



رضا روستاآزاد

تاریخ مصاحبه: ۱۳۹۳

مصاحبه کننده: محمد میرزایی

دانشکده: مهندسی شیمی

سال ورود: ۱۳۷۲



- جنابعالی پیش از دوره ۴ ساله ریاست دانشگاه، حدود ۴ سال در سمت معاون پژوهشی دانشگاه فعالیت داشتید. ابتدا از این دوره بفرمایید.

حدود ۸ سال به صورت عملی در حوزه پژوهش فعالیت داشتم. دکتر تجریشی در بیشتر مدت دوره اول، مدیر پژوهشی و دوره دوم معاون پژوهشی بنده بود. از این رو گزارش فعالیت‌های پژوهشی ۸ سال این دوره یک پیوستگی ذاتی دارد. در بحث پژوهش از همان ابتدای شروع مسئولیت به یک نکته مهم توجه داشتم و آن اینکه وقتی دانشجوی ارشد یا دکتری پیش استادش می‌آید و می‌خواهد یک پایان‌نامه و تحقیقی را شروع کند چه چیز معرفی بشود. ۲ سوال اساسی در این باره وجود دارد؛ آیا این تحقیق برای جامعه مفید هست؟ و آیا کسی از آن حمایت می‌کند؟ در حال حاضر در کشور ما ارتباط دانشگاه با صنعت یعنی ارتباط دانش و عمل ضعیف است و بسیاری از اوقات این پایان‌نامه‌ها نه حامی مالی دارد و نه به درد کسی می‌خورد. این مسئله به صلاح مملکت نیست و باید متحول شود. در این باره تدابیر مختلفی صورت گرفت. ارتباط گرفتن با صنعت و تعریف پروژه کار هر کسی نیست. در حالی که لزومی ندارد همه اعضای هیئت علمی این توان را داشته باشند. برای انجام یک تحقیق به فعالیت‌های مختلفی نیاز هست. برای نمونه لازم است کسی با بیرون از دانشگاه ارتباط برقرار کند و همکار دیگری باید بر انجام تحقیق در داخل دانشگاه متمرکز شود. البته این کارها روحیات متفاوتی می‌طلبد. تجربیات ما در فضای کسب و کار چنین تعریف شده؛ در این فضای حرفه‌ای، گروه‌های مثلا ۳ نفره عملیاتی، شکل می‌گیرند که شاکله یک شرکت یا گروه را شکل می‌دهند. از این ۳ نفر کسی روابط عمومی کار را بر عهده دارد و با بیرون ارتباط می‌گیرد و پروژه می‌آورد. دیگری ایده‌های فکری صحیح برای انجام کار را توسعه می‌دهد و فرد دیگر هم سرمایه انسانی مجموعه را اداره می‌کند و سازمان می‌دهد. با توجه به این ملاحظات فکر ایجاد هسته‌های پژوهشی و گروه‌های پژوهشی ۳ نفره از همکاران عضو هیئت علمی مطرح شد. از سوی دیگر توجه به جهت‌گیری‌های کلی کشور در امور تحقیقاتی مطرح شد. به این معنا که پژوهش‌های کاربردی که کشور در حوزه‌های دفاعی، نفت، محیط‌زیست و غیره به آن احتیاج دارد مورد حمایت بیشتر قرار گرفت.



در یک اقدام دیگر برای شفاف‌سازی چهره فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه یک پرتال پژوهشی راه انداختیم تا همه مقالات و فعالیت‌های پژوهشی خود را در آن ثبت کنند. در این راستا، کنار مقالات پژوهشی، پروژه‌ها و طرح‌های پژوهشی با بیرون دانشگاه که پیش از این اهمیت کمتری داشت و امتیاز قابل توجهی به آن تعلق نمی‌گرفت، فعال و گردش کار متقنی برای امتیازدهی به آن‌ها تدوین شد.

یکی دیگر از تحولات برای ارتباط با صنعت، تبدیل مدیریت آن به یک مدیریت تمام‌وقت و حرفه‌ای بود. پیش از آن، معمولا استادی که تعهدات متعدد آموزشی و پژوهشی داشت، مثلا ۲ بعد از ظهر در هفته در دفتر حاضر می‌شد و فعالیت‌های پاره وقتی انجام می‌داد. در این تغییرات، مدیریت دفتر ارتباط با صنعت به یک گروه حرفه‌ای و تمام‌وقت از جوانان تحصیل کرده و خوش فکر مدیریت علم و فناوری، سپرده شد.

در حوزه مدیریت امور پژوهشی با حضور دکتر موحدی، تحولات خوبی انجام شد. او علاوه بر ارائه ایده‌های نو، خیلی از ایده‌ها و فعالیت‌های طرح شده از پیش را در قالب تدوین آیین‌نامه‌های جدید عملیاتی کرد. در این دوره آیین‌نامه پسادکتر و پژوهشگر مهمان را نوشتیم که بر اساس آن دانشگاه عملا می‌تواند هیئت علمی پژوهشی جذب کند و حمایت‌هایی را برای آن‌ها از معاونت علمی، استادی که با صنعت ارتباط خوبی دارد یا از سایر منابع بگیرد. طی یک برهه زمانی با فعال‌سازی مدیریت فناوری با کمک دکتر وفایی و دکتر رشیدیان، جبهه جدیدی از فعالیت‌ها آغاز شد. در این دوره ایده طرح‌های بزرگ و مادر در معاونت فناوری ایجاد و عملا در قالب پروژه ماهواره توسط دکتر رشیدیان به صورت آزمایشی به منصفه ظهور درآمد. سپس این ایده در تعامل با دکتر مهدی‌نژاد معاونت پژوهشی وقت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در عرصه ملی دنبال شد.

