



خلاصه طرح « گزارش راهبردی - مقایسه‌ای مدیریت‌های معاونت فادادانشگاه فردوسی مشهد با دیگر دانشگاه‌های کشور »

تدوینگر طرح: سرکار خانم ملیحه تابعی

الف) مدیریت فرهنگی و فعالیت‌های داوطلبانه

مقدمه

دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان سومین دانشگاه کشور از نظر قدمت پس از دانشگاه‌های تهران و تبریز، در حال حاضر شصت و هفتمین سال فعالیتش را سپری می‌کند. این دانشگاه در نظر دارد در افق چشم انداز ۱۰ ساله خود یکی از دو دانشگاه برتر جامع کشور در تولید علم، نظریه پردازی و توسعه فناوری، برخوردار از جایگاه معتبر در بین ۱۰ دانشگاه اول جهان اسلام و در شمار ۵۰۰ دانشگاه ممتاز جهان با هویتی اسلامی- ایرانی قرار گیرد.

رتبه نخست فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌های کشور، رتبه نخست در جشنواره نشریات دانشجویی، رتبه نخست در فعالیت‌های انجمن‌های علمی دانشجویی، رتبه نخست دوازدهمین المپیاد فرهنگی ورزشی دانشجویان پسر سراسر کشور، رتبه‌های برتر در المپیادهای علمی ملی و بین‌المللی از جمله شیمی و ریاضی، رتبه سوم جشنواره ملی ارتباطات و فناوری اطلاعات، بخشی از افتخارات این دانشگاه محسوب می‌گردد. فعالیت‌های حوزه معاونت فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی تأثیر مهمی در ارتقای سطح فرهنگی و روحیه مطلوب دانشجویان دارد و با عملکرد صحیح می‌توان شاهد تلاش دانشجویان برای دستیابی به اهداف آموزش عالی کشور بود. این معاونت پیش از این به صورت دو معاونت جداگانه: معاونت فرهنگی و اجتماعی و معاونت دانشجویی در ساختار دانشگاه فعالیت می‌کردند با تغییر ساختار سازمانی دانشگاه و تصویب آن در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۱۳۹۵ به یک معاونت واحد تحت عنوان معاونت فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی تغییر نام داد.

اهداف، ساختار و مأموریت‌های معاونت فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی

راهبری و نظارت بر حسن اجرای امور فرهنگی - اجتماعی دانشگاه مربوط به استادان، دانشجویان و کارکنان
تطبيق و اجرای سیاست‌های راهبردی شورای عالی انقلاب فرهنگی و ستادهای تعمیق و گسترش فرهنگ و مبانی اسلام در دستگاه‌ها در حوزه مسائل فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی دانشگاه

رصد وضعیت کلی فرهنگی، اجتماعی، تربیتی، و سیاسی دانشگاه و نیز فرصت‌های ترویج و تسهیل فعالیت‌ها و ارتباطات فرهنگی اجتماعی
انجام مطالعات لازم به‌منظور برنامه ریزی و ترویج فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی جهت گسترش و تعمیق ارزش‌های اسلامی، ایرانی و انقلابی در همه سطوح دانشگاه

توسعه فضای گفت‌وگو، ارتباطات و همکاری‌های فرهنگی با مراکز، مؤسسات و نهادهای فکری، فرهنگی و انقلابی
برنامه ریزی و تلاش در جهت توسعه بصیرت و نگرش‌ها، و توانمندی‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، و اخلاقی اعضا و به‌ویژه دانشجویان از طریق برگزاری دوره‌ها، سمینارها، و جلسات آموزشی ترویجی

مدیریت محتوایی شواری فرهنگی و اجتماعی و شورای دانشجویی دانشگاه
برنامه‌ریزی در جهت ارتقا شرایط رفاهی، بهداشتی و سلامت دانشجویان و نظارت بر حسن اجرای کلیه امور مربوط
مدیریت امکانات و تجهیزات اسکان و رفاه دانشجویان و مدیریت مناسب ارائه خدمات دانشجویی

