



## سعید سهراب پور

تاریخ مصاحبه: ۱۳۹۳/۷/۷

مصاحبه کننده: محمد میرزایی

دانشکده: مهندسی مکانیک

سال ورود: ۱۳۶۸



- با توجه به اینکه دوره مدیریت شما طولانی‌ترین دوره مدیریت دانشگاه بوده گفت‌وگو را از روند فعالیت‌های دانشگاه در دوره مدیریت شما آغاز می‌کنیم. شما پیش از حضور در دانشگاه شریف در دانشگاه شیراز حضور داشتید. در مقایسه با دانشگاه پیشین، وضعیت دانشگاه را از نظر امکانات، برنامه‌های مدیریتی، فضای آموزشی و فرهنگی چگونه دیدید؟

من در شرایطی به دانشگاه آمدم که همزمان با حضور در سطح علمی دانشگاه، به همراه یکی دیگر از اساتید دانشگاه به عنوان معاون وزیر در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز حضور داشتیم. در زمان وزارت دکتر هاشمی گلپایگانی، دکتر علی‌اکبر صالحی معاون آموزشی وزارتخانه بود و من معاون عمرانی بودم. تقریباً یک‌سال و نیم یا دو سال قبل از پایان دوره وزیر، ایشان مرا فرستاد دانشگاه بین‌المللی امام خمینی قزوین و با حفظ سمت سرپرست آنجا هم شدم. بنابراین به‌عنوان سرپرست دانشگاه بین‌المللی امام در قزوین، یک‌سال و نیم، هفته‌ای ۲ روز علاوه بر وظیفه‌ای که در وزارتخانه داشتم به قزوین هم می‌رفتم. ضمن اینکه یک‌سال و نیم آخر وزارت دکتر هاشمی گلپایگانی، ایشان به اصرار، مرا به‌عنوان قائم مقام وزارتخانه منصوب کرد و یک‌سری وظایف جدید را هم به‌عهده‌ام گذاشت. تا اینکه در دانشگاه شریف مشکلاتی پیش آمد و به‌طور مرتب از طرف اساتید شکایت‌نامه‌هایی برای وزیر، مجلس و حتی ریاست جمهوری ارسال می‌شد. در نهایت وزیر تصمیم به تغییرات گرفت. ایشان از من و آقای صالحی درخواست کرد با توجه به تدریس در دانشگاه یکی از ما، مدیریت را بپذیریم. با توجه به اینکه دکتر صالحی ۲ دوره رئیس دانشگاه بودند من پیشنهاد کردم که ایشان مسوولیت را بپذیرند. اما دکتر صالحی گفت؛ من ۲ دوره رئیس بودم ممکن است مخالفانی داشته باشم اما چون شما از شیراز آمدی و شما را نمی‌شناسند بهتر است شما بروید. بعد از بحث و بررسی که طولانی است و وارد جزئیات نمی‌شویم، قرار شد این مسوولیت به من واگذار شود. در بدو ورودم، دانشگاه با مشکلاتی روبرو بود و حتی فضا نیز متشنج بود. البته بعد از مدتی کوتاه، فضا آرام شد و البته اعضای هیئت علمی دانشگاه نیز خیلی همکاری کردند. بعدها متوجه شدم در یکی از این جلسات شورای دانشگاه، اعضای هیئت علمی برای ریاست دانشگاه، رای‌گیری و مرا انتخاب کرده بودند و در نامه‌ای به وزیر، پیشنهاد داده‌اند. به هر حال همان‌طور که گفتم؛



همکاران هیات علمی دانشگاه خیلی همکاری کردند و دانشگاه آرام شد و ما در سایه این آرامش، دست به اقدامات اصلاحی زدیم. این را هم باید اشاره کنم در ۱۳ سالی که در دانشگاه بودیم از نظر سیاسی شرایط خیلی سختی بر کشور حاکم بود. این شرایط سخت بر می‌گردد به دوره پیش از انتخابات ۷۶ تا ۸۴، سال ۸۸ هم شرایط سختی بر دانشگاه حکمفرما بود. بعضی گروه‌های دانشجویی دست به اقدامات تندی می‌زدند و البته ما با این‌ها صحبت می‌کردیم تا فضا از تندروی فاصله بگیرد و علمی باشد. بعد از انتخابات ۸۸ هم شرایط دیگری در کشور ایجاد شد که آن هم با خاطرات تلخی همراه بود. به طور مثال، یک گروه صد نفری از بالای دانشگاه راه می‌افتاد می‌رفت تا دم در جنوبی دانشگاه و بیرون هم نمی‌رفت، پشت در شعار می‌دادند. ۱۰ دقیقه بعد بی‌بی‌سی این مراسم را پخش می‌کرد تا همه دنیا نسبت به اخبار دانشگاه شریف حساس شوند. این موضوع خیلی ناراحت کننده بود. در صورتی که این‌ها یک گروه کوچک صد نفری در میان ۱۰ هزار نفر دانشجوی دانشگاه بودند و واقعاً جای تاسف داشت. به هر حال با وجود این شرایط سخت، وظیفه اصلی خودمان را انجام می‌دادیم. بارها اتفاق افتاد که برخی از این دانشجویان در کمیته انضباطی اظهار ندامت می‌کردند و بخشوده می‌شدند. این کار اثر بسیار مثبتی هم داشت. وقتی دانشجو می‌دید که هدف دانشگاه، انتقام جویی نیست و فقط قصد جلوگیری از تخلفاتی است که وجود دارد، خود به خود متنبه می‌شد و با قدرت به درس و کلاس خود می‌پرداخت اما به هر حال این شرایط سخت وجود داشت و از آن عبور کردیم.

- دانشگاه شریف با ویژگی‌هایی شناخته شده بود که در عین علمی بودن و رعایت چارچوب‌های علمی، دانشجویان در بسیاری از فعالیت‌های جانبی از جمله در تشکل‌های سیاسی دانشجویی نیز پیشرو بودند. مواردی که مشکلاتی را برای دانشگاه ایجاد می‌کردند چگونه رفع و رجوع می‌کردید؟

این موارد، شامل تعداد کمی از دانشجویان بود و همان‌طور که عرض کردم شرایطی برای دانشجو ایجاد می‌کردیم تا به تحصیل خود ادامه دهد.



- **بله نگاه شما و تیمی که حمایت و کمکتان می‌کردند این شرایط را برای افراد در بیرون فراهم کرد که آمدن به دانشگاه یک آرزو شده بود.**

به طور کلی فعالیت‌های علمی و فوق برنامه در دانشگاه با قدرت اجرا می‌شد و این فعالیت‌ها مورد تشویق قرار می‌گرفت و حتی یادم هست در جشن ورودی سال اولی‌ها که دانشجویان با والدین خود به دانشگاه می‌آمدند به تمام دانشجویان می‌گفتم که هدف این نیست که شما اینجا فقط درس بخوانید. اصلا در دانشگاه شریف این اولویت مدیریت دانشگاه نیست. بلکه این هدف را دنبال می‌کنیم که در کنار تحصیل به فعالیت‌های فوق برنامه هم بپردازید. در فعالیت‌های فوق برنامه هم تنوع زیادی وجود داشت و شامل فعالیت‌های سیاسی، اجتماعی، خیریه، هنری و... می‌شد. با اینکه دانشجویان شریف جزو نفرت برتر کنکور و المپیاد بودند ولی این گونه فعالیت‌ها خیلی تشویق می‌شد و البته خیلی از این فعالیت‌ها برای اولین بار در این دانشگاه اتفاق افتاده است. اولین گروه‌های علمی، اولین مجله‌های علمی دانشجویی، اولین کنفرانس‌های علمی دانشجویی در این دانشگاه شروع شد و به سایر دانشگاه‌های کشور رفت. اتفاقا حجم فعالیت‌های فوق برنامه دانشگاه به قدری زیاد بود و دانشجویان استقبال می‌کردند که گروه‌های سیاسی تندرو را در اقلیت قرار می‌داد و همه جذب این فعالیت‌های فوق برنامه وسیع می‌شدند. این یک سیستم و روشی بود که به نقطه قوت دانشگاه تبدیل شد و بعدها برای بقیه دانشگاه‌ها الگو می‌شد که هنوز هم ادامه دارد. مثلا نشریات دانشجویی هنوز هم هستند ولی این نشریه «روزنامه شریف» است که هنوز منتشر می‌شود و موجب خوشحالی‌ست و باید مورد تشویق قرار گیرد. در دانشگاهی که در امریکا تحصیل می‌کردم یک نشریه دانشجویی منتشر می‌شد که از صفر تا صد کار به دست دانشجویان انجام می‌شد، به‌طور مرتب و روزانه بود اما تهیه و آماده کردن مطالب خیلی مشکل بود. به‌همین دلیل در دانشگاه شریف، نشریه دانشگاه تبدیل شده بود به هفته‌ای دو شماره که شنبه‌ها و سه شنبه‌ها منتشر می‌شد. تمام کارهای نشریه را هم دانشجویان می‌کردند. آخرین اخبار دانشگاه را منعکس می‌کرد. همه از استاد و دانشجو و کارمند دانشگاه، نشریه را می‌خواندند. مطالب علمی داشت، مباحث هنری داشت. البته بعضی مواقع ممکن بود که یک اشتباهاتی هم سر بزند که تذکر می‌دادیم. نشریه خوبی بود و این اواخر که می‌دیدم به طور مرتب منتشر می‌شود، خیلی خوشحال بودم ولی نمی‌دانم که آیا هنوز هم بیشتر کارهایش را دانشجویان می‌کنند یا نه؟ چون لطفش به این بود که خود



دانشجویان این کارها را می‌کردند. به هر حال، زمانی سردبیرهای روزنامه‌های معروف کشور همه فارغ‌التحصیل‌های شریف بودند. مثلاً روزنامه همشهری یا روزنامه جام جم. به این روزنامه‌های معروف که نگاه می‌کردیم، می‌دیدیم همه مسئولین‌اش فارغ‌التحصیلان دانشگاه شریف بودند. در حقیقت این‌ها کسانی بودند که در دانشگاه تجربه و تمرین کرده بودند و بعد بیرون از دانشگاه کار خود را ادامه داده بودند و مسئولان روزنامه‌های برجسته کشور هم شده بودند.

• شما یک نگاه حمایتی خاصی هم از فعالیتهای دانشگاهی داشتید. یعنی در عین این‌که سیستم جاری دانشگاه در حد امکانات خود از فعالیتهای پشتیبانی می‌کرد، خود شما در مقاطعی از حد دانشگاه نیز فراتر رفتید. به‌عنوان مثال، می‌توان تاسیس دفتر مطالعات تکنولوژی که یک گروه دانشجویی بود و بعد، مجموعه بزرگی شد و پژوهشکده شهید رضایی و موارد دیگر اشاره کرد. در این موضوع هم توضیح می‌دهید.

در چهارچوب همین فعالیتهای فوق برنامه، بعضی از این گروه‌ها، کم‌کم حرفه‌ای شدند. گروه مرکز مطالعات که اشاره کردید گروهی بود که مطالعات اقتصادی و فنی داشت و پروژه‌هایی را به عهده می‌گرفت و انجام می‌داد. کم‌کم این گروه چنان حرفه‌ای شد که در سطح کشوری پروژه انجام می‌داد و در حقیقت یک نوع «تینک تنک» بودند که حتی تا جایی که یادم هست ما برای این‌ها مجوز «تینک تنک» هم گرفتیم. حتی در مواردی حجم پروژه‌های این‌ها به ۲-۳ میلیارد تومان هم رسید. گروه منسجمی بودند و در سطح کلان هم مفید بود. برای اینکه مسئولان کشور آنقدر گرفتار کارهای اجرایی هستند که خودشان فرصت این کارها را ندارند. اگر یک گروه حرفه‌ای با تجربه باشد که پروژه‌ای را با سطح مطالعاتی و گزارش دقیق اجرا کند بازدهی پروژه هم بالا می‌رود. پژوهشکده شهید رضایی هم هنوز در حال فعالیت است. دانشجویانی که عضو بسیج دانشجویی بودند که البته این‌ها دانشجوی سال اول و دوم نبودند و در سطح ارشد و دکترا و حتی فارغ‌التحصیلان دکترا و فارغ‌التحصیل ارشد و البته دانشجویان ممتاز کارشناسی هم بودند. من به این‌ها گفتم که وظیفه بسیج هم در زمان جنگ و هم در زمان صلح، مشخص است. بیشتر بسیج‌های دانشجویی در دانشگاه‌های دیگر کارهای فرهنگی می‌کنند که خوب است اما چون این‌ها در دانشگاه صنعتی شریف هستند علاوه بر کارهای فرهنگی باید کارهای