از جمله فعالیت‌های دیگر، تاسیس مجتمع خدمات فن‌آوری بود. اخذ مجوز تاسیس پژوهشگاه صنعتی شریف و پارک فن‌آوری دانشگاه از جمله اقدامات مهم در این دوره به حساب می‌آید. در راستای احداث پارک فناوری عملا ۲ مینی‌پارک در شرق و شمال دانشگاه (ساختمان شماره دو مرکز رشد) راه‌اندازی و چندین شرکت و مجموعه دانش‌بنیان در آن مستقر شد.

یکی از حوادث مرتبط با موضوع در این دوره، ابلاغ آیین‌نامه جامع مدیریت، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی از طرف وزارت به دانشگاه بود. در این آیین‌نامه پست معاونت پژوهشی دانشکده حذف شده بود. این پست از گذشته همواره با معاونت تحصیلات تکمیلی



دانشکده تداخل پیدا می‌کرد. معاونت تحصیلات تکمیلی دانشکده، پروژه‌های کارشناسی ارشد و دکتری را مدیریت می‌کند و پژوهش هم چیزی جز این نیست. برای حل این تداخل ایده‌ای پیشنهاد شد؛ معاونت پژوهش با استادها و معاونت تحصیلات تکمیلی با دانشجو سر و کار داشته باشد که البته موثر نبود. در نتیجه معاونت پژوهش دانشکده صرف اسمی بود و رسمی نبود. برای مستندسازی به صورت جلسات کمیته‌ها در دانشکده‌ها مراجعه کردیم. اگر طی یک سال کمیته تحصیلات تکمیلی ۱۰ تا ۱۵ جلسه داشت، کمیته پژوهش در بعضی دانشکده‌ها حتی یک جلسه هم نداشت. به همین دلیل در افکار عمومی دانشگاهیان، معاونت «لوکس» تلقی می‌شد. با توجه به این وضعیت با حذف این معاونت ایده تاسیس پست مدیریت ارتباط با صنعت در دانشکده مطرح و عملیاتی شد تا علاوه بر ملاحظات مذکور گامی در جهت توسعه ارتباط فعالیت‌های پژوهشی با صنعت در سطح دانشکده برداشته شود.

مجموع این فعالیت‌های سخت افزاری و نرم افزاری که خیلی از آن‌ها ممکن است اکنون در خاطرمان نباشد یا فرصت پرداختن به آن‌ها نباشد، باعث شد فضای فعالیت‌های علمی در دانشگاه به تدریج گرمی و رونق خوبی پیدا کند و در شاخص‌های مختلف رشد خوبی حاصل شد. برای نمونه در شاخص گردش مالی ارتباط با صنعت، هنگام شروع مسئولیت بنده در معاونت پژوهش و فناوری، حدود ۵ میلیارد ریال بود. وقتی به حوزه ریاست رفتم و معاونت را بر عهده دکنتر تجربی‌اش گذاشتم، گردش مالی بالغ بر ۲۵ میلیارد ریال شده بود و در پایان دوره ۴ ساله ریاستم، این رقم به ۶۵ میلیارد ریال صعود کرد. این افزایش مستمر و جدی درآمدهای ارتباط با صنعت در راهیابی علم به عمل خیلی موثر بود و در برهه‌ای، طبق آمار حدود یک سوم استادان به صورت جدی در بخش فن‌آوری و نوآوری فعال بودند. به‌ویژه در حوزه نانو، بایو، انرژی، نفت و سایر حوزه‌ها، رشد فناوری به تدریج مشاهده شد. شاخص کمیت (تعداد) و کیفیت (شاخص ارجاع به مقالات) مقالات دانشگاه سال به سال با نرخ خوبی افزایش پیدا کرد. نمودارهای مربوط به این شاخص در معاونت پژوهشی بصورت مستند وجود دارد.



## • عمده چالش‌های حوزه پژوهش در دوره شما چه بود؟

کسانی که تجربه کار اجرایی و مدیریت به‌ویژه در شرایط امروز کشور و دنیا را دارند حتماً با این گفته موافق هستند؛ کار کردن با مشکلات و چالش‌های زیادی روبروست. مجموعه‌ای از چالش‌ها را در قالب یک بسته به هم تنیده عرض می‌کنم: همکاران دانشگاهی ما به دلایل مختلف با روحیه و منش کار فردی مانوس‌تر بودند و تجربه و علاقه به کار گروهی در آن‌ها کمتر دیده می‌شد. منش فعالیت علمی همکاران بیشتر متوجه علاقه شخصی ایشان بود و فعالیت در پاسخ به نیازها و سفارشات کلان ملی، منبث از نقشه جامع علمی کشور یا دستگاه‌های اجرایی، ضعف داشت.

