

# چالش‌های تغییر سازمانی: بررسی مشکلات حاصل از انتقال دانشگاه تربیت معلم تهران به

## حصارک

فاطمه جواهری<sup>۱</sup>

چکیده: هدف توسعه دانشگاه‌ها، آن‌ها را به جستجوی مکان‌های جدید سوق می‌دهد و به این ترتیب تغییرات سازمانی پدیدار می‌شود. دانشگاه تربیت معلم تهران از جمله دانشگاه‌هایی است که از پی این هدف به خارج از تهران گسترش یافته است.

این فرایند که از حدود ۲۷ سال گذشته آغاز شده، هنوز به اتمام نرسیده و در حال حاضر این دانشگاه را با وضعیت خاصی مواجه ساخته است. اول آن که دانشگاه تربیت معلم از تهران فاصله گرفته، دوم آن که این جدایی به شکل کامل انجام نشده است. زیرا بخشی از فعالیت‌ها در تهران و بخشی دیگر در حصارک انجام می‌شود. نویسنده درصدد است مشکلاتی را که اکنون این وضعیت در سطح کنشگران فردی، دانشگاه به عنوان یک کنشگر سازمانی و تعامل میان دانشگاهی ایجاد کرده، تشریح نماید.

کلید واژه: دانشگاه، تغییر سازمانی، انتقال مکانی، عملکرد.

### مقدمه

دانشگاه‌ها رکن اساسی جوامع نوین هستند. اهمیت آن‌ها به آن جهت است که از طریق آموزش مهارت‌ها و رشد خردورزی، زمینه شکوفایی استعدادهای فردی را فراهم می‌سازند و با تربیت نیروی انسانی متخصص، که در عصر دانیی مهم‌ترین سرمایه هر جامعه است، به پیشبرد اهداف جامعه و حل مشکلات آن کمک می‌کنند. سازمان یونسکو در سال ۱۹۹۱

---

۱- استادیار جامعه‌شناسی دانشگاه تربیت معلم

آموزش و پژوهش و ارائه خدمت اجتماعی را مأموریت اصلی دانشگاه معرفی نمود (Cabal, 1993:22). سازماندهی امور در دانشگاه باید به گونه‌ای باشد که تحقق رسالت آن را در سطح مطلوبی امکان پذیر سازد.

موضوع انتقال دانشگاه تربیت معلم تهران در راستای رسالت‌های نام برده شده صورت گرفته است. این انتقال که از مدت‌ها پیش آغاز شده، این دانشگاه را در شرایط ویژه‌ای قرار داده است. دانشگاه از مرکزیت تهران فاصله گرفته، اما از آن‌جا که این انتقال به‌طور کامل انجام نشده، پاره‌ای از فعالیت‌ها در تهران و پاره‌ای دیگر در حصارک انجام می‌شود. بنابراین دو بخش دانشگاه در تهران و حصارک با وجود جدایی، به‌طور کامل از یکدیگر مستقل نیستند. شرایط کنونی در سطوح مختلف مشکلاتی را پدید آورده است.

بررسی جامع این مسئله نیازمند اطلاعاتی کامل، دقیق و تطبیقی است. نگارنده با اذعان به محدودیت اطلاعات، در صدد است با تشریح برخی از آثار تغییرات سازمانی (انتقال) دانشگاه تربیت معلم به شفاف کردن مشکلاتی که در این مسیر به‌وجود آمده، بپردازد. امید است بررسی این موضوع که برای اولین بار در قالب یک مسئله، مورد مطالعه قرار گرفته، توجه برنامه‌ریزان آموزش عالی را به اهمیت نحوه اجرای تغییرات سازمانی در دانشگاه‌ها معطوف سازد.

تدوین این مقاله در درجه اول متکی به تأملات شخصی نویسنده می‌باشد. اما در حد امکان از برخی شواهد و اطلاعات آماری نیز استفاده شده است. همچنین در قالب یک پرسشنامه (خود اجرا) در مورد برخی آثار وضعیت کنونی از اساتید نظرخواهی شده است. علاوه بر آن، به‌طور خاص با حدود ۲۵ نفر از مدیران اجرایی دانشگاه مصاحبه‌های عمیق بعمل آمده و تأثیر وضعیت موجود بر حوزه فعالیت هر یک از آن‌ها گزارش شده است. در این فرصت از کلیه آن بزرگواران قدردانی و تشکر می‌نمایم<sup>۱</sup>.

---

۱. نام این افراد به ترتیب حروف الفبا در پی نوشت ذکر شده است.

## طرح مسئله

دانشگاه تربیت معلم تهران - یکی از قدیمی‌ترین مراکز آموزشی ایران - در حال حاضر وارث تغییراتی است که به هشتاد سال تاریخ گذشته آن مربوط است. نخستین مؤسسه تربیت معلم تحت عنوان دارالمعلمین مرکزی در سال ۱۲۹۷ شمسی شکل گرفت. این مؤسسه در سال ۱۳۱۲ به دانش‌سرای عالی تغییر نام یافت. در بهمن ۱۳۴۶ دانش‌سرای عالی به صورت یکی از دانشگاه‌های تحت نظارت وزارت آموزش عالی درآمد. از سال ۱۳۵۳ با تصویب شورای گسترش وزارت علوم، دانش‌سرای عالی به دانشگاه تربیت معلم تبدیل شد. از آغاز سال تحصیلی ۵۴ - ۵۳ کلیه وظایف و اختیارات وزارت آموزش و پرورش در امور مربوط به دانش‌سرای عالی بر عهده وزارت علوم و آموزش عالی گذاشته شد. به دنبال هدف توسعه برنامه تربیت دبیر در سطح کشور، لازم بود دانشگاه تربیت معلم به گونه‌ای بسط یابد که برای انجام وظایف محوله ظرفیت کافی داشته باشد. به این جهت قطعه زمینی در ۶۰ کیلومتری تهران در منتهی الیه شهر کرج در منطقه حصارک به این امر اختصاص یافت و ساخت و ساز آن در سه مرحله طراحی شد. احداث دانشگاه از سال ۱۳۵۵ آغاز شد و در سال ۱۳۶۴ به حدی رسید که قابلیت بهره برداری اولیه را پیدا کرد و در دهه فجر همان سال به طور رسمی افتتاح شد (دانشگاه تربیت معلم در یک نگاه، ۱۳۷۸: ۷-۱).

از آن پس، تعدادی از واحدها و بخش‌ها به تدریج به حصارک منتقل شد. اما به خاطر محدودیت‌های مختلف، انتقال کامل دانشگاه به حصارک کندتر از زمان پیش بینی شده صورت گرفت. از این رو بخش‌هایی از دانشگاه تا آماده شدن زیربناهای فیزیکی لازم در تهران باقی ماند.

فعالیت‌های آموزشی - پژوهشی دانشگاه در قالب شش دانشکده و سه مؤسسه تحقیقاتی صورت می‌گیرد. این دانشگاه در مقطع کارشناسی دارای ۱۸ رشته و گرایش، در مقطع کارشناسی ارشد دارای ۲۶ رشته و ۲۹ گرایش و در مقطع دکتری دارای ۱۲ رشته و ۲۰ گرایش تحصیلی است. بخش عمده فعالیت‌های آموزشی در مقطع کارشناسی در پنج دانشکده ادبیات و علوم انسانی، علوم پایه، شیمی، علوم تربیتی و ریاضی در مرکز حصارک

انجام می‌شود. اما دانشکده تربیت بدنی، سه مؤسسه پژوهشی دانشگاه، دوره‌های تحصیلات تکمیلی کلیه رشته‌ها و همچنین سایر دوره‌های آموزشی مانند دوره‌های شبانه یا آموزش‌های ضمن خدمت فعلاً در تهران متمرکز هستند.

به موازات انتقال دانشگاه، شیوه سازماندهی امور نیز تاحدی تغییر یافت. با استقرار واحدها در حصارک بر تعداد زیر مجموعه‌ها، بخش‌ها، کارکنان و سلسله مراتب اداری افزوده شد. برای مثال اداره نقلیه، خوابگاه‌های دانشجویی، کتابخانه، مرکز رایانه، دفاتر رئیس دانشگاه و معاونت‌های آموزشی، پژوهشی، مالی اداری و دانشجویی، دانشکده‌ها، نمایندگی رهبری، انجمن اسلامی، جهاد دانشگاهی و مرکز بهداشت، در هر دو بخش دارای فضاهای کالبدی، کارمندان و تجهیزات خاص خود هستند. تعدادی از اساتید در منازل سازمانی پردیس دانشگاه در حصارک زندگی می‌کنند، اما برخی دیگر ساکن تهران هستند. به خاطر تفکیک فعالیت‌ها در تهران و کرج مدیران، اساتید، کارمندان و دانشجویان به‌طور دائم در این مسیر در تردد هستند.

بر اساس مصوبات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه تربیت معلم باید به‌طور کامل به حصارک منتقل شود. هر یک از رؤسای دانشگاه در دوران تصدی خود در تحقق این امر کوشیده‌اند. اما در فرایند این تغییر، دانشگاه با دو مسئله مواجه شده است. (۱) با وجودی که این دانشگاه جزء دانشگاه‌های تهران محسوب می‌شود، اما حدود ۶۰ کیلومتر از آن فاصله دارد. (۲) پس از گذشت ۲۷ سال، هنوز بخش قابل ملاحظه‌ای از فعالیت‌ها در تهران سازماندهی و اجرا می‌شود. شرایط یادشده که حاصل شیوه خاص تغییرات سازمانی دانشگاه تربیت معلم است، در ابعاد مختلف مشکلاتی را پدید آورده است که به‌طور خلاصه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

### ملاحظات نظری

از آن‌جا که انتقال سازمان از یک حوزه جغرافیایی به حوزه دیگر، نوعی تغییر سازمانی محسوب می‌شود، شایسته است در این فرصت مبانی نظری مربوط به تغییر سازمانی مورد توجه قرار گیرد. سازمان‌ها تحت تأثیر شرایط داخلی یا محیط بیرونی خود، پیوسته در

معرض تغییر هستند. اما منظور از تغییر سازمانی به طور خاص فرایندی برنامه ریزی شده و کوششی آگاهانه در جهت تقویت روش‌هایی است که گروه‌ها، بخش‌ها یا کل سازمان براساس آن عمل می‌کنند (Anderson & Kyprianov, 1994:197).

تغییر سازمانی دربردارنده دگرگونی در ساختار، شیوه انجام امور، فناوری، فرهنگ، مدیریت و موقعیت مکانی سازمان است.

سازمان‌ها تغییر می‌یابند تا مشکلی را برطرف سازند؛ بقاء خود را استمرار بخشند و با کیفیتی بهتر به اهداف خود جامه عمل بپوشانند. با طی کردن این فرایند، سازمان‌ها رشد و توسعه پیدا می‌کنند. از این رو مجموعه خط‌مشی‌ها، روش‌ها یا فنونی است که از طریق یک تغییر سازنده و مبتنی بر برنامه، سازمان را کارآمدتر می‌سازد و رشد و توسعه سازمانی نا‌میده می‌شود (Dubrin, 1989:648).