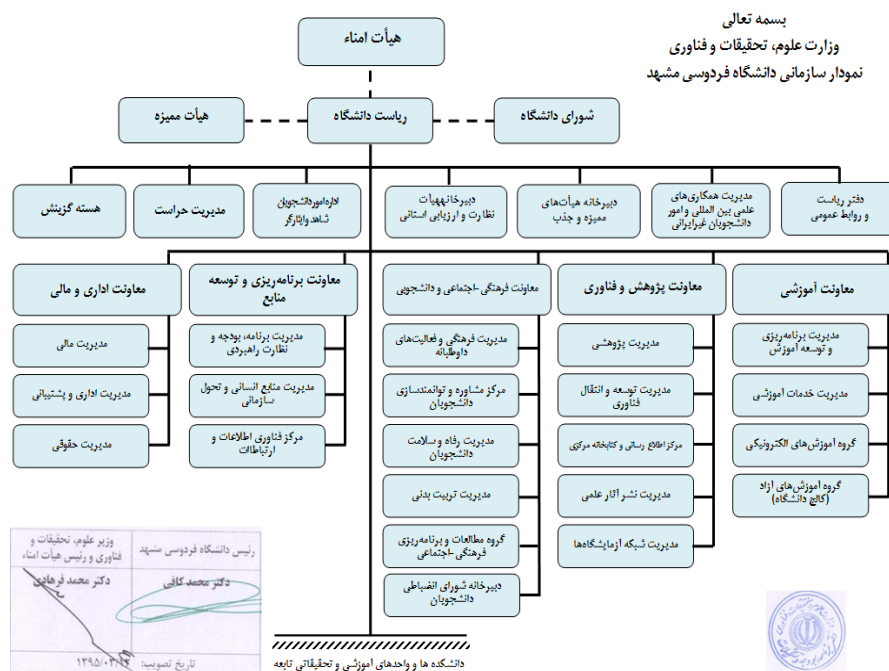
طراحی سازوکارهای بهینه ارائه خدمات دانشجویی مطابق با سیاست‌های کلی دانشگاه به‌ویژه با رویکرد برون‌سپاری
رصد مسائل و معضلات اجتماعی و روحی روانی دانشجویان، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مناسب در حل مسائل مذکور با همکاری و هماهنگی سایر واحدهای مرتبط

برنامه ریزی و مدیریت ارائه خدمات مشاوره دانشجویی در زمینه‌های مشکلات روحی روانی، دانشجویی، تحصیلی، و شغلی

اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های ابلاغی مراجع بالادستی در خصوص مراقبت‌های بهداشتی درمانی دانشجویان

مراقبت و نظارت بر بهداشت محیط مراکز خوابگاهی و دانشجویی

پیگیری امور انضباطی دانشجویان و تمهید سیاست‌ها و برنامه‌های مناسب جهت پیشگیری و کاهش مسائل انضباطی



نمودار ۱. ساختار سازمانی معاونت فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی

همچنان که در ساختار مشاهده می‌شود معاونت فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی به منظور دستیابی به اهداف و مأموریت‌های منظور شده، ۶ مدیریت را در ساختار خود جای داده است که عبارتند از: معاونت فرهنگی و فعالیت‌های داوطلبانه، مرکز مشاوره و توانمندسازی دانشجویان، مدیریت رفاه و سلامت دانشجویان، مدیریت تربیت بدنی، گروه مطالعات و برنامه‌ریزی فرهنگی - اجتماعی، دبیرخانه شورای انضباطی دانشجویان.

اهداف تحقیق

به طور کلی اهداف تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:

۱. مقایسه تطبیقی و تحلیلی چارت و شرح وظایف تعریف شده در واحدهای گوناگون حوزه معاونت فرهنگی و اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد با دانشگاه‌های هم‌تراز منطقه ای و کشوری.
۲. مشخص شدن سطح خدمات ارائه شده در واحد مورد نظر در مقایسه با دیگر دانشگاه‌ها