مشکلات موجود در دستگاه‌های اجرایی از یک‌سو و ضعف توان ارتباط با صنعت از سوی دیگر، عقد قراردادهای ارتباط با صنعت را برای همکاران مشکل کرده بود. در نتیجه با کمبود تجهیزات و مواد مصرفی و عدم امکان پرداخت پژوهانه به دانشجوی تحصیلات تکمیلی روبرو بودیم که باعث می‌شد دانشجو به‌صورت پاره‌وقت فعال باشد. بدیهی است این امر بر کیفیت کار علمی اثر می‌گذارد.

بخشی از استادهايمان بخش مهمی از وقت خود را مشغول تدریس در سایر موسسات بودند و عملاً به‌صورت پاره‌وقت در دانشگاه حاضر می‌شدند. مشکل دیگر تاکید صرف بر فعالیت‌های آموزشی و تا حدی پژوهشی و نگاه منفی بخشی از همکاران در دانشگاه، نسبت به فعالیت حرفه‌ای دانش‌بنیان تحت عنوان مذموم «کاسبی» بود که باید اصلاح شود. بدیهی است آموزش و پژوهش از ماموریت‌های اولیه و غیر قابل انکار دانشگاه هستند ولی مسئولیت‌های اجتماعی دانشگاه (CSR, Corporate Social Responsibility) نیز باید مورد توجه قرار می‌گرفت.

یکی از راه‌حل‌های این مسئله، سازماندهی استادها در قالب گروه‌های پژوهشی ۳ نفره و تعریف حداقل بخشی از فعالیت‌های پژوهشی در راستای برنامه‌های راهبردی کشور بود. در ابتدای اجرای این راهبردها بعضی همکاران بر این موضع قرار گرفتند که در عرصه علمی دانشگاه، اولاً کسی نمی‌تواند کار گروهی را تکلیف کند و ثانیاً هیچ‌کس نباید دستور دهد استادها در چه حوزه‌ای تحقیق کنند. البته این واقعیت را در نظر داشتیم؛ عموماً به کار «فردی عرضه محور» عادت کرده‌ایم و تجربه کمی در کار «گروهی تقاضا محور» داریم. بنابراین ترویج این راهبردها قدری طول کشید. در جلساتی این موضوع تبیین شد که



دانشگاه قصد تکلیف کردن ندارد که چه کسی چکار کند ولی می‌تواند از کسانی که پژوهش مورد نیاز کشور را انجام می‌دهند حمایت بیشتری کند. علاوه بر این دانشگاه تکلیف نمی‌کند که همکاران به اجبار کار گروهی انجام دهند ولی مبنی بر این سیاست از کسانی که بتوانند فعالیت خود را در قالب گروه پژوهشی چندنفره سازماندهی کنند حمایت بیشتری انجام می‌دهد. البته این انعطاف را داشتیم؛ ابتدا به‌جای گروه‌های پژوهشی سه نفره، هسته پژوهشی ۱ یا ۲ نفره، تشکیل شد و برای جزئیات آن آیین‌نامه نوشتیم. کار به تدریج شروع شد و رونق یافت.

یکی دیگر از چالش‌ها کمیت‌گرایی بجای کیفیت‌گرایی در فعالیت‌های علمی و پژوهشی بود. در این رابطه بحث‌های زیادی صورت گرفت که چگونه توجه به کیفیت پژوهش را تقویت کنیم و صرفاً تعداد مقالات مهم نباشد. راه‌حلهایی مانند حمایت از فرصت مطالعاتی برای نگارش کتاب، حمایت از مقالات با ضریب ارجاع (IF) بالا و غیره از جمله تدابیر اندیشیده در این حوزه بود.

یکی از مشکلات جدی در حوزه پژوهش و ارتباط با صنعت مسائل بیمه و مالیات بود. برای حل این مشکل، ابتدا یک نیروی انسانی حرفه‌ای و تمام‌وقت برای پیگیری امور مربوطه جذب و فعال شد. در همین زمان یک کمیته ارتباط صنعت و دانشگاه در حوزه ریاست مجلس شورای اسلامی تشکیل شد تا به امور مربوط به مشکلات ارتباط صنعت و دانشگاه رسیدگی کند. بنده با همه مشغله کاری به‌صورت جدی در این کمیته مشارکت کردم و با تعامل با وزارت رفاه، کار و تامین اجتماعی، فعالیت گسترده‌ای را پیگیری کردم و به شکر خدا نتایج هم حاصل شد.

#### • چطور شد مسئولیت ریاست دانشگاه را قبول کردید؟

ابتدای دولت نهم این زمزمه شنیده می‌شد که پس از حدود ۱۳ سال دوره خدمت دکتر سهراب‌پور احتمالاً رئیس دانشگاه شریف عوض خواهد شد. به نظرم از همان ابتدا دکتر سهراب‌پور موضوع را به دقت دنبال می‌کرد و دلسوزانه و مدبرانه علاقه داشت در صورت بروز هر گونه تغییری، فرآیند به شکلی اتفاق بیفتد که گزینه مناسبی، مسئولیت را بپذیرد و آسیبی به دانشگاه وارد نشود. ذهنیت دکتر این بود؛ با توجه به تغییراتی که احتمالاً صورت خواهد گرفت گزینه‌ای که مورد قبول دولت و جامعه دانشگاهی باشد، بنده هستم.