یک تغییر موفقیت‌آمیز دارای نشانه‌های مختلفی است. از نظر رابینز تغییری موفقیت‌آمیز است که به بهبود عملکرد سازمان منتهی شود (Robbins, 1983:308). از جمله معرف‌های بهبود عملکرد می‌توان به کیفیت برتر، تولید محصول بهتر، کاهش هزینه و افزایش کارایی، رضامندی اعضا، سازگاری و انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر شرایط محیط اشاره کرد. برای آن که تغییر سازمانی به طور موفقیت‌آمیز اجراء شود و ثمرات یاد شده را به همراه آورد، وجود شرایط زیر ضروری است:

- لازم است مدیریت و تمام افراد مرتبط با آن، تعهد آشکار و زیادی نسبت به امرتغییر داشته باشند؛

- افرادی که تغییر به آن‌ها مربوط می‌شود، باید از قبل در جریان قرار گیرند تا مطلع باشند که چه چیز رخ خواهد داد و چرا باید آن‌چه را از آن‌ها خواسته شده انجام دهند؛  
- فعالیت‌های بعمل آمده (خصوصاً نظام ارزیابی و پاداش) باید با سایر بخش‌های برنامه مرتبط باشد؛

- تغییر باید توسط مدیران صف هدایت شود و در صورتی که ضرورت داشته باشد عامل واسط تغییر هم باید به آن‌ها کمک کنند؛

- تغییر باید مبتنی بر تشخیص صحیح باشد و با شرایط سازمان هماهنگ باشد؛

- ضروری است مدیر نسبت به تمامی مراحل تغییر، از تشخیص تا اجراء و ارزیابی، متعهد باشد؛

- ارزیابی موضوعی اساسی است. باید به این که اعضاء چه احساسی درباره تغییر دارند توجه شود؛

- لازم است رابطه میان تغییرات به عمل آمده و رسالت و اهداف سازمان برای اعضاء روشن باشد؛

- عامل اجراء کننده تغییر، باید از شایستگی کافی برخوردار باشد (Gibson,1994:718).

برخی از نظریه‌پردازان، علاوه بر معیارهای یاد شده به شیوه اجرای تغییرات هم توجه کرده‌اند. به عنوان نمونه گرینر معتقد است (Greiner,1967) موفقیت آمیز بودن تغییر در این است که به توزیع مجدد قدرت بیانجامد. تغییر در صورتی بیشترین نتیجه موفقیت آمیز را در بردارد که از طریق فرایند تصمیم‌گیری و حل مسئله به صورت گروهی شکل گرفته باشد. این شیوه تغییر موجب می‌شود دگرگونی مورد نظر توسط اعضاء سازمان پذیرفته و درونی شود (Champion,1975:232).

به طور کلی، تغییرات سازمانی در سه مرحله که عبارتند از: دگرگونی شرایط موجود، حرکت به سوی وضعیت جدید و تثبیت تغییرات به عمل آمده، تحقق پیدا می‌کند (Robbins,1983:315).

مقاومت در برابر تغییر امری طبیعی است. عادت کردن به وضعیت موجود، اجتناب از ابهام، خطر از دست دادن منافع کنونی یا اطلاعات غلط، از جمله دلایل مقاومت در برابر تغییر است (Hall,1991:185). به این جهت، لازم است مجریان تغییر به استفاده از سازوکارهایی که مقاومت اعضاء را به حداقل برساند، توجه داشته باشند.

انتقال و جابجایی دانشگاه تربیت معلم به حصارک، یک نوع تغییر سازمانی است. این تغییر در دو مرحله دگرگونی وضعیت موجود و حرکت به سوی وضعیت جدید از مدت‌ها پیش آغاز شده، اما هنوز به مرحله سوم - تثبیت شرایط جدید - نرسیده است.

## مشکلات حاصل از انتقال دانشگاه تربیت معلم

از آنجا که سازمان‌ها به‌مثابه یک نظام هستند، تغییر در یک بخش از آن‌ها به واحدهای دیگر نیز سرایت می‌کند. از این رو، مشکلات حاصل از انتقال دانشگاه در سطح کنشگران (دانشجویان، کارمندان و اساتید)، کنشگر سازمانی (دانشگاه به عنوان یک واحد مستقل) و تعامل بین سازمانی (مناسبات دانشگاه تربیت معلم با دانشگاه‌های دیگر) مورد بررسی قرار می‌گیرد. مسائل کنونی هم از دور شدن از تهران و هم از دو پاره شدن دانشگاه و وابستگی متقابل هر دو بخش به یکدیگر سرچشمه می‌گیرد.

### دانشجویان

در دانشگاه، دانشجویان بزرگترین گروه کنشگران هستند. وضعیت خاص انتقال دانشگاه تربیت معلم از جنبه علمی - آموزشی و روانی - عاطفی برای دانشجویان مشکلاتی را ایجاد کرده است.

**مشکلات علمی - آموزشی:** جدایی دانشگاه از تهران موجب کاهش ارتباطات علمی شده و از این رو می‌تواند بر کیفیت آموزش‌های رسمی و غیر رسمی دانشجویان تأثیر منفی داشته باشد.

به دلیل تمرکز پاره‌ای از فعالیت‌های آموزشی در تهران، مدیران گروه‌های آموزشی فقط روزها و ساعات خاصی در حصارک حضور دارند. به این ترتیب امکان ارتباط با مدیرگروه محدود می‌شود. اساتید نیز به خاطر دوری راه، اغلب ساعات تدریس خود را در یکی دو روز خاص، متمرکز می‌سازند تا لازم نباشد روزهای دیگر به حصارک مراجعه کنند. از این رو آنان غیر از ساعات موظف، بندرت در دانشگاه حضور دارند. علاوه بر این، سرویس‌های حمل و نقل در ساعات مشخصی اساتید را از حصارک به تهران بر می‌گرداند. گاهی بعد از کلاس لازم است دانشجویان به پرسش و پاسخ با اساتید خود بپردازند. اما دغدغه اساتید برای به موقع رسیدن به سرویس‌های بازگشت به تهران، موجب صرف‌نظر کردن از ادامه این گفتگو می‌شود.

بنابراین، دسترسی دانشجویان به اساتید در خارج از روزها و ساعات مقرر مشکل است. به این ترتیب اساتید که جایگاه مهمی در تربیت علمی دانشجویان دارند، فرصت

چندانی برای ایفاء این نقش ندارند. درحالی‌که وظیفه استاد به انتقال دانش محدود نمی‌شود؛ بلکه تقویت روحیه و منش علمی و انتقال تجربیات ضمنی نیز نقشی است که یک استاد باید به ایفاء آن اهتمام ورزد. خردورزی، انضباط علمی، انتقاد پذیری، سخت‌کوشی و دیگر ویژگی‌های یک شخصیت علمی از طریق تعامل پیوسته میان استاد و دانشجوی به تدریج در دانشجویان ساخته و پرداخته می‌شود. در حالی‌که محدودیت زمانی و مکانی، فرصت این قبیل ارتباطات را کاهش می‌دهد. به این ترتیب شکل‌گیری یک نظام استاد-شاگردی که برای طرفین بهره‌های مفیدی در پی دارد، به سختی امکان‌پذیر می‌شود. علاوه بر این، اغلب نشست‌ها و همایش‌های علمی دانشگاه تربیت معلم در تهران برگزار می‌شود. به دلیل فاصله جغرافیایی، امکان بهره‌مندی دانشجویانی که در حصارک درس می‌خوانند، کاهش می‌یابد.

از طرف دیگر دوری راه که به‌طور قابل ملاحظه‌ای مستلزم اتلاف وقت و خستگی است، تمایل اعضای هیئت علمی دیگر دانشگاه‌ها را به تدریس در دانشگاه تربیت معلم (بعنوان استاد مهمان) کاهش می‌دهد. از این رو به‌طور نسبی میزان بهره‌مندی علمی دانشجویان از اساتید دانشگاه‌های دیگر تنزل می‌یابد.

تحت تأثیر فاصله از تهران، دانشجویان مستقر در حصارک به سختی می‌توانند از امکانات آموزشی و پژوهشی (کلاس‌های درس، همایش‌ها و نشست‌های علمی) دانشگاه‌های مستقر در تهران بهره‌مند شوند. از آن‌جا که روحیه رقابت و نوآوری، در مواجهه با دستاوردهای دیگران شکل می‌گیرد، محدودیت ارتباطات علمی می‌تواند بر کاهش انگیزه رقابت علمی دانشجویان دانشگاه تربیت معلم تأثیر بگذارد.

دو پاره‌بودن دانشگاه موجب گسست ارتباط میان دانشجویان مقاطع مختلف تحصیلی است. درحالی‌که این ارتباط از بعد علمی و اخلاقی حائز اهمیت چشمگیری است. همان‌طور که گفته شد مقطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه تربیت معلم در تهران متمرکز است. بنابراین دانشجویان کارشناسی با دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا ارتباطی ندارند. از آن‌جا که دانشجویان مقاطع بالاتر معمولاً انگیزه بیشتری برای کسب دانش دارند، می‌توانند در نهادی کردن فرهنگ علمی در محیط دانشگاه و در بین دانشجویان مؤثر باشند.

ارتباط میان دانشجویان مقاطع تحصیلی مختلف این امکان را فراهم می‌سازد تا دانشجویان مقاطع بالاتر از جانب دانشجویان دوره‌های پائین‌تر به عنوان یک الگوی مرجع در نظر گرفته شوند. در حال حاضر تحت تأثیر فاصله جغرافیایی موجود دانشجویان کارشناسی از تبادل افکار و اطلاعات، شرکت در جلسات دفاعیه و همکاری در فعالیت‌های پژوهشی دانشجویان مقاطع بالاتر بی‌بهره هستند.

علاوه بر این، استقرار دانشگاه در حصارک، امکان انتخاب شدن دانشگاه تربیت معلم از جانب داوطلبین قوی‌تر را کاهش می‌دهد. زیرا دانشجویان دارای رتبه‌های برتر اغلب دانشگاه‌های واقع در شهر تهران را به دانشگاهی که در حومه آن قرار دارد، ترجیح می‌دهند. این وضعیت نیز در تنزل فضای علمی دانشگاه بی‌تأثیر نیست.

دانشجویان به اقتضای موضوعات درسی و تحقیقات مکمل آن نیازمند مراجعه به مؤسسات، دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و کتابخانه‌های موجود در تهران هستند. آن‌ها برای مراجعه به این قبیل سازمان‌ها، علاوه بر هزینه مادی از جهت زمانی هم باید حداقل نیمی از روز یا یک روز کامل از زمان خود را صرف کنند. حتی گاهی به این جهت از حضور در کلاس درس‌شان محروم می‌شوند. به این خاطر اغلب ترجیح می‌دهند این نوع مراجعات را در روزهای آخر هفته که تراکم درسی‌شان کمتر است، انجام دهند. اما چنانچه هنگام مراجعه به مراکز مورد نظر مشکل خاصی وجود داشته باشد، در این صورت دانشجویان ناچارند این انرژی جسمانی، اقتصادی و زمانی برای آمدن به تهران را دوباره صرف نمایند. به این دلیل گاهی دانشجویان از انجام پژوهش‌هایی که آن‌ها را به مراکز موجود در تهران وابسته سازد، پرهیز می‌کنند.