تحقیقاتی هم بکنند؛ حالا چه این کارهای تحقیقاتی نظامی باشد و چه غیرنظامی. اینجا دانشگاه شریف است. این‌ها آمدند و شروع کردند. البته امکاناتی هم در اختیارشان قرار دادیم و خیلی خوب رشد کردند. این‌ها رفته بودند در مسابقات بین دانشگاه‌ها، اول شده بودند و جایزه گرفته بودند، بعد کم‌کم پروژه‌های کوچک گرفتند و بعد رفتند سراغ پروژه‌های بزرگ و کارهای بسیار عالی. کارهایی کردند که کسی باور نمی‌کرد و مثلاً جز در چند کشور دنیا انجام نشده بود و این واقعا باعث افتخار است. واقعا این پژوهشکده در عرصه نظامی و غیرنظامی به کشور خدمت کرده است. به طور مثال برای تشدید علاقه دانشجویان به فعالیت‌های تحقیقاتی، مسابقات طراحی در حوزه خودرو یا هواپیما برگزار کردیم و دانشجویان رشته‌های مهندسی با علاقه در این مسابقات شرکت می‌کردند. در این مسابقات، گاهی، هفتاد دانشگاه کشور شرکت می‌کردند و نتایج خیلی خوبی هم حاصل می‌شد. فکر می‌کنم هنوز هم این مسابقات را ادامه می‌دهند. البته اخیراً اطلاع کسب نکردم ولی فکر می‌کنم هنوز هم از این مسابقات که بچه‌ها را به کارهای فنی و علمی تشویق می‌کند برگزار می‌شود و این فعالیت‌ها به افزایش قوه ابتکار و ابداع و خلاقیت دانشجویان کمک می‌کند. به‌ویژه برای دانشجویان مهندسی لازم است. نکته جالبی که به خاطر دارم، این است که گروه‌های خیریه‌ای هم داشتیم که حرفه‌ای شدند، چنان‌که بعدها شعبه‌هایی از این گروه‌های خیریه در دیگر دانشگاه‌های کشور برپا شد. مثل گروه امام علی یا گروه فردای سبز که کار خیریه را با جدیت دنبال می‌کنند و ما هم واقعا این گروه‌ها را تشویق می‌کردیم. در کارهای ورزشی هم معمولاً عملکرد دانشجویان خیلی خوب بود. آن هم با وجود اینکه اوایل امکانات ورزشی دانشگاه، خیلی خوب نبود. با توجه به اینکه دانشجویان شریف به درس‌خوان بودن معروف‌اند، کسی فکرش را هم نمی‌کند از دانشگاه شریف در رشته‌های ورزشی کسی مقام بیاورد و دانشجویان ما بارها مقام آوردند. از همه جالب‌تر، من یادم نمی‌رود تیم شنای دختران این دانشگاه، هشت سال در کشور مقام اول را کسب کرد. کسب رتبه اول به مدت هشت سال آن هم در حضور دانشگاه‌هایی که رشته‌های تربیت بدنی دارند و یا دانشگاه آزاد و پیام نور که درس‌هاشان خیلی مشکل نیست، اینجا این اتفاق افتاد. وقتی من در جلسه هیئت امنای این موضوع را مطرح کردم که بدون وجود حتی یک استخر در دانشگاه این اتفاق افتاده، همان‌جا آقای مصلی نژاد گفت که خودم برایتان بهترین استخر را می‌سازم و الان استخر دانشگاه، بهترین استخر دانشگاهی کشور است.



• حتی مسابقات رباتیک هم از دانشگاه شریف شروع شد و بعدها در دانشگاه‌های دیگر رواج پیدا کرد؛ درست است؟

بله! اتفاقاً همین مسابقات رباتیک که خیلی مهم است از همین دانشگاه شریف آغاز شد. در سال ۱۹۹۹ عزیزی که احتمالاً از فارغ‌التحصیلان شریف بود از امریکا برگشته بود و در مورد ارگان یا سازمانی در دنیا به نام «روبوکاپ» صحبت کرد که سالانه مسابقات ربات‌های فوتبالیست را برگزار می‌کند و این ربات‌ها با هم فوتبال بازی می‌کنند. البته به صورت بی‌سیم و خود این ربات‌ها باید برنامه‌ریزی شده باشند. ما علاقه‌مند شدیم و سال ۲۰۰۰ که مسابقات جام جهانی در پاریس بود چندتا از این دانشجویان را به فرانسه فرستادیم تا از چند و چون قوانین مسابقه و مسایل فنی آن باخبر شوند. به محض بازگشت این گروه، دکتر جم‌زاد استاد کامپیوتر مسئول شد که با یک گروه از دانشجویان علاقه‌مند از رشته‌های برق، مکانیک و کامپیوتر، ربات‌های فوتبالیست بسازند. البته مسابقه قسمت‌های مختلف دارد و این‌ها از قسمت ربات‌های متوسط با ربات‌های فوتبالیست متوسط شروع کردند. تجهیزاتی هم که لازم داشتند از دانشگاه تهیه کردیم هر چند که بیشتر این تجهیزات باید از خارج تهیه می‌شد. این‌ها با علاقه مشغول به کار شدند و واقعا کار می‌کردند و بالاخره در مسابقات جهانی سال ۲۰۰۱ روبوکاپ که در استکهلم سوئد بود، تیم ما ربات‌هایشان را در چمدان‌هایشان گذاشتند و رفتند. البته ما نمی‌دانستیم که چقدر آمادگی دارند. یادم هست برای ماموریتی در بوشهر بودم اما به طور مرتب اخبار مسابقات را پیگیری می‌کردم. تیم ما از آلمان برد؛ از ژاپن برد، از فلان دانشگاه امریکا برد و همین‌طور آمدند بالا تا بالاخره اول شدند. زمانی بود که در کشور کسی نمی‌دانست، رباتیک چی هست. خلاصه تیم ما در عین ناباوری از تمام تیم‌های اروپایی، امریکایی و ژاپن بردند و اول شدند و مقام اول دنیا را بدست آوردند که خیلی جالب توجه بود و البته همزمان شد با اتفاقات تلخی که در خوابگاه دانشگاه تهران روی داده بود و یک حالت یأس و ناامیدی در کشور حکم‌فرما بود. اما وقتی این اتفاق افتاد مثل بمب صدا کرد. یادم هست کسب این مقام علمی را به مقام معظم رهبری تبریک گفتم و در رسانه‌ها هم منعکس شد. چون خود ما خیلی خوشحال شده بودیم و مردم کنجکاو شده بودند که چه اتفاقی افتاده است؟ اتفاقاً یک تیم ریاضی هم دو سه ماه بعد به اروپای شرقی فرستادیم و آن‌ها هم رفتند و در بین تمام دانشگاه‌های دنیا سوم شدند که خیلی مهم بود. آن اتفاق هم با بازتاب خوبی در میان



جامعه دانشگاهی و حتی مردم روبه‌رو شد. سال بعد که مقام معظم رهبری از دانشگاه بازدید کردند قبل از شروع برنامه‌ها، مسابقه ربات‌های فوتبالیست برای ایشان اجرا شد و اتفاقاً برایشان بسیار جالب بود. پس از این بازدید، وقت گرفتیم و تیم برنده، مدال طلای مسابقات رباتیک را خدمت ایشان بردیم و ایشان هم بسیار تشویق کردند. بار دوم چند تن از دانشجویانی که در المپیادهای جهانی مدال طلا گرفته بودند و به تازگی با مدرک دکترای از امریکا بازگشته بودند، بردم خدمت مقام معظم رهبری که ایشان هم از اینکه نیروهای خوب ما به کشور بازگشته‌اند، خیلی خوشحال شدند. این‌ها از خاطرات خوب من است. زمانی از من در مصاحبه‌ای سوال شد که بهترین خاطراتم چیست و پاسخ دادم که بهترین خاطرات من حضور مقام معظم رهبری در دانشگاه شریف است.

- برای ورود به بحث حوزه‌های دیگری از فعالیت‌های دانشگاه، اجازه بدهید از حوزه آموزش شروع کنیم. چه روندی، چه طرح‌ها و ایده‌های خود در این حوزه را دنبال کردید؟

زمانی که من به دانشگاه آمدم ما یک سیستم انتخابی در دانشکده‌ها گذاشتیم. یعنی روسای دانشکده‌ها از سوی اعضای هیئت علمی دانشکده‌ها انتخاب می‌شد. ۳ نفر را به من معرفی می‌کردند و من یکی از این‌ها را به‌عنوان رئیس دانشکده حکم می‌دادم. طرح خیلی موفق بود چون کسانی که مورد تایید اعضای هیئت علمی بودند، رئیس دانشکده می‌شدند. البته از بین آن‌ها باز هم من حق انتخاب داشتم. در شورای دانشگاه هم علاوه بر این روسای دانشکده انتخابی، یک عضو هیئت علمی از هر دانشکده انتخابی می‌آمد که موجب همکاری خوبی بین مدیریت و اعضای هیئت علمی شد. حتی در مواقع خیلی بحرانی در دانشگاه اگر یادتان باشد به‌سرعت شورای دانشگاه تشکیل می‌شد و مشکل به وجود آمده، حل می‌شد. چون شورا یک بیانیه صادر می‌کرد که تاثیر دیگری بین دانشجویان داشت و این مسئله خیلی به ما کمک کرد. با این همکاری‌ها یک سری رشته‌های جدید و مقاطع جدید هم ایجاد شد. این زمانی بود که دوران رشد تحصیلات تکمیلی در کشور شروع شده بود. یکی از دانشکده‌هایی که خیلی موفق بود، دانشکده مدیریت و اقتصاد بود. در مورد رشته مدیریت به این نتیجه رسیدیم که بعضی از رشته‌های علوم انسانی را در دانشگاه برپا کنیم. چون اعتقاد ما بر این بود که اینجا فقط مختص





آموزش مهندس‌ها به مثابه یک ماشین نیست. این مهندس بالاخره می‌خواهد با مردم در ارتباط باشد. بنابراین لازم بود رشته‌هایی ایجاد شود و به آن رشته‌های مرتبط با مباحث مهندسی مثل مدیریت یا اقتصاد، اولویت بیشتری داده شد. چون این مهندسان باید بروند در بخش صنعت، مدیر بشوند و مسائل اقتصادی صنعت را حل و فصل کنند. بنابراین این رشته‌ها لازم بود و تمام دانشگاه‌های دنیا هم این رشته‌ها را دارند. در آغاز به کار راه‌اندازی رشته مدیریت، مشکلات زیادی داشتیم. چرا که برخی از دانشکده‌ها مخالفت‌هایی می‌کردند. اما این مقاومت‌ها به جایی نرسید و بالاخره رشته مدیریت راه‌اندازی شد. مدتی بعد روی راه‌اندازی رشته اقتصاد تمرکز کردیم. دانشکده مدیریت و اقتصاد ما مدیریت را با MBA و اقتصاد را با کارشناسی ارشد شروع کرد. این اتفاق موفقیت آمیزی بود. چون نخبگان دانشگاه‌ها از سراسر کشور در کنکور این دانشکده شرکت می‌کردند و استقبال خیلی خوبی شده بود و هنوز هم همین‌طور است. همین الان در دانشکده مدیریت و اقتصاد شریف، نسبت داوطلبان به پذیرفته‌شدگان بسیار زیادتر است و این دانشکده فارغ‌التحصیلان نخبه‌ای هم داشته و دارد که بخشی از این‌ها در صنایع مختلف مشغول‌اند و برخی دیگر در بهترین دانشگاه‌های دنیا با بورس تحصیلی مشغول ادامه تحصیل هستند. بنابراین دانشکده مدیریت و اقتصاد را می‌توان به‌عنوان یکی از نمونه‌های موفق شریف عنوان کرد. البته در دوره ریاست بنده، مجوز دانشکده بیوتکنولوژی را هم گرفتیم اما متأسفانه نتوانستیم این رشته را به‌عنوان دانشکده جدید راه بیندازیم. به نظر من در حد و اندازه‌های دانشگاه شریف هست که این رشته را هم راه‌اندازی کند. چرا که برخی از پژوهشکده‌هایی که اینجا راه‌اندازی شد عملکرد موفقی داشت. از جمله پژوهشکده نانوتکنولوژی شریف که بالغ بر ۸ سال یا بیشتر است که در رده‌های بالای علمی کشور قرار دارد. یا دانشکده انرژی که با کمک و همیاری سازمان انرژی اتمی ایجاد شد. پژوهشکده انرژی هم با کمک وزارت نفت ایجاد شد و این‌ها رشته‌های جدیدی بود که موفق بود که البته بعضی از این رشته‌ها که ایجاد شد از دانشگاه‌های دیگر الگوبرداری شد.

