

مصاحبه شونده: سعید سهرابپور

مصاحبه کننده: مهندس میرزایی

تاریخ مصاحبه: ۹۴/۷/۷

سال ورود: ۱۳۶۰

اقای دکتر با توجه به اینکه دوره مدیریت حضرت عالی طولانی ترین دوره مدیریت دانشگاه بوده می خواستیم در این گفتگو به روند فعالیت های دانشگاه در این دوره پردازیم البته سوالات کلی دیگری هم داریم که خدمت تان عرض می کنیم. سوال اول وقتی حضرت عالی تشریف آوردید دانشگاه با توجه به این که دانشگاه شیراز تشریف داشتید وضعیت دانشگاه را از نظر امکانات، برنامه های مدیریتی، فضای آموزشی، فرهنگی چه گونه دیدید

من در شرایط خاصی دانشگاه آمدم ما وزارت علوم بودیم. از این دانشگاه دو نفر از اساتید معاون های وزیر بودیم آقای دکتر علی اکبر صالحی معاون آموزشی بود من معاون عمرانی بودم در زمان وزارت آقای دکتر هاشمی گلپایگانی. خب ما ۴ سال معاون ایشان بودیم این اواخر اتفاق دیگری هم افتاد تقریباً یک سال و نیم یا دو سال قبل از پایان دوره وزیر، ایشان من را فرستاد دانشگاه بین المللی امام خمینی قزوین و گفت با حفظ سمت سرپرست آن جا هم بشوم، اونجا باید یک اصلاحاتی انجام بدهیم. بنا براین من به عنوان سرپرست دانشگاه بین المللی امام یک سال و نیم هفته ای دو روز علاوه بر وظیفه ای که اینجا در وزارت داشتم می رفتم قزوین و برمی گشتم. آن جا احتیاج به مقداری اصلاحات داشت. همچنین درست یک سال و نیم آخر وزارت آقای دکتر هاشمی گلپایگانی ایشان به اصرار، من را قائم مقامش گذاشت. واقعا هم من نمی خواستم بپذیرم و ایشان اصرار کرد که من قائم مقام وزیر بشوم و یک سری وظایفش را هم به عهده من گذاشت که بالاخره او را کمک کردیم. این اواخر یک حالتی در دانشگاه شریف پیش آمده بود که البته اول وزیر اقدام خاصی انجام نداد ولی مرتب از طرف اساتید نامه هایی برای وزیر، برای مجلس، برای ریاست جمهوری می آمد، حالتی پیش آمده بود که ایشان نهایتاً تصمیم به تغییرات گرفتند. نمی دانم این ها را بگویم یا نه. به من و آقای صالحی گفت شما که استاد های اون جا هستید یک کدامتان بروید آن جا. من گفتم آقای دکتر صالحی شما دو دوره رئیس بودی شما کاملاً مسلط هستید شما بروید. آقای دکتر صالحی به من گفت درست برعکس چون من دو دوره رئیس بودم من دشمن دارم چون شما از شیراز

آمدی و شما را نمی شناسند بهتر است شما بروید. ما هم گفتیم چشم. خلاصه قرار شد من بیایم و دیگر جزئیاتش را توضیح نمی دهم وقتی آمدیم یک خورده دانشگاه متشنج بود. آمدیم و مستقر شدیم و در مدت نسبتاً کوتاهی تشنج الحمدالله برطرف شد و البته اعضای هیئت علمی خیلی همکاری کردند. من یک چیزی را بعداً متوجه شدم که اصلاً اطلاع نداشتم. به من گفتند که قبل از این که بیایم دانشگاه، این جا شورای دانشگاه که مرتب تشکیل می شده در یکی از این جلسات شورای دانشگاه، اعضای هیئت علمی رای گیری کردند و من را انتخاب کردند و یک نامه هم به وزیر نوشتند و من را پیشنهاد کردند که من اصلاً این را اطلاع نداشتم و یکی دو ماه بعد از این که آمدم دانشگاه فهمیدم که این جا نظری روی من داشتند. به هر حال آمدیم و همان طور که گفتم همکاران دانشگاه خیلی همکاری کردند و دانشگاه آرام شد و ما در سایه آرامش شروع کردیم به اقدامات مختلف که باید می کردیم. بنا بر این من در این شرایط وارد دانشگاه شدم و البته بعدش هم ما در ۱۳ سالی که در دانشگاه بودیم از لحاظ سیاسی شرایط خیلی سختی در کشور بود. خود شما معاون فرهنگی بودید کاملاً یادتان است. همان اول شرایط سختی بود قبل از انتخابات ۷۶ تا ۸۴، سال ۸۴ یا ۸۸ شرایط سختی بود. اوایل، شرایط سختی بود، بعضی گروه‌های دانشجویی بودند کارهای تند می کردند اذیت می کردند جوان بودند بالاخره. ما با این ها صحبت می کردیم نصیحت می کردیم ولی کار خودمان را هم می کردیم در ضمن شما خودتان هم شاهد بودید بعد از داستان انتخابات ۸۸ هم شرایط دیگری در کشور ایجاد شد و باز هم شرایط مشکلی بود و باز این گروه های سیاسی اذیت می کردند، به قول معروف ما هم می گذاشتیم پای جوانی آن ها ولی واقعا اذیت می کردند. حالا نباید اسم برد درست نیست ولی یک زمانی چنین گروه هایی بودند. خاطره خیلی بدی برای من بود که یک گروه صد نفری از بالای دانشگاه راه می افتاد می رفت تا دم درب جنوبی دانشگاه و بیرون هم نمی رفتند پشت در یک مقدار شعار می دادند ده دقیقه بعد بی بی سی این مراسم را پخش می کرد خیلی من ناراحت می شدم خیلی. ده دقیقه بعد بی بی سی این مراسم را پخش می کرد تا همه دنیا حساس شوند به دانشگاه شریف بین چه خبر است؟ در صورتی که در ده هزار نفر دانشجوی این ها صد نفر بودند و من از این مسئله خیلی متاسف بودم چرا باید یک آدم نسبت به کشور خودش این کار را بکند. به هر حال این شرایط سخت را ما داشتیم علی رغم این شرایط سخت ما وظیفه اصلی خودمان را انجام می دادیم. بارها اتفاق افتاد که شما خودتون هم در کمیته انضباطی بودید یا نه بعضی از اینها را ما می آوردیم کمیته انضباطی و وقتی می دیدیم که از کاری که کرده اند واقعا متنبه شده اند می بخشیدیم. خیلی زیاد این اتفاق افتاد

بسیار اثر مثبتی هم داشت وقتی دانشجو می دید که ما واقعا انتقام نمی خواهیم بگیریم و می خواهیم نصیحتش کنیم روی آن دانشجویی که تخلف کرده بود اثر واقعا مثبتی می گذاشت. علی ایحال این مسائل را داشتیم.

در همین موضوع من یک سوال بکنم. آقای دکتر در همین دوره که شما فرمودید به هر حال دانشگاه ما به یک ویژگی هایی شناخته شده بود در عین این که می گفتند یک دانشگاه علمی است و چار چوب های علمی اش را رعایت می کند و نگاهش نگاه علمی هست، فعالیت های دانشجویی و نشاط دانشجویی هم در دانشجو خوب بود و در خیلی از فعالیت ها بچه های ما پیشرو بودند. با وجود این مسائلی که شما فرمودید که بالاخره گاهی برخی در مسائل سیاسی اذیت می کردند و مشکلاتی برای مدیریت درست می کردند تعداد کمی بود

بله نگاه شما و تیمی که به حضرت عالی کمک می کردند چه گونه بود که این شرایط را فراهم کرده بودند که برای افراد دربیرون، آمدن به دانشگاه یک آرزو بود

بینید فعالیت های علمی و فوق برنامه نه فقط علمی فوق برنامه بصورت کلی فوق برنامه در این دانشگاه خیلی خیلی قوی بود. خیلی هایش هم مسئولش خود شما بودید. عرض به حضور شما که اگر یادتون باشد ما این فعالیت ها رو کاملا تشویق می کردیم و حتی من یادم هست جشن ورودی سال اولی که با پدر و مادرهایشان می آمدند در سالن ورزشی و ما برای این ها صحبت می کردیم، ما به اینها می گفتیم ما نمی خواهیم که شما فقط درس بخوانید اصلا در دانشگاه شریف ما این را ترجیح نمی دهیم، ما دلمان می خواهد که شما هم درس بخوانید و هم به فعالیت های فوق برنامه بپردازید. فعالیت های فوق برنامه هم خیلی متنوع داشتیم، فعالیت های سیاسی فعالیت های اجتماعی فعالیت های خیریه فعالیت های هنری، همه جور فعالیت و ما می خواهیم که شما فقط درس نخوانید. در این دانشگاه ما این را می خواهیم. با اینکه دانشجویهای ما هنوز هم نفرات اول کنکور و المپیاد بودند ولی این جور فعالیت ها خیلی تشویق می شد و البته خیلی از این فعالیت ها اولین بار در این دانشگاه اتفاق افتاده است. اولین گروه های علمی، اولین مجله های علمی دانشجویی، اولین کنفرانس های علمی دانشجویی در این دانشگاه شروع شد و بعد به سایر دانشگاه های کشور رفت و همه، این فعالیت ها را بعد از اینجا شروع کردند. اتفاقا حجم فعالیت های فوق برنامه ما بقدری زیاد بود و بقدری دانشجویها استقبال می کردند که گروه های سیاسی تند رو را در اقلیت قرار می داد همه جذب این فعالیت های فوق برنامه وسیع می شدند و کمتر می رفتند سراغ این گروه های تند رو و این خودش یک سیستم و روشی بود و وقتی یک گروه این کار را می کردند این نقطه قوت دانشگاه بود و بعدا برای

بقیه دانشگاه ها این الگو می شد که هنوز هم ادامه دارد. مثلاً اولین نشریات علمی دانشجویی که جای خود دارند. نشریات دانشجویی امروز هم هستند ولی این نشریه روزنامه شریف که هنوز هم در می آید د این خیلی چیز خوبی بود و من خیلی خوشحال هستم می بینم که هنوز هم مرتب در می آید، باید واقعا تشویق کرد. در امریکا در آن دانشگاهی که من درس می خواندم یک نشریه دانشجویی داشتند که همه کارهاش را دانشجویان می کردند. روزانه بود و هر روز در می آمد ولی هرروز تهیه و آماده کردنش خیلی مشکل است اینجا این تبدیل شده بود به هفته ای دوتا شماره، شنبه ها و سه شنبه ها. کارهایش را دانشجویان می کردند، خبری هم بود. آخرین اخبار دانشگاه را منعکس می کرد همه، استاد دانشجو کارمند می خواندند. مقداری مطالب علمی داشت، مباحث هنری داشت. البته باید مواظب هم می بودیم که بالاخره این ها جوان بودند بعضی موقع ها ممکن بود که یک اشتباهاتی هم بکنند تذکر می دادیم. خیلی چیز خوبی بود و این اواخر که می دیدم که مرتب در می آمد خیلی خوشحال بودم ولی نمی دانم که آیا هنوز هم بیشتر کارهاش را دانشجویان می کردند یا نه؟ نمی دانم ولی لطفش به این بود که خود دانشجویان این کارها را می کردند. به هر حال یک زمانی در کشور سر دبیرهای روزنامه های معروف کشور همه فارغ التحصیل های ما بودند. مثلاً روزنامه همشهری روزنامه جام جم. به این روزنامه های معروف که نگاه می کردیم می دیدیم همه مسئولین اش فارغ التحصیلان ما بودند. در حقیقت اینها کسانی بودند که این تجربه و تمرین را در دانشگاه کرده بودند و بعد رفته بودند بیرون این را ادامه داده بودند و مسئولین روزنامه های شماره یک کشور هم شده بودند.

آقای دکتر شما یک نگاه حمایتی خاصی هم از فعالیت های دانشگاهی داشتید یعنی در عین اینکه سیستم جاری دانشگاه در حد امکانات خودش از فعالیت ها پشتیبانی می کرد خود حضرت عالی پشتیبانی خاصی هم می کردید. خاطراتان هست چون بعد ها اینها در برنامه های دانشگاه و حتی بیرون دانشگاه خودش را نشان داد یعنی بعضاً از حد دانشگاه فراتر رفتند نمونه اش همین دفتر مطالعات تکنولوژی که یک گروه دانشجویی بود که بعداً مجموعه بزرگی شد و مجموعه شهید رضایی و موارد دیگر. اگر در این موضوع هم فرمایشی دارید بفرمایید.

بله در چهارچوب همین فعالیت های فوق برنامه بعضی از این گروه ها کم کم حرفه ای شدند. گروه مرکز مطالعات که می فرمایید یک گروهی بود که مطالعات اقتصادی و فنی می کردند پروژه هایی را می گرفتند و انجام می دادند کم کم این گروه چنان حرفه ای شد که برای مسئولین کشور پروژه انجام می دادند و در حقیقت یک جور تینک تینک بودند که حتی تا اون جایی که یادم هست ما برای این ها مجوز تینک تینک هم گرفتیم اول شروع

