

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ



# گام ہمی کوتاہ اما سریع

مؤلفان: تیم تداوم



## فهرست مطالب

سخن ناشر.....	۷
مقدمه.....	۹
بخش نخست: ثبت تجربی مؤسس پردیس خواهران.....	۱۹
فصل ۱. تأسیس پردیس خواهران بر پایه‌ی هدفمندی و تعهد.....	۲۱
فصل ۲. بسیج صحیح منابع؛ گام نخست مدیریت پیش رونده.....	۳۵
فصل ۳. پای پولادین اراده؛ اثرگذارترین عامل پیشرفت.....	۵۳
فصل ۴. ارکان متمایز کننده‌ی پردیس خواهران در رسالت‌های دانشگاهی.....	۶۳
فصل ۵. رهبری؛ یعنی پرواز بر فراز دریای طوفانی.....	۷۹
بخش دوم: تحلیل مدیریتی.....	۹۹
فصل ۶. سرمایه‌گذاری.....	۱۰۱
فصل ۷. رهبری تربیتی.....	۱۰۹
فصل ۸. ساختاری با پنجره‌های باز.....	۱۱۵
فصل ۹. سه ملاک تصمیم‌گیری: رضای خدا، اهداف پردیس، موافقت همراهان.....	۱۲۱
فصل ۱۰. یادگیری نافع.....	۱۲۹
فصل ۱۱. تعالی دانشگاهی.....	۱۳۵
فصل ۱۲. اشاعه فرهنگ.....	۱۴۱
منابع و مأخذ.....	۱۴۷
نمایه.....	۱۴۹



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
«لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُوا  
عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ  
وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ»  
(قرآن کریم، سوره مبارکه آل عمران، آیه شریفه ۱۶۴)

## سخن ناشر

حمد و ثنا خداوند بزرگ و ذات احدیت را که امتیاز و درجه عالمان و دانشمندان را در نزدیکی به جایگاه پُر عظمت خویش قرار داد، همو که در این آیه شریفه بر مؤمنین منت نهاد آنگاه که از خودشان رسولی را برانگیخت تا برای آنان آیات وحی بخواند و ایشان را بشارت و بیم دهد. به راستی مرتبت علم و دانش و فضل و معرفت در نزد خدا جایگاهی قرار دارد که احدیت به واسطه اعطاء آن به آدمی بر بشریت منت نهاده است.

«خداوند را شاکریم که در عصری که هنوز در برخی کشورهای جهان، زنان را واجد شرایط شرکت در محافل سیاسی، اجتماعی و علمی نمی‌دانند، خواهران گرامی ما در عرصه علم و تحقیق و پژوهش پیش می‌تازند و به جهت اراده استوار خویش اندیشه‌ها را به تکاپو و قلم‌ها را به حرکت وا می‌دارند» (رئیس محترم دانشگاه امام صادق (علیه السلام) آیت‌الله مهدوی کنی).

این توفیق الهی است که یک مرکز داعیه‌دار علم و دانش بتواند در دستیابی به اهداف بلند خود، برنامه‌های خویش را بر مدار معرفت و دانایی قرار دهد، چرا که علم و معرفت از چنان قدر و منزلت و عظمتی برخوردار است که باید گام نهادن در مسیر آن را از الطاف الهی دانست. دانشگاه امام صادق (علیه السلام) (پردیس خواهران) طی سالیان گذشته افتخار این را داشته که در این راستا گام‌هایی برداشته و افق بلندی را در چشم‌انداز علمی خود پیش رو

## ۸ □ گام‌های کوتاه اما سریع

دارد که البته برخی فعالیت‌ها به صورت راهبردی یعنی درازمدت و برخی فعالیت‌ها به صورت میان‌مدت و کوتاه‌مدت بوده است. از جمله فعالیت‌های این مرکز در بخش‌های علمی و آموزشی و پژوهشی، به انجام رسانیدن برخی طرح‌ها، پژوهش‌ها و انتشار آن در قالب کتاب می‌باشد که اهداف متعالی دانشگاه را در دستیابی به رویکردهای تعیین شده به پیش خواهد برد. در این راستا الگوی اسلامی ایرانی رشد و تعالی و پیشرفت در مسیر اهداف متعالی و بلند نظام جمهوری اسلامی، از رویکردهای نوینی است که در رسیدن به فعالیت‌های برنامه‌ای مورد توجه واقع می‌شود.

اثر حاضر حاصل طرحی است که در مرکز برنامه‌ریزی و ارزیابی راهبردی پردیس خواهران انجام شده است. ایده اولیه این طرح توسط حاجیه خانم مهدوی ارائه شد و اعضای تیم تداوم جهت اجرایی شدن آن تلاش کردند. امید است در این راستا بسته‌های علمی دیگری تدوین و منتشر گردد.

معاونت پژوهشی دانشگاه



## مقدمه

چهارشنبه ۱۱ تیرماه ۱۳۹۱ مثل خیلی از روزهای دیگر برای ارائه گزارش کارها خدمت حاج خانم رسیدم. مدیر کل منابع انسانی هم حضور داشت. روزهایی بود که دوره‌ی شیمی درمانی را شروع کرده بودند و از نظر جسمی حال مساعدی نداشتند. شاید هر کس دیگری در این وضعیت قرار داشت، در بستر بیماری استراحت می‌کرد تا مراحل سخت درمان را راحت‌تر تحمل نماید. اما تقریباً کمتر از دو هفته بعد از جراحی، در محل کار حاضر شده بودند. با اینکه ما عشق به کار ایشان را از قبل بارها دیده بودیم اما شرایط پیش آمده جدید، نوع مواجهه با بیماری و صبوری به تمام معنا در این مرحله برای امثال من عجیب بود. گزارش‌های من و توصیه‌های ایشان که تمام شد، با جملاتی آرام و قاطع گفتند که فرصت آدم‌ها برای زندگی زیاد نیست و در حالی که چشمانشان پُر از اشک بود گفتند: «یادتون هست یکی دو سال پیش ثبت تجربیات مدیریتی من در دانشگاه مطرح شد و قرار بود کتابی در این زمینه نوشته شود؟ اما در جلساتی که برگزار شد، توافقی حاصل نشد و البته من هم اصراری بر آن نداشتم. اما الان فکر می‌کنم زکات آموختن و تجربه کردنم را باید بپردازم و فرصت را نباید از دست داد. حالا

می‌خواهم در حضور مدیر کل منابع انسانی، مسئولیت انجام این پروژه را به شما واگذار کنم».

خوب، این مسئله در حالی به من واگذار می‌شد که نه تخصص نوشتن داشتم و نه تجربه کار این‌چنینی و آن را با مستندسازی فعالیت‌ها متفاوت می‌دیدم. قبول چنین کاری در نظرم منطقی نبود و این موضوع مرا نگران می‌کرد اما در آن شرایط حاضر نبودم به ایشان نه بگویم. گفتم "چشم، حتماً پیگیری می‌کنم، با متخصصان این کار مشورت می‌کنم." و برای روشن شدن موضوع پرسیدم "هدف شما در این ثبت تجربه چیست؟ آیا می‌خواهید تجربیات مدیریتی پردیس خواهران ثبت شود؟ یا چیز دیگری مدنظر است؟"

ایشان اشاره کردند "دلم می‌خواهد تجربیاتی که برای مدیریت زنانه در دانشگاه اسلامی به دست آمده، به صورت یک الگو استخراج شود تا ان‌شاءالله برای رهروان این راه توشه و چراغ راهنمایی باشد."