دکتر سهراب‌پور



شاید دعوتش از بنده که رئیس دانشکده مهندسی شیمی و نفت آن موقع بودم به هیئت رئیسه و تصدی مسئولیت معاونت پژوهشی به همین دلیل باشد. در هر صورت در دولت نهم با وزارت دکتر زاهدی، تغییری در شریف صورت نگرفت. در دولت دهم با وزارت دکتر دانشجو دوباره زمزمه تغییر در شریف راه افتاد. دکتر سهراب‌پور ابتکار عمل را به دست گرفت و با وزارت تعامل کرد.

یادم هست روزی در دفتر کارم در معاونت پژوهشی بودم که از دفتر وزیر تماس گرفتند. دکتر دانشجو به من گفت شما مسئولیت ریاست دانشگاه را به عهده بگیر. من قبول نکردم. او ادامه داد که این فقط حرف من نیست و دکتر سهراب‌پور هم نظرش همین است. سپس گویی را به دکتر سهراب‌پور داد و او هم این نظر را تایید کرد. پیش از آن، بعضی گزینه‌ها برای ریاست دانشگاه که در وزارتخانه، مطرح شده بود را شنیده بودم. شاید بعضی از گزینه‌ها با همه شایستگی‌ها در آن شرایط گزینه مناسبی نبودند. لذا با توجه به این ملاحظات و نگرانی از اینکه دانشگاه لطمه نخورد و با توجه به نظر وزیر و دکتر سهراب‌پور بنده به‌رغم میل باطنی خود به این درخواست پاسخ مساعد دادم. به این ترتیب در تابستان ۱۳۸۹ که یک سال از دولت دهم گذشته بود بنده بر مسند ریاست دانشگاه شریف تکیه زدم و در تابستان ۱۳۹۳ در زمانی که یکسال از شروع فعالیت دولت یازدهم گذشته بود از این مسئولیت جدا شدم. البته حدود ۹ - ۱۰ ماه به عنوان سرپرست دانشگاه فعالیت کردم تا اینکه بنظرم در اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۰ حکم ریاست پس از تایید در شورای عالی انقلاب فرهنگی صادر شد. به این ترتیب عملاً ۳ سال در دوره دکتر احمدی‌نژاد و ۱ سال هم در دوره دکتر روحانی مسئولیت داشتم.

• پیش از این پیشنهاد معاونت آموزشی وزارت علوم به شما شده بود. آن موضوع به کجا رسید؟

فقط بحث معاونت آموزشی نبود. هر از گاهی مسئولیت‌های متعددی مطرح می‌شد ولی اغلب با مخالفت رئیس جمهور یا کادر مدیریتی نزدیک ایشان منتفی می‌شد.



- در بدو قبول مسئولیت شما، تعدادی از دانشگاهیان، حساسیت‌هایی نشان دادند. شورای دانشگاه در این رابطه چه موضعی داشت و چه مسائلی را مطرح می‌کرد؟

وقتی در سال ۸۹ روی کار آمدم فقط یک سال از حوادث سال ۸۸ گذشته بود. در این شرایط هنوز در فضای دانشجویی خوابگاه و دانشگاه، ناآرامی‌هایی بود و برای کار علمی، فضای مساعدی حاکم نبود. لازم بود ابتدا با تلاش، فضای دانشگاه را آرام کنیم که الحمدلله این امر صورت گرفت و فضای عمومی دانشگاه به سرعت آرام گرفت و به وضعیت عادی و علمی خود بازگشت.

در این شرایط ذهنیت بخشی از دانشگاهیان نسبت به دولت دهم مثبت نبود و با سوءظن به رئیس دانشگاه منصوب نگاه می‌کردند. بعضی به نادرستی گفتند؛ دانشگاه شریف همیشه رئیس انتخابی داشته در حالی که تاریخچه دانشگاه نشان می‌دهد این ادعا صحیح نیست و قبل و بعد از انقلاب رئیس دانشگاه انتخابی نبوده است. در حد اطلاع، سال ۸۴ در شورا، آیین‌نامه اولیه‌ای تدوین شد که دانشگاه در انتخاب رئیس مشارکت داشته باشد اما عملیاتی نشد. این مستند بعدها در سال ۹۳ دوباره در شورای دانشگاه مطرح و پس از چند جلسه بحث و گفت‌وگو با تغییرات متعدد جمع‌بندی شد. بنابراین نخستین باری که شورای دانشگاه به صورت جدی در انتخاب رئیس دانشگاه مشارکت کرد در زمان ریاست و با حمایت بنده برای انتخاب رئیس بعدی بوده است.