**مشکلات روحی - عاطفی:** دانشجویان غیربومی در همه دانشگاه‌ها اغلب با مشکلات عاطفی حاصل از غربت مواجه هستند. فاصله جغرافیایی دانشگاه تربیت معلم از تهران در تشدید این قبیل مشکلات مؤثر است.

دانشجویان شهرستانی که در یکی از دانشگاه‌های شهر تهران تحصیل می‌کنند، به‌خاطر مرکزیت خاص تهران، خویشاوندانی ساکن در تهران دارند. این دانشجویان از این امتیاز برخوردارند که در صورت تمایل با اقوام خود ارتباط برقرار کنند و از حمایت آن‌ها

برخوردار شوند. به‌خاطر فاصله دانشگاه تربیت معلم از تهران این قبیل ارتباطات برای دانشجویان ساکن حصارک مشکل است. به این جهت، احساس غربت بیش از حد معمول بر دانشجویان فشار می‌آورد. این مشکل زمانی تشدید می‌شود که امکانات تفریحی و رفاهی داخل دانشگاه و منطقه حصارک نیز برای کاهش خلاءهای عاطفی دانشجویان کافی نباشد. این وضعیت به کاهش طراوت و شادابی روحی دانشجویان می‌انجامد.

موقعیت مکانی دانشگاه در احساس تعلق به آن تأثیر دارد. زیرا به‌طور معمول هریک از شهرهای ایران به‌خاطر پیشینه تاریخی و فرهنگی خود دارای فضای نمادینی هستند که به‌واسطه آن هویت می‌یابند و از شهرهای دیگر متمایز می‌شوند. در واقع دانشجویان غیر بومی که در انواع شهرهای بزرگ و کوچک ایران تحصیل می‌کنند، در یک شهر دارای هویت زندگی بسر می‌برند.

اما حصارک یک منطقه نسبتاً جدید در حومه کرج است که دارای سابقه اجتماعی و فرهنگی بخصوصی نمی‌باشد. بنابراین در شرایطی که دانشجویان از زادگاهشان، یعنی محیطی که پیش از این برای آن‌ها معنا داشته و براساس آن هویت خود را ترسیم می‌کرده‌اند، فاصله گرفته، در حصارک نیز نمی‌توانند هیچ منشأ هویتی جدیدی را، جایگزین آن سازند. این وضعیت یعنی فقدان احساس تعلق به یک مکان خاص، در تشدید احساس دل‌تنگی و افسردگی مؤثر است و از مطلوبیت دانشگاه برای دانشجویان می‌کاهد. علاوه بر این، نام منطقه «حصارک» که معنای در حصار بودن را القاء می‌کند، این حالت روانی ناخوشایند را تقویت می‌کند. در حالی که دانشجویان شهرستانی مشغول تحصیل در دانشگاه‌های تهران کمتر با این مشکل مواجه هستند. زیرا حضور در تهران که از مرکزیتی همه‌جانبه برخوردار است و دارای منزلت قابل ملاحظه‌ای است، خلاء ناشی از دوری از زادگاه را تا حدی تعدیل می‌کند.

پژوهشی که توسط مسعود گلچین (۱۳۸۰) در مورد مشکلات دانشجویان دانشگاه تربیت معلم در حصارک انجام شده، برخی از موارد یاد شده را تأیید می‌کند. براساس یافته‌های این تحقیق ۳۰٪ از پاسخگویان از قبولی در این دانشگاه ناراضی هستند. میانگین این رضایت در یک مقیاس ۵ درجه‌ای (از ۱ تا ۵) ۳ است. دانشجویان کمبود امکانات

دانشگاه و دورافتادگی آن را عامل اصلی این نارضایتی دانسته اند (گلچین، ۱۳۸۰: ۷۷ - ۷۵). از نظر دانشجویان از بین انواع مشکلات اجتماعی، مشکل «دوری دانشگاه از تهران» دارای بالاترین میزان بردارندگی است. به طوری که ۸۲٪ از پاسخگویان میزان شیوع این مشکل را ۷۰٪ و بیشتر بر آورد کرده‌اند (همان: ۸۲). همچنین ۷۶٪ از دانشجویان نمونه تحقیق، از این که دانشگاه در حصارک قرار دارد، اظهار نارضایتی کرده‌اند. این امر حاکی از ناهمبندی دانشجویان از موقعیت مکانی دانشگاه است (همان: ۹۷).

وضعیت فاصله از تهران برای دانشجویان تهرانی دانشگاه تربیت معلم نیز مشکل آفرین است. دانشجویانی که در تهران نزد خانواده‌های خود زندگی می‌کنند، برای حضور در دانشگاه با مشکل خروج زود هنگام از منزل، خستگی حاصل از رفت و آمد، تأخیر در رسیدن به کلاس‌ها، اتلاف وقت و افزایش هزینه مالی مواجه هستند. اگر هم این دانشجویان در خوابگاه دانشجویی مستقر شوند، با مسئله افزایش میزان تراکم اخلاقی که حاصل برخورد فرهنگ‌های متفاوت است، مواجه خواهند شد (رفیع پور، ۱۳۸۱: ۱۹۳). از این رو با توجه به محدودیت‌های یاد شده می‌توان گفت وضعیت کنونی دانشگاه تربیت معلم، کیفیت آموزش‌های رسمی و غیررسمی دانشجویان را تنزل می‌دهد و آنان را با برخی از مشکلات عاطفی و روانی مواجه می‌سازد.

### اساتید

اعضاء هیئت علمی مهم‌ترین رکن دانشگاه هستند که رسالت آن را به‌فعلیت می‌رسانند. به این جهت بررسی تأثیر موقعیت مکانی دانشگاه بر وضعیت آنان ضروری است. به منظور شناسایی دقیق‌تر تأثیر موقعیت مکانی دانشگاه بر وضعیت اساتید از خود آن‌ها نظرخواهی شده است. به این منظور پرسشنامه‌ای طراحی شد و از طریق کارشناسان گروه‌های آموزشی مستقر در حصارک و ۲ نفر از دانشجویان برای اساتید فرستاده شد. پس از یک هفته ۹۵ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد.<sup>۱</sup> ارقام جدول ۱ نشان می‌دهد که دوری

۱. دانشگاه تربیت معلم دارای ۳۰۳ عضو هیئت علمی است که ۵۳ نفر از آنان عضو دانشکده تربیت بدنی هستند و به‌خاطر استقرار کامل محل کارشان در تهران، فعلاً با مشکل دوری از تهران و دوباره بودن دانشگاه مواجه نیستند. بنابراین جامعه مورد بررسی حدود ۲۵۰ نفر است. با توجه به این که ۹۵ نفر از اساتید به

از تهران برای ۷۶ درصد از اساتید پاسخگو به این سؤال، مشکل‌آفرین است. همچنین ۷۲ درصد از پاسخگویان اظهار کرده‌اند، این شرایط بر عملکرد آموزشی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. جدول ۱. نظر اساتید در مورد موقعیت مکانی دانشگاه تربیت معلم (تعداد پاسخگو=۹۵ نفر)

| سؤال  | طبقات   | فراوانی | درصد معتبر |
|---|---------|---------|------------|
| این وضعیت که پاره ای از فعالیت‌ها در تهران و پاره‌ای دیگر در حصارک انجام می‌شود و لازم است شما در این مسیر در رفت و آمد باشید، برای تان مشکلی ایجاد کرده است؟ | خیر     | ۲۲      | ۲۳/۴       |
|   | بله     | ۷۲      | ۷۵/۸       |
|   | بی پاسخ | ۱       | -          |
| فکر می‌کنید دوری راه و تردد در مسیر تهران - حصارک بر کیفیت کارتان (تدریس و آموزش) تأثیر می‌گذارد؟   | خیر     | ۲۵      | ۲۷/۸       |
|   | بله     | ۶۵      | ۷۲/۲       |
|   | بی پاسخ | ۵       | -          |

در مرحله بعد از اساتید تقاضا شد، مشکلات ناشی از دوری راه و دوپاره بودن را مشخص سازند. اطلاعات بدست آمده در جدول ۲ منعکس است. به ترتیب به مواردی مانند محدودیت دستیابی به تسهیلات علمی - پژوهشی موجود در تهران، اتلاف وقت، اتلاف انرژی جسمانی و روحی، مشکل تردد، عدم امکان انجام امور اداری (به‌خاطر کمبود وقت در حصارک و عدم حضور مسئولین) و فقدان زمان کافی برای ارتباط با دانشجویان اشاره شده است.

برای اساتید سهولت دستیابی به امکانات پژوهشی و مطلع شدن از دستاوردهای جدید همکاران در دانشگاه‌های دیگر، یک ابزار اساسی پیشرفت و به‌روز کردن دانش خود با تحولات علمی دنیا است. پاسخ‌های ارائه شده نشان می‌دهد، در وضعیت کنونی این مشکل اولین مسئله اساتید است.

پرسش‌ها پاسخ داده‌اند، می‌توان چنین برآورد کرد که تقریباً یک سوم از اعضای هیئت علمی که در مدت مقرر این پرسشنامه را دریافت کرده‌اند، به آن پاسخ داده‌اند. این میزان از اطلاعات هر چند کامل نیست، اما می‌تواند چشم انداز کلی مشکلات اساتید را ترسیم نماید.

## جدول ۲- نظر اساتید درباره مشکلات دو پاره بودن دانشگاه (تعداد پاسخگو=۹۵ نفر)

| انواع مشکلات  | اظهاری شده | اظهاری نشده |
|---|------------|-------------|
| محدودیت‌های علمی - پژوهشی: عدم دسترسی به کتابخانه، سمینارها، برنامه‌های علمی و جلسات دفاعیه‌ای که در تهران موجود است. | ۸۲/۵       | ۱۷/۵        |
| اتلاف وقت: رفت و آمد طولانی و بیکاری در فاصله کلاس‌ها   | ۷۵/۳       | ۲۴/۷        |
| اتلاف انرژی: خستگی، احساس فرسودگی و اضطراب  | ۴۹/۵       | ۵/۵۰        |
| مشکل تردد: نا امنی خارج شدن از منزل در ساعت ابتدای روز، خطر تصادف یا خراب شدن وسیله نقلیه شخصی در جاده                | ۳۲/۶       | ۶۷/۴        |
| مشکلات اداری: عدم امکان انجام کارهای اداری در حصارک به‌خاطر کمبود وقت یا عدم دسترسی به مسئولین مربوطه                 | ۲۹/۵       | ۷۰/۵        |
| فقدان زمان کافی برای ارتباط با دانشجو   | ۱۴/۳       | ۸۵/۷        |
| سایر  | ۱۴/۷       | ۸۵/۳        |

پاسخگویان می‌توانستند به بیش از ۱ مورد اشاره نمایند.