یادم هست از شروع همکاری‌ام با دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) - پردیس خواهران زیر نظر مستقیم ریاست (سرکار حاجیه خانم مهدوی) کار می‌کردم و خیلی چیزها درباره سبک مدیریت ایشان توجه مرا به خود جلب می‌کرد و گاهی نکاتی که به نظرم خیلی خاص بود در دفترم یادداشت می‌کردم. اما می‌دانستم کار ساده‌ای نیست و پذیرش دیگران را برای همراهی در این کار به راحتی نمی‌توانم جلب کنم. با خانم برادران برای همکاری صحبت کردم. بعد از کمی کلنجار، پذیرفت. با توجه به حساسیت کار تصمیم گرفتیم برای شروع کار، پروپوزال بنویسیم و در انجام این پروژه فرد سومی را در نظر بگیریم که از بیرون مجموعه وارد تیم شود. برای این تصمیم دو دلیل داشتیم: نخست آنکه از پیش‌داوری خودداری کنیم و قضاوت واقع‌بینانه‌تری در این فرآیند اتفاق بیفتد. دوم آنکه سؤالات واقعی جامعه مطرح گردد و در

نهایت این که به دلیل آشنایی ما با حاج خانم ممکن بود خیلی چیزها از نظر ما بدیهی باشد و فرد سوم با حضورش بتواند این نکات را گوشزد کند تا کار جامع تر دیده شود. با خانم حسینی به عنوان کسی که در دانشکده علوم اقتصادی دانشگاه علامه فرآیند ثبت تجربه را آغاز کرده است، صحبت کردیم. تیم تداوم<sup>۱</sup> سه نفره‌ای شکل گرفت.

طرح اولیه را خانم حسینی نوشت، سؤالات و زمان بندی مصاحبه و افراد مصاحبه شونده را مشخص کردیم و جلسه اولیه‌ی این تیم با حاج خانم در نیمه شهریور ماه ۱۳۹۱ برگزار شد. قبل از شروع مصاحبه‌ها به پیشنهاد ریاست، جلسه‌ای با حضور دختران ایشان نیز برگزار شد و درباره نحوه‌ی انجام این پروژه، تبادل نظر صورت گرفت و بدون درنگ، نخستین جلسه مصاحبه بیستم شهریور برگزار شد.

در شروع کار ۱۳ مصاحبه ۲ ساعته با حاج خانم برگزار شد. مصاحبه‌ها نیمه‌ساختار یافته بودند و سؤالات در حیطه‌های مختلف در روند مصاحبه، اصلاح و تکمیل می‌شد. حیطه‌های مورد مصاحبه شامل موارد ذیل بود:

- زندگی شخصی (بخشی از زندگی که به نوعی در مدیریت و سبک زندگی مدیریتی ایشان تأثیرگذار بود؛ افراد تأثیرگذار و ...)
- مسئولیت‌های قبلی و آغاز ریاست پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (علیه السلام)
- هدایت و رهبری (سبک رهبری، انگیزش، ارتباطات، خلاقیت و نوآوری)
- برنامه‌ریزی (برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی سنتی و ...)
- سازماندهی (ساختار و طراحی سیستم، مستندسازی و ...)

---

۱. "توسعه دانش و مهارت مدیریت"

- مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش و توسعه، مدیریت استعدادها، سازمان، نگهداری و ...)
- تصمیم‌گیری
- کنترل و نظارت و ارزیابی عملکرد
- فرهنگ سازمانی
- مدیریت بحران
- مدیریت تعارض
- مدیریت مالی

در ادامه، با دختر بزرگ ایشان، سرکار خانم دکتر مریم مهدوی، به‌عنوان نخستین همراه از زمان تأسیس پردیس و اولین معاون آموزشی در ۳ جلسه ۲ ساعته گفتگو کردیم. مصاحبه‌های بعدی به‌تدریج با مسئولان و سایر نزدیکان ریاست پردیس برگزار شد: مصاحبه با مدیر گزینش (دختر دوم حاجیه خانم) (۴ ساعت)، مدیر کل منابع انسانی و پشتیبانی که پست‌های مختلفی را در پردیس تجربه کرده بودند (۲ ساعت)، یکی از کارمندان گزینش (۱.۵ ساعت)، کارشناس طرح و برنامه (۳ ساعت)، قائم مقام ریاست دانشگاه و رئیس دانشکده ارتباطات دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) (حجت‌الاسلام دکتر محمد سعید مهدوی) (۲ ساعت)، مدیر کل امور دانشجویی و فرهنگی سابق (۴ ساعت)، معاون پژوهشی و فناوری (۷ ساعت)، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی (۱.۵ ساعت).

مصاحبه‌ها پیاده می‌شد و به‌تدریج تحلیل‌ها شکل می‌گرفت. تحلیل اولیه بعد از اتمام دور اول مصاحبه‌ها با ریاست در قالب جدول شماتیک با مؤلفه‌های مدیریت و رهبری برگرفته از سؤالات طراحی و در کاغذ نقشه‌کشی پیاده شد. روز تحویل این بخش کار در اوایل بهمن ماه، وقتی از او خواستیم نگاهش را بگویید، بعد از اندکی تأمل گفت: «جاهای پُر را که

می‌بینم زحمت شما را می‌بینم و جاهای خالی، کم‌کاری خودم را! باید بیشتر کار کنم. کمبودها را می‌بینم که باید ترمیم شود». احساس او از کار برایمان خوشایند بود؛ یادگیری مادام‌العمر و علاقه به شکار لحظه‌ها برای بهبود سازمانش.

آنچه حاج خانم از خروجی این کار انتظار داشت ما را به این نتیجه رساند که کار باید دو بخشی باشد: بخش نخست، روایتی خودمانی از زندگی مدیریتی ریاست پردیس خواهران را ارائه دهد که مخاطب عام داشته باشد. با توصیف زندگی ایشان سعی بر این بوده تا از ارزش‌گذاری خودداری شود، قضاوت به خواننده واگذار گردد و از زبان ریاست، تجربه‌های این سال‌ها به تصویر درآید. گفته‌های دیگران به‌عنوان شاهدان عینی در این سال‌های همراهی، در قالب متن‌هایی در لابه‌لای گفته‌های ایشان آورده شده است. به‌علاوه هر جایی که به‌نظر رسیده است تجربیات زیسته او در زندگی خانوادگی در مهارت‌ها و شناخت او در مدیریت اثرگذار بوده است، به آن اشاره شده است. بنابراین ذکر خاطرات زندگی شخصی نیز در راستای شخصیت‌سازی و اثرگذاری تجربه به شیوه مدیریت و رهبری رییس پردیس مورد توجه قرار گرفته است. بیشترین بار این بخش بر دوش خانم حسینی قرار گرفت که در کنار خانم برادران به تدوین این بخش پرداختند.

