم و فناوری از سرمایه معنوی خود که بهترین دانشجویان و بهترین استادها هستند؛ حداکثر استفاده را ببرد. دانشگاه باید در تولید علم و فناوری، در گسترش مرزهای دانش و در رفع مشکلات صنعت و پاسخگویی به نیازهای کشور، مشارکت بیشتری داشته باشد. رشد و اعتلای فرهنگی، ایجاد فضایی با نشاط و تقویت همدلی و همبستگی دانشجویان و آماده کردن آنان برای پذیرش مسئولیت در بخش‌های مختلف، پس از فراغت از تحصیل، باید جزو اولویت‌های دانشگاه باشد. توجه به مشکلات معیشتی اعضا هیات علمی جوان و تامین مسکن مناسب برای آنان باید با جدیت دنبال شود.

پیشینه و تحول نظام اداری در ایران