تفکیک جغرافیایی، امر ایاب و ذهاب اساتید را مشکل کرده است. اساتید برای طی کردن مسیر تهران - حصارک، از وسایل نقلیه شخصی یا از سرویس حمل و نقل دانشگاه استفاده می‌کنند. اکثر اساتید شیوه دوم را ترجیح می‌دهند. برای حضور در کلاس‌هایی که در نیمه اول روز تشکیل می‌شود، لازم است از اتوبوس‌هایی که رأس ساعت ۳۰: ۶ دقیقه صبح از مقر دانشگاه در تهران (خیابان شهیدفتح) حرکت می‌کند، استفاده شود. به این منظور، افراد به‌طور متوسط باید حداقل ۳۰ دقیقه قبل از منزل خارج شوند. خروج زود هنگام از منزل به‌خصوص در زمستان یکی از مشکلات اساتید است. این وضعیت برای اساتید خانم صرف‌نظر از مشکلات امنیتی، امکان رسیدگی به امور فرزندان در ابتدای روز را مشکل می‌سازد.

برای بازگشت نیز لازم است اساتید خود را به سرویس‌های حمل و نقل که در ساعت ۱۲ ظهر، ۱۶ و ۱۸ بعد از ظهر به طرف تهران حرکت می‌کنند، برسانند. اضطراب به موقع رسیدن به اتوبوس در هنگام رفت و بازگشت، به یک منبع دائمی تنش برای اساتید تبدیل شده است.

تردد در مسیر ۱۲۰ کیلومتری موجب خستگی است. به طوری که اساتید هنگام بازگشت به تهران برای استفاده از باقیمانده زمان خود، انرژی کافی ندارند. این شرایط زمانی تشدید می‌شود که افراد به خاطر پرهیز از رفت و آمدهای مکرر به تهران و حصارک سعی می‌کنند، در زمان حضورشان در حصارک حداکثر واحدهای مجاز را تدریس نمایند. بنابراین فشردگی درس‌ها و طول راه به علاوه مسیری که هر فرد برای بازگشت به منزل خود طی می‌کند (که در ساعات پیک ترافیک افزایش قابل ملاحظه‌ای می‌یابد) موجب کاهش انرژی و بازدهی است.

علاوه بر این، از آنجا که حضور بیش از حد موظف در حصارک برای اساتید چندان خوشایند نیست، در نتیجه این احتمال وجود دارد که برخی از آنان توان علمی و پژوهشی خود را در خارج از دانشگاه صرف کنند. گروه‌های کاری هرچه خود را بیشتر به سازمان وابسته بدانند و به کار در آن افتخار کنند، پیوندشان با سازمان قوی‌تر می‌شود (رضائیان، ۱۳۷۹: ۳۸۸). هرچه احساس تعلق به دانشگاه قوی‌تر باشد، افراد مساعی خود را بیشتر صرف تحقق رسالت دانشگاه (تولید و انتقال دانش) می‌کنند.

در خاتمه، از اساتید سؤال شد از این که بخشی از دانشگاه در حصارک و بخشی در تهران است، بیشتر راضی هستند یا ناراضی؟ در مجموع ۸۲/۵ درصد از پاسخگویان به این سؤال، اظهار کرده‌اند از شرایط کنونی «کاملاً ناراضی» یا «ناراضی»، ۱۳ درصد «بی نظر» و حدود ۴/۵ درصد از پاسخگویان «کاملاً راضی» یا «راضی» هستند.

### کارمندان

استقرار دانشگاه تربیت معلم در حصارک به جذب نیروهای بومی منطقه کرج کمک کرده است. این افراد کمتر در معرض مشکل خاصی هستند. اما کارمندان ساکن تهران که محل خدمتشان حصارک است، با مشکلاتی مواجه هستند. بعضی از آن‌ها اظهار می‌دارند، چنانچه محل کارشان در تهران باشد، در صورت ضرورت برای انجام بعضی امور، مانند مراجعه به مدرسه فرزندان یا بردن آن‌ها نزد پزشک می‌توانند مرخصی بگیرند. اما محصور بودن آن‌ها در حصارک امکان پیگیری این قبیل فعالیت‌ها را محدود می‌سازد.

به این جهت، برخی از کارمندان ساکن تهران که برای کار به حصارک می‌روند، متقاضی انتقال به تهران هستند. به‌طور کلی مشکل تردد و خستگی راه در مورد کارکنان دانشگاه نیز صدق می‌کند. به این جهت کارمندانی که در آستانه انتقال به حصارک هستند، از این امر ناراضی هستند. از طرف دیگر پیش‌بینی استقرار کامل دانشگاه در حصارک، موجب نگرانی کارمندان شاغل در تهران شده، به‌طوری که برخی از آنان درصدد جا بجایی به سازمان‌های دیگر هستند.

### مدیران

مدیران افرادی هستند که وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت را بر عهده دارند (Gibson, 1994:29). از خلال ایفاء این وظایف، اهداف سازمان محقق می‌شود. وضعیت کنونی دویاره بودن دانشگاه تربیت معلم و فاصله آن از تهران برای مدیران سطوح مختلف صرف‌نظر از نوع و قلمرو مدیریت آن‌ها، محدودیت‌هایی ایجاد کرده است.<sup>۱</sup> ابتدا به مدیریت گروه آموزشی اشاره می‌شود. هریک از گروه‌های آموزشی غیر از حصارک در تهران نیز دارای دفتر کار هستند. هنگام حضور مدیر گروه در تهران، اساتیدی که در حصارک هستند، نمی‌توانند با او ارتباط داشته باشند. این وضعیت گاهی در طول یک ترم تحصیلی (به استثنای جلسات گروه) ادامه دارد. با کاهش سطح تعامل و مشارکت، چگالی ارتباط اساتید با مدیر گروه و امکان تبدیل شدن آنان به یک شبکه علمی قوی کاهش می‌یابد. در این شرایط، سرمایه اجتماعی گروه‌های آموزشی که حاصل تعهد نسبت به قواعد مشترک، اقتدار و اعتماد متقابل میان اعضاء است، تضعیف می‌شود (با اقتباس از کلمن، ۱۳۷۷: ۴۵۹).

همچنین تنظیم امور دانشجویان دو مرکز و اختصاص زمان جداگانه به هر یک از آن‌ها بر دشواری کار مدیر گروه می‌افزاید. به منظور چاره‌جویی از عدم دستیابی به مدیر گروه و کاهش فشار کار، مدیران گروه‌ها مجاز هستند از یک معاون که در غیاب آن‌ها به تنظیم

۱. مبحث مربوط به مدیران عمدتاً بر اساس گفتگو مستقیم با مدیران سطوح مختلف دانشگاه تنظیم شده است.

امور پردازد، کمک بگیرند. اما بعضی اوقات عدم هماهنگی میان طرفین خود به یک منبع جدید فشار تبدیل می‌شود.

دومین سطح مدیریت، به مدیران دانشکده‌های مربوط است. آن‌ها نیز روزهایی در تهران و روزهایی در حصارک هستند. گاهی به منظور شرکت در جلساتی که در مرکز دانشگاه در تهران تشکیل می‌شود، لازم است مدیران در تهران حضور داشته باشند. درحالی‌که امور مربوط به حصارک و وظایف آموزشی آنان نیز به قوت خود باقی است. به این ترتیب مدیران دانشکده‌ها با عدم تناسب میان حجم مسئولیت و امتیازات مربوط به آن مواجه هستند. شرایط فوق می‌تواند موجب خستگی شود.

وضعیت کنونی برای مدیران ارشد، یعنی رئیس دانشگاه و معاونان آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و مالی - اداری که عهده‌دار سیاست‌گذاری کلان و برنامه ریزی‌های بلند مدت هستند، بیشتر مسئله‌آفرین است. این افراد به‌طور مشترک سه روز در هفته در تهران و دو روز در حصارک حضور دارند. این نشان می‌دهد که هنوز هم تهران مرکز اصلی سیاست‌گذاری دانشگاه است. علاوه بر این روزهایی که این مدیران در حصارک حضور دارند، به‌خاطر شرکت در جلساتی که در سطح وزارت علوم و سازمان‌های دیگر برقرار می‌شود، لازم است در مسیر تهران - حصارک در تردد باشند.

بنابراین، دوپاره بودن دانشگاه و جدایی آن از تهران که مستلزم بسط تشکیلات سازمانی، تعدد عملیات جاری، گسترده شدن تقاضاهای شغلی، پیچیدگی نظارت بر امور است، مدیریت را با مشکلات مضاعفی مواجه می‌سازد. این شرایط که مدیران به‌طور همزمان باید هر دو بخش دانشگاه در تهران و حصارک را تحت نظارت و سرپرستی داشته باشند، مانند آن است که یک مدیر در زمان واحد مسئولیت اداره دو واحد را بر عهده داشته باشد. از آن‌جا که مدیران ارشد دانشگاه اغلب به شیوه متمرکز به مدیریت می‌پردازند، بنابراین با حضور آن‌ها در یک حوزه، انجام فعالیت‌ها در یک بخش دیگر عملاً به‌کندی می‌گراید.

شرایط یاد شده میزان فشارهای عصبی مدیران را افزایش می‌دهد. فشار عصبی نیرویی است که هرگاه بر یک نظام وارد شود، سبب بعضی تغییرات مهم در شکل آن می‌شود و

این تغییرات به طور ضمنی یک نوع انحراف یا اعوجاج تلقی می‌شود. عوامل جسمانی، روانی و اجتماعی بر فشار عصبی تأثیر دارند (Reber, 1985:736).

البته میزانی از فشار عصبی که موجب افزایش احساس مسئولیت می‌شود، برای انجام بهتر وظایف، ضروری است. اما در صورتی که فشارهای عصبی به طور مستمر واکنش‌هایی چون احساس تهدید، اضطراب، نگرانی، ناکامی و افسردگی را در پی داشته باشد، نه تنها برای سلامتی افراد مضر خواهد بود، بلکه به کاهش بازدهی آنان نیز منجر می‌شود. اندیشمندان حوزه سازمان‌ها معتقدند، تضاد و ابهام نقش، افراط و تفریط در نقش، تقاضاهای شغلی و گستره تصمیم‌گیری از جمله منابع فشار عصبی است که در ساختار خود سازمان وجود دارد (Cooper, 1998:28).

فاصله از تهران و دو پاره بودن دانشگاه که با تعدد فعالیت‌های موازی، کند شدن فرایند انجام امور، افزایش مطالبات کاری، کاهش زمان مفید و اعمال خستگی همراه است، باعث می‌شود میزان فشار عصبی مدیران در دانشگاه تربیت معلم بیش از حد معمول باشد. در چنین شرایطی مدیران به سختی می‌توانند فراتر از اداره امور جاری به مسائل اساسی‌تری مانند ابداع در روش‌های اجرایی و ارتقاء سیاست‌گذاری‌ها بپردازند. این امر نه تنها از سلامت جسمانی و روانی مدیران می‌کاهد بلکه در درازمدت عملکرد دانشگاه را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### سطح دانشگاه

در این مرحله برخی آثار انتقال و جابجایی دانشگاه بر عملکرد کلی (به عنوان یک کنشگر سازمانی) آن مطرح می‌شود. به منظور ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها معیارهای متفاوتی مانند شاخص‌های ساختی، بازدهی، دانشجویی - جمعیتی، علمی و رفاهی، شاخص‌های برون داد و درون داد، شاخص‌های بهره‌وری در بخش آموزش، پژوهش خدمات و پشتیبانی پیشنهاد می‌شود (شمس: ۱۳۷۸، قورچیان و خورشیدی: ۱۳۷۹ و حسینی نسب: ۱۳۷۲).