یکی از سایت‌های خارج از کشور این‌طور عنوان کرده بود؛ «یکی از مردان احمدی‌نژاد بر کرسی مدیریت دانشگاه شریف نشست». مدتی هم شب‌نامه‌هایی در فضای سایبری دانشگاه پخش می‌شد با این مدعا که فلانی آمده تا آدم‌های تندرو و رادیکال را سر کار بیاورد. البته به نظر نگارندگان این شب‌نامه‌ها از داخل دانشگاه نبودند و حتی بر اساس بعضی قرائن در خارج از کشور بودند. به تدریج نادرستی این ادعاها معلوم شد. تیم مدیریتی که من سرکار آوردم همه همکاران علمی، برجسته، منطقی و متدین بودند. به عنوان مثال می‌توانم به همکارانی چون دکتر تجریشی، دکتر موحدی و دکتر رشیدیان در معاونت پژوهش، دکتر میرعمادی، دکتر سعیدی، دکتر سعادت، دکتر رشتچیان، دکتر جاهد، دکتر فرزانه و دکتر پرنیانی در معاونت آموزش، مهندس میرزایی و دکتر دهقانی و دکتر بهمن آبادی در معاونت‌های فرهنگی و دانشجویی، دکتر حصارکی، دکتر رزوان و مهندس بیاتی در حوزه مالی و برنامه‌ریزی، دکتر بهزادی‌پور و دکتر نقدآبادی در حوزه جذب و ممیزه، دکتر جلیلی





و دکتر عبدخدایی در روابط بین‌الملل، دکتر مقداری در پردیس پژوهش، دکتر غلامی، دکتر باقری و دکتر اکرامی در پردیس کیش و دکتر شریف‌خانی و دکتر موسوی در حوزه روابط عمومی و ریاست و دکتر پاکروان در مرکز محاسبات و بسیاری دیگر از همکاران شایسته که در این فرصت کوتاه مجالی به ذکر نام ایشان نیست اشاره کنم. یادم می‌آید آخرین شب‌نامه‌ای که پخش شده بود این بود که «فلانی دارد مانور می‌دهد ولی بدانند که ما در صحنه هستیم و هر خلافی اتفاق بیفتد ما موضع‌گیری می‌کنیم!» از آن به بعد هم دیگر ساکت شدند! جالب توجه اینکه همان صدایی که مدیریت دانشگاه را تند و رادیکال می‌خواند خود مصداق بارزی از تندی و افراطی‌گری بود ولی پس از اینکه فعالیت خود را بی‌ثمر دید خاموش شد!

- یکی از نگرانی‌ها که آن روزها مطرح بود که شما مراکزی مثل شورای دانشگاه را تعطیل کنید. در این خصوص چه اتفاقی افتاد؟

اصولا فردی کاملا اجتماعی و علاقه‌مند به کار گروهی هستم و شورای دانشگاه را خیلی جدی گرفتم. به اعتبار مستندات موجود و به روایت همکاران منصف این مطلب کاملا بر عکس بود. مثلا در این مدت ما هر سال حدود ۱۴ جلسه شورا و شورای سرپرستان برگزار کردیم و این بیش از آمار سال‌های قبل بود. جلسات خیلی گرم، زنده و پرحرارت بود و اغلب با حضور همه اعضا و بدون غیبت ایشان برگزار می‌شد. هر چیزی هم بدون هیچ مشکلی مطرح می‌شد. باور عمومی من این بود که هر موضوعی و واقعا هر موضوعی می‌تواند در شورای دانشگاه مطرح شود ولی بیرون از آن و به‌ویژه در فضای باز سایبری صرفا موارد اطلاع‌رسانی عمومی قابل طرح است و این باور را بارها و بارها در مجامع مختلف بر زبان راندم و در حد توان به عمل آوردم. بخصوص باورم این بود که فضای سایبر فضای امنی نیست، همه نگاه می‌کنند، همه گوش می‌دهند، همه حضور دارند. مسائل داخل خانه خود را باید داخل خانه و به دست خود حل کنیم. به همین دلیل به شدت مخالف بودم در فضای سایبر و مثلا محیط sharifprof و مشکلاتمان طرح بشود. ولی به شدت موافق بودم هر چیزی از هر جنسی و با هر شدتی در فضا و محافل داخلی‌مان مثلا شورای دانشگاه مطرح بشود. این سیاست خوبی بود که پاسخ داد. حتی آن



معدود افراد تندرو که شب‌نامه پخش می‌کردند وقتی بعد از ۵ - ۶ ماه مشاهده کردند، رویه ام خلاف تحلیل‌هایشان است و مردمی‌ترین روش مدیریت در حال اجراست، مبهوت شدند. در این دوره همکاران با علاقه‌مندی به محافل می‌آمدند و شورا تقویت شد. طوری که در پایان دوره مسئولیت بنده که بحث تعیین رئیس بعدی مطرح شد همین شورا متولی کار شد. جالب است بدانید که همان معدود آدم‌های تندرو و رادیکال که قبلاً همواره از شورا و مرجعیت آن دم می‌زدند پس از ۴ سال شورای قوام‌یافته، منطقی، پخته و قدرتمند را رد می‌کردند و می‌گفتند این شورا، شورای رئیس دانشگاه است و نباید در امر انتخاب رئیس بعدی نقش داشته باشد! این عده حتی مطرح می‌کردند که باید برای انتخاب رئیس در سطح دانشگاه انتخابات برگزار شود که البته این‌طور پیش نرفت و خود شورا کار را به عهده گرفت و پیش برد.