بخش دوم را به تحلیل ابعاد مدیریتی اختصاص دادیم؛ وارد کردن ایده‌ها، ویژگی‌ها و رفتار مدیریت پردیس از زاویه نگاه ایشان در قالب دانش مدیریت. به‌نظر می‌رسد این بخش خوانندگان خاص خودش را خواهد داشت و برای اساتید، مدیران و دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته مدیریت می‌تواند نکات جالب توجهی دربرداشته باشد.

در تدوین بخش دوم، من و خانم برادران بیشترین وقت را صرف کردیم و در شرایطی متمرکز که دانشگاه برایمان فراهم کرد، به تدوین این کار پرداختیم. بحث‌هایی که از زمان آغاز طرح باهم داشتیم و این کار جزئی از زندگی ما شده بود، در تحلیل آنچه شنیده بودیم و دیده بودیم و انطباق آنها با آنچه از علم مدیریت آموخته بودیم ما را به آنچه در اختیار دارید هدایت کرد. اما پس از نگارش کتاب و مطالعه آن توسط ریاست پردیس و آیت‌الله مهدوی کنی، ایشان دستخطی بر کتاب نوشتند مبنی بر تأیید کتاب و اشاره به اینکه این کتاب بدون شواهد آیات و روایات کامل نخواهد بود.

بسم الرحمن الرحيم  
کتاب پروردگارا هستی در کمال نظم و منصف دارم  
که مستند به مبوت دین از قرآن و کلمات معجزه  
پروردگارا است و از اسرار الموعود حضرت علی  
شما در نظر است که کتاب را مستخرج و نوشته است  
مهدوی کنی

دستخط آیت‌الله مهدوی کنی بعد از مطالعه کتاب

از این رو برای تأمین نظر ایشان به سراغ اساتیدی رفتیم که در این کار ما را یاری نمایند. در نهایت در این قسمت سرکار خانم دکتر عظیم‌زاده دست ما را به گرمی فشرد.

## ساختار کتاب

مباحث هر بخش در چند فصل آمده است. بخش اول شامل پنج فصل است: فصل نخست: تأسیس پردیس خواهران بر پایه هدفمندی و تعهد - این فصل به ثبت تجربه‌های مؤسس پردیس خواهران از روزی آغاز می‌شود که پیشنهاد پذیرش چنین کاری به او داده شد. سختی‌ها و مشقت‌های مسیر، باورهای او به چنین کاری و دلایل پذیرش و نحوه ورود او به این کار در این بخش از زبان او و دو نفر از همراهانش به‌عنوان مؤیدان گفته‌های او ارائه شده است.

فصل دوم: بسیج صحیح منابع؛ گام نخست مدیریت پیش رونده - فصل دوم به بسیج منابع انسانی، مالی و مادی می‌پردازد و نحوه ارتباط او را با کارکنان برای همراهی از زبان خودش بیان می‌کند. در این فصل، نشان داده می‌شود چگونه منابع انسانی در صورت همراهی می‌توانند سایر منابع را برای سازمان فراهم نمایند. به همین دلیل عوامل انگیزشی مانند تشویق و تنبیه آشکار و پنهان در این فصل آمده است. همچنین ردپای اهمیت تعهد و باور به اهداف دانشگاه در این همراهی و نحوه ارتباط او برای تقویت این همراهی و شناسایی استعداد و توانایی‌های همراهان، در جای جای این بخش قابل مشاهده است.

فصل سوم: پای فولادین اراده؛ اثرگذارترین عامل پیشرفت - تصمیم‌گیری چنان اهمیت دارد که در علم مدیریت با مدیریت یکسان دیده شده است. در این فصل اهمیت تصمیم‌گیری و نحوه انجام این وظیفه توسط مؤسس پردیس خواهران بیان شده است که نشان می‌دهد اراده به‌عنوان مهمترین عامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری قابل تشخیص است و در این میان اخلاص و توکل بر قوت اراده سایه افکننده است.

فصل چهارم: ارکان متمایزکننده پردیس خواهران در رسالت‌های دانشگاهی - این بخش به آن‌چه که در حوزه آموزش، پژوهش و امور

فرهنگی، پردیس خواهران را از سایر محیط‌های دانشگاهی متمایز می‌کند پرداخته است. از آنجا که فعالیت‌های اصلی پردیس در حیطه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی به رهنمود و حمایت او و البته توسط مدیران ارشد حوزه‌های مذکور پیگیری می‌شده است، در این فصل بیش از سایر قسمت‌ها از زبان مدیران مربوطه به بیان نکته‌ها پرداخته شده است.

فصل پنجم: رهبری؛ یعنی پرواز بر فراز دریای طوفانی - فصل آخر این بخش به بیان موضوع رهبری از منظر رییس پردیس خواهران پرداخته شده است و عوامل اثرگذار بر موفقیت رهبری او - مانند ویژگی‌های شخصیتی و وراثتی، تجربه‌های زیسته، الگوهای زندگی، مدیریت زمان، نظم و انضباط، عشق به زندگی و ... - را بر شمرده است و تمثیل زیبایی او از رابطه رهبر و پیرو، خاتمه بخش این فصل است که اهمیت نقش کارکنان را در نظر او ترسیم می‌کند.

در بخش دوم سعی کرده‌ایم با به‌کارگیری واژگان کلیدی انتخابی ریاست پردیس، مسائل را عنوان کنیم. به عنوان مثال، امروزه از عامل انسانی به عنوان سرمایه انسانی در سازمان نام برده می‌شود. در حالی که از نظر ایشان عامل انسانی یعنی "همراه"، یعنی کسی که به دلیل پذیرش اهداف سازمان با مسئولان، همراه شده و برای تحقق اهداف، فداکارانه وارد عمل می‌شود و با تمام توان برای به ثمر نشستن اندیشه‌های سازمان تلاش می‌کند. چرا که تعهد را بر هر چیز دیگری مقدم می‌داند.

از سویی همچون هر پژوهش کیفی در روند تحقیق، تحلیل شکل گرفت و کامل می‌شد مثلاً اگر در تحلیل‌های اولیه به این رسیدیم که ایشان از "تماس شخصی" و ارتباط نزدیک با عوامل انسانی، بیشتر برای نظارت و کنترل دقیق سود می‌برد و این امر شاید برای برخی خوشایند نیست، اما با توجه به شواهد سال‌های اخیر متوجه شدیم از این نوع ارتباط، علاوه بر جنبه نظارتی برای انگیزش کارکنان نیز کمک می‌گیرد تا به آن‌ها بگوید



"زحمات و تلاش‌هایتان را می‌بینم و از چشم‌پنهان نیست" و این بزرگ‌ترین هدیه‌ای است که رییس یک سازمان می‌تواند به نیروهایش تقدیم کند. این تفاوت در تعامل و رفتاری که به ظاهر شبیه هم هستند اما با دو رویکرد و نگاه کاملاً متفاوت، اثربخشی مختلفی در پی دارد که در تحلیل اقدامات و رفتار ایشان در مراحل بعد مورد توجه قرار گرفته است.