#### • در مورد پردیس کیش هم توضیح می‌دهید؟

راجع به آن هم عرض می‌کنم. ببینید منطقه آزاد کیش یک دانشگاه غیرانتفاعی با مقررات خودش داشت. اما این دانشکده با مشکلات مدیریتی مواجه بود و مدیریت منطقه آزاد



کیش به دنبال ساماندهی این مرکز آموزشی بود. بین دانشگاه‌های مختلف به دانشگاه شریف این پیشنهاد به دانشگاه شریف داده شد که دوره‌های بین‌المللی و دوره‌های کارشناسی ارشد تحصیلات تکمیلی در این دانشگاه غیرانتفاعی راه‌اندازی کند. البته در آن زمان بر سر دستیابی به این امکانات، رقابت خیلی سختی میان تمام دانشگاه‌های کشور جریان داشت و ما هم استقبال کردیم. هدف ما این بود که دوره‌های بین‌المللی برای پذیرش دانشجویان خارجی برگزار کنیم. در این دوره‌ها، اساتیدی از خارج می‌آمدند و حتی به زبان انگلیسی تدریس می‌شد. تعداد کمی هم دانشجوی خارجی گرفتیم ولی متأسفانه وقایع ۱۱ سپتامبر اتفاق افتاد و دانشجویهای خارجی دیگر نیامدند و دیگر نمی‌شد دانشجوی خارجی جذب کرد. شرایط الان تفاوت زیادی با آن موقع دارد و امکان این وجود دارد که دوباره دانشجوی خارجی جذب کرد. به هر حال در زمان تحویل آن دانشگاه، آقای دکتر عارف آن موقع معاون اول بودند و همکاری کردند و قرار شد، زمین‌ها را مجانی به ما بدهند. ساختمان‌ها و وسایل منقول را هم قیمت‌گذاری و قسط‌بندی کردند. البته تخفیف هم دادند و ما شروع کردیم به پرداخت اقساط. به طوری که بعد از چند سال تمام این امکانات متعلق به دانشگاه شریف شد و در نهایت در زمان ریاست آقای دکتر روستا آزاد، سند هم به اسم دانشگاه شریف شد که یک چیز بسیار با ارزشی است. دانشگاه شریف در کیش در بهترین نقطه جزیره واقع شده و سیستم اداره آنجا هم دولتی نیست. یعنی نحوه استخدام کارمندان و استادها با همان سیستمی انجام می‌شود که قبلاً در منطقه آزاد و به صورت غیرانتفاعی بوده است. بنابراین از قوانین و مقررات دست و پاگیر خبری نبود. من نمی‌دانم که آیا هنوز هم همان‌طور است یا نه؟ مثلاً استادهاى آنجا مثل استادهاى اینجا استخدام رسمی نبودند و یک نوع سیستم استخدام قراردادی در آنجا وجود داشت که به مرور حقوق و مزایا افزایش می‌یافت و استاد می‌توانست دانشیار بشود اما به هر حال سیستم غیرانتفاعی است. حتی مدرکی که در این دانشگاه ارائه می‌شود با اینجا تفاوت دارد و مدرک از طرف «پردیس دانشگاه شریف در کیش» ارائه می‌شود. البته خود اینجا اعتبار خوبی در دنیا دارد، چون فارغ‌التحصیلان زیادی از این دانشگاه به دانشگاه‌های بزرگ دنیا برای ادامه تحصیل رفتند و خیلی هم موفق بودند.



- در ارزیابی‌هایی که هم‌کاران دانشگاهی از عملکرد پردیس دانشگاهی در کیش دارند به نظر می‌رسد هم در موضوع کیفیت، دانشگاه نتوانست خوب نتیجه‌گیری کند هم با اهداف اولیه که شما فرمودید، تفاوت‌هایی دیده می‌شود. به نظر شما چرا با اینکه دانشگاه با یک ایده خوب شروع به کار کرد و امکانات مناسبی در اختیارش قرار گرفت ولی آن‌طور که باید نتوانست در ادامه راه موفق باشد؟

علتش این است که فضای دانشگاهی به سمت تقلید از این کار حرکت کرد و به اصطلاح دست زیاد شد. آن موقع که برای پذیرش دانشجو در کیش شروع به فعالیت کردیم، روند پذیرش دانشجو از کنکور نبود و خود ما با دقت و وسواس نمرات فیزیک و ریاضی دبیرستان را بررسی می‌کردیم، معدل را بررسی می‌کردیم و فقط شاگردهای نخبه پذیرش می‌شدند. شهریه‌مان هم زیاد بود. خیلی‌ها در بعضی از دانشگاه‌های دولتی قبول می‌شدند اما آن‌هایی که از وضع مالی بهتری برخوردار بودند ترجیح می‌دادند به کیش بیایند. چرا؟ چون بالاخره اسم شریف روی پردیس دانشگاهی کیش بود و این را ترجیح می‌دادند. برای تمام کلاس‌های کارشناسی آنجا TA داشتیم TA اجباری بود. یعنی یک دانشجوی فوق لیسانس TA کلاس لیسانس بود و تمرین حل می‌کرد. با اینکه شهریه پرداخت کرده بود. ولی این قانون دانشگاه بود یعنی هزینه TA را دانشگاه پرداخت می‌کرد. اعتقاد ما بر این بود که باید تا جایی که می‌توانیم سطح این دانشجویان را که مثل دانشجویان شریف نبودند، ارتقا دهیم. خیلی از این‌ها وقتی که فارغ‌التحصیل می‌شدند، موفق بودند. اما متأسفانه یکباره همه دانشگاه‌ها شروع کردند به راه‌اندازی پردیس دانشگاهی. دانشگاه تهران آمد هم در کیش درست کرد هم در کرج و هم در جلفا. این فقط یک دانشگاه بود. وقتی که تعداد این‌ها زیاد شد واقعا کار سخت شد و بعد هم وزارت خانه دستور داد که مقطع کارشناسی پردیس‌ها از کیش به تهران منتقل شود و این هم کار جالبی نبود. آن سیستمی هم که داشتیم که دانشجوی ارشد همان جا TA می‌شد دیگر نبود. تعداد دانشگاه‌ها موجب ایجاد یک فضای بازاری شد. جذب شاگرد خیلی قوی به این سادگی نبود. گرچه الان دیگر خود دانشگاه‌ها پردیس دارند. همه دانشگاه‌های تهران پردیس دارند و حتی بعضی‌ها در داخل دانشگاه خودشان پردیس دارند. ما اسم پردیس دانشگاهی شریف را «بین‌الملل» گذاشتیم چون دوره‌های مشترک با دانشگاه‌های خارجی داشتیم و اساتید خارجی می‌آمدند درس می‌دادند. ضمن اینکه چند دانشجوی خارجی هم پذیرش کردیم



که بعد از داستان ۱۱ سپتامبر که پیش آمد آنجا به آن شکل جلو نرفت. پردیس دانشگاهی شریف واقعا بین‌المللی بود. خود من دو جلسه در شورای عالی انقلاب فرهنگی حضور یافتم و بحث کردم و جنگیدم تا بتوانیم آنجا انگلیسی تدریس کنیم. هیچ استادی حق نداشت فارسی درس بدهد. البته استادهای خارجی هم داشتیم که اصلا باید انگلیسی درس می‌دادند. من ۲ جلسه رفتم شورای عالی انقلاب فرهنگی با آقای حداد عادل و دکتر ولایتی که اعتقاد داشتند حتما باید در کشور زبان فارسی در اولویت باشد در این باره صحبت کردم. می‌گفتم بالاخره این همه دانشجوی در ایران هست که شاید از یک میلیون نفر هم بیشتر باشد. اما همه این دانشجویان به فارسی تحصیل می‌کنند اگر ۵۰۰ یا ۱۰۰۰ دانشجوی به زبان انگلیسی تحصیل کنند، زبان فارسی خراب نمی‌شود، شما مطمئن باشید. استاد خارجی وقتی می‌آید مجبور است انگلیسی درس بدهد بنابراین شما اجازه بدهید این تعداد کم و این واژه بین‌المللی را خراب نکنیم تا بالاخره اجازه دادند. گفتند؛ اگر شما استاد خارجی دارید یا دانشجوی خارجی دارید عیبی ندارد انگلیسی درس بدهید. من مجوز تدریس انگلیسی را گرفتم ولی فکر نمی‌کنم که دیگر با همین روال ادامه پیدا کرده باشد. البته اگر پذیرش دانشجوی خارجی انجام بگیرد. ما در دانشگاه دانشجوی خارجی داریم که فارسی یاد می‌گیرد و سر کلاس ما می‌نشیند.

#### • در بحث پژوهش چه اقداماتی انجام شد؟

ورود من به دانشگاه شریف همزمان شده بود با راه‌اندازی رشته‌های تحصیلات تکمیلی در کشور که البته دانشگاه‌های دیگر نیز این کار را شروع کرده بودند. خاصیت تحصیلات تکمیلی پایان‌نامه است و به طور خودکار دانشجو باید تحقیق کند و به قول معروف مرزهای دانش را جلو ببرد و اصولا تحصیلات تکمیلی است که منجر به نوشتن مقالات علمی و عرضه آن در نشریات بین‌المللی می‌شود. نشریه «ساینسیا» که مدتی است «آی اس آی» هست، آن اوایل سه چهار تا نشریه آی اس آی در کشور بود، یکی همین «ساینسیا» بود، یکی دیگر نشریه دانشگاه شیراز بود. الان ۴۵ الی ۵۰ نشریه ایرانی «آی اس آی» داریم و همین‌طور رشد می‌کنند که خوب هم هست. برای اینکه مبنای مقایسه کشورها در زمینه علمی آمارهایی است که از «اسکوپوس آی اس آی» ارائه می‌شود. منبع و معیار دیگری که وجود ندارد. در نتیجه اگر نشریات ما «آی اس آی» نباشد مقالاتی که اینجا



چاپ می‌شود در ارزشیابی علمی قرار نمی‌گیرد. البته این نشریات هم باید شرایطی داشته باشند، مثلاً باید به طور مرتب منتشر شود، هیئت تحریریه داشته باشد یا داوری داشته باشد. بنابراین از آن موقع تعداد مقالات ما شروع به افزایش کرد. آقای دکتر کرمانشاه، معاون پژوهشی دانشگاه هر سال آمارهایی حاکی از رشد کمی و کیفی مقالات دانشگاه ارائه می‌کرد. زمانی که به دانشگاه آدم تقریباً قراردادهایمان با بیرون، صفر بود. یک سری مقرراتی گذاشتیم که اگر استادی قرارداد ببندد، چقدر خودش می‌تواند از آن بردارد، چقدر باید به دانشگاه اورد بدهد. با این مقررات تهیه مقالات، روال منطقی به خود گرفت. از آنجا قراردادهای ما با بخش صنعت افزایش یافت و این اواخر حجم قراردادهای امضا شده به بودجه جاری دانشگاه نزدیک می‌شد. قراردادی که امضا می‌شود به معنی این نیست که همان سال همان قدر پول به حساب دانشگاه می‌آید. اولاً بعضی از این قراردادها دو ساله و سه ساله است. ثانیاً قراردادی که بسته می‌شود پول آن به تدریج پرداخت می‌شود. ثالثاً بیشترین مقدار پول برای پروژه هزینه می‌شود و فقط ۱۰ الی ۱۵ درصدش به شکل اورد به دست مدیریت دانشگاه می‌رسد و به این معنا نیست که به اندازه بودجه دولتی دانشگاه، بودجه ۲ برابر می‌شود. البته آن پولی که در قالب قرارداد می‌آید بالاخره در داخل دانشگاه خرج می‌شد یا صرف خرید تجهیزات می‌شد یا هزینه تکنسین و مهندس و یا دانشجوی دکترا و دانشجوی ارشد و کسانی که در پروژه‌ها کار می‌کردند و به این معنا نبود که بودجه دانشگاه ۲ برابر بشود. هنوز هم این‌طور نیست. ولی به هر حال یک سامان و نظم و ترتیبی پیدا کرد. مدتی هم وزارت علوم یک روش درستی در این باره پیش گرفت و معادل حجم قراردادهای دانشگاه و درآمدهای دانشگاه از بخش صنعت، بودجه اختصاص می‌داد. این کار هم با هدف تشویق دانشگاه‌ها برای بستن قرارداد بیشتر بود. یا اینکه وزارت علوم سرانه مقالات دانشگاه را اعلام می‌کرد. یعنی نسبت مقالات بین‌المللی دانشگاه به تعداد اعضای هیئت علمی را محاسبه می‌کرد. یک دانشگاه کوچک و یک دانشگاه بزرگ را نمی‌توان به طور مطلق با یکدیگر مقایسه کرد، باید سرانه مقایسه کرد. در این سرانه، دانشگاه شریف همواره از بقیه جلوتر بود. حال از نظر مقالات علمی باشد یا از نظر قراردادهایی که با بیرون دانشگاه بسته می‌شد و پولی که برای پروژه‌ها از این راه جذب می‌شد. در واقع یک طرف دانش است که باید از طرف دولت تامین اعتبار شود چون در هیچ جای دنیا، بخش خصوصی برای دانش سرمایه‌گذاری نمی‌کند. اما بخش دوم که قراردادهای دانشگاه با بیرون بود، طرف کاربردی ماجراست و باید بخش خصوصی در این بخش حضور پیدا



می‌کرد. البته همیشه هم این قراردادها با بخش خصوصی نبود. مثلا قراردادهای نظامی دولت، خصوصی نیست ولی به هر حال، قرارداد با بخش صنعت است. حالا انواع و اقسام فعالیت‌های صنعتی وجود دارد. خوشبختانه همه دانشگاه‌ها در این زمینه راه افتادند. من خودم رئیس کمیسیون دائمی هیئت امنای دو دانشگاه شریف و شهید بهشتی هستم و شاهد این موضوع بوده‌ام. چندی قبل که دانشگاه شهید بهشتی بوم متوجه شدم که درآمد اختصاصی خیلی خوبی از همین راه به دست آمده است. امیدوارم درآمد دانشگاه شریف هم بالاتر برود و بخشی از این درآمدها نیز برای پیشبرد طرح‌های عمرانی هزینه شود.