کرده بودند یک سری مجوز کانون تفکر می دادند الان فکر نمی کنم که ادامه بدهند. این ها یک زمانی رسید که دو سه میلیارد تومان پروژه داشتند و پروژه هایشان را هم که از بیرون می گرفتند از طریق معاونت پژوهشی انجام می دادند و بالاسری شان را هم می دادند. یک گروه منسجمی بودند و چیز مفیدی هم بود برای اینکه مسئولین کشور آنقدر گرفتار کارهای اجرایی هستند که خودشان فرصت این کارها را ندارند. اگر یک گروه حرفه ای با تجربه پیدا بشود یک موضوعی را به او بدهند و برود برایشان مطالعه کند و بیاد دقیق گزارش بدهد خیلی به درد مسئولین می خورد و این گروه اینطوری بود و امیدوارم که همچنان ادامه بدهد. من تازگی ها از ایشان خبر ندارم که وضعیت شان چه طوری است شنیدم آقای یقظین ول کرده رفته ولی اطلاع جدیدی ندارم. یک گروه این بود و یک گروه از این قوی تر که با کمال قدرت دارند کارشان را انجام می دهند پژوهشکده شهید رضایی بود. دانشجویانی که مربوط به بسیج دانشجویی بودند البته وقتی می گویم بسیج دانشجویی اینها دانشجوی سال اول و دوم نبودند اینها دانشجویان ارشد و دکترا و حتی فارغ التحصیلان دکترا و فارغ التحصیل ارشد و البته دانشجویان ممتاز کارشناسی هم بودند. من به این ها گفتم که بسیج وظیفه اش در زمان جنگ معلوم است، در زمان صلح هم، الان بیشتر بسیج های دانشجویی در دانشگاه های دیگر کارهای فرهنگی می کنند که خوب است شما چون در دانشگاه صنعتی شریف هستید علاوه بر کارهای فرهنگی باید کارهای تحقیقاتی هم بکنید حالا کارهای تحقیقاتی چه نظامی و چه غیر نظامی. اینجا دانشگاه شریف هست. چون واقعا این ها بچه های خوبی بودند آمدند و شروع کردند. البته به آن ها جا دادیم امکانات دادیم کامپیوتر دادیم و تقویت کردیم و اینها خیلی خوب رشد کردند. اینها اول رفته بودند در مسابقات بین دانشگاه ها، اول شده بودند و جایزه گرفته بودند بعد کم کم پروژه های کوچک گرفتند و بعد رفتند سراغ پروژه های بزرگ و کارهای بسیار عالی. آن ها کارهایی کردند که کسی باور نمی کرد و مثلا جز در چند کشور دنیا انجام نشده بود و این واقعا باعث افتخار است. واقعا این پژوهشکده کارهای خیلی خوبی کرده و به کشور خدمت کرده است هم کارهای نظامی و هم کارهای غیر نظامی. یکی از کارهایی که این ها می کردند برای اینکه بچه ها را به کارهای تحقیقاتی علاقه مند کنند گذاشتن مسابقات طراحی بود. مسابقات خودرو بود مسابقات هواپیمای بدون سرنشین بود چیزهای مختلف که بچه های رشته های مهندسی با علاقه می آمدند و شرکت می کردند. در این مسابقات بعضا هفتاد دانشگاه کشور می آمدند و شرکت می کردند و نتایج خیلی خوبی هم حاصل می شد. فکر می کنم هنوز هم این مسابقات را ادامه داده اند. البته اخیرا کسب اطلاع نکردم ولی فکر می کنم هنوز هم از این مسابقات که بچه ها را به کارهای فنی و علمی تشویق می کند دارند و این خیلی خوب است و من

همیشه در دانشگاه های دیگر که صحبت می کردم می گفتم باید دانشجویان را تشویق کنید که در این مسابقات علمی شرکت کنند و این خیلی کمک می کند تا قوه ابتکار و ابداع و خلاقیت این ها بالا برود و برای دانشجویان مهندسی بخصوص خیلی لازم است و به هر حال این جور گروه هایی که حرفه ای شدند در دانشگاه بودند . چیز جالبی برایتان بگویم ، گروه های خیریه ای داشتیم که حرفه ای شدند گروه هایی بودند از دانشجویان علاقه مند که کار خیریه انجام می دادند که این ها بعدا چنان حرفه ای شدند که رفتند در دیگر دانشگاه های کشور شعبه درست کردند . گروه امام علی گروه فردای سبز این ها گروه های خیریه ای هستند که کار خیریه را کاملا به عنوان یک کار جدی انجام می دهند و من هم واقعا این گروه ها را خیلی دوست داشتم برای این که می دیدم این ها اگر بعدا هم جزء مسئولین کشور بشوند چون از زمان جوانی شان عادت به این کارها کردند بعدا هم ادامه می دهند و این خیلی عادت خوبی هم هست. حداقل در دین ما خیلی چیز خوبی است و تشویق شده است و خوب است که ما جوانان مان این جوری تربیت بشوند. بنابراین، این هم یک نوع کارهای فوق برنامه بود که به طور جدی به آن می پرداختند . در کارهای ورزشی هم معمولا بچه ها خیلی خوب بودند با اینکه ما اوایل امکانات ورزشی مان خیلی خوب هم نبود و الان خیلی بهتر شده است . این ها همه شاگرد های زرننگ و شاگرد اول و المپادی ، کسی فکر نمی کند از دانشگاه شریف در رشته های ورزشی کسی مقام بیاورد و این ها بارها مقام آوردند . از همه جالب تر ، من یادم نمی رود تیم شنای دختران این دانشگاه هشت سال در کشور اول شدند هشت سال در بین همه دانشگاه های کشور. با اینکه معمولا دانشگاه هایی که رشته های تربیت بدنی دارند و یا دانشگاه آزاد و پیام نور که درس هاشان خیلی مشکل نیست معمولا اینها در ورزش اول می شوند ولی این جا این اتفاق افتاد و هشت سال پشت سر هم اول شدند و همین اتفاقا باعث شد که وقتی من در جلسه هیئت امنای توضیح می دادم که ما با اینکه استخر نداریم دخترهای مان هشت سال است که در کشور اول می شوند ، همان جا آقای مصلی نژاد گفت خودم برایتان بهترین استخر را می سازم یعنی همین باعث شد که ایشان این استخر را بسازد که الان استخر ما بهترین استخر دانشگاهی کشور است و همه دارند استفاده می کنند.

قبل از اینکه من وارد حوزه های آموزش و پژوهش بشوم ، در همین حوزه فعالیت های دانشجویی ، مسابقات روباتیک هم که حتما در نظرتان هست که از این جا شروع شد ولی بعد در دانشگاه های دیگر رواج پیدا کرد . بله بله روباتیک که خیلی مهم است . در سال ۱۹۹۹ عزیزی که احتمالا از فارغ التحصیلای ما بود از امریکا آمده بود این جا و صحبتی اینجا کرد راجع به مسابقات روباتیک فووتبالیست و گفت یک ارگان یا سازمانی در دنیا هست

به نام روبوکاپ که این مسابقات را هر سال برگزار می کند و این روبات ها با هم فوتبال بازی میکنند البته سیمی بهشون وصل نیست خودشون باید برنامه ریزی شده باشند . ما علاقه مند شدیم و سال ۲۰۰۰ که مسابقات جام جهانی در پاریس بود ما چندتا از این بچه ها را فرستادیم بروند . هم زمان با مسابقات جام جهانی مسابقات روبوکاپ دنیا هم در در پاریس بود ما تعدادی از بچه ها را فرستادیم بروند فقط بینند این روبات ها چطوری اند مسابقه چطوری است قوانینش چیست . بنابراین این سال ۲۰۰۰ به قصد اینکه اینها بروند اطلاعات پیدا کنند رفتند و به محض اینکه برگشتند آقای دکتر جم زاد استاد کامپیوتر مسئول این شد که با یک گروه از دانشجویان علاقه مند از رشته های برق مکانیک کامپیوتر ربات های فوتبالیست را درست کنند. البته مسابقه قسمت های مختلف دارد این ها در قسمت ربات های ساینز متوسط با ربات های فوتبالیست ساینز متوسط شروع کردند. هر تجهیزاتی هم که لازم داشتند ما برایشان از دانشگاه تهیه کردیم و اغلب باید از خارج تهیه می کردیم . این ها با علاقه مشغول به کار شدند و واقعا کار می کردند و بالاخره در مسابقات سال ۲۰۰۱ روبوکاپ که در استکهلم سوئد بود ، تیم ما ربات هایشان را گذاشتند در چمدان هایشان و رفتند آن جا . البته ما نمی دانستیم که چقدر آمادگی دارند . من یادم هست ما رفته بودیم بوشهر برای ماموریتی ولی اخبار اینها را مرتب داشتیم به ما تلفن می کردند و اطلاع می دادند . همین طور به ما اطلاع دادند که تیم ما از آلمان برد تیم ما از ژاپن برد تیم ما از فلان دانشگاه امریکا برد همین طور این ها آمدند بالا بالاخره این ها اول شدند همه تیم ها رو شکست دادند و اول شدند . اون زمان در کشور کسی نمی دانست رباتیک چی هست ربات چی است. اولین بار اون جا این مطرح شد بحث رباتیک و مسابقات رباتیک و مسابقات ربات های فوتبالیست آن موقع اولین بار در کشور مطرح شد. خلاصه تیم ما در ناباوری از تمام تیم های اروپایی امریکایی و ژاپن بردند و اول شدند و مقام اول دنیا را بدست آوردند که خیلی جالب بود و خب زمان هم زمان سختی بود. همان زمانی که اتفاقات خوابگاه دانشگاه تهران افتاده بود و روحیه ملت ضعیف بودو یک حالت یأس و ناامیدی در کشور حکم فرما بود ، وقتی این اتفاق افتاد مثل بمب صدا کرد . من یادم هست به رهبری تبریک گفتم و در رسانه ها منعکس شد . چون خود ما خیلی خوشحال شده بودیم و مردم کمی تعجب هم کرده بودند که چی شده؟ اتفاقا یک تیم ریاضی هم دو سه ماه بعد به اروپای شرقی فرستاده بودیم آن ها هم رفتند و در بین تمام دانشگاه های دنیا سوم شدند که خیلی مهم بود. اون هم خیلی صدا کرد و روحیه عجیبی در دانشگاه و در بین مردم ایجاد کرد و خیلی خوش موقع بود. سال بعد که مقام معظم رهبری به دانشگاه آمدند ما قبل از اینکه بخواهند برنامه هایشان شروع بشود اول ایشان را بردیم در یک اتاقی در کتابخانه ، جلوی ایشان اینها فوتبال بازی کردند که ایشان

بینند رباتهای فوتبالیست مسابقه شان چطوری است برایشون جالب بود بعد از آن رفتیم و به جلسه ای که با استادها داشتند بعد هم آمدیم به مسجد . بعد صحبت ایشان در مسجد ، پرسش و پاسخ و نماز جماعت انجام شد. بعدا فکر می کنم خدمت ایشان وقت گرفتم این تیمی که در دنیا اول شده بود بردیم خدمت ایشان ، تشویق کردند . یک دفعه اینها را من بردم یکی هم چندتا از المپیادی های که طلا گرفته بودند و رفته بودند امریکا دکترایشان را گرفته بودند و برگشته بودند ، بردم خدمت رهبری که خیلی خوشحال شدند از این که این نیروهای خوب برگشته اند به کشور و اینجا در دانشگاه ما اساتید خودمان هستند. اینها از خاطرات خوب من هست یک دفعه یکی که با من مصاحبه می کرد پرسید بهترین خاطراتم چیست گفتم بهترین خاطرات من آمدن مقام معظم رهبری به دانشگاه است و این را به عنوان بهترین خاطره برای ایشان تعریف کردم.

آقای دکتر می خواستم در مورد حوزه ای دیگری از فعالیت های دانشگاه توضیحاتی بدید. از آموزش شروع کنیم. چه روندی چه طرح ها و ایده هایی را دنبال کردید؟

اولا زمانی که من آمدم ما یک سیستم انتخابی در دانشکده ها گذاشتیم یعنی روسای دانشکده ها را اعضای هیئت علمی دانشکده ها انتخاب می کردند سه نفر را به من معرفی می کردند و من یکی از این ها را به عنوان رئیس دانشکده حکم می دادم. این طرح طرح خیلی موفق بود برای این که کسانی که مورد تایید اعضای هیئت علمی بودند رئیس دانشکده می شدند البته از بین آنها باز من حق انتخاب داشتم. این خیلی خوب جواب می داد در شورای دانشگاه هم علاوه بر این روسای دانشکده انتخابی، یک عضو هیئت علمی هم از هر دانشکده انتخابی می آمد که موجب می شد احساس می کردند این ها نماینده های خودشان هستند و همکاری خوبی بین مدیریت و اعضای هیئت علمی بود حتی در مواقع خیلی بحرانی در دانشگاه اگر یادتان باشد فوری شورای دانشگاه تشکیل می شد و به حل مسئله خیلی کمک می کرد چون بالاخره شورا یک بیانیه ای صادر می کرد که اثر دیگری بین دانشجویان داشت و این مسئله خیلی به ما کمک کرد. با این همکاری ها ما یک سری رشته های جدید و مقاطع جدید درست کردیم . اون موقع تازه اوایل رشد تحصیلات تکمیلی در کشور بود و مقاطع تحصیلات تکمیلی در این دانشگاه که بهترین دانشجویهای کشور اینجا بودند، چیز خیلی عادی بود که بعضی مقاطع را شروع کنیم . بعضی از دانشکده ها را هم ما این جا شروع کردیم یکی از دانشکده هایی که خیلی موفق بود دانشکده مدیریت و اقتصاد بود. در مورد رشته مدیریت، اولاً ما به این نتیجه رسیدیم که بعضی از رشته های علوم انسانی را اینجا داشته باشیم ما اینجا فقط مهندس نمی خواهیم مثل ماشین تربیت کنیم. این مهندس بالاخره می خواهد با مردم در ارتباط باشد با انسان ها در

ارتباط باشد بنابراین لازم است رشته هایی ایجاد بکنیم و به آن رشته ها ، اون رشته هایی که به مهندسی بیشتر ارتباط داشت مثل مدیریت مثل اقتصاد ما اولویت دادیم. بالاخره این مهندسين بايد بروند صنعت، مدير بشوند و مسائل اقتصادی صنعت را حل و فصل کنند بنابراین این رشته ها لازم بود و تمام دانشگاه های دنیا این رشته ها را دارند. رشته مدیریت را اول شروع کردیم که خیلی هم مشکل داشيم بعضی از دانشکده ها مخالفت هایی می کردند بالاخره درست شد و مدیریت راه افتاد مدتی بعد رشته اقتصاد را شروع کردیم . دانشکده مدیریت و اقتصاد ما مدیریت را با MBA و اقتصاد را با کارشناسی ارشد شروع کرد. خیلی موفق شد خیلی، یعنی بهترین شاگرد اول های همه دانشگاه ها می آمدند در کنکور این دانشکده که بتوانند انتخاب بشوند و هنوز هم همین طور است . همین الان در دانشگاه مدیریت و اقتصاد ما شرکت کننده و قبول شونده نسبتش بسیار کم است همه می خواهند بیایند این جا به خاطر کیفیتش از نظر استادهایش و فارغ التحصیلانش . فارغ التحصیلان بسیار خوبی هستند و مقداری از صنایع را این ها دارند مدیریت می کنند و بعضی شان رفتند خارج در بهترین دانشگاه های دنیا به اینها بورس های تحصیلی دادند. بعضی از دانشگاههایی که به یک خارجی تا آن موقع بورس نداده بودند به اینها بورس دادند و بعضی شان هم برگشتند استاد خود اینجا شدند . بنابراین دانشکده مدیریت و اقتصاد یکی از نمونه های خیلی موفق ما بود. البته من مجوز دانشکده بیوتکنولوژی را هم گرفتم مجوز قطعی اما متأسفانه ما نتوانستیم این را به عنوان دانشکده جدید راه بیندازیم بعضی به ما گفتند اول باید بیولوژی را شروع کنید تا بتوانید بیوتکنولوژی را شروع کنید ما در دانشکده مهندسی شیمی مان مقداری بیوتکنولوژی داریم ولی آن دانشکده بیوتکنولوژی که می خواستیم هنوز ایجاد نشده است که به نظر من در شأن دانشگاه هست که این را باید راه بیندازیم . بعضی از پژوهشکده هایی که اینجا درست شد خیلی موفق اند. پژوهشکده نانوتکنولوژی ما. الان نمی دانم چند سال است فکر کنم ۸ سال یا بیشتر همیشه در کشور اول می شود. همه ساله یک مراسمی هست و جایزه می دهند و به قوی ترین دانشگاه گرت می دهند . تا حالا همه اش شریف اول شده و من نشنیده ام هیچ جای دیگر که از ما پیشی گرفته باشد با اینکه همه دانشگاه های دیگر این رشته ها را درست کردند. خیلی موفق است . پژوهشکده انرژی داریم ، دانشکده انرژی درست شد البته با کمک سازمان انرژی اتمی. دانشکده انرژی درست شد که البته هم انرژی هسته ای است و هم انرژی به طور عموم هست. پژوهشکده انرژی هم با کمک وزارت نفت درست شد و اینها رشته های جدیدی بود که موفق هستند البته بعضی از این این رشته ها را که درست می کردیم دانشگاه ها الگو می گرفتند می رفتند مدیریت درست می کردند اقتصاد درست میکردند انرژی درست می کردند و نانو تکنولوژی، خوب هم هست ما