- آیین‌نامه جامع مدیریت که ابلاغ شد در بعضی موارد ظاهراً با رویه جاری در دانشگاه تطبیق نداشت و همه کنجکاو بودند که شما چگونه برخورد می‌کنید. مثلاً راجع به انتخاب رئیس دانشکده توسط رئیس دانشگاه، ترکیب شورای دانشگاه و غیره. در این رابطه چه اتفاقی افتاد؟

بنده اصولاً همه کارها را با تعامل با شورا و بلکه بدنه دانشگاه و بحث منطقی انجام می‌دادم. از همان روز اول هم به همکاران مطرح کردم که بنده به عنوان رئیس دانشگاه از طرفی با بالادست خود یعنی دستگاه‌های نظام همچون وزارت علوم، شورای عالی انقلاب فرهنگی و از طرف دیگر با بدنه دانشگاه باید در تعامل باشم و لذا باید طوری عمل کنم که جمیع جهات و ملاحظات رعایت شود. در این‌باره نظرات افراطی هم وجود داشت. در لایه بالادست شاید بعضی این باور را داشتند که در دانشگاه رئیس پاسخگوست و او باید تصمیم بگیرد و در دانشگاه هم شاید بعضی بر این باور بودند که اگر رئیس با بدنه همراه باشد کس یا نهادی از بیرون دانشگاه نمی‌تواند مطالبی را تکلیف کند. بعضی وقت‌ها در بحث‌های مدیریتی کسانی هستند که اصلاً اعتقادی به این ندارند که مدیر باید یک منش و رویه‌ی راهبردی مبتنی بر اصول کلان نظام داشته باشد. این عده بعضاً به این قائل هستند که هر چیزی در «جمع‌های ذی‌نفوذ» جمع‌بندی شد و در اجرا دیگر مخالفتی صورت نگرفت، خوب است. بر این اساس اگر تضادی هم بین بالا و پایین حادث شود جانب پایین را



می‌گیرند. طبیعی است که بنده با افراط و تفریط موافق نبودم و مسیر اعتدال را دنبال می‌کردم. بر این اساس در همه موارد و از جمله مواردی همچون روش انتخاب روسای دانشکده‌ها و یا ترکیب شورا، تدبیر شد و با رعایت همه ملاحظات، روش معقولی مبتنی بر متن آیین‌نامه‌ها و نظر مساعد شورای دانشگاه، تدوین شد. البته استقرار این رویه در دانشگاه خیلی سخت و زمان‌بر بود. بالاخره «رفتن» در یک مسیر دشوار سخت است ولی «با هم رفتن» سخت‌تر. پیامبر اسلام(ص) وقتی در نزول آیه «فاستقم كما امرت والذین تابو معک» می‌فرماید؛ عمل شخصی در مسیر رضای الهی دشوار است ولی مسئولیت همراه کردن دیگران در این مسیر دشوارتر است و بخشی از آن کمرم را شکست. بر این نظر و رویه ایستادگی کردم و در نتیجه هر روزی که می‌گذشت ارتباطات با سطوح بالاتر و پایین‌تر و به‌ویژه با بدنه دانشگاه بهتر، گسترده‌تر، صمیمی‌تر و عمیق‌تر شد. به تدریج بدبینی‌ها جایش را به خوش‌بینی داد تا حدی که پایان دوره مدیریت عده‌ای اظهار می‌داشتند نسبت به بنده بی‌انصافی کردند و حلالیت طلبیدند.

- به منش تعامل با بدنه دانشگاه اشاره کردید که در انتهای دوره مسئولیت نیز پاسخ داد و شورای دانشگاه نقش تعیین‌کننده‌ای در این رابطه بر عهده داشت. در این باره توضیح می‌دهید؟

ابتدای شروع فعالیت دولت یازدهم، رویه عجیبی برای تغییر روسای دانشگاه‌ها جاری شد. در این روش برای ارزیابی عملکرد روسا و به‌اصطلاح شنیدن صدای مخالفان گروه‌های ۳ نفره عازم دانشگاه‌ها می‌شدند. در فضای سیاسی و ملت‌ه‌ب آن روزگار، عده‌ای هم مخالفین را تحریک می‌کردند. لذا فضای دانشگاه‌ها آشفته می‌شد. هیچ توجهی هم به این مطلب نبود که این ۳ نفر چه طور می‌توانند ادعاهای مخالفین را بررسی کنند و تشخیص صحیح بدهند. صرف نظر از اینکه صلاحیت و شایستگی بعضی از اعضای این گروه‌ها، قابل تامل بود. به فرض صلاحیت و عدالت، کدام قاضی عادل می‌تواند ظرف چند هفته به ۴۰ پرونده رسیدگی کند و حکم بدهد. کار سیاسی نپخته‌ای بود و بعدها خود آقایان به این اشتباه اعتراف کردند. در دانشگاه شریف هم اقداماتی از این جنس صورت گرفت و باعث نگرانی شد. به‌رغم اینکه وجدان منصف دانشگاه، عملکرد چهار ساله هیئت رئیسه در همه بخش‌ها را قابل توجه، می‌دید. بعضی افراد تند سیاسی و شاید همان‌هایی که در ابتدای شروع