#### • گویا در دانشگاه شریف مرکز رشد و کارآفرینی هم ایجاد کردید؟

داستان کارآفرینی در کشور ما نسبتا جدید است و قدمت ۱۰ یا ۱۵ ساله دارد و قبلا اصلا بحثی در این باره نبود. الان دوران اینکه دولت بتواند تمام فارغ‌التحصیلان دانشگاهی را استخدام کند، گذشته و زمان آن است که جوانان خوش فکر و با ابتکار دست به راه‌اندازی کسب و کار خود بزنند و ایده‌های خود را تبدیل به محصول تجاری کنند. این روندی است که در کشورهای دیگر ۴۰ یا ۵۰ سال است شروع شده و در کشور ما حداکثر ۱۵ سال قدمت دارد. در حالی که این موضوع باید در دانشگاه به صورت درس استاندارد ارائه شود و حتی درس اجباری بشود که متاسفانه هنوز این اتفاق نیفتاده و به صورت درس اختیاری کارآفرینی تدریس می‌شود. دانشگاه تهران یک دانشکده کارآفرینی ایجاد کرده که علاوه بر آموزش و پژوهش به کارآفرینی هم می‌پردازد. فارغ‌التحصیلان دانشگاه باید خودشان بیایند و بروند کسب و کاری را راه‌اندازی کنند. این‌ها ایده‌های جدیدی است. ایده ایجاد مرکز رشد هم از همین جا شروع شد که دانشگاه‌های دیگر همه دارند. مرکز رشد دانشگاه به این شرکت‌های نوپا امکاناتی نظیر فضای مناسب، تلفن و یا اینترنت می‌دهد و حتی کلاس‌های کارآفرینی برگزار می‌کند تا فارغ‌التحصیلان آموزش‌های حقوقی و مالی ببینند. طبق قانون افرادی که در این مرکز رشد هستند، می‌توانند ۳ سال تحت پوشش دانشگاه باشند، بعد از ۳ سال که کسب و کار خود را راه‌اندازی کردند، بیرون می‌روند. البته قابل تمدید تا چهار سال هم هست. بسیاری از شرکت‌های بزرگ در این مرکز رشد کردند و بیرون رفتند و موفق هستند. البته ظرفیت این مرکز محدود است. تعداد شرکت‌هایی که در مرکز رشد



حضور دارند حدود ۶۰ شرکت است درحالی که عدد ایده‌آل، هزار شرکت است. باید به این نکته نیز اشاره کنم در مورد پارک فناوری پردیس که با دستور رئیس جمهور راه افتاد و من در هیئت امنای آنجا هم حضور دارم. از نظر من پارک دانشگاه آنجاست. برخی دیدگاه‌ها در شریف وجود داشت که اعتقاد داشتند یک پارک مستقل فناوری باید در اینجا راه‌اندازی شود. اما این کار سرمایه و فضای مناسب می‌خواهد. پارک فناوری پردیس، زیر نظر معاون فنی ریاست جمهوری فعالیت می‌کند و امکانات خیلی خوبی هم دارد. دانشگاه شریف باید به این مسئله توجه کند که امکانات فیزیکی ضعیفی دارد و فضای کافی برای راه‌اندازی یک پارک فناوری وجود ندارد و از طرفی دوستان پارک فناوری پردیس حاضر به همکاری کامل با دانشگاه هستند. همین الان در هیات امنای پارک، رئیس دانشگاه صنعتی شریف به عنوان عضو حقوقی حضور دارد. به این دلیل که پارک فناوری پردیس قرار بود وابسته به دانشگاه شریف باشد. متأسفانه بعد از ریاست من، این ایده دنبال نشد. به هر حال من واقعا هنوز خودم یا دانشگاه را وابسته به آن پارک می‌دانم و به نظر من دانشگاه نباید این ایده را رها کند. فعالیت‌های کارآفرینی دانشگاه، همین مرکز رشد هست و شرکت‌هایی که الان بیرون هستند و خیلی موفق هستند. پارک فناوری پردیس علاوه بر اینکه به شرکت‌های بزرگ زمین می‌دهد تا برای خودشان ساختمان بسازند، فضاهایی را هم به شرکت‌های نوپا اجاره می‌دهد. بنابراین شرکتی که ۳ سال در مرکز رشد حضور داشته و بعد ۳ سال بیرون می‌رود، اگر دنبال جا می‌گردد آنجا هست.

- در بحث توسعه فیزیکی دانشگاه همان‌طور که اشاره کردید یکی از مشکلات همیشگی دانشگاه، محدودیت در فضای فیزیکی است؛ چه طرح‌هایی برای توسعه فضاهای دانشگاه انجام دادید؟

اگر الان یک نفر از من بپرسد که بزرگ‌ترین مسئله دانشگاه چیست می‌گویم فضای فیزیکی. چون بدون فضای فیزیکی هیچ کاری عملی نیست. از این‌رو باید تمام انرژی را روی توسعه فیزیکی گذاشت. متأسفانه اینجا دانشگاهی بوده که مرحوم دکتر مجتهدی به عنوان فضای موقت در نظر گرفته بوده و بعداً می‌روند آن پردیس عظیم را در اصفهان می‌سازند که این استادها آنجا بروند. داستان‌ش را می‌دانید که موقع انقلاب، استادها به اصفهان نمی‌روند و دولت برای این‌ها دانشجوی نمی‌گیرد، این‌ها خودشان کنکور برگزار



می‌کنند و دانشجو می‌گیرند و کار به جایی می‌رسد که حقوق‌های این‌ها را قطع می‌کنند و... بالاخره شریف امامی نخست‌وزیر وقت برای آرام کردن فضا می‌گوید اگر شما نمی‌روید عیبی ندارد ما آنجا یک دانشگاه دیگر درست می‌کنیم. شما هم اینجا بمانید آرام هر ۲ دانشگاه هم یکی‌ست. در نتیجه اینجا یک جای کوچکی می‌شود. همان موقع اطراف دانشگاه، بیابان بوده، یعنی به راحتی می‌شد دانشگاه را از نظر فیزیکی توسعه داد اما چون پیش بینی شده بود که دانشگاه را به اصفهان منتقل کنند، این کار انجام نشد.

- بعضی از هم‌کاران اعتقاد دارند که دانشگاه یک دوره‌هایی فرصت‌های طلایی داشته که توسعه پیدا کند و نکرده است.

بله همان موقع که دولت دست به ساخت یک دانشگاه می‌زند نزدیک انقلاب بوده است. البته در آن شرایط انقلاب، نمی‌شد کار دیگری برای توسعه دانشگاه کرد اما بلافاصله بعد از انقلاب و تثبیت اوضاع، باید این کار انجام می‌شد. اولین بار در زمان مدیریت دکتر صالحی طرح توسعه دانشگاه مطرح شد. در معاونت عمرانی، طرح این برنامه را تصویب کردیم و به سازمان برنامه و بودجه بردیم و عنوان کردیم که دانشگاه باید بتواند اراضی اطرافش را بخرد و این تصویب شد. بعد از دکتر صالحی در زمان دکتر اعتمادی، زمینی در منطقه چیتگر از وزارت مسکن و شهرسازی طی قراردادی دویست میلیون تومانی خریداری شد. این زمین به طور اسمی با قراردادی روی کاغذ به اسم دانشگاه شریف بود اما این عزیزان که رفتند زمین را تصاحب کنند با مقاومت نیروی انتظامی روبرو شدند و این‌ها راه ندادند. حالا بعضی‌ها می‌گویند این کار به ضرب و زور تفنگ بوده، اما نیروی انتظامی معتقد بود که اینجا میدان تیر بوده و مسکن و شهرسازی حق فروش این زمین را نداشته است. این مناقشه ادامه پیدا کرد و حتی در زمان دکتر اعتمادی مکاتبات زیادی با ریاست جمهوری و شهربانی و... نیز انجام شد. من که به ریاست دانشگاه منصوب شدم این مکاتبات را دیدم. می‌دانستم که نظامی جماعت از رئیس جمهور هم حرف‌شنوی ندارد و فقط از فرماندهی کل قوا دستور می‌گیرد. ما هم گفتیم باشد. وقتی که دانشجوی‌های المپیدی را بردیم خدمت مقام معظم رهبری، نامه‌ای هم خدمت ایشان دادیم و ایشان دستور دادند که این زمین‌ها باید به دانشگاه شریف داده بشود. ما این دستور را بردیم ستاد کل، گفتیم فرمانده کل قوا دستور داده‌اند و آن‌ها هم کوتاه آمدند و بالاخره تصویب کردند که دیوارشان را عقب ببرند.





تقریباً ۶۰ هکتار زمین به دانشگاه رسید که البته قرارداد دانشگاه با وزارت مسکن و شهرسازی ۱۰۰ هکتار بود. این‌ها توانستند ۶۰ هکتار خالی کنند و به ما بدهند که خودش خیلی خوب بود. البته به محض اینکه این کار را کردند ادعاها روی این زمین هم شروع شد، چون تا این نظامی‌ها این زمین را تصاحب کرده بودند کسی جرأت نمی‌کرد مدعی شود. یک وقت آمدند به ما گفتند که دانشگاه علامه طباطبایی که پابینش زمین دارد، رفته در دولت تصویب کرده که این زمین‌ها را از دانشگاه شریف بگیرند و بدهند به دانشگاه علامه طباطبایی. زمانی بود که رئیس سازمان برنامه و بودجه همزمان استاد دانشگاه علامه طباطبایی هم بود. ۶ یا ۷ جلسه با مهندس بیاتی به ریاست جمهوری رفتیم تا از حقان دفاع کنیم. من این نامه را بردم گفتم دستور رهبری است مگر می‌توانید؟ این شد که با وجود مصوبه هیات دولت مناقشه به نفع ما تمام شد.

#### • مصوبه هیئت دولت هم داشت؟

یک چیزی تصویب کرده بودند که البته غیر قانونی بود و نمی‌توانستند. به‌رحال آن خطر رفع شد. بعد از این ماجرا، بلافاصله مدعی دیگری پیدا شد. مجری بزرگراه تهران-شمال، مدعی شد به موجب قانون تمام این زمین‌های اطراف تا شمال مال ماست. جالب است که این زمین اصلاً در ارتفاع است و بزرگراه از کف دره ساخته می‌شود. این زمین هفتاد متر بالاتر از دره است و کنار اتوبان محسوب نمی‌شود. ارتفاع هفتاد متری اصلاً چه ربطی به اتوبان دارد؟ دوباره ۳-۴ جلسه دیگر رفتیم ریاست جمهوری با این‌ها بحث کردیم تا آن موضوع هم برطرف شد. با توجه به اینکه پیش‌بینی می‌کردم مدعی دیگری پیدا شود، کارهای اداری دریافت سند این زمین را پیگیری کردیم که آن هم با وجود درگیری‌ها با سازمان ثبت اسناد و املاک آسان نبود. اما خوشبختانه سند زمین را گرفتیم و در شورای دانشگاه هم به اعضا نشان دادم و گفتم ببینید آقایان، سند منگوله‌دار زمین است! حالا اگر کسی معارض باشد می‌توانیم شکایت کنیم چون ما سند داریم. البته همزمان شروع به خرید زمین‌های اطراف آنجا هم کردیم. بعدها یک آقایی که استاد دانشگاه علم و صنعت بود و معاون مالی و اداری وزارت علوم شد، آمد طرح توسعه فیزیکی دانشگاه را متوقف کرد. این آدم با این کارش دانشگاه شریف را برای ابد ناقص کرد. البته خوشبختانه زمین چیتگر هست اما آن زمین تاسیسات زیر بنایی مثل آب، برق، گاز و فاضلاب که خودش صد



میلیارد تومان هزینه دارد چه برسد به ساختمان. اما چاره‌ای نیست. دانشگاه به گفته یک عده‌ای باید از تهران خارج شود اما نمی‌شود همه این دانشگاه به آنجا برود. این کار اجرایی نیست بعضی‌ها نشست‌اند کنار گود و پروژه می‌دهند. نمی‌شود که دانشگاه را فروخت. اینجا کلاس دایر است. نمی‌شود همه چی را فروخت و به جای دیگر رفت. اما پیشنهاد دادیم که رشته‌های جدید مثل دانشکده جدید مدیریت و اقتصاد را منتقل کنیم. یا دانشکده جدید بیوتکنولوژی یا مرکز تحقیقات نانو. الان هم توصیه من به مدیریت دانشگاه این است به هر قیمتی شده این طرح توسعه در سازمان برنامه، احیا شود. الان آقای جهانگیری در هیئت امنای دانشگاه است. آقای علی لاریجانی در هیئت امناست. البته یک‌بار هم نشده که همه این عزیزان در هیأت امناء حضور داشته باشند. متأسفانه هیچ جلسه‌ای همه این‌ها با هم نبودند که این را احیا کنند. من فکر می‌کنم قیمت‌ها هنوز خیلی بالا نرفته و می‌شود به صورت خرد این زمین را خریداری کرد. ما امیدمان به طرح توسعه این زمین است. البته توسعه مکان کنونی دانشگاه آسان‌تر است چون اقدات زیربنایی در چیتگر هزینه‌بر است. یک بار آقای مصلی‌نژاد در بازدید از چیتگر به ما قول داد یک دانشکده مدیریت و اقتصاد در آنجا راه‌اندازی کند و ما باید الان این را پیگیری کنیم تا شروع شود.