اول شروع می کردیم و الگو بودیم در این زمینه ها. حضور ذهن ندارم ولی اینها رشته هایی هست که موفق بودند و الان هم موفق هستند و شاگردهای خیلی خوب می آیند اینجا و همکاری خوبی هم با بیرون و صنعت دارند

پودیس کیش آقای دکتر؟

راجع به آن هم عرض می کنم. ببینید منطقه آزاد کیش خودش یه دانشگاه غیرانتفاعی داشت با مقررات خودش. این دانشکده را این ها نمی توانستند درست مدیریت کنند و این دانشکده واقعا وضعش خوب نبود و اینها ، مدیریت منطقه آزاد کیش دنبال این بود آن جا را سر و سامانی ببخشد. این ها آمدند بررسی کردند بین دانشگاه های مختلف به ما پیشنهاد کردند که شما بیایید اینجا ، ما تمام این امکانات را در اختیار شما می گذاریم شما بیایید دوره های بین المللی و دوره های کارشناسی ارشد تحصیلات تکمیلی اینجا راه بیندازید. البته اون موقع رقابت خیلی سخت بود. همه دانشگاه های کشور دوست داشتند این امکانات را بگیرند ولی اون موقع به ما دادند و ما هم استقبال کردیم. رفتیم آن جا و آن دانشکده را تحویل گرفتیم و هدف ما هم این بود که دوره های بین المللی بگذاریم دانشجویان خارجی بگیریم البته دوره های بین المللی را گذاشتیم. دوره هایی را گذاشتیم که اساتیدی از خارج می آمدند و حتی به زبان انگلیسی تدریس می شد چون استادها خارجی بودند و استادها خودمان هم آن جا درس می دادند استادها خارجی از کانادا از مالزی و از جاهای دیگر می آمدند. تعداد کمی هم دانشجوی خارجی گرفتیم ولی متاسفانه وقایع ۱۱ سپتامبر اتفاق افتاد و دانشجویهای خارجی دیگر نیامدند . حالت خاصی در منطقه بود زیاد نمی شد دانشجوی خارجی جذب کرد. الان زمان و موقعی هست که می شود دوباره آن جا دانشجوی خارجی جذب کنیم. به هر حال آن جا ما اون امکاناتی را که تحویل گرفتیم رفتیم مجوزی هم از دولت گرفتیم ، آقای دکتر عارف آن موقع معاون اول بود ، که زمین ها را به ما مجانی بدهند بنابراین همه زمین هایی که در اختیار ما گذاشتند مجانی بود. ساختمان ها و وسایل منقول را قیمت گذاری کرده و قسط بندی کردند البته تخفیف هم دادند و ما شروع کردیم به پرداخت اقساط این ها به طوری که بعد از چند سال همه متعلق به دانشگاه شریف شد و نهایتا هم در زمان آقای دکتر روستا آزاد کلا سندش هم به اسم دانشگاه شریف شد که یک چیز بسیار با ارزشی است ، از لحاظ قیمت اگر بخواهید حساب بکنید خیلی بالاست . دانشگاه ما در کیش در بهترین نقطه جزیره واقع شده و سیستم اداره آن جا را هم دولتی نکردیم یعنی الان کارمندها و استادها نحوه استخدام شان به همان سیستمی است که قبلا در منطقه آزاد و به صورت غیرانتفاعی بوده است . به این علت ما این کار را کردیم که مدیریت دستش باز باشد و گرفتار

قوانین و مقررات نباشد ، الان من نمی دانم که آیا اخیرا هم همان طور است یا نه؟ چون مثلا استادهای آن جا مثل استادهای اینجا رسمی نبوده و یک نوع سیستم استخدام قرار دادی در آن جا وجود دارد که حقوقش بالا می رود، می تواند دانشیار بشود ولی سیستم غیرانتفاعی است . در صورتی که دانشگاه تهران آنجا رفت و دانشگاهی درست کرد عین سیستم خودشون . ما حتی مدرکی را که آن جا می دهیم با این جا فرق دارد می نویسیم پردیس دانشگاه شریف پردیس کیش، کاملا مشخص است ولی به من گفتند که دانشگاه تهران عین مدرک خودشان را می دهد ، مال ما فرق دارد . البته خود آن جا اعتبار دارد چون دانشجویهای خیلی خوبی بیرون دادیم و فارغ التحصیلان خیلی خوبی از آنجا رفتند دانشگاه های بزرگ دنیا و ادامه تحصیل دادند و خیلی هم موفق بودند.

ارزیابی هایی دانشگاهیان ها و همکاران دانشگاهی دارند و شما هم مستحضرید. به نظر ایشان می رسد که هم در موضوع کیفیت دانشگاه نتوانست خوب نتیجه گیری کند هم با اهداف اولیه که شما فرمودید متفاوت است . به نظر شما چرا با اینکه با یک ایده خوبی شروع شد و امکانات خوبی هم در اختیارش قرار گرفت ولی آن طور که مطلوب بود نتوانست پیش برود.

علتش این است که همه آمدند این کار را کردند یعنی دست زیاد شد. آن موقع که ما شروع کردیم فقط ما بودیم و جای دیگری نبود. آن موقع برای کیش دانشجوی از کنکور نمی آمد خود ما با دقت و وسواس نمرات فیزیک و ریاضی دبیرستان را بررسی می کردیم ، معدل را بررسی می کردیم و فقط شاگردهای قوی می گرفتیم شهریه مان هم زیاد بود. خیلی ها در بعضی از دانشگاه های دولتی قبول می شدند، اون هایی که وضع مالی شان خوب بود ترجیح می دادند بیایند کیش چرا ، بالاخره اسم شریف روی کیش بود و این را ترجیح می دادند . هنوز هم یادم هست ما برای تمام کلاس های آن ها، برای تمام کلاس های کارشناسی آن جا ما TA داشتیم TA اجباری بود. یعنی یک دانشجوی فوق لیسانس TA کلاس لیسانس بود و حل تمرین می کرد ، با این که جایی بود که شهریه داده بودند ولی این کار از طرف دانشگاه بود یعنی خرج TA را ما خودمان می دادیم به قول خودمان این دانشجویها که مثل دانشجویهای شریف نبودند سعی می کردیم این هارا تا جایی که می توانستیم سطحشان را بالا بیاوریم . خیلی از این ها وقتی که فارغ التحصیل می شدند خیلی موفق بودند ولی متاسفانه یک مرتبه همه دانشگاه ها شروع کردند به پردیس درست کردن. دانشگاه تهران آمد هم در کیش درست کرد هم در کرج و هم در جلفا . این فقط یک دانشگاه بود. وقتی که تعداد این ها زیاد شد واقعا سخت شد و بعد هم وزارت خانه دستور داد که قسمت کارشناسی اش را از کیش به تهران بیاورند و دانشجوی در دو جای مختلف شد این هم زیاد جالب نبود. آن سیستمی هم که

داشتیم که دانشجوی ارشد همان جا TA می شد دیگر نبود. تعداد هم خیلی زیاد شد دیگر بازاری شد. خلاصه جذب شاگرد خیلی قوی به این سادگی نبود گرچه الان دیگر خود دانشگاه ها پردیس دارند همه. همه دانشگاه های تهران پردیس دارند در خود تهران هم هست. بعضی در داخل دانشگاه خودشان هست. ما اسمش را گذاشتیم بین الملل دلیل هم داشتیم اولاً دوره های مشترک با دانشگاه های خارجی داشتیم ثانیاً اساتید خارجی می آمدند درس می دادند ثالثاً یکی دو سه تا دانشجوی خارجی هم در شروع گرفتیم که بعد از داستان ۱۱ سپتامبر که پیش آمد آن جا به آن شکل جلو نرفت. واقعا بین المللی بود من خودم دو جلسه شورای انقلاب فرهنگی رفتم و جنگیدم که ما بتوانیم آنجا انگلیسی درس بدهیم انگلیسی اجباری بود زمان من تدریس به زبان انگلیسی اجباری بود. هیچ استادی حق نداشت فارسی درس بدهد البته استادهای خارجی هم داشتیم که اصلاً باید انگلیسی درس میدادند. من دو جلسه رفتم شورای انقلاب فرهنگی با آقای حداد عادل و دکتر ولایتی که خیلی هم می گفتند حتماً باید در کشور زبان فارسی باشد من گفتم شما بالاخره این همه دانشجو دارید یک میلیون یا شاید هم کمتر دانشجو داریم، همه به فارسی تحصیل می کنند همه خیلی هم محترم، اگر ۵۰۰ یا ۱۰۰۰ دانشجو به زبان انگلیسی تحصیل کنند زبان فارسی خراب نمی شود شما مطمئن باشید. استاد خارجی وقتی می آید مجبور است انگلیسی درس بدهد بنابراین شما اجازه بدهید این تعداد کم و این بین المللی را ما خراب نکنیم بالاخره اجازه دادند گفتند اگر شما استاد خارجی دارید یا دانشجوی خارجی دارید عیبی ندارد انگلیسی درس بدهید من مجوز این را گرفتم ولی فکر نمی کنم که دیگر آن طور باشد الان عوض شده البته اگر دانشجوی خارجی بگیرند. ما اینجا در دانشگاه دانشجوی خارجی داریم دانشجوی خارجی فارسی یاد می گیرد و سر کلاس ما می نشیند.

آقای دکتر بحث پژوهش را بفرمایید؟

آن موقع که آمدم اینجا و شروع کردیم تازه رشته های تحصیلات تکمیلی در کشور راه افتاده بود، اینجا و بیشتر جاهای دیگر هم شروع کرده بودند، وقتی تحصیلات تکمیلی شروع می کنی ارشد و دکتری باید تزی بنویسند. اتوماتیک باید تحقیق بکنند و به قول معروف مرزهای دانش را جلو ببرند و اصولاً این منجر به مقالات علمی می شود و در نشریات بین المللی چاپ می شود. نشریه ساینس ما که مدتی است آی اس آی هست، آن اوایل سه چهار تا نشریه آی اس آی در کشور بود، یکی همین ساینس ما بود، یکی دیگر نشریه دانشگاه شیراز بود. الان ۴۵ الی ۵۰ نشریه ایرانی آی اس آی داریم و همین طور رشد می کنند خوب هم هست چرا؟ برای اینکه مبنای مقایسه کشورها،

همین آمارهایی که می دهند از اسکوپوس آی اس آی هست، ما که منبع معیار دیگری نداریم آن جاست که باید مقایسه کنیم. در نتیجه اگر نشریات ما آی اس آی نباشد مقالاتی که این جا چاپ می شود به حساب نمی آید البته باید شرایطی داشته باشند باید مرتب در بیاید به موقع در بیاید هیئت تحریریه داشته باشد داوری داشته باشد، چیزهایی که نشریات اگر رعایت کنند می توانند آی اس آی بشوند. بنابراین از آن موقع تعداد مقالات ما شروع به زیاد شدن کرد. آقای دکتر کرمانشاه آمارهایی که هر سال می داد نشان می داد که ما داریم از لحاظ مقاله رشد می کنیم. قرار دادهایمان با بیرون تقریباً صفر بود موقعی که من آمدم تقریباً صفر بود و آقای دکتر کرمانشاه هم که معاون پژوهشی بود خیلی زحمت کشید یک سری مقرراتی گذاشتیم که اگر استادی قرار داد ببندد چقدر خودش می تواند از آن بردارد چقدر باید به دانشگاه اورهد بدهد اگر دو نفر مجری بود چقدر. مقررات که تهیه کردیم دیگر روی یک روال منطقی افتاد. از آن جا قرار دادهای ما با صنعت شروع کرد به زیاد شدن و این اواخر حجم قرار دادهای امضا شده به بودجه جاری دانشگاه نزدیک می شد. قرار دادی که امضا می شود به معنی این نیست که همان سال همان قدر پول به حساب دانشگاه می آید اولاً بعضی از این قرار دادها دو ساله و سه ساله است ثانیاً قراردادی که بسته می شود پول آن را به تدریج میدهند نکته بعد هم بیشترین مقدار پول برای پروژه هزینه می شود ده الی پانزده درصدش به شکل اورهد به دست مدیریت دانشگاه می رسد. بنابراین این به این معنا نیست که به اندازه بودجه دولتی دانشگاه، بودجه ما دو برابر می شود. البته آن پولی که در قالب قرار داد می آمد بالاخره در داخل دانشگاه خرج می شد یا تجهیزات می شد یا هزینه تکنسین و مهندس و یا دانشجوی دکترا و دانشجوی ارشد و کسانی که در پروژه ها کار می کردند به هر حال خوب بود، ولی این به این معنا نبود که بودجه دانشگاه دو برابر بشود هنوز هم این طور نیست ولی به هر حال یک سامان و یک نظم و ترتیبی پیدا کرد. مدتی هم وزارت علوم یک روش خوبی داشت البته یک مدت بود و تمام شد می آمد حجم قرار دادهای دانشگاه و درآمد های دانشگاه را از صنعت هرچقدر که بود معادل اون، بودجه می داد برای اینکه تشویق کند که دانشگاه ها بیشتر قرار داد ببندند. یکی دو سه سال این جور بود بعد حذف شد، خیلی چیز خوبی بود یا می آمد هر سال آمار می داد نسبت مقالات بین المللی دانشگاه به تعداد اعضای هیئت علمی یعنی سرانه، یک دانشگاه کوچک و یک دانشگاه بزرگ را نمی شود مطلق مقایسه کرد باید سرانه مقایسه کرد. در این سرانه ما همیشه از بقیه جلوتر بودیم خیلی چه از لحاظ مقالات علمی چه از لحاظ قراردادهایی که با بیرون می بستیم و پولی که برای پروژه ها می آمد. این ور مرزهای دانش اون ور هم کاربردی. مرزهای دانش را اصولاً باید دولت پولش را بدهد چون بخش خصوصی برای مرزهای دانش

سرمایه گذاری نمی کند هیچ جای دنیا ، دولت باید بدهد . بنابراین اون قسمت به مرزهای دانش برمی گشت این طرف که قرار داد با بیرون بود کاربردی بود و باید بخش خصوصی می آمد. البته همیشه خصوصی نبود مثلا قراردادهای نظامی دولت خصوصی نیست ولی به قول معروف قرارداد با صنعت است. حالا انواع و اقسام صنعت داریم ممکن است ما با یک بانک هم قرار داد ببندیم به آن هم می گوئیم صنعت . خب این خیلی قابل توجه شد و وضع دانشگاه خوب شد . الان خوشبختانه همه دانشگاه ها در این زمینه ها راه افتادند من خودم رئیس کمیسیون دائمی هیئت امنای هم شریف هستم و هم شهید بهشتی ، حدود دو هفته قبل که دانشگاه شهید بهشتی بودیم دیدیم درآمد اختصاصی خیلی خوبی دارند بطوری که از درآمد اختصاصی ما مقداری را برای طرح های عمرانی نیمه تمامشان که تمام کنند گذاشتیم و امیدوارم دانشگاه شریف هم درآمدش خوب بشود و مقداری را برای جلو بردن طرح های عمرانی اش بگذارد.