۱. مدیریت فرهنگی و فعالیت‌های داوطلبانه

از آنجایی که گزارش حاضر ماهیتی مقایسه‌ای و تطبیقی دارد و مبنای آن را مطالعه و تحلیل مقایسه‌ای صورت می‌دهد. لذا به منظور نیل به هدف لازم بود پنج دانشگاه برتر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به عنوان مورد بررسی انتخاب شوند. لذا پنج دانشگاهی که در قسمت معاونت فرهنگی و اجتماعی تقریباً با دانشگاه فردوسی هم‌تراز بودند، انتخاب و مورد بررسی و کنکاش قرار گرفتند. در انتخاب دانشگاه‌ها مشورت مدیریت محترم فرهنگی و فعالیت‌های داوطلبانه به اخذ تصمیم مناسب کمک زیادی کرد و مقرر شد که حتی‌الامکان دو دانشگاه غیر از دانشگاه‌های پایتخت باشد که این مورد هم در روند نمونه

گیری لحاظ شد. بدین ترتیب در نهایت دانشگاه‌های زیر به عنوان موارد قابل بررسی انتخاب شدند: ۱. دانشگاه تهران، ۲. دانشگاه علم و صنعت ایران، ۳. دانشگاه شهید بهشتی، ۴. دانشگاه صنعتی شیراز و ۵. دانشگاه صنعتی اصفهان.

الف. تحلیل شرح وظایف

هر کدام از دانشگاه‌ها وظایف متعدد و متنوعی را برای بخش مدیریت فرهنگی خود لیست کرده‌اند که برخی اجرایی و برخی در حد آیین‌نامه، مورد توجه بوده‌اند. برای مشاهده کلی وظایف این ساختار در ۵ دانشگاه جدولی تهیه شده تا بتواند در یک نگاه، تصویر روشن و شفافی ارائه دهد.

جدول ۱. تحلیل شرح وظایف زیرگروه‌های پنج دانشگاه با دانشگاه فردوسی مشهد

محتوا	شرح وظایف	تهران	علم و صنعت	شهید بهشتی	صنعتی شیراز	صنعتی اصفهان	فردوسی مشهد
فراهم آوردن بستر مناسب جهت انجام امور فرهنگی	بسترسازی فعالیت‌های علمی پژوهشی در قالب انجمن‌های علمی	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	بسترسازی فعالیت‌های فرهنگی و هنری در قالب کانون‌های دانشجویی	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	برنامه‌ریزی و ساماندهی فعالیت‌های مدیریت امور فرهنگی و اجتماعی دانشگاه در عرصه نشریات فرهنگی و اجتماعی	✓	✓	✓	---	✓	✓
	بسترسازی فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی در قالب تشکل‌های دانشجویان	✓	✓	✓	---	✓	✓
ارتباطات فرهنگی اساتید	زمینه‌سازی و بستر سازی فعالیت‌های فرهنگی اساتید و کارکنان دانشگاه	✓	✓	✓	---	✓	---
	نشست‌های تخصصی در حوزه فرهنگی ویژه اساتید	---	✓	---	---	---	---
فعالیت‌های فرهنگی-اجتماعی و فوق برنامه	برگزاری مسابقات داخل دانشگاه و تشویق و ترغیب دانشجویان برای شرکت در مسابقات و جشنواره‌های فرهنگی و هنری	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	برگزاری برنامه‌های مختلف برای پر کردن اوقات فراغت دانشجویان نظیر کلاسهای آموزشی	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	برنامه‌ریزی و برگزاری اردوهای آموزشی، فرهنگی و مذهبی و هنری برای دانشجویان	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	نظارت بر فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه	✓	✓	---	---	---	✓
مراکز فرهنگی	مرکز آموزش و توسعه فرهنگی	✓	✓	---	---	---	---
	تولیدات و خدمات فرهنگی	✓	✓	---	---	---	✓

همان‌طور که در جدول قابل توجه و تأمل است بیشترین دغدغه و وظیفه محوله بر مدیریت فرهنگی در ساختار دانشگاه‌های کشور متمرکز بر «فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی» نظیر برگزاری مسابقات و شرکت در جشنواره‌ها و اردوهای آموزشی و فرهنگی می‌باشد و «امور فوق برنامه فرهنگی» که عمدتاً داوطلبانه و دانشجویی صورت می‌گیرد می‌باشد.