مسئولیت بنده مدتی شب‌نامه پخش می‌کردند به خاطر خط سیاسی- فرهنگی متفاوت خود به بهانه‌های مختلف جوسازی و فکر می‌کردند در این رابطه می‌توانند جمع‌کثیری را همراه کنند ولی طومار ایشان را از ۴۵۰ نفر عضو هیئت علمی فقط یک نفر و از ۱۲ هزار دانشجوی دانشگاه شریف هم شاید بیش از ۵۰ نفر امضا نکردند. در این شرایط برای اینکه فضای دانشگاه آسیب نبیند، ناچار بنده ابتکار عمل را به عهده گرفته و موضوع را در شورای دانشگاه مطرح کردم. با حمایت بنده یک کمیته جستجو و آیین‌نامه انتخاباتی تدوین و به اجرا درآمد و در شورای عالی انقلاب فرهنگی هم پیگیری کردم که تغییر هر چه سریع‌تر ولی بصورت صحیح و مبتنی بر رویه عقلانی در شان کشور انجام شود. اصولاً همان‌طوری که ابتدا رغبتی برای شروع مسئولیت نداشتم، در انتها هم اصراری برای ادامه مسئولیت نداشتم. از دید من ماموریت من انجام شده بود. من از سال ۱۳۵۸ به عنوان دانشجوی کارشناسی وارد خانواده دانشگاه صنعتی شریف شدم و به آن علاقه‌ای عمیق و اصیل دارم. زمانی بیم آن بود که دانشگاه درگیر چالش‌هایی شود و آسیب ببیند ولی نه تنها آسیب ندید بلکه در اوج دشواری‌ها و کمبودها رشد قابل توجهی کرد و از رتبه کمتر از ۵۰۰ به رتبه ۲۵۰ صعود کرد.

- در ابتدای بحث مطرح کردید که ایحاد آرامش و ثبات در دانشگاه برای پرداختن به ماموریت‌های بدیهی دانشگاه، هدف اولیه شما در شروع کار بود. آیا در این باره توفیقی حاصل شد؟

عملکرد دانشگاه، مجموعه‌ای از مولفه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، دانشجویی و مالی است. جزئیات این عملکرد در یک کتابچه تدوین و در زمان تودیع و معارفه در دانشگاه توزیع شد. اما چون هدف از این مصاحبه ارائه گزارش عملکرد نیست، نمی‌توانم مفصل صحبت کنم و صرفاً به صورت کلی به بعضی موارد، اشاره می‌کنم. در حوزه آموزش یک شاخص قضاوت عمومی جوانان ورودی دوره کارشناسی و خانواده‌های آنهاست. در این خصوص سهم ما از ۱۰۰ نفر اول کنکور کارشناسی بالا رفت و صاحب رکورد ۹۷ نفر از ۱۰۰ نفر اول کنکور شدیم. این دستاورد، حاصل برقراری آرامش، انضباط و هنجارها و پرداختن به ماموریت‌های اصلی دانشگاه بود. طی همین سال‌ها تعداد مقالات ما تقریباً حدود ۲۰ درصد در سال افزایش پیدا کرد و از نظر کیفی هم شاخص ارجاع به مقالات



سالانه در یک نواخت خوب حدود ۱۰ درصد افزایش پیدا کرد. در این سالها پروژه بزرگ و مرز دانشی مانند ماهواره را به انجام رساندیم. در آمد ارتباط با صنعت ما طی ۴ سال از حدود ۲۰ به ۶۵ میلیارد یعنی معادل بودجه هزینه‌ی دانشگاه در سال ۱۳۹۲ رسید. با وجود انبوه مشکلات مالی توانستیم مسائل مربوط به غذا و اسکان دانشجویی را مدیریت کنیم. روزنامه دانشگاه که در حوزه انتقاد از مدیریت دانشگاه بسیار فعال بود با حمایت بنده دوباره بازگشایی شد. به اذعان مدیر دانشجویی جدید، آرامش، نظم، دلگرمی و خوشبینی خوبی در دانشگاه و خوابگاه‌های دانشجویی حاکم شد. دانشجویان در ۲۰ - ۲۵ گروه فوق برنامه دانشجویی فعالیت می کردند و آزادانه حرف می زدند. اراضی از دست رفته دانشگاه در منطقه ۲۲ عودت شد و مجوز احداث پژوهشگاه و پارک فن آوری به وسعت ۱۵ هکتار در آن دریافت شد. با گذار از تهدیدهای جدی، سند ملک ۱۱ هکتاری دانشگاه در کیش را گرفتیم و زمین ۲۰ هکتاری دانشگاه در شهرک قدس را محصور و فعال کردیم. حاصل همه اینها این بود که مثلا رتبه بین المللی دانشگاه در Times Higher در ابتدا بیشتر از ۵۰۰ بود به بازه ۲۷۵-۲۵۰ صعود کرد.

### • در حوزه فرهنگی-اجتماعی در خصوص تقویت ارتباط با بدنه دانشگاه چه برنامه‌های جدیدی را دنبال کردید؟

در این رابطه گفتنی زیاد است. مثلا ما از زمان قدیم یک برنامه عیدانه برای دیدار با استادان داشتیم که همه ساله در پایان تعطیلات نوروزی برگزار می شد. در این دوره از نظر کمی این برنامه به ۳ برنامه دیدار با استادان، دانشجویان و کارکنان افزایش یافت. از نظر کیفی هم از یک دیدار کوتاه دیداری به یک برنامه فرهنگی-اجتماعی تبدیل شد. در این برنامه هر کس می آمد و حرفش را پشت میکروفون می زد. علاوه بر این سالی ۲ بار یک برنامه اجتماعی برای استادها برگزار کردیم تا همکاران بیایند و عصرانه دور هم باشیم و آزادانه با یکدیگر گفت و گو کنیم. در این جلسات حضار این مکان را داشتند که جدی ترین حرفها را با هیئت رئیسه و حتی با خود بنده بزنند. هر ترم حداقل یک جلسه با دانشجویها داشتیم که بچه‌ها بیایند و آزادانه حرف بزنند.