مرکز رشد و کارآفرینی را هم می فرماید

داستان کارآفرینی در کشور ما نسبتا جدید است ۱۰ یا ۱۵ سال است که در کشور اسم کارآفرینی مطرح شده است. قبلا اصلا بحثی نبود. الان آن دورانی که همه بخواهند بروند استخدام دولت بشوند گذشته الان ما باید تشویق کنیم جوانان خوش فکر و با ابتکار بروند خودشان یک بیزینسی را راه بیندازند ، ایده هاشون رو تبدیل به محصول تجاری کنند . این در کشورهای خارج ۴۰ یا ۵۰ سال است که شروع شده و در کشور ما حداکثر ۱۵ سال است این مسئله مطرح می شود. در دانشگاه این باید درس استاندارد بشود درس اجباری بشود ، هنوز نیست. به صورت درس اختیاری می گذارند کارآفرینی درس می دهند که ، کارآفرینی یعنی چی شرکت یعنی چی ، چطوری شرکت درست می کنند این جا این درس ها را به صورت اختیاری می گذاریم که خیلی ها می گویند باید به صورت اجباری باشد . دانشگاه تهران یک دانشکده کارآفرینی درست کرده است و به قول این ها دانشگاه نسل سوم دانشگاهی است که علاوه بر آموزش و پژوهش به کارآفرینی هم پردازد. محصولات دانشگاه باید خودشان بیایند و بروند بیزینس راه بیندازند شرکت راه بندازند و ایده هاشون رو تبدیل به محصول تجاری کنند، اینها ایده های جدیدی است. مرکز رشد از همین جا شروع شد که درحقیقت دانشگاه های دیگر همه دارند. مرکز رشد دانشگاه به این شرکت های نوپا جا می دهد فضا می دهد تلفن می دهد اینترنت می دهد حتی برای اینها کلاس های کارآفرینی می گذارد به اینها آموزش های حقوقی و مالی و این چیز ها می دهد که خلاصه این ها یاد بگیرند که

شرکت چیست و چکار باید بکنند . به موجب قانون چون من خودم در هیئت امنای مرکز رشد دانشگاه شریف هستم ، طبق قانون اینها می توانند سه سال تحت پوشش دانشگاه باشند بعد از سه سال که راه می افتند باید بروند بیرون. البته قابل تمدید تا چهار سال هم هست. خیلی شرکت های خوبی اینجا رشد کردند و بیرون رفتند و موفق هستند خیلی از محصولاتی که بیرون رفتند موفقند البته ما اینجا متاسفانه جا کم داریم . تعداد شرکت هایی که در مرکز رشد هستند نمی دانم ۵۰ تا ۶۰ تا، جا نداریم ایده آل این بود که ما بتوانیم ۱۰۰۰ تا شرکت داشته باشیم اگر جا می داشتیم . البته یک چیزی هم بگویم در مورد پارک فناوری پردیس که از طرف رئیس جمهور راه افتاد و من در هیئت امنای آن جا هم هستم و خیلی هم اوایل کار من به این پارک کمک کردم که پا بگیرد ، از نظر من پارک دانشگاه آن جاست ، هنوز هم من فکر میکنم پارک فناوری دانشگاه پارک پردیس هست. عزیزان بعد از من می خواستند خودشان اینجا یک پارک دیگر درست کنند که جا می خواهد سرمایه می خواهد. آن ها حرفی ندارند آن ها حاضرند خودشان را پارک ما بدانند چون زیر نظر معاون فنی ریاست جمهوری هم هستند امکانات خیلی خوبی هم دارند ،این که ما اینجا یک چیزی درست کنیم آن ها حاضرند به عنوان شعبه خودشان بپذیرند، دانشگاه ما باید به این مسئله توجه کند . اینجا ما امکانات فیزیکی مان ضعیف است ، جا نداریم وگرنه اگر ما این جا فضای خیلی بزرگی داشتیم پارک هم می ساختیم ولی حالا آن ها حاضرند همه جور همکاری بکنند همه جور کمک بکنند برای همین شما اگر بروید در هیئت امنای پارک پردیس نگاه کنید می بینید که من به عنوان حقیقی آن جا هستم من به عنوان سابقه ام عضو حقیقی آن جایم ولیکن رئیس دانشگاه صنعتی شریف به عنوان عضو حقوقی ان جاست چرا؟ چرا اون جاست؟ برای اینکه قرار بود پارک ما باشه قرار بود پارک وابسته به دانشگاه شریف باشد. متاسفانه بعد از من عزیزان این ایده رو دنبال نکردند که اونجا پارک ماست و ما باید خودمون را از آن جا جدا نکنیم . اگر بخواهیم همیشه خودمون یک چیزی را درست کنیم سخت است به این آسانی ها نیست. علی ایحال من واقعا هنوز خودم را یا دانشگاه را وابسته به اون پارک می دانم هنوز به نظر من دانشگاه باید این ایده را ول نکند . فعالیت های کارآفرینی ما هم همین مرکز رشد هست و شرکت هایی که الان بیرون هستند و خیلی موفق هستند. در پارک پردیس قوی ترین شرکت ها استادهای ما هستند همین عزیزان ، آقای دکتر نایی ، آقای دکتر باستانی ، آقای دکتر پزشک آن جا هستند . البته از جاهای دیگر هم هستند خیلی موفق و آن وقت ، پارک پردیس علاوه بر اینکه به شرکت های بزرگ زمین می دهد تا برای خودشان ساختمان بسازند که ساختند ، یک فضاهایی هم دارد که به شرکت های نوپا اجازه می دهد بنابراین شرکتی که سه سال این جاست بعد سه سال می رود بیرون ،اگر دنبال جا می

گردد آن جا دارند و به او جا می دهند ، همه امکانات هم می دهند اتفاقا خیلی ها هم رفتند. حالا البته مهندس دهبیدی پور لیست شرکت هایی که همین الان این جا هستند و شرکت هایی که بیرون رفتند و خیلی موفق هستند را دارد که می شود از ایشان این اطلاعات را گرفت که این محصولات که از این دانشگاه بیرون رفتند چقدر موفق هستند و این باعث خوشحالی دانشگاه می شود.

در بحث توسعه فیزیکی دانشگاه همان طور که فرمودید یکی از مشکلات همیشه مهم دانشگاه فضای فیزیکی است چه طرح هایی برای توسعه فضاهای دانشگاه شما انجام دادید بحث زمین چیتگر را بفرمایید که چه طور شد؟

اگر الان یک نفر از من پرسد که بزرگترین مسئله این دانشگاه چیست می گویم فضای فیزیکی چون بدون فضای فیزیکی ما هیچ کاری نمی توانیم بکنیم و این رو باید تمام انرژی را روی توسعه فیزیکی بگذاریم و جا داشته باشیم که در آن جا بتوانیم فعالیت کنیم. متأسفانه اینجا دانشگاهی بوده که مرحوم دکتر مجتهدی به عنوان جای موقت در نظر گرفته بوده که، بعداً می روند آن پردیس عظیم را در اصفهان می سازند که این استادها آن جا بروند ، داستان را می دانید موقع انقلاب می شود، استادها نمی روند و دولت برای این ها دانشجوی نمی گیرند ، این ها خودشان کنکور می گذارند و دانشجو می گیرند ، حقوق های این ها را قطع می کنند و .. داستان را می دانید بالاخره شریف امامی می آید می خواهد همه چی رو آرام کند می گوید اگر شما نمی روید عیبی ندارد ما آن جا یک دانشگاه دیگر درست می کنیم شما هم این جا بمانید آرم دوتا از دانشگاه هم عین همه بماند در نتیجه اینجا یک جای کوچکی می شود . همان موقع این دور و بر تمام بیابان بوده، وقتی که راحت می توانستند توسعه دهند ، چون می گفتند می رود اصفهان ، دنبال این بیابان ها نرفتند و گرنه می شد همه اینها را گرفت. از همان موقع هم که می گفتند خيله خب شما نروید ، از همون موقع باید سراغ این زمین ها می رفتند.

بعضی از همکاران اعتقاد دارند که دانشگاه یک دوره هایی فرصت های طلایی داشته که توسعه پیدا بکند و نکرده.

بله همان موقع که این ها می روند یک دانشگاه دیگر درست می کنند و می گویند شما این جا بمانید نزدیک انقلاب بوده ، البته در اون شرایط انقلاب نمی شده ولی بلافاصله بعد از انقلاب که همه چی تثبیت شده این ها باید دنبال این زمین ها که همه اش بیابون بود می افتادند. اولین بار من معاون عمرانی وزیر بودم آقای دکتر صالحی رئیس دانشگاه بود دوره دومشون بود احتمالاً دوره دوم دکتر صالحی بود اوایل اش، ایشان دنبال طرح توسعه رفت و آمد ما هم در معاونت عمرانی طرحش را تصویب کردیم و بردیم برنامه و بودجه که دانشگاه بتواند اراضی اطرافش

را بخرد و این تصویب شد ، منتها آن موقع یکی اراضی اطراف بود در زمان آقای دکتر اعتمادی، بعد از دکتر صالحی دکتر اعتمادی آمد دیگه؟

دکتر اعتمادی هم رفت آن زمین چیتگر را از مسکن و شهر سازی طی قرار دادی دویست میلیون تومان خرید. خیلی کم بود این زمین رو خرید. زمین اسما با یک قراردادی روی کاغذ به اسم دانشگاه شریف بود منتها این عزیزان که رفتند زمین را تصاحب کنند با مقاومت نیروی انتظامی روبرو شدند و اینها را راه ندادند. حالا بعضی ها می گویند تفنگ را گرفتند و راه ندادند به هر حال گفتند این جا میدان تیر ما بوده و مسکن و شهر سازی بیخود این را به شما داده نمی توانسته به شما بدهد . دعوا بوده ، در زمان آقای دکتر اعتمادی کلی مکاتبات با ریاست جمهوری و شهربانی و این ها شده بود ، زمان رئیس بعدی قبل از من هم مقداری مکاتبات شده بود، من که آمدم این مکاتبات را دیدم، دیدم این جوری نمی شود به من گفتند که نظامی جماعت از رئیس جمهور هم حرف شنوی نداره، فقط از فرماندهی کل قوا ولاغیر. ما هم گفتیم باشد ، وقتی که دانشجوهای المپادی را می بردیم خدمت مقام معظم رهبری یک نامه ای هم بردیم خدمت ایشان و ایشان هم دستور دادند که این زمین ها باید به دانشگاه شریف داده بشود ما این دستور را بردیم ستاد کل ، گفتیم فرمانده کل قوا دستور داده، این ها تا این را دیدند کوتاه آمدند. ۵ یا ۶ جلسه با مهندس بیاتی با یک گروهی می رفتیم و بالاخره تصویب کردند که این دیوارشان را بکشند عقب. چون تمام این زمین مال این ها بود، دیوارشان را از سمت شرق بردند به سمت غرب و تا اونجا که می شد بردند و اینجا تقریبا ۶۰ به ما هکتار دادند البته قرار داد ما با مسکن و شهرسازی ۱۰۰ هکتاری بود ولی دیگر جا نبود و دیوارشان را اگر عقب ترمی بردند به ساختمان هایشان می خورد . ۶۰ هکتار این ها توانستند خالی کنند و به ما بدهند که خودش خیلی خوب بود البته به محض این که این کار را کردند ادعاها شروع شد، چون تا این نظامی ها بودند کسی جرأت نمی کرد مدعی شود. یک وقت آمدند به ما گفتند که دانشگاه علامه طباطبایی که پایانش زمین دارد ، رفته در دولت تصویب کرده که این زمین ها را از دانشگاه شریف بگیرند و بدهند به دانشگاه علامه طباطبایی. آقا ما خیلی ناراحت شدیم حالا رئیس سازمان مدیریت و برنامه ریزی و برنامه بودجه و استاد دانشگاه علامه طباطبایی بود. آقا ۶ جلسه ۷ جلسه با مهندس بیاتی رفتیم ریاست جمهوری دعوی شدید، به قول معروف از ناموس خودمان دفاع کردیم. من این نامه را بردم گفتم دستور رهبری است مگر می توانید؟ به ما طبق دستور رهبری

دادند شما نمی توانید این کار را بکنید. خلاصه با اینکه برده بودند در دولت تصویب کرده بودند ما این را بهم زدیم و خلاصه نتوانستند بگیرند