نظارت و ارزیابی پیرامون فعالیت‌های انجام شده در حوزه فرهنگی و اجتماعی با توجه به اهمیت غیرقابل وصف آن، اما متأسفانه چندان مورد توجه دانشگاه‌ها قرار نگرفته است. از طرفی بسیاری از مواردی که جز شرح وظایف و آیین نامه‌ها ذکر شده است متأسفانه کاربرد عملیاتی در چارت سازمانی قابل مشاهده نمی‌باشد و سمتی برای آن تعریف نشده است. نکته بسیار حائز اهمیت توجه دانشگاه علم و صنعت به نقش اساتید و محور قرار دادن آن‌ها در حوزه فرهنگی و اجتماعی می‌باشد که هم در چارت و هم در شرح وظایف و سمت‌ها بسیار به آن توجه شده است. به نظر بتوان این را نقطه قوتی این دانشگاه نسبت به سایر دانشگاه‌ها در این حوزه دانست.

ب. بررسی مقایسه‌ای فعالیت‌های فرهنگی

جدول ۲. فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه‌های مورد مطالعه به تفکیک برگزارکننده

دانشگاه	واحد	فردوسی مشهد	تهران	علم و صنعت	صنعتی اصفهان	صنعتی شیراز	شهید بهشتی	مجموع
		درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی	
انجمن علمی		۲۵.۷	۹.۹	۴۹.۹	۲۶.۲	۱۶.۴	۷۸.۱	۲۰۶۶

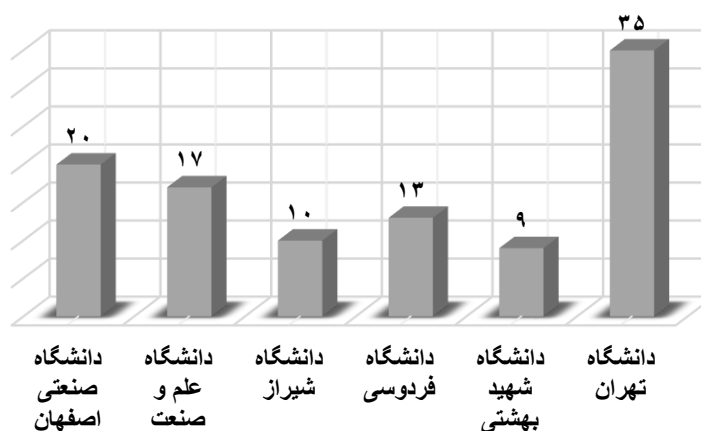
نهاد رهبری	---	۲۰۱	۰۰۱	---	۱۰۳	۰۰۵	۲۰۰۴
تشکل‌های اسلامی	۱۶۰۴	۶۰۴	۱۴۰۵	۱۷۰۹	۱۷۰۸	۶	۸۱۰۴
کانون‌ها	۱۸۰۸	۵۸۰۹	۱۰۰۹	۱۰۰۱	۳۸۰۳	۹	۱۳۵۰۵
مدیریت فرهنگی	۸۰۳	۱۲۰۸	۲۲۰۱	۲۸۰۱۶	۸۰۲۱	۴۰۵	۸۴۰۱
بسیج دانشجویی	---	۹۰۹	۱۰۹	۱۰۰۱	۱۷۰۸	۲	۴۱۰۷
هیات مذهبی	۲۴	---	۰۰۶	---	---	---	۲۴۰۶
نشریات	۶۰۸	---	---	۷۰۵۸	---	---	۱۴۰۳۸
مجموع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	---

جدول فوق نشان می‌دهد بیشترین حجم فعالیت‌ها در حوزه انجمن‌های علمی، کانون‌ها و تشکل‌های اسلامی انجام می‌شود. اگر معنای جدا کردن مدیریت فرهنگی را به معنای ثبت مجزای فعالیت‌هایی بدانیم که مدیریت فرهنگی خود اجرای آن‌ها را به عهده داشته است، می‌توان گفت مقادیر موجود به خصوص در دو دانشگاه علم و صنعت و صنعتی اصفهان حاکی از حجم بالای این گونه از برنامه‌ها نسبت به کل آن‌ها می‌باشد، هرچند این آما در دانشگاه فردوسی در سطح نسبتاً پایینی قرار دارد. از طرفی به دلیل عدم وجود آمار تفکیکی در بخش نشریات و هیات مذهبی و همچنین عدم ثبت فعالیت‌های نهاد رهبری در دانشگاه‌ها نمی‌توان داده‌های موجود در جدول را مبنایی برای اظهار نظر دانست.