جملات و واژگان کلیدی ایشان یا اصطلاحات دانش مدیریت در گیومه قرار گرفته است. همچنین در کنار هر بخش تحلیلی، با سازه‌هایی که کنار صفحه قرار گرفته است، سعی کرده‌ایم به انتقال مفاهیم کمک نماییم.

آنچه در بخش دوم تدوین شده است به شرح ذیل است:

**فصل ششم: سرمایه‌گذاری؛ در این قسمت هدف و تعهد به‌عنوان دو سرمایه اصلی این سازمان شناسایی و ارائه شده است. لذا هدف به‌عنوان آنچه می‌تواند ارزش‌های سازمانی را بیافریند، انتظارات سازمانی را تبیین کند، فرهنگ‌سازی کند و همراهان سازمان را مشخص نماید، نقطه قوتی است که بالندگی این سازمان را به‌شرط تعهد همراهان تضمین کرده و می‌کند.**

**فصل هفتم: رهبری تربیتی؛ با ترسیم اجمالی از موقعیت زمینه‌ای در زمان تأسیس و دغدغه‌های ریاست پردیس، رهبری او بر اساس قوه تشخیص، تبیین شده است. ابزارهای انگیزشی او و الگوی اعتقادی او در رهبری در این قسمت تصویر شده است.**

**فصل هشتم: ساختاری با پنجره‌های باز؛ از آنجایی که ساختارها ماهیت بسیاری از فعالیت‌ها، فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی را ترسیم می‌کنند، همچنین با توجه به اینکه ساختارهای هرمی رایج در سازمان‌های ایرانی، به‌عنوان ساختارهای سنتی مبتنی بر نظم و مقررات شناخته می‌شوند، در این قسمت بر تفاوت‌های دیدگاهی و عملکردی ریاست با این پدیده و توجه به جنسیت - به دلیل تفاوت‌های خاص - را توصیف کرده‌ایم.**

فصل نهم: ملاک‌های تصمیم‌گیری؛ اهمیت تصمیم‌گیری و توجه به آن در علم مدیریت بر همه آشکار است. در این قسمت بهترین نمونه تأثیر رویکرد اسلامی به چشم می‌خورد. نقش شهود، مهار نفس، روحیه مسئولیت‌پذیری و سایر ویژگی‌های موثر بر تصمیم‌گیری در کنار سرعت عمل ریاست پردیس نمونه کم‌نظیری از تصمیم‌گیری را ارائه داده است.

فصل دهم: یادگیری نافع؛ در این قسمت علاوه بر باورهای حاج خانم برای یادگیری شخصی و سازمانی، به آنچه برای سایر همراهانش (اعم از استاد و دانشجو و کارکنان) در نظر دارد، اشاره شده است.

فصل یازدهم: تعالی دانشگاهی؛ این قسمت با هدف تفاوت‌های اساسی پردیس خواهران به‌عنوان مؤسسه دانشگاهی مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اینکه تربیت وجه تمایز آن محسوب می‌شود، گزینش مناسب، کیفیت آموزشی، پیش‌نیازهای تولید علم و هرآنچه در این مسیر به‌کار می‌آید از نگاه مؤسس این مجموعه تبیین شده است.

فصل دوازدهم: اشاعه فرهنگ؛ هرچند اشاعه فرهنگ از دغدغه‌های اصلی حاج خانم از ابتدای تأسیس بوده است اما آنگاه که تلاش‌ها به بار بنشینند، سخن گفتن از آن واقعی خواهد شد. به همین دلیل علاوه بر نکاتی که او در اشاعه فرهنگ سازمانش در نظر دارد، برنامه‌های مورد نظر را توصیف کرده‌ایم. در نهایت خاطر نشان می‌کند، جسارت‌های گفتاری در این متن برگرفته از همان ویژگی مدیریتی است که این مجموعه را در شرایطی خاص، در بستری ویژه سازمانی آموزشی بنا نهاد که برکات و نتایج آن در بسیاری از عرصه‌های علمی و اجرایی قابل مشاهده است. امید است گامی به سمت تولید علم مدیریت اسلامی برداشته باشیم.

فاطمه صغری شفیعی

بهار ۱۳۹۳

بخش تحت

ثبت تجریمی مؤسس پردیس نواهران





## تأسیس پردیس خواهران بر پایه‌ی هدفمندی و تعهد

زمستان سال ۶۸، دوباره خاطرات کودکی برایم دوره می‌شد؛ انگار چرخ دنیا گشته بود و دوباره رسیده بودم به محله‌ی امامزاده یحیی، کوچه‌ی حمام خشتی، مدرسه محمدیه و خاطرات خوش آن روزها. مدرسه دخترانه محمدیه را پدرم تأسیس کرد و اداره‌اش را به خانم‌ها سپرد. خواهرهای بزرگترم آن‌جا تدریس می‌کردند و من دانش‌آموز همان مدرسه بودم. قبل از آن پدرم تجربه مدرسه محمدی، مدرسه غیردولتی پسرانه را داشت که مدرسه‌ای اسلامی بود و با همان نظم و دیسیپلین مختص پدرم اداره می‌شد.

حالا بعد از این همه سال دوباره داشت شعبه‌ی دخترانه‌ای راه‌اندازی می‌شد که هشت سال قبل از آن، دانشگاه پسرانه‌اش دایر شده بود و جوابش را پس داده بود. صحبت از راه‌اندازی پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) بود و چگونگی مدیریتش. در جلساتی که تشکیل شده بود، پیشنهاد ریاست مرا به حاج آقا مهدوی داده بودند و رضیشان کرده بودند که اگر کسی از خانواده باشد همراه‌تر خواهد بود. راه ساده‌ای نبود. علاوه بر باور به اهداف دانشگاه، از خودگذشتگی می‌خواست. حالا پیشنهاد مدیریت پردیس را آقای علم‌الهدی به من می‌داد، در یک بعدازظهر معتدل بهاری: "راه‌اندازی دانشگاه کار ساده‌ای نیست، دانشگاهی که حاج آقا برایش ذره

ذره آبرو خرج کرده است، آدم دلسوز می‌خواهد، شخصی که هم دلسوز حاج آقا باشد و هم دلسوز مردم. من این را در شما می‌بینم، تصمیم نهایی با خودتان".

انگار حرف دل مرا می‌زد. مدت‌ها بود به کاری تربیتی فکر می‌کردم که از بسم‌الله تا نقطه پایانش را خودم به دست بگیرم که بر اساس تعالیم دینی بشود محفلی برای رشد زن‌ها فراهم کرد. آن روزها صحبت از اداره‌ی مستقل دانشگاه نبود، می‌خواستند خانم‌ها مجری برنامه‌هایشان در پردیس خواهران باشند. پیشنهاد آن روز آقای علم‌الهدی را بدون تردید قبول کردم ولی ایده‌ی دیگری در سر داشتم؛ دانشگاهی که استاد و دانشجو، مدیر و کارمند، همه زن باشند. به این کار اعتقاد داشتم. دیده بودم در محیطی که مردها حضور دارند، فرصت و فضای رشدی برای خانم‌ها وجود ندارد. از طرف دیگر، در تعالیم دینی به حفظ حریم زن و مرد تأکید شده است و در دانشگاه اسلامی باید این حریم‌ها رعایت بشود. به دنبال ایجاد فضایی بودم که دانشجویان از نزدیک استاد و مدیر موفق زن را ببینند و خودشان را باور کنند و به مرور خودشان پا جا پای این‌ها بگذارند. ایده‌ام را که فاش کردم، از دوست و آشنا حرف‌های ناامید کننده‌ی زیادی به گوشم رسید: «خانم‌ها توانایی اداره‌ی دانشگاه را ندارند، نهایت هنرشان اداره‌ی مدرسه است. شاید جوّ زده شوند و چنین کاری را قبول کنند ولی زود عقب‌نشینی می‌کنند یا کم می‌آورند یا دلشان را می‌زند».