مصوبه هیئت دولت هم بوده آقای دکتر؟

یک چیزی تصویب کرده بودند البته غیر قانونی، نمی توانستند. به هر حال آن خطر رفع شد بلافاصله یک خبر دیگر گفته شد بزرگراه تهران شمال، به موجب قانون تمام این زمین های اطراف مال ماست تا شمال. حالا نمی دانم شما موقعیت جغرافیایش را دیدید یا نه؟ زمین ما در ارتفاع است بزرگ راه از کف دره می رود. این زمین هفتاد متر بالاتر است و کنار اتوبان محسوب نمی شود. در ارتفاع هفتاد متری اصلا چه ربطی به اتوبان دارد؟ دوباره سه چهار جلسه دیگر رفتیم ریاست جمهوری با این ها دعوا کردیم، آن شر هم رفع شد. دیدم این جوری نمی شود، هر لحظه یک مدعی پیدا می شود، رفتیم دنبال سند گرفتن. خیلی هم سخت بود. این سازمان ثبت ما را کشت، بالاخره با هر بدبختی بود من به روزی این سند را آوردم در این شورای دانشگاه گفتم ببینید آقایان، سند منگوله دار مال زمین، به همه نشان دادم. حالا اگر کسی معارض باشد می توانیم شکایت کنیم چون ما سند داریم. این زمین داستانش این جوری شد و این زمین تصویب شد. البته زمین های اطراف را هم شروع کردیم خریدن. مقداری هم خریدیم. بعد از پژوهشکده انرژی، بالاتر از پژوهشکده الان متاسفانه مال ما نیست، بخشی از زمین های پایین تر را خریدیم، مقداری هم هنوز مانده، داشتیم می خریدیم پایین میدان و این ها همه را خریدیم ولی بالاترش ماند. اون باغ ها همه ماند. بعدا یک عزیزی استاد دانشگاه علم و صنعت که معاون مالی و اداری وزارت علوم شد آمد طرح ما را خط زد. طرح توسعه ما را خط زد. من گفتم این آدم با این کارش دانشگاه شریف را برای ابد ناقص کرد البته زمین چیتگر خوشبختانه هست منتها آن زمین تاسیسات زیر بنایی مثل آب می خواهد برق می خواهد گاز می خواهد فاضلاب می خواهد، همه چی می خواهد. همین خودش صد میلیارد تومان می شود چه برسد به ساختمان، بالاخره چاره ای نیست اولاً. ثانياً ما به گفته یک عده ای باید برویم، نمی شود همه این دانشگاه را برداریم ببریم آنجا. اجرایی نیست بعضی ها نشسته اند کنار گود و پروژه می دهند، آقا این جا را بفروشید یعنی چی اینجا را بفروشید. این جا کلاس داریم کلاس درس هست، نمی شود، چی را بفروشیم و برویم ولی گفتیم چیزهای جدید را می شود آنجا برد مثلا دانشکده جدید مدیریت و اقتصاد را می توانیم ببریم آنجا دانشکده جدید بیو تکنولوژی را ببریم آنجا مرکز تحقیقات نانو را ببریم آنجا. این جور چیزهای جدید را می شود آنجا برد ولی این سیستم، بقیه را نمی شود به آن

صورت برد ، سخت است، مگر بتوانیم در این زمین های اطراف توسعه بدهیم . الان هم توصیه من به مدیریت دانشگاه این است به هر قیمتی شده این طرح توسعه را برویم در سازمان احیا کنیم . الان آقای جهانگیری در هیئت امنای ماست آقای علی لاریجانی در هیئت امنای ماست ، البته یک بار هم در هیئت امنای که همه اینها باشند نشده، متاسفانه هیچ جلسه ای همه اینها با هم نبودند که این را احیا کنند ، و لو ما خرده خرده بخریم . قیمت ها هنوز خیلی بالا نرفته می شود ذره ذره خرید . ما امیدمان به طرح توسعه دور اینجاست و به چیتگر . اینجا البته آسان تر است چون چیتگر اقدامات زیربنایی اش گران است . یک دفعه ما آقای مصلی نژاد را دعوت کرده بودیم چیتگر آن جا به ما قول داد یک دانشکده مدیریت و اقتصاد برای ما بسازد که ما باید الان این را پیگیری کنیم تا شروع کند.

آقای دکتر در مورد توسعه فیزیکی دانشگاه توضیح تکمیلی بفرماید

بله صحبت کردیم که یکی از نقاط ضعف دانشگاه ما فضاست که الان باید مدیریت تمام تلاشش را بگذارد که یک فکری به حال این فضا بکند . آن موقع ما در حد امکانات طرح توسعه داشتیم این مین های اطراف را باید می خریدیم ، مقداری بودجه تهیه کرده بودیم و ذره ذره قسمت هایی را خریدیم و بیشتر در اون کوچه شمال دانشگاه ما خریدیم ، همان جا که استخر هست و آی سی تی آقای دکتر ربیعی هست . کل آن کوچه را ، دوطرفش را از بالا تا پایین خریدیم به اضافه اینکه در خیابان شهید قاسمی در شمال دانشگاه ، بیشتر این خونه ها را خریدیم . غرب دانشگاه یک نوار مال سازمان تبلیغات اسلامی بود خریدیم همان حیاطی که اتوبوس ها می ایستند ، کلا آنجا جزو دانشگاه نبود آنجا را خریدیم ، آن دیوارهای جدید آن کارگاه های جدید ، انبارهای سازمان تبلیغات بود اصلاح کردیم و تعمیرات کردیم و کارگاه شده است . کارگاه را بردیم آنجا . این ها همه جاهایی بود که تکه تکه اضافه شد . البته هیچ کدام کافی نیست بالاخره هر کدام از اینها شبیه یک آسپیرین بود ، دوا اصلی خیلی بیشتر از اینهاست . یک سری ساختمان ها را هم یا فارغ التحصیلان مان که از مسئولین بودند برای ما ساختند یا خیر و خیلی این ها کمک کرد . چون اگر نمی آمدند این ها را برای ما بسازند ، بودجه های وزارت علوم اصلا به جایی نمی رسید . با بودجه های وزارت علوم حداکثر ما توانستیم ساختمان های نیمه تمام را تمام کنیم . سلف سرویس را مثلا نیمه تمام بود تمام کردیم یا سالن ورزشی بالا نیمه تمام بود تمام کردیم . دولت پول هایی که می داد کم بود ، اینهایی که آمدند برای ما ساختند خیلی کمک کرد . مثلا دانشکده برق ما را یکی از فارغ التحصیلان در توانیر ساخت ، دانشکده مدیریت ما را سازمان گسترش ساخت ، ساختمان خودرو را که الان پژوهشکده نانو و آب و

انرژی و بیوشیمی در آن هست سازمان گسترش برای ما ساخت . دانشکده نفت ما را وزارت نفت چسبیده به دانشکده مهندسی شیمی ساخت ، دانشکده انرژی را که آخرین دانشکده ای بود که برای ما ساختند سازمان انرژی اتمی ساخت آقای آقازاده آن موقع بود ، اینها خیلی کمک کرد چون با بودجه های وزارت علوم نمی شد این کارها را کرد، نمی رسید. مقدار کمی در دانشگاه توسعه دادیم یک طبقه روی متالورژی گذاشتیم یک طبقه روی ریاضی گذاشتیم یک طبقه روی صنایع گذاشتیم، این ها همه وصله پینه بود در حقیقت انقدر جای ما تنگ بود که تکه تکه همین طور اینها را ما اضافه میکردیم . حالا البته بعد از دوران من هم آن اسکلت فلزی ضلع شمالی را شروع کردند البته من دوست داشتم که آموزش در داخل دانشگاه باشد و کلاس ها یعنی غرب ساختمان ابن سینا، آن باغچه و آن زمین را من می خواستم آموزش بشود . الان آن اسکلت فلزی آبی رنگ که بیرون دانشگاه ساخته شده نسبتا خوب و بزرگ است ولی رفت و آمد این همه دانشجو ، چون کلاس چیزی است که همه می خواهند بروند، از این کوچه خیلی چیز جالبی نیست و احتمال اجرای راهرو زیر زمینی یا پل هوایی هم من نمی بینم چون، فضایی نیست که این ایجاد بشود ولی اگر بشود این خوب است اگر جوری بشود که این خیابان برود کمی پایین تر ، گودتر بشود تا از رویش رفت و آمد انجام بگیرد. به هر حال مشکل است و به این سادگی نیست . آموزش و کلاس یک چیزی هست که این همه دانشجو ، ده هزار دانشجو می خواهند هر روز از این خیابان عبور و مرور کنند، خیلی مشکل است . بعضی ها هم که آدم های مطلعی نبودند می گفتند این خیابان را بخریم، نمی شود، این خیابون راه اصلی شرق به غرب است. شهرداری به هیچ وجه نمی تواند این کار را بکند و به ما بدهد بنابراین هنوز هم من مخالف هستم به نظر من هنوز هم آموزش را داخل بیاورند . با آن اسکلت فلزی آبی رنگ می شود کارهای مختلف زیادی کرد، آنقدر دانشگاه کمبود دارد که می تواند از آن جا استفاده کند ولی به هر حال سلیقه هست . حالا این طرح سردر دانشگاه هم اجرا می شود و به فضای مسجد هم در زمان آقای روستا آزاد یک مقداری اضافه شد البته هنوز هم کوچک است، با آن که اضافه کردند باز هم انقدر دانشجو و جمعیت اضافه شده که جواب نمی دهد ، به هر حال در حد امکانات بود و این سردر هم البته شهرداری قول داده بود که برای ما بسازد گفتند که اگر شما طرحش را تهیه کنید ما می سازیم ولی الان نمی دانم می گویند پولش را شرکت همراه اول می دهد که یکی از دوستان شوخی می کرد می گفت که همراه اول از پول های خودمان دارد می دهد. سردر هم لازم بود و آن سردر هم یک چیز موقتی بود و زیاد در شان دانشگاه نبود، الان من که طرحش را دیدم بد نیست قشنگ است انشاءالله

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

بله، اول قرار بود در محل این کارگاه ها ساخته بشود قرار بود این سوله ها را ما دانشکده مکانیک بسازیم، البته منهای سوله آخر که مربوط به متالورژی بود. طرح هم آماده شده بود چون دانشکده مکانیک یک مقداری بحث داشت و طول داد، دیگر زمان من این شروع نشد. پس از من عزیزان، چون ما آن زمین را خریدیم، در آخرین لحظه زمین شمال دانشگاه را ما خریدیم، همین طرح را بردند آن جا شروع کردند و الان هم نیمه کار هست. این دانشکده هوا و فضا هم باز من از مقام معظم رهبری یک دستوری گرفتم که دو تا دو میلیارد ستاد کل و ارتش بدهند و قرارگاه خاتم الانبیاء هم بدون سود بسازد، به قول معروف سود حساب نکنند، این شروع بشود بقیه بودجه اش را از وزارت علوم و سازمان مدیریت بگیریم که الان تا این جا رسیده، البته خیلی مانده، بیرونش ظاهرا تموم شده ولی داخلش خیلی مانده، شاید این ۳۰ درصد بیشتر نباشد، که حالا با این بودجه های دولتی طول می کشد. دانشکده هوا و فضا را مقداری اضافی ساختیم، بقیه اش هم قرار بود پژوهشکده هوا و فضا باشد. به هر حال در این تغییر و تبدیل ها جابجا هم می کردیم مثلا دانشکده کامپیوتر که ساخته شد و تمام شد دانشکده، کامپیوتر هم زمان ما تمام شد، دانشکده کامپیوتر را از این ساختمان سه طبقه بالای دفتر ریاست دانشگاه بردیم محل جدید و هوا و فضا را بردیم آنجا، چون جای هوا و فضا بسیار وحشتناک بود، جایشان تنگ بود. یک مرتبه دانشکده بزرگ شده بود و یک درجه وضعیتشان بهتر شد. ما از این وصله پینه ها می کردیم به ناچار همان طور که دانشگاه رشد می کرد ما وصله پینه می کردیم. الان دانشکده های اصلی ما جایشان تنگ است. عمران مدت هاست که جایش تنگ است یک طرحی هم داشته و شروع نشده است. واقعا جایش تنگ است. برق با اینکه یک ساختمان اضافه شد باز جایشان تنگ است. آنقدر دانشگاه از لحاظ استاد و دانشجو رشد کرده که متاسفانه فضای مان جواب نمی دهد

پژوهشکده سیستم ها چی

بله پژوهشکده سیستم ها که سر اتوبان شیخ فضل الله است، زمین اش را ما دادیم از همان زمین های طرح توسعه که خریده بودیم، ساختمانش را سازمان گسترش انجام داد. اول هم سهم مون در این پژوهشکده، به صورت شرکت هم به ثبت داده بودیم، پنجاه پنجاه بود ولی بعدا که این ها آمدند و ساختمان را ساختند و تجهیزات را خریدند و حساب کردند، سهم ما شد یک چهارم و سازمان گسترش شد سه چهارم. البته هیئت مدیره اکثریت از ما بود آن ها هم قبول داشتند ولی بعد گفتند ما می خواهیم طبق اصل ۴۴ سه چهارم مون را بفروشیم و ما هرچه به اینها اصرار کردیم قبل نکردند و گفتند باید بفروشیم، سازمان انرژی و اتمی آمد این جا را گرفت، عزیزم آقای دکتر صالحی

هم آمد گرفت ولی عملا هم هیچ استفاده ای نکرد. گرفت ولی همین طور افتاده بود، آن ها هم می خواستند رد کنند طبق اصل ۴۴، یک پولی هم به دانشگاه داده بودند ظاهرا ۷ یا ۸ میلیاردی بابت سهم یک چهارم به دانشگاه داده بودند، ولی سازمان انرژی و اتمی کاری نکرد دادند به سازمان فضایی. سازمان فضایی هم آمدند گفتند که جا تنگ است به ما جا بیشتر بدهید. پژوهشکده انرژی هم در زمان ما ساخته شد، پایین تر، پژوهشکده انرژی بود که وزارت نفت برای ما ساخت که ساختمان بزرگ و خیلی خوبی است یعنی این ساختمان برای فعالیت های فعلی پژوهشکده انرژی به نظر من زیادی است به هر حال هر چی من خواستم پژوهشکده نانو را آن جا ببرم شرکت نفت گفت نه و در نتیجه این ها را در همین ساختمان خودمان، خودرو آوردیم. به هر حال الان آقای دکتر فتوحی به دولت گفته این ساختمان را دوباره بدهند به دانشگاه، آقای جهانگیری هم حرفی ندارد منتها برای اینکه سازمان فضایی را راضی کنند باید یک چیزی به سازمان فضایی جایی بدهند که اگر این رو به دانشگاه بدهند جای ایده آلی است برای پارک فناوری و مرکز رشد، چون یک کارگاه عالی با جرثقیل سقفی و یک سری ماشین آلات خوب و آمفی تئاتر دارد

آقای دکتر کارهایی که آقای دکتر مصلی نژاد کردند را هم بفرمایید

خوابگاه بله، از زمانی که من بودم چندتا خوابگاه خریدیم، بعد من با آقای مصلی نژاد آشنا شدم، به من گفتند که که ایشان به دانشجویهای با استعداد ما ماهیانه کمک مالی می کند، من دعوتش کردم اینجا که از او تشکر کنم بعد مقداری راجع به دانشگاه صحبت کردم او هم خیلی خوشش آمد، راجع به مسائل علمی و کیفی دانشگاه، خوشش آمد و گفت شما چی لازم دارید، آن موقع بیشترین مسئله ما خوابگاه مجردی بود گفتم از نظر خوابگاه مجردی ما خیلی تحت فشار هستیم گفت شما زمین بدهید من برای شما می سازم و همین زمین خوابگاه مصلی نژاد را، سر همان خیابان را ما خریدیم و در اختیار ایشان گذاشتیم و ایشان هم یک خوابگاه خیلی خوب با تمام تجهیزات داخلی اش تخت و میز صندلی و رخت خواب و همه چیز تحویل داد. آقای دکتر عارف هم معاون اول بود آمد افتتاح کرد و آن موقع هم چون اینجا بهترین خوابگاه ما بود ما این خوابگاه را برای دانشجویان دکتر گذاشتیم الان یادم نیست که چطور شد اولویت را آن موقع به دانشجویان دکتر دادیم بعد من آقای مصلی نژاد را آوردم جزو هیئت امنای دانشگاه کردم، به عنوان خیر بخش خصوصی گذاشتم جزو هیئت امنای دانشگاه. باز یک روزی در هیئت امنای راجع مسائل دانشگاه داشتم توضیح میدادم، آقای دکتر عارف معاون اول هم بود و عضو هیئت امنای بود، بعد من

راجب موارد ورزشی توضیح می دادم و گفتم که خیال نکنید این شاگرد اول های این دانشگاه از لحاظ ورزشی خوب 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 این که ما استخر نداریم و استخر را از بیرون اجاره میکنیم ۸ سال است که در کشور در رشته شنا اول می شوند . ایشان خیلی تعجب کردند و گفتند که اگر شما به من زمین بدهید من یک مجموعه آبی درجه یک برای شما می سازم. ما هم در شمال دانشگاه قسمت هایی رو که باید می خریدیم با زحمت خریدیم چون مثلاً یکی بود که نمی فروخت هرکاری می کردیم نمی فروخت، با چه بدبختی ما آن قسمت را نهایتاً بعد از مدتی خریدیم و در اختیار ایشان گذاشتیم و ایشان هم الحق یک مجموعه آبی خیلی خوبی برای ما ساخت که الان همه دارند استفاده می کنند و دو سال پشت سر هم فدراسیون شنا این جا را بهترین استخر تهران اعلام کرده بود و واقعا هم خیلی خوب است . معمولاً دانشگاه ها 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.