بررسی تأثیر تغییرات انجام شده بر عملکرد دانشگاه تربیت معلم از چند جهت دشوار است. در وهله اول لازم است اطلاعات دقیقی موجود باشد که عملکرد دانشگاه را در دو

مقطع قبل و بعد از تغییرات، اندازه گیری کرده باشد. همچنین ضروری است اطلاعاتی موجود باشد که عملکرد دانشگاه تربیت معلم را نسبت به دیگر دانشگاه‌های شهر تهران که از نظر جغرافیایی دارای ساختار متمرکزی هستند، مقایسه نماید. در مرتبه سوم، وجود یک ابزار تحلیلی که از طریق آن بتوان سهم اثرگذاری تغییرات انجام شده بر عملکرد دانشگاه را از سایر عوامل تفکیک کند، ضروری است.

فراهم آوردن شرایط یادشده نیازمند صرف زمان کافی و ابزارهای دقیقی است که انتظار می‌رود این مقاله چنین انگیزه‌ای را در پژوهشگران بعدی ایجاد کند. بنا بر این اطلاعاتی که در این قسمت ارائه می‌شود، با اذعان به محدودیت‌های موجود، فقط در حدی است که برای نویسنده این امکان را فراهم سازد تا گمانه خود مبنی بر تأثیر وضعیت دوطرفه شدن برافزایش هزینه‌های دانشگاه را به روشنی بیان کند. به این منظور، در حد اطلاعات موجود فقط از آماری که مقایسه مصرف منابع در دانشگاه تربیت معلم و برخی از دانشگاه‌های دیگر را امکانپذیر سازد، استفاده می‌شود. برای انتخاب دانشگاه‌ها دو معیار: استقرار دانشگاه در شهر تهران و برخورداری از ساختار جغرافیایی متمرکز است. به این جهت دانشگاه تهران، علامه طباطبایی و خواجه نصیرالدین طوسی که همانند تربیت معلم دارای پراکندگی جغرافیایی قابل ملاحظه‌ای هستند و دانشگاه شاهد و پیام نور، به‌خاطر جدید التاسیس بودن، از دایره مقایسه کنار گذاشته شدند.

چنانچه در بخش ملاحظات نظری مطرح شد، یکی از معیارهای یک تغییر موفقیت آمیز افزایش کارایی است. اصطلاح کارایی<sup>۱</sup> به ابعاد اقتصادی عملکرد یک سازمان مربوط است. در واقع هرچه یک سازمان در افزایش منابع و کاهش هزینه‌ها موفق تر باشد، از کارایی بیشتری برخوردار است (Scott, 1981:2). مفهوم کارایی به قابلیت یک سازمان در تولید خروجی‌هایی (ستاده‌هایی) با صرف کمترین ورودی اشاره دارد. اندازه‌گیری کارایی اغلب بر اساس نسبت انجام می‌شود؛ مانند نسبت سود به هزینه، نسبت هزینه به ستاده و نسبت هزینه به زمان (Gibson, 1994:771).

---

## 1. Efficiency

بنابراین، اگر دانشگاه تربیت معلم با صرف منابعی بیش از حد معمول، به تولید ستاده (محصول مورد نظر) پردازد، می‌توان چنین استنباط نمود که کارایی آن سازمان به‌طور نسبی پایین است. نیروی انسانی، زمان، سرمایه مالی، تجهیزات و فضاهای کالبدی از جمله منابعی (ورودی‌هایی) است که دانشگاه با استفاده از آن‌ها به تولید ستاده یا خروجی (آموزش و پژوهش) می‌پردازد.

لازم به تذکر است که همه هزینه‌ها قابل سنجش نیستند؛ زیرا آن‌ها به دو قسمت تقسیم می‌شوند. هزینه آشکار<sup>۱</sup> وجوهی است که تولید کننده به صورت ملموس و آشکار برای به‌دست آوردن عوامل تولید ناگزیر به پرداخت آن می‌باشد. هزینه ضمنی<sup>۲</sup>، که هزینه فرصت نیز نامیده می‌شود، هزینه‌ای است که تولید کننده مستقیماً برای آن وجوهی نمی‌پردازد، اما در یک نگاه اقتصادی منافی است که تولید کننده می‌توانست در مساعدترین زمان و مکان از وقت و سرمایه خود بدست آورد. لیکن برای تولید کالا یا خدمت مورد نظر از آن چشم پوشی کرده است (شیرکوند، ۱۳۷۸: ۱۴۵-۱۴۴). در این قسمت فقط به مصرف هزینه‌های آشکار توجه می‌شود.

جدول ۳. آمار تعداد کارکنان اداری و خدماتی شاغل (رسمی، پیمانی و قراردادی) دانشگاه تربیت معلم

| طبقات                            | تعداد   |
|----------------------------------|---------|
| کارکنان اداری استخدام در تهران   | ۳۹۴ نفر |
| کارکنان اداری استخدام در حصارک   | ۴۳۷ نفر |
| کارمندان خدماتی در تهران و حصارک | ۱۵۰ نفر |
| جمع                              | ۹۸۱ نفر |

مأخذ: اداره کارگزینی دانشگاه تربیت معلم

**مصرف منابع انسانی:** فعال بودن دانشگاه در تهران و حصارک به استفاده از نیروی انسانی مضاعف انجامیده است. برای مثال اداره خوابگاه‌ها در تهران و حصارک تحت نظر دو فرد متفاوت صورت می‌گیرد. اکثر گروه‌های آموزشی در تهران و حصارک برای انجام فعالیت‌های خود دارای دو کارشناس (منشی) متفاوت هستند. اطلاعات جدول شماره ۳

1. Explicit Cost
2. Implicit Cost

مؤید این نظر است. در حالی که اگر کل دانشگاه در یک مکان واحد مستقر باشد، میزان بکارگیری نیروی انسانی کاهش خواهد یافت.

به منظور اطمینان از صحت گمانه فوق، می‌توان نسبت کارمند به دانشجو و استاد در دانشگاه تربیت معلم را با برخی از دانشگاه‌های دیگر مقایسه نمود. اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد، دانشگاه تربیت معلم از نظر نسبت کارکنان به دانشجویان و اعضاء هیئت علمی در رتبه اول قرار دارد.<sup>۱</sup> در واقع دانشگاه تربیت معلم به ازای هر ۱۰۰ دانشجو ۱۷ کارمند و به ازای هر ۱۰۰ استاد ۳۱۱ کارمند دارد. در حالی که این نسبت در دانشگاه‌های دیگر، که دارای ساختار مکانی متمرکز هستند، به مراتب کمتر است.

بکارگیری نیروی انسانی در سازمان‌های مختلف، تابع شرایط متفاوتی است. اما حداقل به عنوان یک فرض می‌توان این گمانه را مطرح کرد که احتمالاً نسبت بالای کارکنان در دانشگاه تربیت معلم تحت تأثیر وضعیت دو مکانی آن می‌باشد.

**مصرف منابع مالی:** افزایش تعداد کارمندان فقط مستلزم استفاده از نیروی انسانی بیشتر نیست، بلکه این افراد متقاضی برخورداری از حقوق، مزایا و خدمات متناسب با شرایط استخدامی خود می‌باشند. این قبیل هزینه‌های پرسنلی زمانی افزایش می‌یابد که برخی از کارمندان متناسب با وظایفی که بر عهده دارند، لازم است بعضی روزها خارج از دایره استخدامی خود در تهران یا در حصارک حضور داشته باشند و در قبال آن حق مأموریت دریافت کنند. در مورد اساتید نیز این وضعیت صدق می‌کند. به گزارش اداره کارگزینی، دانشگاه تربیت معلم ۳۰۳ نفر عضو هیئت علمی دارد. اساتید با سابقه‌تر (حدود ۱۸۰ نفر) محل خدمت‌شان در تهران و اساتیدی که بعد از انتقال دانشگاه به حصارک استخدام شده‌اند (حدود ۱۲۰ نفر) محل خدمت‌شان در حصارک است. اساتید استخدام شده در حصارک معادل ۱/۵ برابر حقوق پایه خود و اساتیدی که محل خدمت‌شان در حصارک است، معادل ۱۶ درصد از حقوق پایه خود را به عنوان حق مأموریت دریافت می‌کنند. مبلغ حق التدریس‌ها نیز به همین نسبت افزایش می‌یابد. بر این فهرست باید هزینه خدمات شهری

۱. لازم به تذکر است که در آمار ارائه شده تعداد کارکنان روزمزد و افرادی که از طرح تمام وقت استفاده می‌کنند، منظور نشده است.

مانند آب، برق، گاز و تلفن و سوخت را که در دو بخش مورد استفاده قرار می‌گیرد، افزود.

جدول ۴- نسبت کارکنان به دانشجویان و اعضاء هیئت علمی در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم،

تحقیقات و فناوری در سطح شهر تهران سال ۸۲-۱۳۸۱

| رتبه      | نسبت      | تعداد  | رتبه       | نسبت       | تعداد  | تعداد   | نام دانشگاه‌ها |
|-----------|-----------|--------|------------|------------|--------|---------|----------------|
| کارکنان   | کارکنان   | اساتید | کارکنان به | کارکنان به | دانشجو | کارکنان |                |
| به اساتید | به اساتید |        | دانشجو     | دانشجو     |        |         |                |
| ۱         | ۳۱۱       | ۳۰۷    | ۱          | ۱۷         | ۵۶۷۷   | ۹۵۶     | تربیت معلم     |
| ۲         | ۲۵۴       | ۴۱۳    | ۲          | ۱۱         | ۹۴۵۳   | ۱۰۵۰    | علم و صنعت     |
| ۳         | ۱۵۰       | ۴۶۷    | ۳          | ۹          | ۷۳۹۷   | ۷۰۴     | صنعتی امیرکبیر |
| ۳         | ۱۵۰       | ۵۸۹    | ۴          | ۸          | ۱۰۷۳۸  | ۸۸۵     | شهید بهشتی     |
| ۵         | ۶۳        | ۴۰۸    | ۵          | ۶          | ۴۲۴۹   | ۲۵۹     | تربیت مدرس     |
| ۴         | ۷۳        | ۲۷۳    | ۶          | ۳          | ۶۳۵۶   | ۲۰۱     | صنعتی شریف     |
| ۶         | ۵۳        | ۳۰۸    | ۶          | ۳          | ۵۲۰۱   | ۱۶۴     | الزهراء        |

مأخذ: آمار آموزش عالی ایران سال تحصیلی ۸۲-۱۳۸۱، ص: ۳۵۳-۳۵۰، ۲۳۴-۲۳۵، ۱۷۴-۱۷۱  
 یکی دیگر از مصادیق مصرف منابع مالی، وجود دو کتابخانه مرکزی در تهران (با ۴۵۰۰۰ جلد کتاب، ۱۸۰ نشریه جاری و ۱۹۵ نشریه غیرجاری) و حصارک (با ۴۸۰۰۰ جلد کتاب و ۱۰۲ نشریه)، موجب شده تا بخشی از بودجه موجود برای خریداری کتاب و نشریاتی مشابه، مورد استفاده قرار گیرد. در صورتی که اگر دانشگاه یکپارچه باشد، از مصرف تکراری منابع کاسته خواهد شد و از منابع مالی موجود می‌توان در جهت خرید کتاب‌های متنوع تر استفاده کرد.