شاید حق داشتند، تا آن موقع شاهد مثالی نداشتند، ندیده بودند سازمانی را که زن‌ها به تنهایی اداره کنند. حتی خود حاج آقا هم موافق اداره‌ی مستقل پردیس خواهران نبود. از طرفی سختی‌های کار را می‌دانست و نمی‌خواست خانواده‌اش هم این فشار را تحمل کنند، از طرف دیگر نگران پایین آمدن سطح علمی دانشگاه بود. شاید باورش نمی‌شد زن‌ها بتوانند دانشگاه را

به‌خوبی خودشان بگردانند. می‌دانستم راه سختی است که اگر در آن قدم بگذارم، بر نمی‌گردم. همیشه همین‌طور بوده‌ام. شاید همین هم خیلی‌ها را نگران می‌کرد. کسی نبودم که وقتی قدم اول را برمی‌دارم، از راهم برگردم و عقب‌نشینی کنم. احساس می‌کردم تمام این سال‌ها، زندگی مرا برای قبول چنین مسؤلیتی آماده کرده است. همیشه دلم می‌خواست خودم کاری را از صفر شروع کنم و شکلش بدهم؛ کاری که جریان ساز باشد و استمرار داشته باشد.

چند ماهی بیشتر به آغاز سال تحصیلی نمانده بود، هنوز هیچ چیز مشخص نشده بود، حتی این‌که محل تحصیل دانشجویان کجا باشد. یکی از گزینه‌ها، خانه باغ بلوار فرحزاد بود. خانه باغ را مردی زرتشتی به دانشگاه هدیه داده بود. زمان انقلاب، ایران نبود. احتمال می‌داد به خاطر شرایطی که دارد، اموالش مصادره شود. از طرفی، دلش می‌خواست اموالش در راه علم و فرهنگ استفاده شود. در اولین فرصتی که به ایران برگشته بود، قبل از آنکه برای همیشه از ایران برود، پیش حاج آقا رفته بود و خواسته بود بپذیرند که این خانه باغ، مال دانشگاه بشود. هرچند قبل از آن، جهاد سازندگی در آن‌جا مستقر شده بود. حاج آقا از من خواست آن‌جا را ببینم و نظر بدهم که آیا جای مناسبی برای پردیس خواهران هست؟

روزی که آمدم، جلوی درب ورودی، تابلوی آهنی بزرگی نصب کرده بودند که نوشته بود "انبار جهاد سازندگی". وارد که شدم، خانه باغ قشنگی به نظرم آمد؛ ساختمان ویلایی سفید، باغی پر از درختان میوه، یک استخر بزرگ، یک سوله و اتاق سرایدار. به درد هر کاری می‌خورد جز دانشگاه. به‌خصوص که نیروهای جهاد سازندگی استراحتگاهشان را آن‌جا قرار داده بودند و به همین سادگی حاضر نبودند از آن‌جا بروند. آن‌وقت‌ها هنوز زمین‌های اطراف خانه باغ ساخته نشده بود و فضای محله برای رفت و آمد

دانشجویان دختر مناسب نبود اما تصمیم نداشتیم همان اول کاری "نه" بیاوریم. هیچ وقت منتظر جور شدن همه‌ی شرایط برای انجام کاری نبوده‌ام. با فضا و امکانات موجود کارم را شروع می‌کنم، چون معتقدم به محض این که قدم اول را برداری، حرکت رو به جلو آغاز می‌شود و اگر این حرکت به اندازه‌ی کافی قوی باشد و پا بگیرد، خدا درها را باز می‌کند و مسائل را حل می‌شود. مهم جسارت برداشتن قدم اول است. گفتم می‌شود با تغییراتی در ساختمان‌ها، فضا را برای دانشگاهی دخترانه آماده کرد. از همان موقع هم طرح کلاس و اتاق‌های اداری و سایر فضاهای لازم را در ذهنم ریختم.

با وجود تردید دیگران، به پشتوانه‌ی معاونت آموزشی دانشگاه "یا علی" گفتیم؛ من بودم و دختر بزرگم مریم. حالا برگزاری امتحان ورودی و گزینش داوطلب‌ها اولین قدمی بود که باید برمی‌داشتیم. می‌خواستیم خودمان از همان ابتدا کار را دست بگیریم چون فکر می‌کنم مدیر خوب کسی است که الفبای کار را خوب بداند و این وقتی اتفاق می‌افتد که خودش از نقطه‌ی شروع در رأس کار قرار بگیرد.

امکاناتی نداشتیم. قرار هم نبود از دانشجویان پولی دریافت کنیم. کار را در کانتینر ورودی دانشگاه - واحد برادران - شروع کردیم، با یک میز و دو تا صندلی. اطلاعیه داده بودند که:

«دانشگاه امام صادق (علیه السلام) برای سال تحصیلی ۷۰-۷۱ در رشته‌های

الهیات و ادبیات عرب دانشجوی دختر می‌پذیرد».

با این که اعلام کرده بودیم دانشگاه امکان ارائه‌ی خوابگاه به دانشجویان را ندارد، چند صد نفری از شهرهای مختلف متقاضی داشتیم. روزی چند تا گونی پر از مدارک می‌آوردند دم اتاق. کارمان شده بود پانچ کردن مدارک داوطلبان و تشکیل پرونده برای آن‌ها. به ظاهر کار بی‌ارزشی بود ولی انگار وقتی هدفی در ذهن داشته باشی، بی‌ارزش‌ترین کارها هم برایت معنادار



می‌شود. نرمه‌های دستمان ورم کرده بود اما نمی‌فهمیدیم. حتی خسته نمی‌شدیم. وقتی می‌رسیدیم خانه و می‌نشستیم روی زمین، تازه می‌فهمیدیم چقدر از خودمان کار کشیده‌ایم اما باز فردا همان بود که بود. با عشق کار می‌کردیم، فرق هم نداشت چه کاری. هرکس چه جوری در خانه‌ی خودش کار می‌کند؟ همه جور کاری را خودش انجام می‌دهد بدون این‌که به شأن و شخصیتش فکر کند؛ در دانشگاه ما چنین حسی داشتیم.

گاهی که به نسل امروز نگاه می‌کنم، نمی‌فهمم‌شان. برایم سؤال است که چرا هدفی را دنبال نمی‌کنند، چرا انگیزه‌ی خاصی ندارند، چرا دستشان را به عشق نمی‌سپزند؟ آن‌ها هم لابد از ما تعجب می‌کنند. ما جور دیگری به کار نگاه می‌کردیم؛ شیفته‌ی کار بودیم؛ آن هم به خاطر هدفی که برای آن کار در ذهنمان داشتیم و با آن زندگی می‌کردیم.