#### • در مورد توسعه فیزیکی دانشگاه اگر توضیح تکمیلی هست بفرمایید.

به اعتقاد من یکی از نقاط ضعف دانشگاه شریف فضای موجود است که مدیریت کنونی باید تمام هم و غم خود را در این زمینه به کار گیرد. زمانی بود که ما در حد امکانات خودمان می‌توانستیم دست به توسعه بزنیم. بودجه‌ای تهیه کرده بودیم و ذره ذره قسمت‌هایی را خریدیم و بیشتر در بخش شمالی دانشگاه زمین‌ها خریداری شد. غرب دانشگاه متعلق به سازمان تبلیغات اسلامی بود که خریداری شد. آنجا جزو دانشگاه نبود. آنجا را خریدیم، آن دیوارهای جدید، کارگاه‌های جدید، انبارهای سازمان تبلیغات بود که تعمیراتی انجام دادیم و کارگاه دانشگاه به آنجا منتقل شد. این‌ها همه فضایی بود که تکه تکه اضافه شد. البته هیچ کدام کافی نیست و هر کدام از این‌ها شبیه یک آسپیرین بود. دوای اصلی خیلی بیشتر از اینهاست. یک سری ساختمان‌ها را هم فارغ‌التحصیلانمان که از مسئولین بودند برای ما ساختند. چون اگر نمی‌آمدند این‌ها را برای ما بسازند، بودجه‌های وزارت علوم اصلاً به جایی نمی‌رسید. با بودجه‌های وزارت علوم حداکثر می‌توانستیم ساختمان‌های نیمه‌تمام را تمام



کنیم. مثلاً سلف سرویس را که نیمه تمام بود به اتمام رساندیم یا سالن ورزشی بالا که نیمه‌تمام بود. دانشکده برق را یکی از فارغ‌التحصیلان شریف در توانیر ساخت، دانشکده مدیریت را سازمان گسترش ساخت، ساختمان خودرو را که الان پژوهشکده نانو و آب و انرژی و بیوشیمی در آن هست، سازمان گسترش ساخت. دانشکده نفت ما را وزارت نفت چسبیده به دانشکده مهندسی شیمی ساخت، دانشکده انرژی را که آخرین دانشکده‌ای بود که برای ما ساختند سازمان انرژی اتمی در زمان مدیریت آقای آقازاده ساخت. این‌ها خیلی کمک کرد چون با بودجه‌های وزارت علوم نمی‌شد این کارها را کرد. مقدار کمی هم در دانشگاه توسعه دادیم یک طبقه به بخش متالورژی اضافه شد، یک طبقه به بخش ریاضی و یک طبقه به بخش صنایع. این‌ها همه وصله پینه بود. در حقیقت آنقدر فضا کم بود که تکه تکه همین‌طور این‌ها اضافه می‌شد. حالا البته بعد از دوران ریاست من هم ساخت اسکلت فلزی ضلع شمالی دانشگاه را شروع کردند. البته من دوست داشتم، آموزش در داخل دانشگاه باشد و کلاس‌ها یعنی غرب ساختمان ابن‌سینا، آن باغچه و آن زمین، بخش آموزش بشود. الان آن اسکلت فلزی آبی رنگ که بیرون دانشگاه ساخته شده نسبتاً خوب و بزرگ است اما رفت و آمد این همه دانشجو از این کوچه زیاد جالب نیست و احتمال اجرای راهرو زیرزمینی یا پل هوایی هم وجود ندارد چون فضایی نیست که ایجاد شود. به هر حال مشکل است و به این سادگی نیست. هر روز ۱۰ هزار دانشجو می‌خواهند از این خیابان عبور و مرور کنند که خیلی مشکل است. بعضی‌ها هم که آدم‌های مطلعی نبودند، می‌گفتند این خیابان را بخریم. در حالی که این کار نشدنی است. این خیابان راه اصلی شرق به غرب است. شهرداری به هیچ وجه نمی‌تواند این کار را بکند. هنوز هم معتقدم آموزش باید به داخل منتقل شود. با آن اسکلت فلزی آبی رنگ می‌شود کارهای مختلف زیادی کرد، آنقدر دانشگاه کمبود دارد که می‌تواند از آنجا استفاده کند ولی به‌رحال سلیقه است. این طرح سردر دانشگاه هم اجرا می‌شود و به فضای مسجد دانشگاه هم در زمان آقای روستا آزاد یک مقداری اضافه شد که البته هنوز هم کوچک است؛ آنقدر دانشجو و جمعیت اضافه شده که دیگر جواب نمی‌دهد. به‌رحال در حد امکانات بود. البته شهرداری قول داده بود که برای ما این سردر را بسازد. گفتند؛ اگر شما طرحش را تهیه کنید ما می‌سازیم ولی حالا می‌گویند هزینه ساخت را شرکت همراه اول می‌دهد که یکی از دوستان شوخی می‌کرد و می‌گفت که همراه اول از پول‌های خودمان دارد می‌دهد. سردر



هم لازم بود چون سردر قبلی موقتی و زیاد در شان دانشگاه نبود. من طرحش را دیده‌ام و فکر می‌کنم قشنگ است.

• پروژه دانشکده مکانیک که در قسمت شمالی دانشگاه فعال شده در زمان شما تصویب شد؟

بله، اول قرار بود در محل این کارگاه‌ها ساخته بشود البته به جز سوله آخری که مربوط به متالورژی بود. طرح هم آماده شده بود اما چون دانشکده مکانیک تردیدهایی داشت و طول کشید دیگر زمان ریاست من این کار شروع نشد. پس از من، همین طرح در شمال دانشگاه شروع شد و الان هم نیمه‌کاره مانده است. ساخت دانشکده هوا و فضا هم این‌گونه بود که باز من از مقام معظم رهبری دستوری گرفتم که چهار میلیارد تومان از ستاد کل نیروهای مسلح و ارتش اختصاص پیدا کند و قرارگاه خاتم‌الانبیاء هم بدون سود بسازد. بقیه بودجه ساخت را هم قرار شد از وزارت علوم و سازمان مدیریت بگیریم که الان تا اینجا ساخته شده است. البته خیلی مانده، نمای ظاهری تمام شده اما داخل دانشکده باید تمام شود و شاید این ۳۰ درصد بیشتر نباشد و با این بودجه‌های دولتی طول می‌کشد تا به اتمام برسد. پژوهشکده هوا و فضا نیز قرار بود در اینجا باشد. به‌رحال در این تغییر و تبدیل‌ها، جابجایی هم داشتیم. مثلاً دانشکده کامپیوتر که ساخته شد دانشکده کامپیوتر را از این ساختمان سه طبقه بالای دفتر ریاست دانشگاه به محل جدید منتقل کردیم و دانشکده هوا و فضا را به جای قبلی دانشگاه کامپیوتر انتقال دادیم. چون فضای دانشکده هوا و فضا بسیار کم بود. یک مرتبه دانشکده بزرگ شده بود کمی وضعشان بهتر شد. به ناچار همان‌طور که دانشگاه رشد می‌کرد ما وصله پینه می‌کردیم. الان دانشکده‌های اصلی ما فضای کمی دارند. دانشکده عمران مدت هاست کمبود فضا دارد. یک طرحی هم داشته و شروع نشده است. واقعا فضای کمی دارد. با اینکه یک ساختمان دیگر به دانشکده برق اضافه شد، باز فضا کم است. آنقدر دانشگاه از نظر کمی و استاد و دانشجو رشد کرده که متاسفانه فضای موجود جواب نمی‌دهد.



## • پژوهشکده سیستم‌ها چگونه راه‌اندازی شد؟

زمین پژوهشکده سیستم‌ها که ابتدای اتوبان شیخ فضل الله است از همان زمین‌های طرح توسعه خریداری شده بود و ساختمان را سازمان گسترش ساخت. ابتدا قرار بود شراکت با دانشگاه به صورت ۵۰-۵۰ باشد اما بعد از ساخت این پژوهشکده و خریداری تجهیزات، سهم دانشگاه یک چهارم شد و بقیه به سازمان گسترش رسید. البته اکثریت هیئت مدیره این پژوهشکده با دانشگاه بود. سازمان گسترش هم قبول داشت اما بعدها گفتند طبق اصل ۴۴ سهم خود را باید واگذار کنند. اصرارهای ما هم فایده‌ای نداشت و بعد از آن هم سازمان انرژی اتمی این سهم را خریداری کرد اما عملاً هیچ استفاده‌ای نکرد. این سازمان هم طبق اصل ۴۴ باید واگذار می‌کرد. ظاهراً ۷ یا ۸ میلیارد تومان هم بابت سهم یک چهارم به دانشگاه داده بودند، بعدها این ساختمان هم به سازمان فضایی واگذار شد. پژوهشکده انرژی هم در همین زمان ساخته شد، پایین‌تر، پژوهشکده انرژی بود که وزارت نفت برای دانشگاه ساخت که ساختمان بزرگ و خیلی خوبی است. حتی معتقدم که این ساختمان برای فعالیت‌های فعلی پژوهشکده انرژی، زیادی است. هر چقدر تلاش کردم که پژوهشکده نانو را به اینجا منتقل کنم، شرکت نفت مخالفت کرد. در نتیجه پژوهشکده نانو را در همین ساختمان خودرو جا دادیم. دکتر فتوحی از دولت درخواست کرده که این ساختمان را دوباره بدهند به دانشگاه، آقای جهانگیری هم حرفی ندارد اما برای اینکه سازمان فضایی را راضی کنند باید یک ساختمان هم به سازمان فضایی در جایی دیگر بدهند. اگر این ساختمان به دانشگاه واگذار شود برای ایجاد پارک فناوری و مرکز رشد جای ایده‌آلی است. چون یک کارگاه عالی با جرثقیل سقفی و یک سری ماشین آلات خوب و آمفی تئاتر دارد.

## • در مورد فعالیت‌های آقای دکتر مصلی‌نژاد بفرمایید.

از زمانی که من پست مدیریتی داشتم چند خوابگاه خریدیم. بعد من با آقای مصلی‌نژاد آشنا شدم. به من گفتند که ایشان به دانشجوی‌های با استعداد ماهیانه کمک مالی می‌کند. من دعوتش کردم که از او تشکر کنم. راجع به دانشگاه صحبت کردیم او هم خیلی خوشش آمد و گفت شما به چه چیزی نیاز دارید؟ آن موقع بیشترین مسئله دانشگاه خوابگاه مجردی بود. گفتیم از نظر خوابگاه مجردی ما خیلی تحت فشار هستیم. گفت شما زمین بدهید من برای شما می‌سازم. همین زمین خوابگاه مصلی‌نژاد را سر همان خیابان خریدیم

پژوهشکده سیستم‌ها  
مصلی‌نژاد



و در اختیار ایشان گذاشتیم و ایشان هم یک خوابگاه خیلی خوب با تمام تجهیزات داخلی نظیر تخت، میز، صندلی و رخت خواب و... تحویل داد. آقای دکتر عارف هم معاون اول بود، آمدند افتتاح کردند و آن موقع چون اینجا بهترین خوابگاه ما بود، این خوابگاه را برای دانشجویان دکترا گذاشتیم. بعدها من آقای مصلی نژاد را آوردم جزو هیئت امنای دانشگاه، به عنوان خیر بخش خصوصی، ایشان جزو هیئت امنای دانشگاه قرار گرفت. یک بار در هیئت امنای دانشگاه در مورد مسائل دانشگاه توضیح می‌دادم، آقای دکتر عارف، معاون اول هم در جلسه حضور داشت. موضوع بحث موارد ورزشی دانشگاه بود و گفتم که خیال نکنید این شاگرد اول‌های این دانشگاه از لحاظ ورزشی ایده‌آل نیستند، این‌ها در ورزش هم خوب هستند در والیبال این مقام را آوردند، در بسکتبال این مقام را آوردند از جمله من گفتم دختران این دانشگاه با اینکه ما استخر نداریم و استخر را اجاره می‌کنیم ۸ سال است که در کشور در رشته شنا اول می‌شوند. آقای مصلی نژاد خیلی تعجب کردند و گفتند که اگر شما به من زمین بدهید من یک مجموعه آبی درجه یک برای شما می‌سازم. ما هم در شمال دانشگاه قسمت‌هایی رو با زحمت خریدیم. چون مثلاً یکی بود که نمی‌فروخت و هرکاری هم می‌کردیم راضی به فروش نمی‌شد. آقای مصلی نژاد هم الحق یک مجموعه آبی خیلی خوبی برای ما ساخت که الان همه دارند استفاده می‌کنند و ۲ سال پشت سر هم فدراسیون شنا اینجا را بهترین استخر تهران اعلام کرده بود و واقعا هم خیلی خوب است. معمولاً دانشگاه‌ها چنین استخری ندارند. البته ایشان قول داده که در زمین چیتگر هم یک دانشکده مدیریت و اقتصاد برای ما بسازد که عزیزان باید دنبال کنند.