از طرف دیگر، در دانشگاه تربیت معلم نه تنها دانشجویان شهرستانی، بلکه دانشجویان ساکن تهران نیز ترجیح می‌دهند در خوابگاه زندگی کنند تا مشکل رفت و آمد روزانه به حصارک را کاهش داده باشند. در جدول شماره ۵ نسبت دانشجویان ساکن خوابگاه این دانشگاه با دانشگاه‌های دیگر مقایسه شده است.

جدول ۵- نسبت دانشجویان تحت پوشش خوابگاه‌های دانشگاهی در مقایسه با دانشگاه‌های دیگر

شهر تهران ۸۱-۱۳۸۰

| رتبه | نسبت دانشجویان تحت پوشش خوابگاهها به کل دانشجویان | تعداد کل دانشجویان | تعداد دانشجویان تحت پوشش خوابگاهها | نام دانشگاهها   |
|------|---|--------------------|------------------------------------|-----------------|
| ۱    | ۶۶/۷  | ۵۶۴۲               | ۳۷۶۴                               | تربیت معلم      |
| ۵    | ۳۶/۷  | ۴۵۹۱               | ۱۶۹۰                               | الزهراء         |
| ۲    | ۶۴/۹  | ۴۰۲۳               | ۲۶۱۱                               | تربیت مدرس      |
| ۶    | ۳۱/۰  | ۸۰۴۱               | ۲۴۹۳                               | علم و صنعت      |
| ۳    | ۴۱/۸  | ۷۰۷۵               | ۲۹۶۲                               | صنعتی امیر کبیر |
| ۴    | ۳۹/۸  | ۶۸۹۶               | ۲۷۵۱                               | صنعتی شریف      |
| ۷    | ۲۹/۴  | ۹۸۴۱               | ۲۷۹۴                               | شهید بهشتی      |

ماخذ: آمار دانشجویان خوابگاهی در هر دانشگاه به تقاضای نویسنده توسط صندوق رفاه دانشجویان ارائه شده است.<sup>۱</sup> آمار مربوط به تعداد کل دانشجویان از آمار آموزش عالی ایران، سال تحصیلی ۸۱-۱۳۸۰، صص ۵۲-۵۱ استخراج شده است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، دانشگاه تربیت معلم از نظر تعداد دانشجویان خوابگاهی در رتبه اول است. به این ترتیب هزینه‌ای که دانشگاه لازم است به فراهم سازی امکانات زیست در خوابگاه‌ها اختصاص دهد، افزایش می‌یابد.

**مصرف تجهیزات:** وضعیت مکانی دانشگاه همچنین میزان استفاده از تجهیزات مختلف را افزایش داده است. زیرا وسایل آزمایشگاهی، کامپیوترها، تجهیزات مخابراتی، دستگاه‌های حرارتی متعدد در دو مرکز به‌طور موازی مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای مثال بسیاری از کتاب‌ها، مجلات و نشریات موجود در کتابخانه مرکزی دانشگاه در واحد تهران و حصارک تکراری است. از طرف دیگر علاوه بر تردهای معمول، اداره نقلیه روزانه ۶ دستگاه اتوبوس را به منظور رفت و آمد اساتید و کارمندان در ساعات متفاوت

۱. آمار تعداد دانشجویان تحت پوشش خوابگاه‌های دانشجویی (سال تحصیلی ۸۱-۱۳۸۰) بر اساس پرسشنامه ارسالی صندوق رفاه دانشجویان به دانشگاه‌ها و پاسخ دانشگاه‌ها به آن پرسشنامه به ثبت رسیده است.

و ۱۵ دستگاه اتومبیل سواری را برای مدیران سطوح مختلف، جهت تردد در مسیر تهران - حصارک اختصاص داده است. این وضعیت به افزایش هزینه خرید، استهلاک و تعمیرات و سائل می انجامد.

جدول ۶- آمار کل مجتمع های خوابگاهی دانشگاه تربیت معلم

| نوع ساختمان       | متراژ (متر مربع) | متراژ (متر مربع) |
|-------------------|------------------|------------------|
| تیپ               | ۲۲۹۹             |                  |
| ۱۱ بلوک تیپ       | ۲۵۲۸۹            | ۵۴۳۰۳            |
| تیپ               | ۲۰۶۵             | ۷۰۷۷۳ متر مربع   |
| ۱۰ بلوک تیپ       | ۲۰۶۵۰            | متر مربع         |
| خوابگاه خواهران   | ۴۰۰۰             |                  |
| ۳ خوابگاه دختران  | ۶۱۱۸             |                  |
| ۱ خوابگاه پسران   | ۶۹۲۶             | ۱۶۴۷۰            |
| ۲ خوابگاه متأهلین | ۳۴۲۶             | متر مربع         |

مأخذ: برنامه راهبردی دانشگاه ۱۳۸۱، ص ۴۲

**مصرف فضاهای کالبدی:** در شرایط فعلی منابع کالبدی بیشتری مورد استفاده قرار می گیرد. زیرا دانشگاه به طور مضاعف با هزینه ساخت و ساز، بازسازی، نگهداری و مرمت فضاهای آموزشی، اداری و رفاهی (منازل اساتید و خوابگاه های دانشجویی) که به طور موازی در تهران و حصارک مستقر هستند، مواجه می باشد. به عنوان نمونه در جدول شماره ۶ تعداد و مساحت خوابگاه های دانشگاه تربیت معلم در دو بخش ذکر شده است. احتمالاً اگر دانشگاه در یک مکان متمرکز بود، میزان استفاده از منابع کالبدی به طور قابل ملاحظه ای کاهش می یافت.

**صرف زمان:** زمان نیز یکی از منابع مهمی است که فعالیت های هر سازمان از خلال آن به انجام می رسد. موقعیت مکانی دانشگاه باعث شده، فعالیت ها در مدت زمانی طولانی تری به انجام برسد. مشکل اتلاف وقت نه تنها در مورد دانشجویان، اساتید و مدیرانی که در

فاصله دو مرکز در تردد هستند، بلکه در مورد آن دسته از کارمندانی که از تهران به حصارک می‌روند، نیز وجود دارد. به علاوه این افراد دیرتر از حد معمول کار خود را شروع می‌کنند. آن‌ها ساعت ۷:۳۰ صبح با سرویس دانشگاه به حصارک می‌روند و از حدود ساعت ۹ صبح یعنی با ۱/۵ ساعت تأخیر نسبت به سازمان‌های دیگر کار خود را آغاز می‌کنند.

مصادیق دیگری از اتلاف زمان نیز به چشم می‌خورد. برای مثال با وجودی که مجاورت دو حوزه اداری و مالی در کنار یکدیگر ضروری است، اما در حال حاضر مدیریت امور مالی در حصارک و مدیریت امور اداری در تهران مستقر است. این فاصله مکانی، گاهی برمدت زمان انجام کارها می‌افزاید. زیرا بخشنامه‌ها، اطلاعیه‌ها، احکام و سایر مدارک اغلب در تهران صادر و تنظیم می‌شود و سپس به دفاتر مربوطه در حصارک انتقال می‌یابد تا محاسبات مالی لازم در مورد آن‌ها اعمال شود و به بخش‌های مختلف فرستاده شود. از طرف دیگر با وجودی که بخش عمده فعالیت‌های آموزشی در حصارک انجام می‌شود، اما اساتید حقوق خود را از بانک طرف قرار داد دانشگاه در تهران، دریافت می‌کنند. این وضعیت نه تنها انجام فعالیت‌ها را کند می‌کند، بلکه به واسطه تأخیر در ارسال، مفقود شدن یا جابجایی بعضی از مدارک، اشتباه و دوباره کاری بر زمان معمول انجام کارها نیز افزوده می‌شود. علاوه بر این، به دلیل تمرکز واحد مالی دانشگاه در حصارک، اساتید و کارکنان بازنشسته ساکن تهران برای پیگیری امور مالی ناچار از مراجعه به حصارک هستند. این وضعیت مستلزم صرف هزینه زمانی قابل توجهی است. از طرف دیگر در حالی که کلاس‌های درس در حصارک تشکیل می‌شود، مقدمات سفرها و بازدیدهای علمی در تهران تدارک داده می‌شود.

در مجموع می‌توان گفت دویاره بودن دانشگاه و وابستگی دو حوزه به یکدیگر موجب شده که انجام فعالیت‌ها در حوزه آموزش، مدیریت و برنامه‌ریزی و امور اجرایی و اداری، با صرف زمان بیشتر به انجام برسد. به دلیل چنین ساختار دویاره‌ای منابع دانشگاه در دو بخش تجزیه می‌شود. از این رو بدیهی است که دانشگاه به‌طور دائم با افزایش هزینه‌ها و کمبود منابع مواجه باشد.

بر اساس تحلیل‌های یاد شده، دانشگاه تربیت معلم به‌طور همزمان با افزایش هزینه‌های آشکار و پنهان مواجه است. زیرا نه تنها نیروی انسانی، منابع مالی، زمان، فضاها و کالبدی، و تجهیزات (هزینه آشکار) به‌طور مضاعف مورد استفاده قرار می‌گیرد، بلکه اگر دانشگاه از چنان قابلیت‌های برخوردار بود که می‌توانست از این منابع کمتر استفاده کند، در این صورت فرصتی فراهم می‌آمد تا منابع یاد شده (هزینه پنهان) در مسیر رشد اعضا و توسعه کمی و کیفی دانشگاه به‌کار گرفته شود.

### سطح روابط بین دانشگاهی

پیامدهای دوطرفه بودن دانشگاه تربیت معلم، رابطه این سازمان با سازمان‌های دیگر (از جمله دانشگاه‌های دیگر) را تحت تأثیر قرار داده است. سازمان‌ها مانند انسان‌ها برای بقا و تأمین نیازهای خود ناگزیر از ارتباط با یکدیگر هستند.