روزهای آخر بود که یکی از دوستان مریم هم آمد کم‌کمان. خب اول کارمان بود و گاهی خطایی هم از ما سر می‌زد اما بلد بودیم چطور اصلاحش کنیم یا طوری حفظ آبرو کنیم که کسی نداند با چه امکاناتی وارد میدان شده‌ایم. یادم می‌آید یکبار مدارک یکی از داوطلب‌ها ناقص بود. مریم تلفنی به داوطلب خبر داده بود نواقص را زودتر تکمیل کند. همکار جدیدمان که از تماس مریم بی‌خبر بود، دوباره به او زنگ زد. حسین حرف زدن وقتی متوجه تعجب داوطلب شده بود، گفته بود «بخشید دفعه‌ی پیش از قسمت دیگری با شما تماس گرفته بودند، ما در جریان نبودیم». به قولی، داوطلب‌ها فکر می‌کردند حالا ما چه تشکیلاتی برای خودمان داریم!

تیرماه بود که آزمون ورودی را برای جمعیت چند صد نفری در ساختمان سه طبقه‌ی مسجد نیمه‌کاره‌ی دانشگاه برگزار کردیم؛ جایی که طبقه همکف و اول آن تلی از خاک و شن و ماسه بود و با پله‌های بنایی آجری به هم راه داشت. مجبور بودیم برای کنترل دو طبقه، از همان پله‌های

نیمه کاره بالا و پایین برویم. وقتی آزمون تمام شد، تازه متوجه شدیم کف پاهایمان پر از تاول شده است. اتاقی در گوشه‌ی طبقه همکف ساخته بودند که مخزن سؤالات ما شد. پاکت‌های سیمان را روی هم چیدیم، پارچه کشیدیم و میز کارمان کردیم.

روز قبل از آزمون، وقتی برای سرکشی و اطمینان از شرایط آزمون به مسجد رفتیم، دیدیم باد کوران کرده و شماره‌های صندلی‌ها را کنده و روی همه‌ی صندلی‌ها پر از خاک شده است. دوباره کار را از نو شروع کردیم؛ شماره‌ها را چسبانیدیم، صندلی‌ها را گردگیری کردیم و همه چیز را مرتب چیدیم. آن روزها نایلون‌هایی که امروزه استفاده می‌شود، نبود. درخواست چند توپ پارچه کردیم. پارچه‌ها را دور تا دور ستون‌های مسجد با سنجاق قفلی نصب کردیم تا هم مشکل نور و آفتابی که مستقیم به چشم داوطلبان می‌خورد را حل کند و هم گرد و خاک کمتر شود.

فضا باز بود و چند کولر آبی و پنکه مسجد، به زحمت جوابگوی گرمای تابستان آن سال بود. همه‌ی تلاشمان را کردیم تا گرمای هوا مزاحم داوطلب‌ها نباشد و در فضای مناسب و آرامی آزمون بدهند. تجربه‌ی برگزاری نخستین آزمون در چنین سطحی خاطره‌انگیز بود. از دانشجویان و مدرسان مدرسه‌ی عالی شهید مطهری و تعدادی از دوستانمان هم کمک گرفتیم.

یکی از همراهان آن روزها و نخستین معاون پژوهشی پردیس خواهران می‌گوید:

کمک در برگزاری آزمون ورودی دانشگاه آغاز همکاری من با پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (ع) بود. البته آشنایی من با خانواده‌ی آیت‌الله مهدوی کنی به سال‌ها پیش از تأسیس دانشگاه برمی‌گردد. من و مریم مهدوی در دوره‌ی لیسانس و فوق لیسانس و بعدها دکتری با هم همکلاس بودیم. سال ۶۹ من و مریم مدرک

کارشناسی ارشدمان را گرفته بودیم و من تازه عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا و مدیر گروه دو رشته‌ی الهیات و معارف اسلامی و دروس عمومی شده بودم. آن روز وقتی به مریم پیشنهاد هیئت علمی شدن در دانشگاه الزهرا را دادم، گفت «می‌ترسم چنین کاری به مسؤلیتیم در دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) لطمه بزند» و همینجا بود که حالا او به من پیشنهاد همکاری با دانشگاهی را داد که هنوز تأسیس نشده بود.

آزمون در ساختمان مسجد دانشگاه برگزار می‌شد که هنوز به نیمه هم نرسیده بود. هر طبقه را بر اساس نام خانوادگی داوطلب‌ها حروف‌بندی کرده بودیم. مهدیه مهدوی، دختر کوچک خانواده، هم جزو داوطلبان بود. آن زمان تازه فارغ شده بود و به خاطر آزمون، او را با ویلچر آورده بودند. با این وضعیت، بر اساس حروف الفبا باید طبقه‌ی سوم آزمون می‌داد. از حاج خانم خواستم اجازه بدهد در طبقه‌ی همکف از ایشان آزمون بگیریم. پاسخ حاج خانم به من درسی داد که هیچ وقت فراموشش نخواهم کرد: «بگذار از روز اول مطابق قانون با مهدیه رفتار شود». این یکی از اصول رفتاری ایشان در طول این ۲۳ سال بوده و هست.

از همان ابتدا، باور عمیق به اهداف دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، اعتقاد قلبی به خانواده‌ی مهدوی کنی، ایمان به مدیریت حاج خانم و محیط غیر مختلط دانشگاه، پیوند ناگسستنی‌ای بین من و دانشگاه ایجاد کرد. نگاه من به حاج خانم همیشه چیزی فراتر از یک مدیر بوده است.

آزمون از صبح تا ظهر به خیر و خوبی گذشت. برگه‌ها را که تصحیح کردند، فقط ده نفر نمره‌ی قبولی آوردند. حد نصاب نمره‌ای که دانشگاه تعیین کرده بود، بالا بود و داوطلبان ما نتوانسته بودند از آزمون نمره‌ی خوبی بگیرند. مجبور شدیم از بالاترین نمره‌ها، آزمون مجدد بگیریم. تازه

می‌دانستیم مرحله‌ی بعدی که گزینش تخصصی و اعتقادی است، باز نمی‌توانیم خیلی از قبولی‌های دور اول را جذب کنیم. از بین داوطلب‌ها، صد نفری دعوت به مصاحبه شدند و بعد نوبت گزینش رسید. آن موقع با نحوه‌ی گزینش دانشگاه آشنا نبودیم. دامادهایم تجربه‌ی مصاحبه در واحد برادران را داشتند. در چند مصاحبه‌ی اول از آن‌ها کمک گرفتیم. من و مریم دو روز نشستیم کنارشان تا دستمان آمد که باید چه سؤالاتی بپرسیم و چطور بپرسیم. اواسط مرداد بود که اسامی نهایی پذیرفته‌شدگان را اعلام کردیم. حالا به‌طور رسمی ۴۶ دانشجو داشتیم؛ دانشجویان ورودی سال ۶۹ پردیس خواهران دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).