آقای دکتر به نظر خودتان مهم ترین اقدام یا اقداماتی که در دوره خودتان برای پیشرفت دانشگاه انجام دادید چی بوده؟

نمی دانم چی بگویم بالاخره این کارها را کرده بودیم ولی یک سری فعالیت های بین المللی خوب ما به کمک عزیزم دکتر وفایی انجام دادیم که نام دانشگاه را در دنیا بالا برد . دانشگاه شریف همیشه دانشگاه خوبی بود ولی این جور که الان شریف را در دنیا می شناسند چند سال پیش نمی شناختند و به نظر من به خاطر آن فعالیت های بین المللی ما بود. اهم این فعالیت های بین المللی دعوت از برندگان جایزه نوبل بود که ۵ نفر را خود من دعوت کردم که بعد از من هم عزیزان ۳ نفر را دعوت کردند. این خیلی مهم است . یکی شان هم اینجا دکترای افتخاری از ما گرفت ، برنده نوبل اقتصاد بود، در اینجا دکترای افتخاری ریاضی از ما گرفت چون دکترای ریاضی هم داشت . بعد دعوت از یک سری روسای دانشگاه های معروف تاپ تن ، یعنی ده 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 . آن ها سخنرانی های خیلی خوبی راجع به مسافرتشان در آنجا کردند که من یادم است که دوفنر از آن روسای دانشگاه ها ، یکی رئیس سابق دانشگاه برکلی بود که اون موقع رئیس اتحادیه دانشگاه ها در امریکا بود و دیگری هم رئیس دانشگاه مریلند بود در سی ان ان این ها داشتند مصاحبه می کردند، دریک برنامه و مجری برنامه هم یه خانم ایرانی بود، البته به انگلیسی صحبت می کردند خیلی تعریف می کردند از دانشگاه شریف و از این مسافرتشان

و از چیزهایی که این جا دیدند. خیلی تعریف کردند بعد از کشورهای دیگر تلفن می کردند به برنامه ، این ایرانی های ضد انقلاب از هلند و آلمان و این جور جاها زنگ می زدند که مثلا بر علیه صحبت کنند این ها می گفتند نه اصلا درست نیست ما خودمان آن جا بودیم و این جوری نیست . من خیلی خنده ام گرفته بود که وزارت خارجه اگر خودش را بکشد نمی تواند یک کاری بکند که روسای بهترین دانشگاه های دنیا در سی ان ان از ایران تعریف کنند . واقعا این خیلی اثر داشت ، از اون به بعد این دانشگاه کاملا شناخته شده، حالا در امریکا و کانادا کاملا شناخته شده است. در اروپا هم برای دانشگاه های خوب شناخته شده است ، حالا شاید یک دانشگاه کوچکی خیلی شریف نشناسد چون ببینید دانشگاه تهران را اگر بشناسند تهران پایتخت ایران است هر کسی جغرافیا بلد باشد می داند تهران کجاست ولی شریف لزوما همین طوری شاید کسی نشناسد الا به خاطر کیفیتش و شهرت علمی اش. بنابراین به نظر من روابط بین الملل در شناخته شدن دانشگاه خیلی موثر بود البته فارغ التحصیل های ما هم آن جا می روند می درخشند و آن هم موثر است استادهای ما هم آن جا می روند فرصت مطالعاتی ، موثر است . استادهای ما این جا مقاله می نویسند چاپ می شود این موثر است ، اینها همه موثر است ولی آن روابط در شناخته شدن بین المللی دانشگاه شریف خیلی موثر بوده و من باز خوردهای زیادی از غرب گرفتم ، دانشگاه های مختلف مثلا رئیس فرهنگستان علوم امریکا من را به عنوان رئیس دانشگاه شریف دعوت کرده بود ، مثلا برای یک برنامه ای . یادم است که یک دفعه فارغ التحصیلان ما کنفرانسی در امریکا داشتند، یکی دوتا از این ها را در فرودگاه راه نداده بودند، بعضی شون را هم یک شب زندان برده بودند و خیلی ناراحت شده بودند و این رئیس فرهنگستان علوم امریکا با اینکه اصلا مسئله به او مربوط نبود یک نامه ای به من به عنوان رئیس دانشگاه شریف نوشته بود و خیلی معذرت خواهی و ابراز تاسف کرده بود . اینقدر دانشگاه شریف برای آن ها مهم بود و احترام می گذاشتند . و حالا هم خانم مریم میرزاخانی مدال فیلدز گرفتند

آقای دکتر در داخل کشور هم موضوع ورودی ها و جذب رتبه های اول پر رنک تر می شود . نفرات اول شریف آمدند . برای بهبود یا تقویت جایگاه و چهره دانشگاه در داخل هم فعالیت هایی صورت گرفت یک مورد مثلا همین برنامه های معرفی رشته ها برای دانش آموزانی که کنکور داد ند برنامه ای که بعد دانشگاه های دیگر شروع کردند. هر کاری ما می کردیم دیگران هم بلافاصله می کردند.

ببینید در کنکور درصد قبولی از اینجا زیاد بود قبولی های خوب، در صد نفر اول کنکور، درصد قبولی شروع شد به زیاد شدن. در صد نفر اول ابتدا ۷۵ بود بعد شد ۸۰ بعد ۸۵ بعد ۹۰ و آمد تا ۹۵ و ماند، چندتایی هم بالاخره می رفتند جاهای دیگر. این خیلی مهم بود منتها خیلی ها هم ممکن است ندانند ما این را یک جورى به اطلاع همه می رساندیم. من یادم هست که معاون آموزشی من هر سال موقع انتخاب رشته که می شد نیم صفحه روزنامه اطلاعات را یک اطلاعیه می نوشت، واقعا چیزهای واقعی راجع به خصوصیات دانشگاه می نوشت چون بعضی دانشگاه ها یک سری اطلاعات شان درست نبود و لی مال ما مستند بود کاملاً درست و صحیح، مثلاً صد نفر اول ۹۷ نفر آمدند این جا، المپادی ها هم همه شان این جا آمدند، یا مثلاً در بیست و چند سال اخیر در مسابقات ریاضی که انجمن ریاضی ایران در کشور برگزار می کند بدون استثنا این دانشگاه تیم اش اول شده بدون استثنا یعنی یک سال هم نبوده که دانشگاه دیگری اول بشود، یا مثلاً آن موقعی که در کشور کسی رباتیک نمی دانسته چی است تیم ربات ما رفته در دنیا اول شده، اینها همه باعث شد که مردم در داخل کشور هم دانشگاه را بشناسند. البته یک برنامه هایی هم بود که خوب بود و شاگردهای سال آخر دبیرستان می آمدند از دانشگاه بازدید می کردند برایشان توضیح می دادند و مسابقات علمی جذاب برای مدارس خوب برگزار می شد یا مثلاً آقای دکتر تابش یک سری مسابقاتی برای دبیرستانی ها روی سایت گذاشته بود و به برنده ها جایزه می دادیم و می آمدند دانشگاه، خود من چند بار علامه حلی رفتم، یک سال به آن ها کامپیوتر اهدا کردم، اینها همه باعث شده بود که شاگردهای قوی همه دانشگاه شریف را بشناسند و سعی کنند که به این دانشگاه بیایند البته رقباى ما هم خیلی تلاش می کردند ولی حریف نبودند، خوشبختانه امسال هم مثل سال های قبل از صد نفر اول ۹۸ نفر به شریف آمدند، المپادی ها هم همینطور و من خیلی خوشحالم.

آقای دکتر تا این جای بحث نقاط قوت را بیان کردید، اگر بخواهیم به عملکرد دانشگاه نگاه بکنیم در دوره های مختلف شاید یک نقاط ضعف هم بوده از نگاه شما چه مواردی می تواند باشد.

ببینید یکی از نقاط ضعف ما که سعی هم کردیم به سمت اصلاحش برویم و مقداری هم رفتیم و دیگر فرصت نشد این بود که رشته های علوم انسانی مان خیلی کم و ضعیف بود و تقریباً نداشتیم. در این جامعه مهندس با انسانها سرو کار دارد باید مقداری علوم انسانی به گوشش بخورد، بالاخره ما ماشین که نباید تربیت کنیم، یک لحظه ما احساس کردیم که داریم ماشین تربیت میکنیم و در نتیجه گفتیم برویم به سمت رشته های علوم انسانی، منتها رشته های علوم انسانی که به مهندسی نزدیک تر هستند و رفتیم به سمت رشته های مدیریت و بعد هم اقتصاد. یک دلیل

ما هم این بود که دیدیم خیلی از مهندس ها بعد از انقلاب در راس امور مملکت قرار گرفتند بدون اینکه اطلاعاتی از مدیریت و اقتصاد داشته باشند و به اصطلاح به قول بعضی ها با خراب کاری این ها را یاد می گرفتند که ما گفتیم از اول این ها رو استفاده کنیم و در این رشته ها تحصیل کنند به همین جهت رشته مدیریت و بعد هم اقتصاد بسیار مورد استقبال قرار گرفت و هنوز هم مورد استقبال هست. البته هر کاری که ما می کردیم بلافاصله دانشگاه های دیگه هم دنبال ما می آمدند که اشکالی هم ندارد، بالاخره ما الگو می شدیم. بعد از مدیریت و اقتصاد دیدیم قسمت زبان مان خیلی ضعیف است، من معتمد بودم که فارغ التحصیل ما باید خیلی زبانش قوی باشد و آدم های قوی هم نمی آمدند این جا برای این که اگر می آمدند، استاد ما می شدند می دیدند آینده ندارند، چطوری ترقی کند چطوری دانشیار بشود چطوری استاد بشود، بعد دیدیم که دانشگاه علم و صنعت آمده، ارشد زبان درست کرده و خیلی هم موفق بوده است. ما هم آمدم کارشناسی ارشد زبان گذاشتیم منتهی چون دلمان می خواست یک جوری هم به مهندسی مربوط باشد، کارشناسی ارشد زبان رایانشی ایجاد کردیم، کاربرد کامپیوتر در زبان که خیلی چیز جدیدی بود و اولین بار بود که در کشور چنین چیزی ایجاد می شد. البته شنیدم که دو سه تا دانشگاه بعد از ما این را ایجاد کردند. به این صورت مرکز زبان ما خیلی قوی شد آدمهای قوی آمدند، اولاً فارغ التحصیل های خوبی بیرون داده ثانیاً یک قسمت هایی دارد برای کسانی که می خواهند مقاله به انگلیسی بنویسند برایشان اصلاح می کند و کمک می کند. مثلاً کسی ممکن است انگلیسی اش قوی نباشد، استادهای خودمان یا دانشجویای دکترا. زبان رایانشی فیلد بین رشته ای است که این روزها همه دنیا سراغ بین رشته ای ها رفتند، البته باید به عزیزان مدیریت بگوییم که این جور چیزها رو جدی بگیرید اهمیت بدهید، چون شنیدم که بعضی ها گفتند که باید تعطیل بشود. اینها چیزهایی بود که ما شروع کردیم و هنوز هم به نظر من باید به سمت رشته های جدید برویم مثلاً الان در رشته سیاست گذاری علم اولین بار در کشور، ما آمدم سیاست گذاری علم مطرح کردیم. در بهترین دانشگاه اروپا در این زمینه که دانشگاه ساسکس در انگلیس بود یک دوره مشترک گذاشتیم و یک سری موسسات هم آمدند، رفتیم صحبت کردیم داوطلب شدند که بورسیه کنند، وزارت علوم، توانیر، ایران خودرو، خیلی جاها. ما از بهترین فارغ التحصیلان مون تعدادی را انتخاب کردیم، ده پانزده تا، این دوره رو شروع کردیم. سال اول رفتند ساسکس و برگشتند و همه چی داشت خوب پیش میرفت که متأسفانه مدیریت کشور عوض شد مثل خیلی از مواقع دیگر همه چیز رفت هوا و این موسسات بورسیه کننده آمدند و گفتند که ما نمی توانیم ادامه بدهیم البته بعضی شان ادامه دادند ولی اکثریت شان گفتند ما نمی توانیم در نتیجه این ده پانزده نفر هر کدام کاری کردند، رفتند به دانشگاه های

مختلف از دانشگاه های کانادا ، دانشگاه های انگلیس و شروع کردند این دوره را خواندند. بعضی شان بورسیه وزارت علوم شدند بعضی در دانشکده مدیریت خودمون ، به هر حال این ها که فارغ التحصیل شدند آمدند این جا . ما این جا یه پژوهشکده سیاست گذاری علم و فناوری داریم که تقریبا این ها چهار پنج نفر می شوند و همین طور چند نفر دیگر هم می آیند که در این رشته خاص در بهترین دانشگاه های دنیا درس خواندند . جالب این جاست که خود اینها در این جا پروژه های زیادی دارند دو سه میلیارد تومان پروژه دارند و کار انجام می دهند و اورهد دانشگاه را می دهند ، اما دوره آموزشی ندارند . این آدمی که آمده این جا هیئت علمی شده ، برای رشد و ترقی خودش و دانشیاری و استادی این جا آموزش ندارد و من دنبال این هستم که حالا دانشگاه های دیگر دوباره از ما این ایده را گرفتند و دکترها گذاشتند ، الان دانشگاه علامه طباطبایی دکتری سیاست گذاری گذاشته ، دانشگاه تربیت مدرس دکترا سیاست گذاری گذاشته ، امیر کبیر و علم و صنعت فارغ التحصیل دکترا بیرون دادند ، ما هنوز برای این ها رشته آموزشی نگذاشتیم و واقعا ما اگر بخواهیم در آن چیزهای قدیم خودمون بمانیم می آیند و از ما جلو می زنند و ما را جا می گذارند .