• **به نظر خودتان مهم‌ترین اقدام یا اقداماتی که در دوره خودتان برای پیشرفت دانشگاه انجام دادید چه چیزی بوده است؟**

نمی‌دانم چه بگویم. بالاخره این کارها را کرده بودیم ولی یک سری فعالیت‌های بین المللی خوب ما به کمک عزیزم دکتر وفایی انجام دادیم که نام دانشگاه را در دنیا پرآوازه کرد. دانشگاه شریف همیشه دانشگاه مطرحی بود ولی نه به این گونه که الان شریف را در دنیا می‌شناسند و به نظر من این شناخت به دلیل فعالیت‌های بین‌المللی دانشگاه بود که اهم آن، دعوت از برندگان جایزه نوبل بود که ۵ نفر را خود من دعوت کردم و بعد از من هم عزیزان ۳ نفر را دعوت کردند. این خیلی مهم است. یکیشان هم اینجا دکترای افتخاری از

دانشگاه شریف  
دکتر محمدعلی  
دکتر محمدعلی  
دکتر محمدعلی  
دکتر محمدعلی  
دکتر محمدعلی



ما گرفت، برنده نوبل اقتصاد بود، در اینجا دکترای افتخاری ریاضی از ما گرفت چون دکترای ریاضی هم داشت. دعوت از یکسری روسای دانشگاه‌های معروف، یعنی ۱۰ دانشگاه برتر امریکا که این‌ها هم آمدند و کاملاً با دانشگاه شریف آشنا شدند، سخنرانی کردند با استادها جلسه داشتند، با دانشجویان جلسه داشتند و رفتند. آن‌ها سخنرانی‌های خیلی تاثیرگذاری در مورد مسافرتشان کردند که من یادم است که ۲ نفر از آن روسای دانشگاه‌ها، یکی رئیس سابق دانشگاه «برکلی» بود که آن زمان رئیس اتحادیه دانشگاه‌ها در امریکا بود و دیگری هم رئیس دانشگاه «مریلند» بود در «سی. ان. ان» این‌ها داشتند مصاحبه می‌کردند و مجری برنامه هم خانم ایرانی بود، البته از دانشگاه شریف به انگلیسی صحبت می‌کردند. از این مسافرتشان و از چیزهایی که اینجا دیدند خیلی تعریف می‌کردند. از کشورهای دیگر تلفن می‌کردند به برنامه، این ایرانی‌های ضد انقلاب از هلند و آلمان و این جور جاها زنگ می‌زدند که مثلاً بر علیه ایران صحبتی بشود این‌ها رد می‌کردند و می‌گفتند نه اصلاً درست نیست ما خودمان آنجا بودیم و این جووری نیست. من خیلی خنده‌ام گرفته بود که وزارت خارجه هر چقدر هم که تلاش کند نمی‌تواند کاری بکند که روسای بهترین دانشگاه‌های دنیا در «سی. ان. ان» از ایران تعریف کنند. واقعا این کار خیلی تاثیر مثبتی داشت. از آن زمان به بعد دانشگاه شریف در امریکا و کانادا کاملاً شناخته شده است. در اروپا هم برای دانشگاه‌های خوب شناخته شده است. حالا شاید یک دانشگاه کوچکی خیلی با دانشگاه شریف آشنا نباشد. چون به هر حال دانشگاه تهران واقع در پایتخت ایران است. هر کسی جغرافیا بلد باشد می‌داند تهران کجاست ولی شریف با کیفیت و شهرت علمی‌اش شناخته می‌شود. بنابراین به نظر من روابط بین‌الملل در شناخته‌شدن دانشگاه خیلی موثر بود. البته فارغ‌التحصیل‌های ما هم آنجا می‌روند می‌درخشند و آن هم موثر است. استادهاى ما هم آنجا می‌روند و این فرصت‌های مطالعاتی بسیار موثر است. استادهاى ما اینجا مقاله می‌نویسند، چاپ می‌شود که این موثر است. این‌ها همه موثر است اما آن روابط در شناخته‌شدن بین‌المللی دانشگاه شریف خیلی موثر بوده و من بازخوردهای زیادی از غرب گرفتم. مثلاً رئیس فرهنگستان علوم امریکا مرا به‌عنوان رئیس دانشگاه شریف به یک برنامه‌ای دعوت کرده بود. یادم است که فارغ‌التحصیلان شریف کنفرانسی در امریکا داشتند، یکی دوتا از این‌ها را در فرودگاه راه نداده بودند، بعضیشان را هم یک شب زندان برده بودند و خیلی ناراحت شده بودند و این رئیس فرهنگستان علوم امریکا با اینکه اصلاً مسئله به او مربوط نبود نامه‌ای به من به‌عنوان



رئیس دانشگاه شریف نوشته بود و معذرت خواهی و ابراز تاسف کرده بود. اینقدر دانشگاه شریف برای آن‌ها مهم بود و احترام می‌گذاشتند و حالا هم که خانم مریم میرزاخانی مدال «فیلدز» گرفتند.

- در داخل کشور هم موضوع ورودی‌ها و جذب رتبه‌های اول مهم و پررنگ‌تر می‌شود. نفرات اول به دانشگاه شریف آمدند. برای بهبود یا تقویت جایگاه و چهره دانشگاه در داخل هم فعالیت‌هایی صورت گرفت یک مورد مثلا همین برنامه‌های معرفی رشته‌ها برای دانش‌آموزانی که کنکور دادند....

هرکاری ما می‌کردیم، دیگران هم بلافاصله الگوبرداری می‌کردند. ببینید در کنکور درصد قبولی از میان صد نفر اول کنکور از شریف زیاد بود. در صد نفر اول ابتدا ۷۵ بود، بعد شد ۸۰ بعد ۸۵ بعد ۹۰ و آمد تا ۹۵ و ماند، چندتایی هم جاهای دیگر می‌رفتند. یادم هست که معاون آموزشی من هر سال موقع انتخاب رشته که می‌شد در نیم صفحه روزنامه اطلاعات یک اطلاعیه می‌نوشت واقعا چیزهای واقعی راجع به خصوصیات دانشگاه می‌نوشت چون بعضی دانشگاه‌ها یک سری اطلاعاتشان درست نبود اما اطلاعات ارائه شده از سوی دانشگاه شریف کاملا مستند بود. مثلا صد نفر اول ۹۷ نفر به شریف آمدند. تمام المپیادی‌ها در اینجا پذیرش گرفتند. یا مثلا در بیست و چند سال اخیر در مسابقات ریاضی که انجمن ریاضی ایران در کشور برگزار می‌کند بدون استثنا تیم این دانشگاه رتبه اول را به دست آورده است. یعنی حتی یک سال هم نبوده که دانشگاه دیگری اول بشود. یا مثلا آن موقعی که در کشور کسی نمی‌دانست رباتیک چی هست، تیم رباتیک شریف در دنیا اول شده است. این‌ها همه باعث شد که مردم در داخل کشور هم دانشگاه شریف را بشناسند. البته یک برنامه‌هایی هم بود که شاگردهای سال آخر دبیرستان می‌آمدند از دانشگاه بازدید می‌کردند، برایشان توضیح داده می‌شد و مسابقات علمی جذاب برای مدارس خوب برگزار می‌شد. یا مثلا آقای دکتر تابش یک سری مسابقات برای دبیرستانی‌ها روی سایت گذاشته بود و به برنده‌ها جایزه می‌دادیم و برای بازدید به دانشگاه می‌آمدند. خود من چند بار دبیرستان علامه حلی رفتم و یک سال به آن‌ها رایانه اهدا کردم. این‌ها همه باعث شده بود که شاگردهای نخبه دانشگاه شریف را بشناسند و سعی کنند که به این دانشگاه بیایند. البته رقبای ما هم خیلی تلاش می‌کردند ولی حریف ما نبودند، خوشبختانه





امسال هم مثل سال‌های قبل، از صد نفر اول ۹۸ نفر به شریف آمدند، المپیادی‌ها هم همینطور و من از این موضوع خیلی خوشحالم.

- تا اینجای بحث نقاط قوت را بیان کردید، اگر بخواهیم به عملکرد دانشگاه نگاه بکنیم در دوره‌های مختلف نقاط ضعف هم بوده از نگاه شما چه مواردی می‌تواند جزو نقاط ضعف دانشگاه باشد؟

یکی از نقاط ضعف ما که سعی در اصلاح آن داشتیم این بود که رشته‌های علوم انسانیمان خیلی کم و ضعیف بود و تقریباً نداشتیم. در جامعه، مهندس با انسان‌ها سرو کار دارد، باید مقداری با علوم انسانی آشنا باشد. ماشین که نباید تربیت کرد. تلاش کردیم در دانشگاه رشته‌های علوم انسانی که به مهندسی نزدیک‌تر هستند برپا کنیم. به همین دلیل رفتیم به سمت رشته‌های مدیریت و بعد هم اقتصاد. یک دلیل دیگر هم این بود که دیدیم بعد از انقلاب خیلی از مهندس‌ها در راس امور مملکت قرار گرفتند، بدون اینکه اطلاعاتی از مدیریت و اقتصاد داشته باشند و به اصطلاح با خراب‌کاری یاد می‌گرفتند. برای همین، رشته مدیریت و بعد هم اقتصاد بسیار مورد استقبال قرار گرفت و هنوز هم مورد استقبال است. البته هر کاری که در دانشگاه انجام می‌شد، بلافاصله دانشگاه‌های دیگر هم دنباله‌رو بودند. اشکالی هم ندارد، بالاخره الگو می‌شدیم. بعد از مدیریت و اقتصاد به بخش زبان انگلیسی پرداختیم. من معتقدم که فارغ‌التحصیل دانشگاه باید زبان انگلیسی قوی داشته باشد. از طرفی آدم‌های قوی هم به اینجا نمی‌آمدند. برای اینکه اگر استاد شریف می‌شدند آینده‌ای برای خود متصور نبودند. همان زمان دانشگاه علم و صنعت، کارشناسی ارشد رشته زبان انگلیسی را ارائه کرد و موفق هم بود. در شریف هم این کار به روشی دیگر انجام شد. چون قصد ما این بود که رشته زبان خارجی به مهندسی مربوط باشد، کارشناسی ارشد زبان رایانشی ایجاد کردیم. کاربرد رایانه در زبان که خیلی چیز جدیدی بود و اولین بار بود در کشور چنین چیزی ایجاد می‌شد. البته شنیدم که ۲-۳ دانشگاه بعد از شریف این رشته را ایجاد کردند. به این صورت مرکز زبان شریف پرقدردت شد. این بخش اولاً فارغ‌التحصیل‌های خوبی دارد و ثانياً به کسانی که می‌خواهند به زبان انگلیسی مقاله بنویسند کمک می‌کند. ممکن است یک نفر از بین استادان خودمان یا دانشجویان دکترا آشنایی کاملی با زبان انگلیسی نداشته باشد. این روزها در تمام دنیا سراغ بین رشته‌ای‌ها



رفته‌اند. البته باید به عزیزان مدیر بگویم که این اقدامات را جدی بگیرند و اهمیت بدهند چون شنیده‌ام که بعضی‌ها گفته‌اند که این رشته باید تعطیل بشود. این‌ها چیزهایی بود که ما شروع کردیم و به نظر من هنوز هم باید به سمت رشته‌های جدید برویم. مثلا در رشته سیاست‌گذاری علم، اولین بار در کشور، این موضوع در دانشگاه شریف مطرح شد. در بهترین دانشگاه اروپا در این زمینه که دانشگاه «ساکس» در انگلیس بود یک دوره مشترک گذاشتیم و یک‌سری موسسات هم آمدند، رایزنی کردیم و از وزارت علوم، توانیر، ایران‌خودرو و خیلی جاهای دیگر داوطلب شدند که دانشجویان را بورسیه کنند. از بهترین فارغ‌التحصیلان دانشگاه تعدادی را انتخاب کردیم و این دوره را شروع کردیم. سال اول رفتند «ساکس» و برگشتند و همه چیز خوب پیش می‌رفت که متاسفانه مدیریت کشور عوض شد و مثل خیلی از مواقع دیگر، همه چیز رفت هوا و این موسسات بورسیه کننده اعلام کردند که ما نمی‌توانیم ادامه بدهیم. البته بعضیشان ادامه دادند ولی اکثریشان کنار کشیدند. در نتیجه این ۱۰ پانزده نفر هم به دانشگاه‌های مختلف از دانشگاه‌های کانادا، دانشگاه‌های انگلیس رفتند و این دوره را خواندند. بعضی از آن‌ها که بورسیه وزارت علوم شدند. بعضی‌ها هم در دانشکده مدیریت خودمان بودند. به هر حال این‌ها بعد از فارغ التحصیلی به شریف برگشتند. در شریف یک پژوهشکده سیاست‌گذاری علم و فناوری هست که تقریبا این‌ها چهار پنج نفر می‌شوند و همین‌طور چند نفر دیگر هم می‌آیند که در این رشته خاص در بهترین دانشگاه‌های دنیا درس خواندند. جالب اینجاست که خود این‌ها در اینجا پروژه‌های زیادی دارند. ۲-۳ میلیارد تومان پروژه دارند و کار انجام می‌دهند و اورهد دانشگاه را می‌دهند، اما دوره آموزشی ندارند. حالا شاهد هستیم که دانشگاه‌های دیگر دوباره از شریف این ایده را گرفتند و دکترا گذاشته‌اند. الان دانشگاه علامه طباطبایی دوره دکترا سیاست‌گذاری برپا کرده است یا دانشگاه تربیت مدرس دکترا سیاست‌گذاری و یا امیرکبیر و علم و صنعت فارغ‌التحصیل دکترا داشته‌اند. ما هنوز برای این‌ها رشته آموزشی نگذاشتیم و واقعا اگر بخواهیم در آن الگوهای قدیمی خود درجا بزنیم دانشگاه‌های دیگر از شریف جلو می‌زنند.