- توجهی هم به نقدها و نظرها می‌شد؟

حتما رسیدگی می‌شد.

- یکی از چیزهایی که همیشه با حساسیت در دانشگاه مطرح است بحث کیفیت و انضباط آموزشی است. چه تدابیر و مسائلی در این باره اتخاذ کردید؟

به نکته خوبی اشاره کردید. ببینید در دوره قبل در کسوت معاون پژوهشی عضو هیئت رئیسه بودم. در آن زمان ما گزارش‌های زیادی داشتیم از اینکه مثلا درس‌های ۳ واحدی برخلاف مقررات در ۲ کلاس متوالی ارائه می‌شدند. در بعضی موارد خبر داشتیم که استاد در جلسه آزمون خود حاضر نمی‌شود. در مواردی خبر می‌رسید که معاونت آموزشی دانشکده با استادها هماهنگی کرده و همه کلاس‌ها را در ۲ روز هفته برگزار می‌کند تا بقیه روزها همکاران آزاد باشند. در مواردی استادها بدون اطلاع دانشگاه به سفر خارجی می‌رفتند و کلاس تشکیل نمی‌شد. مسائلی داشتیم از قبیل اینکه مثلا استادی به دانشجوی تحصیلات تکمیلی خود تکلیف می‌کرد که یک بخش از کتاب او را بنویسد. استادی داشتیم که برای فراغت از تحصیل دانشجوی دکتری خود، خلاف مصوبات و هنجارهای حاکم در دانشگاه ۷ مقاله، طلب کرده بود و در یک مورد این دانشجوی حتی با آسیب چشم روبرو شد. در این رابطه از معاونت تحصیلات تکمیلی دانشکده مربوطه سوال کردم که برای فارغ‌التحصیلی دانشجوی چند مقاله لازم است و جواب ایشان این بود که ضابطه‌ای در کار نیست و به استاد بستگی دارد! البته همکارانی بودند که اصولا قائل به هنجار واحد در دانشگاه نبودند. این‌ها از جمله مواردی بود که معاون آموزشی وقت دانشگاه مکرر در هیئت رئیسه گزارش می‌داد. البته هیئت رئیسه از ایشان حمایت و درخواست می‌کرد که با این تخلفات برخورد کند اما او همواره اظهار می‌داشت؛ این کار دشوار است. در دوره ریاست بنده و زمان معاونت دکتر میرعمادی و در دوره دکتر سعیدی - هر دو به عنوان کسانی که بسیار منضبط و حساس به مسائل نظم و انضباط بودند و کل هفته بصورت تمام‌وقت از طلوع صبح تا نیمه شب در دانشگاه وقت می‌گذاشتند- به صورت جدی مسائل انضباطی را تقویت کردند. ما سعی کردیم این مطلب را ترویج کنیم که در هر حال باید با تصویب مصوبات در کمیته‌ها و شوراها همه از آن‌ها تبعیت کنند!



مسائل و مشکلات آموزشی، نقش مهمی در وضعیت سلامت روحی دانشجویان دارد و شاید این تاثیر از عوامل فرهنگی جدی‌تر باشد. در ابتدای دوره‌ی مدیریت بنده، هر ساله چند مورد، اقدام به خودکشی دانشجویی داشتیم و متأسفانه مواردی هم منجر به فوت شد. به نظرم می‌آید که با جدیت در اصلاح مسائل آموزشی و اهتمام در امور فرهنگی و دانشجویی وضعیت خیلی بهتر شد. حضور مستمر بنده و معاونان فرهنگی و دانشجویی، دکتر دهقانی و بهمن آبادی و تعامل با دانشجویان در این رابطه، موثر بود. در ابتدای دوره موارد متعددی از سرقت، تعرض و ضرب و جرح نسبت به دانشجویان در فضای بین دانشگاه و خوابگاه‌ها داشتیم. خودم با بخش‌های مختلفی از ناجا به شکل‌های مختلف تعامل کردم و با تقویت گشت‌ها و کیوسک‌های امنیتی، وضعیت خیلی بهتر شد. موارد ریز و درشت زیاد دیگری هست که در حال حاضر مجالی برای پرداختن به آن‌ها نیست. این پیگیری‌ها و اقدامات، وضعیت را به جایی رساند که خود دانشجویان می‌گفتند به این نتیجه رسیده‌ایم که علی‌رغم وجود کمبودها مدیریت صادقانه نهایت سعی خود را برای بهبود وضعیت به کار می‌بندد. به همین دلیل فضای آرامش و رضایت نسبی در خوابگاه ایجاد شد و شکر خدا در پایان دوره، دیگر موارد ارتکاب به خودکشی نداشتیم.