آقای دکتر به نظر شما دانشگاه ما پیر شده یا پخته شده؟ بعضی از همکاران می گویند دانشگاه پیر شده
شاید هم پیر شده بینید دانشگاه ما اگر بخواهد در لاک خودش تکون نخورد و همین چیز ۵۰ سال پیش را حفظ کند نمی شود . همه چیز در حال تکامل است . همه دنبال رشته های جدید ، بین رشته ای ، دانشکده های جدید هستند ما می خواهیم این جا تکان نخوریم نمی شود یعنی می شود عقب می مانیم ، این باعث عقب ماندن ما می شود حالا در این رشته سیاست گذاری که من به شما گفتم در آینده تصمیم گیران کشور از همین فارغ التحصیلان هستند . فارغ التحصیلان دکترای سیاست گذاری در آینده می روند در وزارت خانه ها می نشینند و برای کشور تصمیم گیری می کنند آن وقت ما می نشینیم این جا و عزا می گیریم که هیچ کدامشان از شریف نیستند . آیا ما نباید از پنجاه سال قبل مان تکون بخوریم . ما هم باید حرکت بکنیم و نمونه مهم اش هم این سیاست گذاری است که الان ما از همه جا بیشتر نیرو داریم و لی خودمان آموزش نداریم . دیگران که چند سال بعد از ما شروع کردند و فارغ التحصیل دکترا دادند پس فردا این ها تصمیم گیران آینده کشور خواهند بود .

آقای دکتر به نظر شما اگر ما بخواهیم در آینده عقب نیفتیم و همین پیشتازی رو حفظ بکنیم چه اقدامات دیگری لازم هست انجام بدهیم

یکی از دلایل پیشتازی مان ابتکارات و نوآوری هایمان بود اگر ابتکارات و نوآوری نداشته باشیم و بخواهیم در لاک خودمان بمانیم و تکان نخوریم دیگران از ما جلو می زنند و این خوب نیست ، عزیزان باید کمی نوآوری داشته باشند کمی جسارت داشته باشند کمی باید ابتکار داشته باشند . بعضی وقت ها اینجا بحث شده که برای چی ما باید رشته های علوم انسانی درست کنیم ما مهندسی هستیم . بروید ببینید در دنیا چه خبر است و رشته های بین رشته ای نه تنها دوتا ، چهار پنج تا با هم ، یک رشته شده است ، الان دنیا اینجوری است . ما پتانسیلش را داریم نیروهایش را داریم ، هم استادهای خوب داریم هم دانشجوهای خوب داریم ، پس چرا ما حرکت نکنیم . البته این فضای فیزیکی هم یکی از گرفتاری های ماست هر کاری که می خواهیم بکنیم می بینیم جا کم است . بالاخره خط مشی اصلی را باید تعیین کنیم بعد متناسب با آن امکانات فراهم کنیم . الان من فکر میکنم که یکی از فعالیت های دانشگاه در سال های اخیر فناوری و مرکز رشد بود ، البته مرکز رشد از زمان من شروع شد ولی بعدا فعال شد و شرکت های این ها زیاد شدند و این مسائل در دنیا مهم است ، الگوشان هم سیلیکن ولی استنفورد است . همه دانشگاه های دنیا در این مسیر دارند حرکت می کنند که نتایج تحقیقات در بدست آوردن ثروت و تبدیل تحقیقات به محصول تجارتي استفاده شود . در این جا خوشبختانه شروع شده فعال شده و جا نداریم . فرض کنید ما الان بین ۵۰ تا ۱۰۰ تا شرکت داریم ولی ایده آل این بود که ما بتوانیم ۱۰۰۰ تا شرکت در این جا جا بدیم و زیر پوشش ما باشند و البته همیشه به آقای دهبیدی پور هم گفتم که ایده آل این بود که این شرکت هایی که اینجا پرورش می دهیم و بزرگ می کنیم ، رشد می کنند و بیرون می روند شرکت های موفق می شوند ، از همان اول ۵ الی ۱۰ درصد از سهام شان را به دانشگاه بدهند چون ۵ درصد چیزی نیست و اون ها هم اولش چیزی نیستند ، بعد که شرکت های بزرگ شدند آن وقت این خودش قابل توجه می شود . الان دانشگاه استنفورد از همان ۵ درصد ۱۰ درصد درصدهای شرکت های که از آن جا شروع کردند و الان گوگل و مایکروسافت و این ها شدند یک درآمد عظیم دارد ، چون تعداد این ها هم زیاد است ۲۰۰۰ تا ۳۰۰۰ تا شرکت است و از ۵ درصد ۱۰ درصد درآمد عظیمی دانشگاه استنفورد دارد . انشاءالله یک روزی شرکت های موفق کشور می شوند همین الان شرکت های موفق که از اینجا بیرون رفتند الان خیلی هم موفق هستند بخصوص از این به بعد که این فعالیت ها تعدادشان بیشتر می شود و رشد می کند . علی ایحال فناوری هم که بعد از آموزش و پژوهش دانشگاه های دنیا به آن روی آوردند ما نباید بی توجه باشیم . اینجا شنیدم بعضی از عزیزان که مخالفت کردند و گفتند این ها دانشگاه را خراب می کند ، نه واقعا ما باید ببینیم که دنیا به کدام سمت می رود و مملکت ما هم الان به آن نیاز دارد . گذشت آن زمانی که همه فارغ

التحصیلان می رفتند در یک جایی و استخدام می شدند. الان این ها باید خودشان بروند یک تاسیساتی ایجاد کنند و ۳۰۰ نفر را هم استخدام کنند و البته می توانند و ما باید دنبال این مسئله باشیم و این ها را تشویق کنیم

آقای دکتر فرمودید یکی از مشکلات دانشگاه فضای فیزیکی است بعضی از همکاران می گویند که دانشگاه باید از این توسعه دست بردارد، چرا؟

باید برویم به سمت تقویت زیر ساخت های موجود، رفع کسری های موجود، بهبود بهره وری و استفاده بهینه از فضاهای موجود

آن به جای خود من نمی گویم که تعداد دانشجوها را زیاد کنیم نه همین ۱۰۰۰۰ تا ما برای مابس است ولی الان جایمان کم است. ۱۰۰۰۰ تا دست نزنیم زیاد نکنیم ولی الان ببینید همه دانشکده ها برای آزمایشگاه ها جا کم دارند هیئت علمی می خواهند بگیرند جا کم دارند. بله ما نباید از لحاظ کمی رشد کنیم من هم قبول دارم الان ام آی تی هم همین ۱۰۰۰۰ تا است، هاروارد هم تقریباً همین طور، یعنی دانشگاه های خوب از یک حدی بیشتر نمی روند، ما هم نرویم. الان نسبت دانشجو و استاد ما وحشتناک است الان نسبت دانشجو به استادمون نزدیک به سی است باید مثلاً ۱۸ یا ۲۰ باشد. ما برای استاد الان خیلی جا نداریم، یک نفر بیاید الان نمی دانیم کجا بگذاریم، جا نداریم یا باید آزمایشگاه های جدید درست کنیم. دیگر آن آزمایشگاه های ۴۰ سال پیش کم است، رشته های جدید ایجاد شده در یک رشته مهندسی عمران یا مکانیک کلی رشته های جدید ایجاد شده همه این ها آزمایشگاه می خواهد ما جا لازم داریم. بنابراین فضا مهم است فضا به معنی زیاد کردن دانشجو نیست

آقای دکتر دانشگاه ابتدا با یک هدفی تاسیس شده، هدفی که ذکر شده برای تاسیس دانشگاه این است که ما می خواهیم یک دانشگاهی درست کنیم برای رفع نیازهای صنعتی جامعه البته اون صنعتی که اون موقع بوده ذوب آهن و

مهم ترین اش ذوب آهن بوده

و یکی هم دانشگاهی که از نظر علمی نزدیک به تراز بین المللی باشد، به نظر شما در این جهت چقدر موفق بوده ایم؟

ببینید ما از لحاظ تربیت دانشمند و استاد خیلی موفق بودیم الان تعداد بسیار زیادی از استادها کشور فارغ التحصیلان این دانشگاه هستند. در دانشگاه تهران هستند امیر کبیر، همه جا هستند و در دانشگاه های دنیا خیلی از

استادهای خوب فارغ التحصیلان ما هستند. بنابراین ما نیروهای خوبی تربیت کردیم. نیروهای ما در صنعت هم خیلی موفق بودند. ما هر سال در فرهنگستان علوم بهترین استاد را انتخاب می کنیم جایزه می دهیم بهترین استاد جوان را انتخاب می کنیم جایزه می دهیم بهترین مهندس را انتخاب می کنیم و جایزه می دهیم. بهترین مهندس کسی است که بیرون، خیلی خدمت کرده و صنایع زیادی را ایجاد کرده و توسعه داده و به این ها جایزه می دهیم. این ها بعضی شان از فارغ التحصیلان این جا بودند و خیلی موفق بودند یکی شان من یادم است آقای مهندس فلاح مربوط به علم مواد و متالورژی بود و خیلی موفق بوده، چقدر صنعت ایجاد کرده و همه جا فعال بوده است. ما از این ها داریم، این هایی که اخیرا بودند آقای مهندس شافعی آقای مهندس ترکان این ها هم آدم های موفقی بودند هنوز هم در قسمت های مختلف کمک می کنند. چون این دانشگاه دانشگاه جوانی است فارغ التحصیلانش هم خیلی پیر نیستند دوره اول می شود دکتر مشایخی، پیرترین شان دکتر مشایخی است که همچنان دارند کمک می کنند و بنابراین ما نیروهای خوبی تربیت کردیم و رفتند، آن زمانی که ذوب آهن بوده همین مهندس شیری به محض این که رفتند بیرون به ذوب آهن رفتند سال ها آن جا، ذوب آهن را این ها راه انداختند الان فولاد مبارکه.

یک انتقادی به دانشگاه هست که بیرون از دانشگاه مقداری پر رنگ است که شیوه آموزشی که دانشگاه دارد و دانشجویانی که تربیت می کند خیلی به درد صنعت و نیازهای داخلی نمی خورد

ببینید اشکال ما صنعت ماست حالا امیدوارم که بهتر شده باشد، فاصله بین دانشگاه و صنعت خیلی زیاد است. در رشته های خود ما در خودرو، من ساده ترین مثال که به رشته خودم مربوط می شود می گویم، ما بهترین نیروها را تربیت می کنیم صنعت خودرو ما هنوز در ۴۰ سال پیش به سر میبرد و هیچ تحولی در طراحی و چیزهای جدید نیست و روی پای خودشون باشند متاسفانه نبوده، همه اش، برویم از خارج بیاوریم و بفروشیم. آن قدر که اینها به فکر بازرگانی هستند به فکر فنی نیستند هنوز هم این جوری هستند، این تقصیر ما نیست اگر می گذاشتند یک سری از نیروهای ما بروند در صنعت خودرو سازی و در دست بگیرند این ها حلش می کردند ولی شما بروید ببینید که مدیران آن جا کی هستند؟ الان یکی دوتا شون هم در زندان هستند مثلا خودرو دست این ها بوده بله نتیجه می شود همین. من بیشتر تقصیر را از آن طرف می دانم ما بهترین آموزش ها را می دهیم، این ها چطور وقتی می روند خارج آن قدر رشد می کنند و مورد استقبال قرار می گیرند و همه جا از آن ها استفاده می کنند. این جا اشکال از خودمان است یعنی آن راهبری صنعت، تصمیم گیران صنعت، مدیران صنعت درست عمل نکردند. من ساده ترین مثال ممکن را برای شما بزنم. در همین زمینه خودرو ما آمدیم ۱۲ سال پیش گفتیم می خواهیم مسابقات طراحی

در کشور بگذاریم، همه شرکت کنند. آمدیم شروع کردیم، سال اول گفتیم خودروی الکتریکی یک نفره و یک کتابچه هم درست کردیم مشخصاتش چه طور باشد، فراخوان اعلام کردیم و ۷۰ تا دانشگاه از کل کشور با چه علاقه ای 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 در یک جایی، یک سال همین دور دانشگاه گذاشتیم بعد بردیم در مجموعه آزادی، آقا این صنعت خودرو آنقدر کمک نکرد آنقدر که حتی من رفتم به وزیر صنایع گفتم، برداشت دوتا مدیر عامل های صنعت را آورد آن جا دیدند ولی اصلا کمک نکردند. این به نظر من عمدی بود حالا اگر یک همچین چیزی در امریکا باشد همه می آیند جنرال موتورز می آید فورد می آید، تشویق کرده و کمک می کنند، این ها این جور. حالا همان کسی که وزیر صنایع برداشت آورد آن جا الان در زندان است. جهت اطلاع شما الان در زندان است، این ها می خواهند صنعت ما را متحول کنند، این جوری می شود، نمی دانید که این بچه ها چه ابتکاراتی به خرج دادند چه چیزهایی ساخته بودند، مگد خارجی ها چه جوری پیشرفت می کنند؟ مگر هیوندای مال کره چه جوری پیشرفت کردند؟ همین ها آمدند و کردند، از آسمان که نیامدند. ما هم از این نیروها داریم. بنابراین این که می گویند نیروهایشان به درد صنعت نمی خورد، صنعت به درد این ها نمی خورد نه اینکه اینها به درد صنعت نمی خورند. نیروهای ما عالی هستند فقط باید از اینها استفاده کنند و بخواهند که استفاده بکنند، متأسفانه نخواستند

آقای دکتر به مناسبت پنجاهمین سال به نظر شما مهمترین کارهایی که دانشگاه برای آینده باید بکند چی است؟ من یک احساس خطر دیگری هم می کنم آقای مهندس، قبلا هم بارها در همین شورا گفتم همان موقع که رئیس دانشگاه بودم، استاد های اینجا نسبت به دانشگاه خودشان تعصب ندارند. من وقتی می روم دانشکده فنی چنان به دانشگاه خودشان تعصب دارند خدا می داند اصلا معلوم است، اینجا نه. متوسط را می گویم شاید این جا هم یک سری متعصب باشد ولی من متوسط را می گویم، مقایسه می کنم با دانشکده فنی یا پلی تکنیک، اصلا تعصب ندارند. آن جا که باید بروند بگویند من استاد دانشگاه شریف هستم و استفاده کنند، آن جا را خوب بلد هستند ولی آن جا که باید برای دانشگاه مایه بگذارند، وقتی بگذارند یک کمکی، نه هیچی. این خیلی بد است و من تمام این مدت این را احساس کردم و در شورا هم چندین بار گفتم این هست متأسفانه حالا چرا من نمی دانم و این چه جوری است نمی دانم

آقای دکتر به خاطر این نیست که چیزهایی که دانشگاه می خواهد بیشتر کارهای فردی و شخصی است اساتید باید انجام بدهند تا چیزهایی که به درد دانشگاه یا بیرون دانشگاه و جامعه بخورد؟ خیلی پر رنگ است مگر دانشگاه های دیگر نمی خواهند ، از آن لحاظ فرق ما چیست

مثلا برخی سخت گیری هایی که این جا می کنند شاید آنجا نباشد یعنی جزو افتخارات به حساب می آید که ما در این جا سخت گیر هستیم
آن ها هم سخت گیر هستند. یعنی دانشکده فنی نمی کند؟

دانشکده فنی هم که شما می فرمایید من اتفاقا می خواستم بپرسم که فضای بین اساتید دانشکده چیست . در برنامه هشتادمین سال دانشگاه تهران که رفته بودم مراسم شرکت کنم برخورد کردم با یکی از فارغ التحصیلان شریف که عنوان کردند دکترا را در دانشکده مکانیک گرفته بودند و هیئت علمی دانشکده فنی تهران بودند.