سرا پا اشتیاق و انگیزه بودم برای راه‌اندازی دانشگاه. انگار هدفی که داشتم آتش اشتیاقی در درونم روشن کرده بود که برای حرکت به من انرژی می‌داد. می‌خواستم اساتید و دانشجویان متعهد و متخصص زن را کنار هم جمع کنم، جمعی که اگر این فضا وجود نداشت، در بهترین حالت به‌طور پراکنده مشغول تحصیل و تدریس و فعالیت می‌شدند و احتمالاً قدم‌های کوچکی هم بر می‌داشتند، قدم‌هایی که برای اثرگذاری، منسجم و هدفمند نبودند. معتقد بودم اگر قرار باشد کار ارزشمندی انجام شود، باید توانایی‌ها و انرژی‌ها، برای برداشتن قدم‌هایی بزرگتر و اثرگذارتر یک‌جا جمع کرد. و البته این امکان‌پذیر نبود مگر این‌که مدیران، کارمندان و کارشناسان مجموعه هم با همان دغدغه‌ها از بین زنان متعهد در کنارمان قرار بگیرند. می‌خواستم خودباوری در این خانه‌ی کوچک چنان رشد کند که بذری توانایی‌های نهفته در زنان را بارور کند.

کمتر از سه ماه زمان داشتم تا شرایط را برای تحصیل دانشجویان آماده کنم. خانه باغ ویلایی باید تخلیه می‌شد و شکل و شمایل دانشگاه به خودش می‌گرفت. باید پایم به آن‌جا باز می‌شد تا از پس نیروهای جهاد سازندگی و

سرایدار خانه‌زاد آن‌جا بر می‌آمدم. با هزار التماس و خواهش، سوله‌ی بزرگ ورودی باغ را گرفتیم و مرتب کردیم و دو تا میز گذاشتیم. من بودم و مریم. شروع کردیم به پرس و جو برای آن‌که استاد و کارمند خودمان را پیدا کنیم. هر جایی که فکر می‌کردیم ممکن است جواب بدهد، سراغش را می‌گرفتیم؛ حوزه‌ی علمیه‌ی قم، دانشگاه تهران، دانشگاه الزهراء، مدرسه‌ی مطهری. فشار زیادی برای عملی کردن ایده‌ام تحمل کردم. مدیر و کارمند زن مناسب به کنار، پیدا کردن استاد زن کار ساده‌ای نبود. برای درسی مثل فلسفه، خیلی‌ها آب پاکی را می‌ریختند روی دستمان که «اصلاً دنبال استاد زن نگرد، نیست». همکارانمان در واحد برادران هم اصرار داشتند از اساتید آن‌ها استفاده کنیم ولی من معتقد بودم اگر قرار باشد رشدی اتفاق بیفتد، اگر قرار است الگویی درست شکل بگیرد، اگر قرار است زن‌ها خودشان را باور کنند، کسی باید ریسکش را بپذیرد و زمینه را فراهم کند. باید کسی به خانم‌های مستعد و معتقد میدان می‌داد. می‌دانستم افرادی هستند که به خاطر نبود فضای اسلامی، امکان تدریس در دانشگاه را ندارند. حق هم داشتند. یاد تجربیات دوران تحصیل می‌افتادم. این‌که گاهی سر کلاس درس، می‌دیدم وقتی دانشجوی دختر سؤال می‌پرسد، استاد توجه نمی‌کند یا جواب را به وقتی دیگر موکول می‌کند. همیشه برایم سؤال بود که چرا؟ فکر می‌کردم اگر می‌گویند زنان کمتر رشد کرده‌اند، یک دلیلش شرایط جامعه علمی ماست ولی این طرز فکر را نه جامعه می‌پذیرفت، نه دانشگاه و نه حتی اطرافیانم. مشکل ما مضاعف بود. فقط به دنبال اساتید باتجربه و باسواد نبودم. همراهی و همفکری استاد و کارمند با برنامه‌های دانشگاه، همیشه برایم مهم‌تر بوده است. معتقدم تعهد باید در کنار تخصص باشد. استادی که متعهد باشد فقط در حد رفع تکلیف کار نمی‌کند، از سر دلسوزی درس می‌دهد و از دل و جان برای دانشجو مایه می‌گذارد.

خیلی طبیعی است که پیگیری و مداومت در برخورد با موانعی که سر راهمان وجود دارد، لازمه‌ی رسیدن به هدف است. آدم‌هایی که ثابت قدم نیستند در برخورد با هر مانعی زود عقب‌نشینی می‌کنند. روزی چندبار می‌رفتم سراغ نیروهای جهاد و خواهش می‌کردم که «زودتر تخلیه کنید، از اول مهر دانشجویان برای تحصیل می‌آیند اینجا».

هرچه می‌گفتم فایده‌ای نداشت. دیگر باید تهدید و اجبارشان می‌کردم. برای تخلیه، یک ماه فرصت دادم. چاره‌ای نداشتند. می‌دانستند که صاحب‌خانه، آن‌جا را به دانشگاه واگذار کرده است. از معاون اداری مالی دانشگاه خواستم کار بازسازی ساختمان را شروع کند. استراحت‌گاهی را که جهاد سازندگی ساخته بود را باید تخریب می‌کردند و جایش چند کلاس می‌ساختند. کل ساختمان هم به نقاشی نیاز داشت. دوست نداشتم سر و وضع ظاهری آن‌جا روی دانشجوی تازه وارد اثر نامطلوب بگذارد. راضی کردن سرایدار و بردن گاو و گوسفندهایش از باغ هم برای خودش پروژه‌ای شده بود. به این راحتی‌ها حاضر نبود دل بکند. خانه‌زاد بود؛ ده سال آن‌جا زندگی کرده بود. خیلی‌ها رفته بودند با او صحبت کرده بودند و حریفش نشده بودند که برود. دست آخر به پیشنهاد من، از طرف دانشگاه برایش خانه‌ای خریدند تا راضی شد و رفت. روزی که همه از خانه باغ رفتند، هیچ‌کس باورش نمی‌شد دست تنها بتوانم از پشیمان برآیم. هر چند من می‌دانم اگر دست خدا پشت این اتفاق‌ها نبود، محال بود بشود.

چند روزی بیشتر به اول مهر نمانده بود که کار بازسازی ساختمان تمام شد. از همه‌ی فضاهایی که داشتیم استفاده کردیم. نقشه را ریخته بودیم؛ طبقه‌ی همکف چهار اتاق داشت که به عنوان کلاس درس مرتب کردیم و اتاق بزرگی را که در گوشه‌ی طبقه بود، برای برنامه‌ها و امتحانات بچه‌ها گذاشتیم. توی راهرو، زیر راه‌پله جایی بود که با یک میز و صندلی، امور

تأسیس پردیس خواهران بر پایه‌ی هدفمندی و تعهد □ ۳۱

فرهنگی و دانشجویی شد. اتاق‌های طبقه‌ی دوم، شد اتاق اساتیدمان. گل‌خانه را هم رنگ زدیم و کردیم کتاب‌خانه. چند میز و نیمکت داخل سوله چیدیم و ناهارخوری دانشجویها رو به راه شد.