به‌طور کلی رابطه میان سازمان‌ها از چهار منظر قابل بررسی است:

- خصوصیات خاص سازمان‌ها شامل میزان پیچیدگی ساختاری، میزان نوآوری، میزان دستیابی به منابع یکدیگر و میزان استقلال از یکدیگر؛
  - میزان تشابه اهداف و فرایندهای انجام کار در دو سازمان؛
  - خصوصیات شبکه‌های کار در سازمان و رسمیت و استحکام تعاملات آن؛
  - خصوصیات زمینه‌ای سازمان‌ها شامل محیط، ساختار جمعیتی، اقتصادی و محیطی، تمرکز منابع، اندازه دستگاه اداری و بزرگی سازمان‌ها (Scott, 1981:269).
- روابط میان سازمان‌ها در شرایطی خاص می‌تواند به تعادل میان سازمانی منتهی می‌شود. زمانی که تعدادی از سازمان‌ها درکنش متقابل گسترده و مکرر با یکدیگر باشند، شبکه روابط بین سازمانی شکل می‌گیرد. چنانچه کنش متقابل بین سازمانی مبتنی بر تعادل باشد، الگوی همکاری بین دو سازمان تقویت می‌شود. تعادل روابط بین سازمانی به این معنا است که اعضا یک سازمان در مورد نقش و ابعاد عمل سازمان دیگر موافقت داشته باشند؛ با اصول ایدئولوژیک یکدیگر موافق باشند و از عملکرد یکدیگر ارزشیابی مثبتی داشته باشند (سیف‌الدینی، ۱۳۷۷: ۲۶۵ - ۲۶۶).

ارتباط میان دانشگاه‌ها به اشکال مختلف رسمی و غیررسمی درچارچوب مبادله دانشجو، استفاده از امکانات آموزشی، خدمات مشاوره‌ای، مبادله استاد، همکاری در زمینه پایان نامه و پژوهش‌ها، قراردادهای مشترک و مشارکت در برگزاری همایش‌ها ظاهر می‌شود. اما سازمان‌هایی که در فاصله‌ای دور از یکدیگر قرار دارند به زحمت می‌توانند بین خود ارتباط برقرار سازند (هال، ۱۳۷۶: ۳۸۸).

موقعیت مکانی دانشگاه تربیت معلم بر رابطه سازمانی آن با دانشگاه‌های دیگر تأثیر گذاشته است. دوری از تهران و کاهش ارتباط میان دانشگاه تربیت معلم و دانشگاه‌های دیگر، موجب شده دانشجویان و اساتید سایر دانشگاه‌ها (به‌خصوص در مقطع کارشناسی) کمتر در این دانشگاه حضور داشته باشند. بنابراین توانمندی‌ها و قابلیت‌های دانشگاه تربیت معلم در بیرون از خود کمتر شناخته شده است. به این جهت، گاه مشاهده می‌شود که برخی از اساتید و دانشجویان دانشگاه‌های دیگر آن‌قدر نسبت به نقش و حیطة عمل دانشگاه تربیت معلم بیگانه هستند که دانشگاه تربیت معلم را به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های وزارت آموزش و پرورش می‌شناسند. این امر نشان می‌دهد، دانشگاه تربیت معلم در شبکه علمی کشور و در مقایسه با دانشگاه‌های دیگر از شهرت، اعتبار و جایگاهی که شایسته آن است، برخوردار نمی‌باشد. ناشناخته بودن دانشگاه تربیت معلم نه تنها از جهت روانی تأثیرات روانی نامطلوبی برای اعضای آن دارد، بلکه مطلوبیت استخدام در این دانشگاه را برای نیروهای کارآمد جوان کاهش می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

گسترش سازمان‌ها یکی از انواع تغییرات سازمانی برنامه ریزی شده است. سیاست توسعه سازمان‌ها آن‌ها را بر آن می‌دارد تا در داخل شهر یا در حاشیه مناطق شهری به جستجوی مکان‌های جدید بپردازند.

لازمه قضاوت صائب در مورد تغییراتی که تا کنون صورت گرفته، وجود اطلاعاتی جامع و دقیق است. با وصف این، توجه به همین حد از اطلاعات و تحلیل‌های ارائه شده، بیانگر آن است که شیوه خاص تغییر دانشگاه تربیت معلم که از مدت‌ها پیش آغاز شده و

موجب فاصله گرفتن از تهران شده، دوپاره شدن دانشگاه و وابستگی دو بخش به یکدیگر شده، محدودیت‌هایی را ایجاد کرده است. از این جهت دانشجویان، کارمندان، اساتید و مدیران دانشگاه با مشکلاتی مواجه شده‌اند. شرایط فعلی همچنین در افزایش هزینه‌های دانشگاه و کاهش تعامل این دانشگاه با دانشگاه‌های دیگر تأثیر گذاشته است. برای یک تغییر سازمانی موفقیت آمیز، ملاک‌هایی بر شمرده شده که می‌توان با تکیه بر آن‌ها شیوه خاص انتقال دانشگاه تربیت معلم را مورد ارزیابی قرار داد.

### روشن بودن رابطه میان تغییرات انجام شده و اهداف سازمان: حدود ۲۷ سال

پیش مقرر شده، دانشگاه تربیت معلم به منطقه‌ای بیرون از تهران گسترش یابد تا در مجموعه‌ای وسیع تر به تربیت معلم پردازد. در حال حاضر توسعه دانشگاه تربیت معلم از هدف اولیه خود - تأمین دبیر برای کشور - فاصله گرفته است.<sup>۱</sup> به طوری که به گزارش کارشناسان معاونت آموزشی در سال ۸۳-۱۳۸۲ از بین ۱۸ رشته تحصیلی در مقطع کارشناسی، فقط رشته ریاضی و شیمی در گرایش دبیری پذیرش دانشجو داشته‌اند. به این ترتیب موجه بودن و مقبولیت رابطه میان تغییرات به عمل آمده و رسالت سازمان مورد تردید است. تردید در پایدار ماندن مأموریت تربیت دبیر به اندازه‌ای است که برخی از اساتید به همین دلیل، خواهان تغییر نام دانشگاه هستند.

### توافق نظر اکثریت اعضاء: اساتید و کارکنان دانشگاه در مورد انتقال به حصارک همسو

و هم جهت نیستند. آن‌ها در مورد آینده دانشگاه تصویر روشنی ندارند. به طوری که در خلال گفتگوهای روزمره در مورد آینده دانشگاه پیشنهادهای متفاوتی را مطرح می‌نمایند: حفظ شرایط موجود یعنی استقرار دوره‌های کارشناسی در حصارک و تحصیلات تکمیلی در تهران، تفکیک کامل دو قسمت از یکدیگر تحت عنوان دانشگاه تربیت معلم تهران و دانشگاه تربیت معلم کرج، انتقال کامل دانشگاه به حصارک، بازگشت کامل دانشگاه به تهران و تغییر مکان و جابجایی به یک شهرک دانشگاهی در منطقه‌ای نزدیک تر در اطراف تهران.

۱. در حال حاضر وظیفه تربیت معلم به مراکز دیگری که عمدتاً زیر مجموعه وزارت آموزش و پرورش هستند، واگذار شده است.

این تشتت نظرات، که نشانه عدم اجماع و ناخرسندی از شرایط آتی است، می‌تواند به کاهش یک پارچگی و انسجام میان مدیران و اعضاء سازمان بیانجامد.

**انگیزش کافی:** برای انجام موفقیت‌آمیز تغییرات، لازم است انگیزش اعضاء سازمان از طریق اطلاع‌رسانی صحیح، ارتباط مستقیم با افرادی که در معرض تغییر هستند، ایجاد زمینه مشارکت و تخصیص پاداش مناسب تقویت شود. در دانشگاه تربیت معلم فقط از سازوکارهای مادی، یعنی تفاوت میزان جذب حصارک نسبت به تهران استفاده شده و سایر شیوه‌هایی که می‌تواند گرایش مثبت اعضاء نسبت به تغییرات آتی را تقویت نماید، مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

**مدیریت قوی، پایدار و متعهد به امر تغییر:** در دانشگاه تربیت معلم ناپایداری مدیریت‌ها<sup>۲</sup> و عدم وحدت رویه آن‌ها، پدیده قابل ملاحظه‌ای است. این امر سبب شده قابلیت‌های فکری موجود به‌طور کامل در جهت تغییرات مورد نظر بکار گرفته نشود. تحولاتی که در اثر تغییر هر رئیس و معاونان او ایجاد می‌شود، در کند کردن انجام برنامه‌ها بی‌تأثیر نیست.

**منابع مالی کافی:** یک تغییر برنامه ریزی شده در صورتی می‌تواند به‌طور شایسته به اهداف خود جامه عمل بپوشاند که از پشتوانه مالی کافی برخوردار باشد. هر چند که تأمین منابع مالی این فرایند به عهده سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشوری است، اما دانشگاه نیز خود موظف است تأمین بخشی از بودجه لازم را به عهده گیرد. فقدان منابع درآمدزا، در کند کردن فرایند تغییرات تأثیر داشته است. در این راستا نمی‌توان نقش انقلاب اسلامی، انقلاب فرهنگی و جنگ را نادیده گرفت. شرایط یاد شده در تغییر اولویت‌ها، متوقف ماندن برنامه‌ها و میزان تخصیص بودجه در بسیاری از سازمان‌ها، از جمله دانشگاه‌ها مؤثر بوده است.

---

۱. طی ۱۰ سال گذشته که نویسنده به عضویت دانشگاه تربیت معلم درآمده، ۵ بار رئیس این دانشگاه تغییر یافته است.

وضعیت کنونی دانشگاه تربیت معلم باید مورد توجه مدیران و برنامه‌ریزانی قرار گیرد که هم اکنون به گسترش دانشگاه در حومه مناطق شهری می‌اندیشند.<sup>۱</sup> اقدام به اجرای تغییرات سازمانی تا زمانی که به تمهیدات لازم مجهز نباشد، سر منشأ مشکلات عدیده‌ای خواهد شد.

دانشگاه تربیت معلم تنها دانشگاهی نیست که از مرکز استان خود فاصله گرفته است. دانشگاه صنعتی اصفهان نیز در خارج از شهر اصفهان قرار دارد. اما این دانشگاه از نظر منابع مادی، فضای کالبدی، نیروی انسانی، تسهیلات رفاهی، رشد علمی و نظام مدیریتی به اندازه‌ای توسعه یافته که بدون وابستگی مستقیم به مرکز به فعالیت می‌پردازد و حتی (از جهت تولید و انتقال دانش) به عنوان یکی از دانشگاه‌های برتر ایران شناخته می‌شود. همچنین دانشگاه تربیت معلم تنها دانشگاهی نیست که از نظر جغرافیایی برخی از بخش‌هایش از آن جدا شده است. دانشگاه تهران نیز تعدادی از دانشکده‌هایش در سطح تهران یا در برخی شهرهای دیگر پراکنده هستند. اما این دانشگاه با استقلال بخشیدن به زیرمجموعه‌هایش و استقرار یک نظام مدیریتی غیرمتمرکز، مشکل وابستگی میان واحدها را کاهش داده است.

در کنار تنگناهای موجود، لازم است به این امر توجه نمود که بخشی از مشکلات یاد شده، که ناشی از وضعیت دوپاره بودن دانشگاه است، با استقرار کامل دانشگاه در حصارک کاهش خواهد یافت. هرچند تمرکز این مقاله بر ذکر مشکلات حاصل از تغییرات سازمانی دانشگاه تربیت معلم بوده، اما نمی‌توان از برخی جنبه‌های مثبت استقرار دانشگاه در حصارک که در حال حاضر پدیدار شده یا در آینده محقق خواهد شد، چشم‌پوشی کرد. از جمله می‌توان به هوای پاکیزه، فضای آرام، چشم‌انداز طبیعی و زیبای دانشگاه که شرایط مناسبی را برای فعالیت علمی فراهم می‌آورد، اشاره کرد.