ایشان گفتند بین تهران و شریف فرق زیاد است .گفت در این جا روابط هیئت علمی ها با هم و با دانشگاه خیلی بهتر و قوی تر است فضای فرهنگی و اجتماعی این جا بهتر است، من چیزهای بدی از شریف در ذهنم هست چند مورد را هم نقد کرد . ما باید ببینیم که ریشه ها چیست البته شما اشاره هایی می کنید و دلایلی وجود دارد . این که ارتباطات اجتماعی این جا ضعیف هست یا تعلقات این جا ضعیف است باید به ریشه ها توجه کرد
آقای مهندس خودتان شاهد هستید که بیک نیک اردیبهشت ماه استاداها را من خیلی اهمیت می دادم خیلی. حتما می گفتم که بگذارید ، حتما خودم می رفتم که این استاداها کمی با هم و با مسئولین دانشگاه نزدیک بشوند. خانوادگی بیایند ،این جوری من می خواستم تقویت کنم یا بعدش آقای دکتر مقداری هم یک مهمونی آش گذاشت . البته فقط خودشان بودند و خانواده هایشان نبودند ، ما تلاش می کردیم که این طوری نزدیک کنیم ولی نمی دانم اونها حالا از این لحاظ باهم نزدیک هستند یا مثلا جوشان جور دیگری است، به هر حال تعصب دارند، این تعصب را من در این جا خیلی ضعیف می بینم . بعضی ها دارند ولی همه نه ، متوسط را باید بگیریم

در مورد فارغ التحصیل هایمان آیا هم همین طور هست یعنی تعلقشون به دانشگاه کم است
فارغ التحصیلان هم یک زمانی ، مثلا آقای شافعی آقای ترکان، ما هر وقت می گفتیم زود می آمدند

دوره های اخیر چه طور

بله خب نسل های جدید با نسل های قبل فرق دارند . دانشجویهای الان، شما که می روید سر کلاس با آن آدمی که سی سال پیش می آمد سر کلاس ما خیلی فرق دارد. من هم با این ها خیلی شوخی می کنم و واقعا هم به آن ها می

گویم، پدر و مادر شما، شما را لای پنبه بزرگ کرده اند. هیچ کار نکن درس بخوان، کنکور قبول شو برو دانشگاه ، در نتیجه این جوری بار آمدید. البته نسل فعلی از لحاظ اطلاعات و آی تی و کامپیوتر و اینها صد برابر نسل سی سال پیش قوی است ولی در بعضی چیزها خیلی ضعیف است، احساس مسئولیت بلوغ سیاسی، احساس تعلق به آب و خاک و سر زمین و تاریخ و خیلی چیزها، نسبت به سی سال پیش ضعیفند. این نسل این جوری است. من خیلی فکر کردم که چرا این ها این جوری هستند می بینم که برمی گردد به آموزش و پرورش. برای اینکه یک نفر که دیپلم می گیرد می آید، دیگر من نمی توانم این را عوض کنم. این ۱۲ سال در یک سیستمی این جوری بار آمده حالا من این را در عرض ۴ سال چطوری عوض کنم. یک مقداری تاثیر می گذارم ولی زیاد نیست. از همان کلاس اول دبستان من یادم است که ما دبستان بودیم هر روز می رفتیم پرچم ایران را می بردیم بالا سرود می خوندم فلان، الان این کارها را نمی کنند. من یه دفعه رفته بودم سوئیس بعد روز یکشنبه دیدم همه خانه ها پرچم بالا بردند، گفتم این چیست مگر تو نمی دانی ما روزهای یکشنبه، همه پرچم کشور را بالا می برند، سوئیس، آن وقت ما این جا. البته کمی فکر کردم شاید تقصیر خود ما هم بوده که بعد از انقلاب ما چیزهایی را بد می دانستیم، مثلا آیین نامه در وزارت علوم می نوشتیم می خواستیم بنویسیم ملی می گفت نه نویسنده ملی بنویس کشوری، یعنی ملی یک چیز منفی بود، خوب این ها عکس العمل انقلاب بود، البته عکس العمل بعد از انقلاب بود، بعد دیدیم نه مهم است. الان چطور همه مسئولین، خود مقام معظم رهبری می گوید اسلامی ایرانی، ایرانی را هم کنارش می گوید ولی روزهای اول نمی گفتیم، برای این که بعد از انقلاب احساس خاصی داشتیم ولی الان می بینیم مهم است. بچه ای که این جوری بزرگ بشود، بعد از فارغ التحصیلی می رود و پشت سرش را نگاه نمی کند و برایش اصلا مهم نیست برای اینکه در این زمینه ضعیف است بنظرم باید از دبستان شروع کرد، دانشگاه خیلی نمی شود اثر جدی گذاشت.

در آخر، شما دوره مدیریتی طولانی داشتید اگر خاطراتی به نظرتان می رسد بفرمایید

بهترین خاطره من آمدن آقا بود همیشه از من می پرسند بهترین خاطرت شما چی بوده می گویم آمدن آقا بود شاید ما اولین دانشگاهی بودیم که ایشان آمدند، یا قبلا، قبل از ما هم جای دیگری رفتند. خیلی برای من جالب بود و البته تازه هم تیم ربوکاپ ما رفته بود و در دنیا اول شده بود. دوران بدی هم بود یعنی اون زمانی که تیم ما رفت در دنیا اول شد مصادف شد با اتفاقات توی خوابگاه دانشگاه تهران، جو مایوس کننده و منفی در کشور بود و این ها رفتند و اول شدند و در کشور مثل بمب صدا کرد و من تبریک زدم برای رهبری در روزنامه

تبریک زدم . یک حالت روحیه ایجاد شد ، دو ماه بعد تیم ریاضی ما رفت در دنیا سوم شد آن هم همین طور و خلاصه یک روحیه ای ایجاد شد و بعد ما این ها را بردیم خدمت آقا ، بعد ایشان دانشگاه آمدند و یک بازدید از ربوکاپ در کتابخانه داشتند و این ها جلوی ایشون نشان دادند و بعد رفتیم در کتابخانه، نشستیم در یک اتاق در کتابخانه یک سری مسئولین دانشگاه بودند و من اینها را معرفی کردم و سپس آمدند مسجد برای نماز و حتی پرسش و پاسخ ، حتی بچه ها راجع به نظارت سوال کردند و ایشان هم جواب دادند و بعد هم من یک بار بچه ها را بردم خدمت شان وقت دادند و این تیم را بردم آن جا و همان جا من نامه به ایشان دادم و گفتم این زمین را نیروی انتظامی به ما نمی دهد و ایشان دستور دادند و اون خاطره خیلی خوبی بود. خاطره بد هم همین دفن شهدا بود

راجع به این هم توضیح می فرمایید بالاخره یک برنامه ای که می توانست خیلی محترمانه و در شان شهدا انجام شود چرا این جوری خرابش کردند و توهین شد

چون تصورات غلط بود. اولاً گروه‌های سیاسی بودند ، حالا از لحاظ تشکیلاتی و سیاسی چه اهدافی داشتند من به آن کاری ندارم و آیا اصلاً این چیزها برایشان مهم هست یا نه . یک گروه‌هایی بودند که چیزهای مقدس و معنوی برایشان مهم نبود بلکه منفی بود، با آن کار ندارم ، ولی این ها می گفتند که اگر ما این ها را بیاوریم این جا در مسجد دانشگاه دفن کنیم هر روز سپاه می خواهد بیاید در دانشگاه، آخه مگر سپاه بیکار است هر روز بخواند بیاید در دانشگاه، کو الان هر روز می آید ؟

می گفتند دانشگاه می خواهد پادگان بشود

کو واقعا در عمل این جوری شد ؟ حالا نمی دانم این ها تصورات بود یا بهانه بود. مسجد ما هم با مسجد دانشگاه های دیگر فرق دارد . دانشگاه تهران، امیر کبیر، علم و صنعت مسجد وسط است . مسجد ما نه تنها کنار است بلکه بین مسجد و دانشگاه در وجود دارد و ما این در را می توانیم ببندیم. مسجد ما خودش هیئت امنا دارد ،تصمیم گیرنده مسجد هیئت امناست نه دانشگاه . بنابراین همه چیز آن فرق دارد . به هر حال متأسفانه این جوری شد و اتفاق بدی هم افتاد، حالا توهین به شهدا هیچی ،به رئیس دانشگاه توهین شد . بعداً بلافاصله همان کسانی که تشویق کننده بودند فهمیدند کار بدی کردند زود محکوم کردند. خنده دار است اولین گروهی که محکوم کرد خودشان بودند چون دیدند خیلی آبروریزی شد و بعد هم این ها آمدند این جا. هیچ مسئله ای هم الان نیست ، کلی آن جا می روند فاتحه می خوانند، در مراسم های مختلف می روند آن جا ، حتی بعضی ها مراسم عقد و ازدواج شان را می آورند آن جا انجام می دهند و این چیز بدی نیست ، منتها گاهی عکس العمل های غلط و بی خودی می شود . دفن شهدا اصلاً چیز جدیدی نیست همه جا هست و این ها آدم های معمولی

نیستند این ها شهید هستند خیلی محترم هستند تمام ملت به اینها احترام می گذارند هر چی داریم از این هاست. به هر حال این اتفاق تلخ هم افتاد و آن گروهی که دنبال شلوغ کاری بودند اولین گروهی بودند که محکوم کردند چون دیدند خیلی بدجور شد.

اگر چیزی به نظران می رسد بفرمایید ؟

ما این جا انجمن فارغ التحصیلان مان را فعال کردیم اساس نامه داشت مرتب تشکیل می شد همه می آمدند الان من نمی دانم که فعال هست یا نه ، حداقل من اطلاع ندارم . می آمدند در انتخابات و انتخاب می کردند . من به اینها خیلی اهمیت می دادم جلسات شان می رفتم تشویق شان می کردم البته یک انجمن فارغ التحصیلان خارج از کشور هم بود اون هم ، رفتیم آن جا ، من و آقای کرمانشاه و آقای وفایی رفتیم سن دیگوریا، در مراسم افتتاحیه من صحبت کردم البته شب قبلش آقای دکتر وفایی آمد گفت این ها ممکن است بخواهند شلوغ کنند و گفتند از طرف دولت ایران فلانی آمده ، خلاصه ما رفتیم صحبت کردیم و بعد از صحبت من دیدند ما از جنس استاد هستیم و اتفاقا خیلی با من رفیق شدند ، بعد از سخنرانی من خیلی گرم گرفتند و همان جا هم اساس نامه تصویب شد و به ثبت رساندند ، منتها من هدفی که از آن ها داشتم و می خواستم به دانشگاه کمک کنند متاسفانه کاری نشد . البته بهانه شان این بود که تحریم است و نمی شود. شاید هم درست می گفتند. من بیشتر هدفم این بود این همه فارغ التحصیلان قوی آنجا داریم شرکت های قوی در سیلیکون ولی، همه جا ، این ها اگر بخواهند به دانشگاه کمک بکنند خیلی می توانند کمک کنند ولی در عمل، جلساتی هر دو سال یک بار هم هنوز دارند دور هم جمع می شوند و خوب است ولی به دانشگاه هیچ کمکی عملا نشد من الان امیدوارم با این جریان برداشتن تحریم ها ، فارغ التحصیلان خوب ما بیایند و به این دانشگاه کمک کنند.

بنیاد شریف هم تاسیس کردید با همین نیت بود

بله بنیاد هم متاسفانه همین بود . تمام دانشگاه های معروف دنیا چیزی شبیه آن دارند ما هم ایده را از استنفورد و ام آی تی و کلتک و هاروارد گرفتیم، اولش هم همچین خوب شروع شد ولی خوب نشد. شاید ما اعضای هیئت امنا را خوب انتخاب نکردیم ، دو سال بعد فنی تهران آمد و اساس نامه ما را گرفت ، رفت درست کرد . مال آن ها موفق تر از مال ماست این طور که می گویند. اولاً آقای مصلی نژاد برای اون ها دوتا دانشکده یکی برق ، یکی مکانیک درست کرد بعد علاوه بر آن ساختمان هایی که درست کرده گفتند ده میلیارد تومان هم کمک نقدی توانستند جمع کنند .مال ما متاسفانه شرکت هایی درست کرده که به علت وضع اقتصادی این شرکت ها هیچ کدام سود نداشت . افرادی هم آمدند می خواستند چیزهایی بدهند، من گفتم بدهید به بنیاد، همین آقای مصلی نژاد سهام معدن داد گفتم بدهید به بنیاد ،یک نفر کارخانه خودرو داشت پول داد . من الان

نمی دانم وضعیت چه طوری است ، از آقای دکتر خواهش کردم که زودتر تکلیف این را روشن کند . یک جلسه بگذار جمع کن ببین اگر لازم است اعضا را عوض کنی عوض کن، این ها هنوز موفق نشدند، یعنی یکی دوبار گذاشت گفتند نمی آیند، گفتم نیایند فایده ندارد. باید بیایند جلسه ای که من و شما بشینیم، نشد . جلسه که باید دوسوم اعضا بیایند تا تصمیم بگیریم اگر لازم است هیئت امنا را عوض کنیم هیئت مدیره را عوض کنیم . این طرح برای حمایت بود ، برای حمایت های مالی بود

خیلی ممنون آقای دکتر

خواهش میکنم