- برخی از همکاران شما اعتقاد دارند که دوران پیری دانشگاه شریف فرارسیده است. به نظر شما دانشگاه شریف پیر شده یا پخته شده است؟



شاید پیر شده باشد. ببینید دانشگاه شریف اگر از نوآوری فراری باشد و همان دستاوردهای ۵۰ سال پیش را حفظ کند راه به جایی نمی‌برد. همه چیز در حال تکامل است. رقابت موجب شده تا تمام دانشگاه‌ها به دنبال رشته‌های جدید، بین‌رشته‌ای و دانشکده‌های جدید باشند. ما می‌خواهیم از اینجا تکان نخوریم و این نشدنی است. چون موجب عقب‌ماندگی می‌شود. در همین رشته سیاست‌گذاری که گفتم، تصمیم‌گیران کشور در آینده از فارغ‌التحصیلان همین رشته هستند. فارغ‌التحصیلان دکترای سیاست‌گذاری در آینده در وزارت‌خانه‌ها می‌نشینند و برای کشور تصمیم‌گیری می‌کنند. آن وقت ما می‌نشینیم اینجا و عزا می‌گیریم که هیچ‌کدامشان از شریف نیستند. شریف هم باید حرکت کند و نمونه مهم‌اش هم این سیاست‌گذاری است که الان این دانشگاه از همه جا بیشتر نیرو دارد اما خود دانشگاه آن‌ها را آموزش نداده است. دیگران که چند سال بعد از شریف شروع کردند، فارغ‌التحصیل دکترا دارند، در آینده این‌ها تصمیم‌گیران کشور خواهند بود.

• برای ماندن در عرصه رقابت و حفظ پیشتازی و یا آن‌طور که شما هم گفتید «الگوبرداری دیگران از شریف» چه اقداماتی باید انجام شود؟

یکی از دلایل پیشتازی شریف ابتکارات و نوآوری‌های دانشگاه بود. اگر ابتکارات و نوآوری وجود نداشته باشد، دیگران از ما جلو می‌زنند و این خوب نیست. عزیزان باید کمی نوآوری، جسارت و ابتکار داشته باشند. در برخی موارد انتقاد می‌شود که چرا باید رشته‌های علوم انسانی ایجاد شود؟ ما مهندس هستیم. بروید ببینید در دنیا چه خبر است و رشته‌های بین رشته‌ای نه تنها دوتا، چهار پنج تا با هم، یک رشته شده است، الان دنیا اینجوری است. پتانسیل این کار در شریف وجود دارد. نیروهایش هم وجود دارد. هم استاد‌های خوب داریم هم دانشجویهای خوب. پس چرا ما حرکت نکنیم؟ البته این فضای فیزیکی هم یکی از گرفتاری‌های دانشگاه است. هر کاری که کلید می‌خورد مشکل فضای فیزیکی برای دانشگاه پابرجاست. اما به هر حال باید خط مشی اصلی را تعیین کنیم بعد متناسب با آن امکانات فراهم شود. یکی از فعالیت‌های دانشگاه در سال‌های اخیر فناوری و مرکز رشد بوده است. البته مرکز رشد از زمان من شروع شد ولی بعداً فعال شد و شرکت‌ها زیاد شد و این مسائل در دنیا مهم است. الگوی این فعالیت‌ها هم «سیلیکن ولی» استنفورد است. همه دانشگاه‌های دنیا در این مسیر حرکت می‌کنند که نتایج تحقیقات در به‌دست آوردن



ثروت و تبدیل تحقیقات به محصول تجاری استفاده شود. در اینجا خوشبختانه فعال شده اما فضا نداریم. فرض کنید ما الان بین ۵۰ تا ۱۰۰ شرکت دانش‌بنیان داریم ولی ایده‌آل این بود که ما بتوانیم ۱۰۰۰ شرکت در این مرکز رشد جا بدهیم و زیر پوشش شریف باشیم. البته همیشه به آقای دهبیدی‌پور هم گفته‌ام که ایده‌آل این بود شرکت‌هایی که در مرکز رشد پرورش می‌دهیم و بزرگ می‌کنیم، رشد می‌کنند و بیرون می‌روند تا شرکت‌های موفق‌تری شوند. از همان اول ۵ الی ۱۰ درصد از سهامشان را به دانشگاه بدهند چون ۵ درصد عددی نیست. بعد که شرکت‌ها بزرگ شدند آن وقت این خودش قابل توجه می‌شود. الان دانشگاه استنفورد از همان ۵ درصد ۱۰ درصدها درآمد زیادی دارد. شرکت‌هایی که از آنجا شروع کردند حالا به گوگل و مایکروسافت و این‌ها تبدیل شده‌اند. چون تعداد این‌ها هم زیاد است ۲۰۰۰ تا ۳۰۰۰ شرکت است و از ۵ تا ۱۰ درصد سهم، درآمد عظیمی برای دانشگاه استنفورد دارد. همین الان شرکت‌های موفق که از اینجا بیرون رفتند، خیلی هم موفق هستند به خصوص از این به بعد که این فعالیت‌ها تعدادشان بیشتر می‌شود و رشد می‌کند. به هر حال نباید به فناوری هم که بعد از آموزش و پژوهش، دانشگاه‌های دنیا به آن روی آوردند، بی‌توجه بود. شنیده می‌شود بعضی از عزیزان مخالف‌اند و می‌گویند؛ این فعالیت‌ها دانشگاه را خراب می‌کند. در حالی که واقعا باید ببینیم که دنیا به کدام سمت می‌رود و مملکت ما به چه چیزی نیاز دارد. گذشت، آن‌زمانی که همه فارغ‌التحصیلان می‌رفتند و در یک جایی استخدام می‌شدند. الان دوره‌ای است که فارغ‌التحصیلان یک دانشگاه باید خودشان بروند تاسیساتی ایجاد کنند و ۳۰۰ نفر را هم استخدام کنند و البته می‌توانند و ما باید دنبال این مسئله باشیم و این‌ها را تشویق کنیم.

- شما گفتید یکی از مشکلات دانشگاه فضای فیزیکی است اما بعضی از هم‌کاران می‌گویند که دانشگاه باید از این توسعه دست بردارد.

چرا؟



- چون اعتقاد دارند که دانشگاه باید به سمت تقویت زیر ساخت‌های موجود، رفع کسری‌های موجود، بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از فضاهای موجود حرکت کند.

آن هم به جای خود درست است. من که نمی‌گویم که تعداد دانشجویها را زیاد کنیم. همین ۱۰ هزار دانشجو برای شریف کافی است. ولی فضای دانشگاه کفاف نمی‌دهد. همین الان تمام دانشکده‌ها برای آزمایشگاه‌ها، جا کم دارند، هیئت علمی می‌خواهند بگیرند جا کم دارند. بله ما نباید از لحاظ کمی رشد کنیم من هم قبول دارم. الان «ام. آی. تی» هم همین ۱۰ هزار دانشجو را دارد. «هاروارد» هم تقریباً همین‌طور است. یعنی دانشگاه‌های خوب از یک حدی بیشتر دانشجو پذیرش نمی‌کنند. شریف هم نباید به این سمت برود. الان نسبت دانشجو و استاد در شریف به سطح وحشتناکی رسیده است. این نسبت نزدیک به ۳۰ است باید مثلاً ۱۸ یا ۲۰ باشد. ما برای استاد الان خیلی جا نداریم. باید آزمایشگاه‌های جدید درست کنیم. دیگر آن آزمایشگاه‌های ۴۰ سال پیش جواب نمی‌دهد. رشته‌های جدید ایجاد شده است. در یک رشته مهندسی عمران یا مکانیک کلی رشته‌های جدید ایجاد شده است. همه این‌ها آزمایشگاه می‌خواهد ما جا لازم داریم. بنابراین فضا مهم است و از نظر من فضا به معنی افزایش پذیرش دانشجو نیست.

- دانشگاه شریف در ابتدا با یک هدفی تاسیس شده و آن رفع نیازهای صنعتی کشور از یک سو و ایجاد دانشگاهی نزدیک به تراز بین‌المللی از سوی دیگر. به نظر شما در این‌باره چقدر موفق بوده‌ایم؟

ببینید! شریف از لحاظ تربیت دانشمند و استاد خیلی موفق عمل کرده است. الان تعداد بسیار زیادی از استادهای کشور فارغ‌التحصیلان این دانشگاه هستند. در دانشگاه‌های دنیا خیلی از استادهای خوب فارغ‌التحصیلان ما هستند. بنابراین شریف نیروهای خوبی تربیت کرده است. نیروهای شریف در صنعت هم موفق بوده‌اند. ما هر سال در فرهنگستان علوم بهترین استاد را انتخاب می‌کنیم و جایزه می‌دهیم. بهترین استاد جوان را انتخاب می‌کنیم و جایزه می‌دهیم. بهترین مهندس را انتخاب می‌کنیم و جایزه می‌دهیم. بهترین کسی است که بیرون، خیلی خدمت کرده و صنایع زیادی را ایجاد کرده و توسعه داده است. این‌ها بعضی‌شان از فارغ‌التحصیلان اینجا بودند و خیلی موفق بودند. یکیشان من یادم است آقای مهندس فلاح مربوط به علم مواد و متالورژی بود و خیلی موفق بوده که صنایع



زیادی، ایجاد کرده و همه جا فعال بوده است. شریف از این دست فارغ‌التحصیلان زیاد دارد. مهندس شافعی، مهندس ترکان، این‌ها هم آدم‌های موفق بودند که هنوز در بخش‌های مختلف کمک می‌کنند. چون این دانشگاه، دانشگاه جوانی است و فارغ‌التحصیلان آن، خیلی پیر نیستند. دوره اول می‌شود دکتر مشایخی، مسن‌ترینشان دکتر مشایخی است که همچنان کمک می‌کنند. بنابراین ما نیروهای خوبی تربیت کردیم و رفتند. آن زمانی که ذوب‌آهن بوده، همین مهندس شیری به محض اینکه فارغ‌التحصیل شدند به ذوب آهن رفتند و بعدها فولاد مبارکه را راه‌اندازی کردند.

- یک انتقادی در بیرون از دانشگاه به شیوه آموزشی دانشگاه وارد می‌شود از این نظر که دانشجویانی که تربیت می‌کند خیلی به درد صنعت و نیازهای داخلی نمی‌خورد. با این انتقاد چقدر موافق یا مخالفید؟

اشکال از بخش صنعت ماست. حالا امیدوارم که بهتر شده باشد، اما به هر حال فاصله بین دانشگاه و صنعت خیلی زیاد است. ساده‌ترین مثال که به رشته خودم مربوط می‌شود را می‌گویم؛ ما بهترین نیروها را تربیت می‌کنیم اما صنعت خودرو ما هنوز در ۴۰ سال پیش به سر می‌برد و متأسفانه هیچ تحولی در طراحی ایجاد نشده است. فقط در این خلاصه شده که برویم از خارج بیاوریم و بفروشیم. آن قدر که این‌ها به فکر بازرگانی هستند به فکر مسائل فنی خودرو نیستند. هنوز هم این برخورد با صنعت وجود دارد. این تقصیر دانشگاه نیست. اگر اجازه می‌دادند یک سری از نیروهای دانشگاهی بروند در صنعت خودروسازی شرایط بهتری، حاکم می‌شد. اما ببینید که مدیران خودروسازی‌ها چه کسانی هستند؟ حتی یکی دو نفرشان هم به زندان رفته‌اند. خودرو دست چنین مدیرانی بوده است. نتیجه می‌شود همین. من بیشتر تقصیر را از آن طرف می‌دانم چون در دانشگاه بهترین آموزش‌ها ارائه می‌شود. چرا همین دانشجویان به خارج که می‌روند رشد می‌کنند و مورد استقبال قرار می‌گیرند و همه‌جا از آن‌ها استفاده می‌شود؟ اشکال از خودمان است. آن راهبری صنعت، تصمیم‌گیران صنعت، مدیران صنعت، درست عمل نکرده‌اند. من ساده‌ترین مثال ممکن را می‌آورم. در همین زمینه خودرو، ۱۲ سال پیش مسابقات طراحی خودرو در کشور برگزار کردیم و درخواست دادیم که همه شرکت کنند. سال اول گفتیم خودروی الکتریکی یک نفره و یک کتابچه هم درست کردیم مشخصاتش چگونه باشد. فراخوان کردیم و ۷۰



دانشگاه از کل کشور با چه علاقه‌ای آمدند شرکت کردند. مراحل مختلف هم داشت اول کانسپت‌چوال دیزاین بود، بعد دیتیل دیزاین بود، بعد ساخت بود، بعد تست بود، آخرین مرحله هم خود مسابقه. یک‌سال همین دور دانشگاه مسابقه برگزار شد و بعد به مجموعه آزادی منتقل شد. صنعت خودرو هیچ کمکی به ما نکرد. آنقدر که حتی من رفتم به وزیر صنایع گفتم. حتی ۲ تن از مدیران عامل خودروسازی هم به محل برگزاری مسابقه آمدند اما اصلاً کمک نکردند. این به نظر من عمدی بود. اگر چنین چیزی در امریکا باشد همه می‌آیند؛ جنرال موتورز، فورد و... می‌آیند. تشویق کرده و کمک می‌کنند. همان کسی که وزیر صنایع برداشت آورد آنجا الان در زندان است. این‌ها می‌خواهند صنعت ما را متحول کنند. نمی‌دانید که این بچه‌ها چه ابتکاراتی به خرج دادند چه چیزهایی ساخته بودند، مگر خارجی‌ها چگونه پیشرفت می‌کنند؟ مگر هیوندای کره جنوبی چطوری پیشرفت کرده است؟ همین‌ها آمده‌اند کمک کرده‌اند از آسمان که نیامده است. ما هم از این نیروها داریم. بنابراین اینکه می‌گویید نیروهای دانشگاهی به درد صنعت نمی‌خورد، باید بگوییم صنعت به درد این‌ها نمی‌خورد نه اینکه این‌ها به درد صنعت نمی‌خورند. نیروهای ما عالی هستند فقط باید از این‌ها استفاده کنند و بخواهند که استفاده نکنند، متأسفانه نخواستند.