اساتیدی که در داخل محوطه دانشگاه زندگی می‌کنند، با سهولت بیشتر می‌توانند میان زندگی خانوادگی و محیط کار خود رابطه برقرار سازند. این افراد بر خلاف اشخاصی که از تهران به حصارک می‌آیند، برای حضور در محل کارشان مدت زمان کمتری صرف

۱. مانند دانشگاه شاهد که در حال انتقال به منطقه‌ای در ۳۰ کیلومتری جنوب تهران است.

می‌کنند. همچنین کاهش هزینه تهیه مسکن در حصارک یا اسکان در منازل سازمانی دانشگاه، در مقایسه با هزینه تهیه مسکن در تهران به صرفه جویی قابل ملاحظه‌ای منجر می‌شود و از این جهت می‌تواند برای اساتید کمک مؤثری باشد.

علاوه بر این، استفاده از سرویس‌های حمل و نقل دانشگاه، باعث شده اساتید رشته‌های مختلف در مسیر رفت و برگشت در اتوبوس با یکدیگر به گفتگو و تبادل نظر بپردازند. به این دلیل اعضاء هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم نسبت به اساتید دانشگاه‌های دیگر، همکاران خود را بیشتر و بهتر می‌شناسند. این تعامل در شرایط ضروری می‌تواند منشأ هم‌فکری و حمایت متقابل باشد.

اگر ایجاد تعادل در توزیع جغرافیایی دانشگاه‌ها و تمرکز زدایی از مناطق دارای مراکز آموزش عالی متعدد، یکی از اولویت‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باشد (اکبری و کریمیان، ۱۳۷۲: ۴۵-۴۴)، در این صورت، استقرار دانشگاه در منطقه کرج به کاهش تمرکز دانشگاه‌ها در تهران و مهار رشد آموزش عالی در قطب‌های اشیاع شده، منتهی می‌شود. به این ترتیب وجود دانشگاه تربیت معلم در حصارک از ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی به توسعه منطقه کرج کمک می‌کند. اشتغال‌زایی دانشگاه تربیت معلم می‌تواند از احتمال مهاجرت نیروی جوان بکاهد. به علاوه استقرار دانشگاه در حصارک از حجم تردهای درون شهری، تراکم جمعیتی و اخلاقی در سطح شهر تهران می‌کاهد و از این حیث دارای تأثیرات زیست محیطی و اجتماعی مثبتی است.

اگر به موازات تمرکز کامل دانشگاه در حصارک به فراهم آوردن برخی امکانات لازم توجه شود، در این صورت، برخی محدودیت‌های دوری از تهران کاهش خواهد یافت. انتقال دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی به حصارک، تقویت انجمن‌های علمی، ایجاد رقابت‌های علمی درون یا بین‌گروهی، تقویت امکانات پژوهشی مانند کتابخانه، مرکز کامپیوتر و تقویت سیستم اطلاع‌رسانی، برقراری سخنرانی‌ها، همایش‌ها یا کارگاه‌های آموزشی - پژوهشی در حصارک و دعوت از اساتید دانشگاه‌های دیگر، تقویت بازدیدها و سفرهای علمی تا حدی به پویایی و تحرک فضای علمی دانشگاه کمک می‌کند.

به نظر می‌رسد گسترش همکاری‌های علمی با واحدهای صنعتی و کشاورزی اطراف منطقه کرج و قزوین زمینه خوبی برای تقویت توانمندی‌های علمی دانشگاه باشد. تغییر نام دانشگاه تربیت معلم و انتخاب نامی که رسالت یک دانشگاه جامع را برای آن تعریف کند، می‌تواند در تسهیل این فرایند مؤثر باشد.

همچنین تدارک شرایط مناسب برای رفت و آمد و استراحت اساتید در دانشگاه، افزایش منازل مسکونی در دانشگاه، بهبود امکانات تفریحی و رفاهی، محیط دانشگاه را برای اساتید، دانشجویان و کارمندان دلپذیرتر و جذاب تر خواهد کرد. با وجود این، نمی‌توان از این واقعیت چشم پوشی کرد که با انتقال کامل به حصارک و تغییر نام دانشگاه تربیت معلم<sup>۱</sup>، این دانشگاه دو منبع هویتی، یعنی جغرافیا (محل استقرار در تهران) و تاریخ (سابقه ۸۰ ساله) خود را از دست خواهد داد.

### پی نوشت:

به این وسیله از کلیه بزرگوارانی که با راهنمایی خود، مرا یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌نمایم. اسامی افراد به ترتیب حروف الفبا عبارتند از:

- خانم مدیحه اسماعیل زاده (معاون مدیرکل خدمات آموزشی)
- آقای مجید اشرفی (نماینده مدیرکل امور اداری وقت در حصارک)
- دکتر محمد علی برخوردار (رئیس دانشگاه)
- دکتر عباس بهرام (سرپرست وقت دانشگاه)
- آقای رضا حبیبی (معاون دانشجویی وقت)
- دکتر محمد حسن رازنهان (معاون آموزشی قبلی دانشکده ادبیات و علوم انسانی)
- دکتر پروین رستمی (مدیرگروه زیست شناسی)
- دکتر رسول رسولی پور (رئیس دانشکده ادبیات و علوم انسانی)
- خانم مژگان رضانی (کارشناس اداره امور مالی)

---

۱. تغییر نام دانشگاه تربیت معلم، برنامه دیگری است که این دانشگاه پیش روی دارد.

- آقای غلامرضا زارع (مسئول اداره نقلیه)
  - دکتر سید حسین سراج زاده (معاون آموزشی وقت)
  - آقای غلامرضا شافع (مدیر وقت اداره کارگزینی)
  - دکتر مجید علی عسگری (مدیر خدمات آموزشی)
  - دکتر سید محمود فاطمی عقدا (معاون قبلی مالی اداری)
  - خانم فرزانه کرمی (کارشناس خدمات آموزشی)
  - دکتر محمد حسین کشاورز (مدیر گروه زبان انگلیسی)
  - دکتر حکیمه ماهیار (معاون آموزشی وقت دانشکده ریاضی و کامپیوتر)
  - دکتر حسین مجلس آرا (رئیس دانشکده علوم)
  - دکتر علیرضا مرادی (معاون پژوهشی وقت)
  - حجه الاسلام محمد حسین میبدی (معاون فرهنگی نهاد رهبری)
  - مهندس محمد رضا ناظمی (معاون مالی اداری وقت)
  - آقای حسن یگان (مدیر اجرایی نهاد رهبری)
- همچنین از آقای قربان حسینی و خانم سمیرا رستمی، دانشجویان گروه علوم اجتماعی به خاطر مساعدت‌شان در گردآوری پرسشنامه اساتید و ورود اطلاعات به کامپیوتر، تشکر می‌نمایم.

#### منابع :

- اکبری، علی اصغر و کریمیان، ژیلا (۱۳۷۲) «طرح پیشنهادی مکانیابی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در برنامه دوم توسعه اقتصادی اجتماعی فرهنگی (۷۷-۱۳۷۳)»، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۶.
- حسینی نسب، داود (۱۳۷۲) «معرفی شاخص‌های آموزش عالی»، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۲.
- رفیع پور، فرامرز (۱۳۸۱) موانع رشد علمی ایران و راه حل‌های آن، تهران: انتشار.

رضائیان، علی (۱۳۷۹) مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

سازمان سنجش و آموزش کشور (۱۳۸۰) کارنامه آزمون تحصیلات تکمیلی کارشناسی ارشد داخل سال ۱۳۸۰، انتشارات حوزه معاونت فنی و آماری سازمان سنجش آموزش کشور.

سیف‌الدینی، فرانک (۱۳۷۷) «تعادل روابط بین سازمانی»، مجموعه مقالات نخستین همایش جامعه‌شناسی و مدیریت، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

شمس، ناصر و مبلغ، مهدی (۱۳۷۸) طراحی و تبیین شاخص‌های بهره‌وری دانشگاه‌ها، تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

شیرکوند، سعید (۱۳۷۸) اقتصاد خرد، تهران: نور علم.

کلمن، جیمز (۱۳۷۷) بنیادهای نظریه اجتماعی، منوچهر صبوری، تهران: نشر نی.

گروه پژوهش‌های آماری و انفورماتیک (۱۳۸۲) آمار آموزش عالی ایران سال تحصیلی ۸۲-۱۳۸۱، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.

گلچین، مسعود (۱۳۸۰) دانشجویان در حصار حصارک: پژوهشی پیرامون شناخت و طبقه‌بندی مسائل و مشکلات اجتماعی دانشجویان دانشگاه تربیت معلم حصارک - مرحله اول، دانشگاه تربیت معلم تهران.

قورچیان، نادر قلی و خورشیدی، عباس (۱۳۷۹) شاخص‌های عملکردی در ارتقای کیفی مدیریت نظام آموزش عالی، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.

هال، ریچارد اچ. (۱۳۷۶) سازمان، ساختار، فرآیند و ره آوردها، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

هالس، فایانا و همفری، جان (۱۳۷۶) بهبود بهره‌وری و فواید آن، هوردخن دامش، سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات فیروزه.

\_\_\_\_ (۱۳۷۸) دانشگاه تربیت معلم در یک نگاه، روابط عمومی دانشگاه تربیت معلم تهران.

\_\_\_\_ (۱۳۸۱) برنامه راهبردی دانشگاه تربیت معلم تهران (۸۴-۱۳۸۱).

Anderson Alan H. & Kyprianov Anna (1994) *Effective Organizational Behaviour : A Skills and Activity-Based Approach*, Great Britain: Blackwell.

- Burk Ronald J.(1996) Stress, "Satisfaction and Militancy among Canadian Physicians: A Longitudinal Investigation", in: *Social Science & Medicine*, Vol:43, No:4
- Cabal Alfonso Borrero (1993) *The University as Institution Today*, International Development Research Center: UNESCO Pub.
- Champion Dean J. (1975) *The Sociology of Organizations*, United States of America: McGraw-Hill.
- Cooper L.Cary (1998) *Theories of Organizational Stress*, UK: Oxford University Press.
- Dubrin Andrew J. , Ireland R. Duance & William J.Clifton (1989) *Management & Organization* , United States of America: South -Western Publishing Co.
- Gibson Burrell & Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradims and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life* , London: Heinemann.
- Reber Arthure S. (1985) *Dictionary of Psychology*, United States of America: Mc Millan Press.
- Robbins Stephen P.(1987) *Organization Theory:Structure, Design, and Applications*, United States of America: Prentice Hall International Editions.
- Scott William G., Mitchell Terence R. & Birnbaum Philip H. (1981) *Organization Theory A Structural and Behavioral Analysis*, United States of America: Homewood, Illinois.