حالا چندتایی کارمند داشتیم. دو تا تایپیست، یک تلفنچی، دو سه نفر برای امور فرهنگی و آموزش. کارمندا حرفه‌ای نبودند. گاهی مجبور بودیم تمام ریزه‌کاری‌ها را خودمان انجام بدهیم تا کار را یاد بگیرند. تعدادمان هم کم بود و هر کارمند مجبور بود چند وظیفه‌ی متفاوت را باهم انجام بدهد. امکانات خاصی نداشتیم اما دل‌هامان باهم بود. گاهی حتی برای رفع نیازهایمان از وسایل خانه خودمان چیزی می‌آوردیم و باهم استفاده می‌کردیم.

خوب یادم هست، سال‌های اول تأسیس پردیس بود که از استاد سرشناسی برای سخنرانی در جمع اساتید و دانشجویان دعوت کردیم. روحانی باسوادی بود ولی تصوّر درستی از سطح علمی اساتید و دانشجویان ما نداشت و بر اساس همین تصوّر، خیلی ساده و به اصطلاح کوچه بازاری سخنرانی کرد. خیلی به‌مان برخورد. هنوز ما را باور نکرده بودند. این داستان درست تا زمانی ادامه داشت که آزمون مشترکی از دانشجویان دختر و پسر دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام) گرفتند و نتایج آزمون نشان داد سطح علمی دانشجویان ما در اغلب درس‌ها حتی بالاتر از سطح علمی دانشجویان پسر است. همین نتیجه در تغییر نگاه‌ها نسبت به ما خیلی اثرگذار شد.

نه فضا و امکانات ویژه‌ای داشتیم، نه کارکنان حرفه‌ای، نه اساتید کارکشته و نه حتی دانشجویان درجه‌ی یک علمی که البته بعدها روسفیدمان کردند. شاید تنها تفاوت این جمع تعهدی بود که انگیزه‌ی قوی برای تحقّق دانشگاهی اسلامی به حساب می‌آمد.

نخستین همراه و معاون آموزشی پردیس خواهران آن روزها می‌گوید:

من آن زمان ۲۷ ساله بودم با دوتا بچه کوچک. شروع کارمان

رفاقتی بود. همه از خودمان مایه می‌گذاشتیم. انگیزه‌ها قوی بود.

کسی کار را در حد انجام وظیفه نمی‌دانست. دانشجویان دوره‌های اول هم همین‌طور بودند. بچه‌های خاصی بودند که با انگیزه‌ی متفاوتی ثبت‌نام کرده بودند. به خصوص در شروع کار که هیچ پیشینه‌ای از ما سراغ نداشتند اما به ما اعتماد کردند. ما برای برگزاری آزمون فضای مناسبی هم نداشتیم که بگوییم به خاطر شرایط ظاهری آمدند. هرچند همه‌ی این‌ها با مدیریت حاج خانم مهیا شد.

بعد از راه‌اندازی پردیس خواهران، خیلی‌ها منتظر بودند که ما جایی دلسرد و خسته شویم. فضای آن سال‌ها خیلی متفاوت از حالا بود. کسی نمی‌توانست قبول کند خانم‌ها هم تا مدارج بالا درس بخوانند، چه رسد به این‌که حالا اداره‌ی یک سازمان مستقل، آن هم علمی را به دست بگیرند. اصلاً مدیریت را کار سختی برای یک زن می‌دانستند. حتی نمی‌توانستند قبول کنند که اساتید ما به خصوص در درس فلسفه، خانم باشند.

ایده‌ی حاج خانم از اول جذب نیروهای تازه‌کار و بانگیزه بود. یعنی تنها دنبال آدم‌های باتجربه نمی‌گشت، دنبال نیروهایی هم بود که به خاطر نبود فضاها‌ی دینی مورد قبولشان، در خانه نشسته‌اند و استعدادشان هدر می‌رود. پیدا کردن افرادی با این ویژگی‌ها، زمان می‌خواست. گاهی بعد از جذب این افراد، از جهاتی دیگر مثل اخلاقی یا علمی، مشکلاتی بروز می‌کرد که مجبور می‌شدیم این فرآیند نفس‌گیر جذب نیرو را دوباره طی کنیم.

این نگاه را هیچ‌کدام ما نداشتیم. در واقع هدفش این بود که نیروهای بالقوه زنان را بالفعل کند و روی این هدف پافشاری می‌کرد. حتی مایی که همراه بودیم، فکر می‌کردیم باید روی دانشجویها سرمایه‌گذاری کنیم و در مقابل این ایده مقاومت می‌کردیم اما به مرور با دیدن نتایج کار، نگاه ما هم تغییر کرد.



### تأسیس پردیس خواهران بر پایه‌ی هدفمندی و تعهد □ ۳۳

شاید مهمترین چیزی که حاج خانم را در مقوله‌ی مدیریت از دیگران متفاوت می‌کند این است که او از امکانات و فضای موجود برای شروع حرکتی بزرگ استفاده می‌کند و منتظر فراهم بودن شرایط نمی‌ماند. از هر چه هست برای رسیدن به هدف اصلی، بهترین استفاده را می‌برد. اصلاً ایشان به همین معروف است که همه چیز را با امکانات کم و از سطحی عملیاتی شروع می‌کند و به‌خوبی آن را گسترش می‌دهد.

در پردیس هم برنامه‌ی ما این بود که قدم‌هایمان را آهسته برداریم، با گام‌های کوتاه اما در راستای اهدافمان که بلند بود. نمی‌خواستیم از ابتدا با حجم‌های از استاد و دانشجو مواجه شویم. به خاطر همین با تعداد کمی دانشجو، کارمان را شروع کردیم.



## بسیج صحیح منابع؛ گام نخست مدیریت پیش رونده

بعد از این که دانشگاه سر و سامانی گرفت، از کارهای اولیه‌ای که به نظرم ضروری می‌رسید، قوت دادن به منابع انسانی بود. در تمام طول این سال‌ها منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه‌ی من برای رسیدن به اهدافم بوده است. هیچ چیز مثل کارمند نمی‌تواند مدیر را به اهدافش نزدیک یا از آن منحرف کند. دلیل همه‌ی سختگیری‌هایم در مرحله‌ی جذب نیرو هم همین بوده است؛ استخدام افرادی که ارزش‌هایشان به‌طور اصولی با ارزش‌های مجموعه هماهنگ باشد، یکی از سخت‌ترین کارهایی است که اگر مدیری بخواهد سریعتر به هدفش برسد، باید انجام بدهد.

البته هنوز هم گاهی اوقات برای انجام کار خاصی مجبور می‌شوم از تخصص فردی استفاده کنم که همسو و هم‌هدف با اهداف دانشگاه نیست. در این صورت فقط تا زمانی که فرد مورد نظرم را پیدا کنم، از تخصص این فرد استفاده می‌کنم و هیچ‌وقت روی او به‌عنوان مهره‌ی اصلی دانشگاه حساب باز نمی‌کنم. در جذب استاد هم همین رویه را دارم. اگر به تخصص استادی نیاز داشته باشم که هم‌هدف با ما نیست، از او به‌عنوان استاد مدعو استفاده می‌کنم تا جایگزینش را بیابم.