• به نظر شما دانشگاه چه سمت و سویی را برای یک آینده بهتر باید در پیش بگیرد؟

من از یک مورد احساس خطر می‌کنم و قبلاً هم بارها در همین شورای دانشگاه در این باره گفته‌ام. همان موقع که رئیس دانشگاه بودم، اساتید دانشگاه شریف نسبت به دانشگاه خودشان تعصب نداشتند. من وقتی می‌روم دانشکده فنی چنان تعصبی از جانب اساتید به دانشگاه می‌بینم که غبطه می‌خورم. البته من متوسط اساتیدی را می‌گویم که اینجا مشغول به تدریس‌اند. شاید در شریف هم یک‌سری از استادان به دانشگاه خود تعصب داشته باشند. وقتی این نگاه اساتید را در مقایسه با دانشکده فنی یا پلی‌تکنیک می‌بینم تأسف می‌خورم. این خیلی بد است و تمام این مدت این موضوع را احساس کردم و در شورای دانشگاه هم چندین بار گفتم.



- مشکلی که می‌گویید آیا به دلیل این نیست که مواردی که دانشگاه از اساتید می‌خواهد بیشتر کارهای فردی و شخصی است که باید انجام بدهند تا فعالیت‌هایی که به درد دانشگاه یا جامعه بخورد؟

مگر دانشگاه‌های دیگر نمی‌خواهند؟ تفاوت دانشگاه شریف با آن‌ها چیست؟

- مثلاً برخی سخت‌گیری‌هایی که اینجا می‌کنند شاید آنجا نباشد.

دانشگاه‌های دیگر هم سخت‌گیر هستند. یعنی دانشکده فنی سخت‌گیر نیست؟

- اتفاقاً می‌خواستم بپرسم که فضای بین اساتید در دانشکده فنی چگونه است؟ در برنامه بزرگداشت هشتادمین سال دانشگاه تهران که شرکت کرده بودم با یکی از فارغ‌التحصیلان شریف برخورد کردم که مدرک دکترای خود را در دانشکده مکانیک گرفته و عضو هیئت علمی دانشکده فنی تهران بودند. ایشان گفتند بین دانشگاه تهران و شریف تفاوت زیادی وجود دارد. چون در اینجا روابط اعضای هیئت علمی با یکدیگر و با دانشگاه خیلی بهتر و قوی‌تر است. ایشان در چند مورد هم از دانشگاه شریف نقد کرد. ما باید ببینیم که ریشه‌ها چیست البته شما اشاره‌هایی کردید که دلایلی وجود دارد.

تلاش ما در دانشگاه بر این بود که اعضای هیات علمی با یکدیگر تعامل داشته باشند. در مورد دانشگاه‌های دیگر و روابط شخصی و اجتماعی اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها اطلاع چندانی ندارم اما به هر حال تعصب دارند، این تعصب را من در اینجا خیلی ضعیف می‌بینم.

- آیا این تعصبی که شما از آن نام می‌برید در میان فارغ‌التحصیلان شریف نیز دیده می‌شود؟

خب نسل‌های جدید با نسل‌های قبل تفاوت دارند. دانشجویهای الان، با آن آدمی که ۳۰ سال پیش می‌آمد سر کلاس، خیلی تفاوت دارد. البته نسل فعلی از لحاظ اطلاعات و آ...





تی و کامپیوتر و این‌ها خیلی بیشتر از نسل ۳۰ سال پیش قوی است ولی در برخی موارد بسیار ضعیف است. احساس مسئولیت، بلوغ سیاسی، احساس تعلق به آب و خاک و سرزمین و تاریخ و خیلی چیزهای دیگر نسبت به ۳۰ سال پیش ضعیف‌تر است. این نسل این‌گونه است. من خیلی فکر کردم که چرا این‌ها متفاوتند و فکر می‌کنم بخش زیادی به آموزش و پرورش بر می‌گردد. یک نفر که دیپلم می‌گیرد و به دانشگاه می‌آید، دیگر قابل تغییر در دیدگاه‌ها نیست. این فرد ۱۲ سال در یک سیستم بدین‌گونه بار آمده و در عرض ۴ سال عوض نخواهد شد. یادم است از همان کلاس اول دبستان هر روز در مدرسه پرچم ایران را بالا می‌بردیم، سرود می‌خواندیم و بعد کلاس می‌رفتیم. الان این کارها را نمی‌کنند. زمانی که در سوئیس بودم، متوجه شدم که روز یکشنبه همه خانه‌ها پرچم سوئیس را بالا برده‌اند. دلیلش را که پرسیدم گفتند مگر تو نمی‌دانی؟ روزهای یکشنبه، همه پرچم کشور را بالا می‌برند. شاید تقصیر خود ما هم بوده که بعد از انقلاب ما چیزهایی را بد می‌دانستیم. مثلاً آیین‌نامه در وزارت علوم می‌نوشتیم و می‌خواستیم بنویسیم ملی می‌گفتند نه ننویسید ملی بنویسید کشوری. یعنی حتی واژه ملی بار منفی داشت. خب این‌ها عکس‌العمل انقلاب بود. البته عکس‌العمل بعد از انقلاب بود. اما بعدها متوجه شدیم که مهم است. الان چطور همه مسئولان می‌گویند اسلامی ایرانی. ایرانی را هم کنارش می‌گویند ولی روزهای اول نمی‌گفتیم، برای اینکه بعد از انقلاب احساس خاصی داشتیم. ولی الان می‌بینیم مهم است. بچه‌ای که این‌جوری بزرگ بشود، بعد از فارغ التحصیلی می‌رود و پشت سرش را نگاه نمی‌کند و برایش اصلاً مهم نیست. به نظر من باید از دبستان شروع کرد، چون در دانشگاه خیلی نمی‌شود تاثیر جدی گذاشت.

- در آخر، شما دوره مدیریتی طولانی داشتید اگر خاطره خاصی که در ذهنتان مانده و به‌نظرتان می‌رسد بفرمایید.

بهترین خاطره من آمدن مقام معظم رهبری به دانشگاه بود. همیشه از من می‌پرسند بهترین خاطرت شما چه بوده، می‌گویم آمدن آقا به دانشگاه. شاید ما اولین دانشگاهی بودیم که ایشان آمدند. البته زمانی بود که تازه تیم ربوکاپ در مسابقات جهانی اول شده بود. دوران بدی هم بود، زمانی که تیم ما رفت در دنیا اول شد مصادف با اتفاقات توی خوابگاه دانشگاه تهران شد. فضای مایوس‌کننده و منفی در کشور حاکم بود و این بچه‌ها



رفتند و اول شدند و در کشور مثل بمب صدا کرد. یک روحیه بخشی فوق العاده ایجاد شد. دو ماه بعد تیم المپیاد ریاضی دانشگاه در دنیا سوم شد آن هم همین طور و خلاصه یک روحیه ای ایجاد شد و بعد ما اینها را بردیم خدمت آقا. ایشان هم به دانشگاه آمدند و یک بازدید از روبروکاپ در کتابخانه داشتند و بعد رفتیم در کتابخانه، نشستیم در یک اتاق در کتابخانه یک سری مسئولان دانشگاه بودند و من معرفی کردم و سپس آمدند مسجد برای نماز و پرسش و پاسخ. حتی بچه ها راجع به نظارت سوال کردند و ایشان هم جواب دادند. خاطره خیلی خوبی بود. خاطره بد هم همین دفن شهدا بود.

- راجع به این هم توضیح بفرمایید. یک برنامه ای که می توانست خیلی محترمانه و در شان شهدا انجام شود چرا این طوری خراب شد؟

چون تصورات غلط بود. اولاً گروه های سیاسی بودند، حالا از لحاظ تشکیلاتی و سیاسی چه اهدافی داشتند و آیا اصلاً این چیزها برایشان مهم هست یا نه، کاری ندارم. یک گروه هایی بودند که چیزهای مقدس و معنوی برایشان مهم نبود بلکه منفی بود. با آن هم کار ندارم، ولی اینها می گفتند که اگر ما شهدا را اینجا در مسجد دانشگاه دفن کنیم هر روز سپاه می خواهد بیاید در دانشگاه. آخر مگر سپاه بیکار است هر روز بخواد بیاید در دانشگاه؟

- می گفتند این اقدام دانشگاه را به پادگان تبدیل می کند.

واقعاً در عمل این گونه نشد. نمی دانم اینها تصورات بود یا فقط بهانه بود. مسجد دانشگاه شریف با مسجد دانشگاه های دیگر فرق دارد. در دانشگاه های تهران، امیر کبیر، علم و صنعت، مسجد در وسط دانشگاه است. مسجد ما نه تنها کنار است بلکه بین مسجد و دانشگاه یک درب وجود دارد و ما می توانیم این درب را ببندیم. مسجد دانشگاه شریف، هیئت امنای جداگانه دارد و تصمیم گیرنده مسجد، هیئت امناست و دانشگاه نیست. بنابراین همه چیز آن تفاوت دارد. به هر حال متأسفانه اتفاق بدی بود. بعداً بلافاصله همان کسانی که این کار را تقبیح می کردند، فهمیدند کار بدی کرده اند و به سرعت محکوم کردند. الان هم هیچ مسئله ای نیست، مردم در مراسم مختلف می روند و فاتحه می خوانند. حتی بعضی ها مراسم عقد و ازدواجشان را در کنار این شهدای عزیز انجام می دهند و این

بسم الله الرحمن الرحیم  
الحمد لله رب العالمین  
والصلاة والسلام  
على سيدنا محمد وآله  
الطاهرين



چیز بدی نیست. منتها گاهی عکس‌العمل‌ها غلط می‌شود. دفن شهدای گمنام اصلا چیز جدیدی نیست و همه‌جا هست. این‌ها آدم‌های معمولی نیستند. شهید و بسیار محترم هستند. تمام ملت به این‌ها احترام می‌گذارند. هر چه داریم از این هاست.

### • اگر صحبت ناگفته‌ای هست...

در دانشگاه شریف، انجمن فارغ‌التحصیلان نیز فعال شد که اساس‌نامه داشت و مرتب هم جلسات آن برگزار می‌شد. از اینکه الان هم فعال هست یا نه اطلاعی ندارم. من به جلسات این‌ها هم می‌رفتم و تشویقشان می‌کردم. البته یک انجمن فارغ‌التحصیلان خارج از کشور هم بود که من و آقای کرمانشاه و آقای وفایی رفتیم «سن دیگوریا»، در مراسم افتتاحیه این انجمن هم صحبت کردم. البته شب قبلش آقای دکتر وفایی آمد و گفت این‌ها ممکن است بخواهند شلوغ کنند. رفتم و صحبت کردم و بعد از صحبت، دیدند ما از جنس استاد هستیم و اتفاقا خیلی با من رفیق شدند. بعد از سخنرانی، خیلی گرم گرفتند و همان‌جا هم اساس‌نامه تصویب شد و به ثبت رسید. اما خواسته من که کمک آن‌ها به دانشگاه بود متأسفانه اجابت نشد. البته بهانه آن‌ها تحریم‌ها بود. شاید هم درست می‌گفتند. امیدوارم با برداشته شدن تحریم‌ها، فارغ‌التحصیلان خوب ما بیایند و به این دانشگاه کمک کنند. همان‌طور که در بنیاد شریف هم قرار بود این کار انجام گیرد که آن هم متأسفانه نشد. تمام دانشگاه‌های معروف دنیا چیزی شبیه این بنیاد دارند. ما هم ایده را از «استنفورد» و «ام. آی. تی» و «کلتک» و «هاروارد» گرفتیم. شاید ما اعضای هیئت‌امنا را خوب انتخاب نکردیم. دو سال بعد فنی‌تهران آمد و اساس‌نامه ما را گرفت و بنیاد را راه‌اندازی کرد و موفق هم بود. همین آقای مصلی‌نژاد برای دانشگاه، علاوه بر ساختمان‌های دیگر ۲ دانشکده برق و مکانیک را ساخت. اما متأسفانه شرکت‌هایی که ایجاد شد، هیچ‌کدام به سوددهی نرسید. خیرینی هم بودند که می‌خواستند کمک غیرنقدی کنند، من گفتم این کمک به حساب بنیاد واریز شود. همین آقای مصلی‌نژاد سهام معدن داد. من الان نمی‌دانم وضعیت بنیاد چگونه است.