ج. بررسی مقایسه‌ای تعداد کارمندان حوزه مدیریت فرهنگی

جدول ۳. تعداد کارمندان حوزه مدیریت فرهنگی به تفکیک دانشگاه‌های مورد بررسی

دانشگاه	صنعتی اصفهان	علم و صنعت	صنعتی شیراز	فردوسی مشهد	شهید بهشتی	تهران
تعداد کارمندان حوزه فرهنگی	۲۰	۱۷	۱۰	۱۳	۹	۳۵



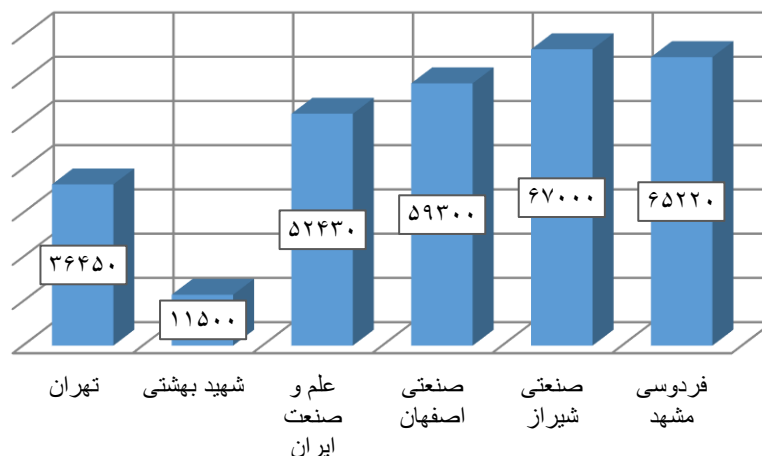
نمودار ۲. تعداد کارمندان حوزه مدیریت فرهنگی به تفکیک دانشگاه‌های مورد بررسی

همانطور که نمودار فوق روشن می سازد دانشگاه تهران با بیشترین تعداد کارمند در حوزه فرهنگی در صدر قرار دارد البته باید توجه داشت که تعداد دانشجویان این دانشگاه بالغ بر ۶۰۰۰۰ نفر است و در نتیجه تعداد زیاد کارمندان حوزه فرهنگی در این دانشگاه معقول و منطقی است.

د. بررسی مقایسه‌ای میزان بودجه حوزه مدیریت فرهنگی

جدول ۴. میزان بودجه دانشگاه‌های مورد بررسی

دانشگاه	بودجه سال ۹۵ حوزه فرهنگی (تومان)	تعداد دانشجویان (نفر)	بودجه سرانه (تومان)
تهران	۱۸۷,۲۰۰,۰۰۰	حدود ۶۰۰۰۰	۳۶.۴۵۰
شهید بهشتی	۲۰۷,۰۰۰,۰۰۰	حدود ۱۸۰۰۰	۱۱.۵۰۰
علم و صنعت	۶۲۹,۲۰۰,۰۰۰	حدود ۱۲۰۰۰	۵۲.۴۳۰
صنعتی اصفهان	۸۳۰,۰۰۰,۰۰۰	حدود ۱۴۰۰۰	۵۹.۳۰۰
صنعتی شیراز	۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰	حدود ۱۵۰۰	۶۷.۰۰۰
فردوسی مشهد	۱,۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰	حدود ۲۳۰۰۰	۶۵.۲۲۰



نمودار ۳. بودجه سرانه دانشگاه‌های مورد بررسی

همان‌طور که جدول و نمودار بالا مشاهده می‌شود، کمترین سرانه بودجه فرهنگی مربوط به دانشگاه شهید بهشتی می‌باشد که نکته‌های قابل تأمل است. با توجه به اینکه این دانشگاه تمامی اطلاعات مربوط به درگاه فرهنگی را مورد تأیید قرار داد، این میزان از بودجه با تعداد فعالیت‌هایی که در این دانشگاه انجام شده است با هم همخوانی دارد، لذا این دانشگاه از لحاظ بودجه سرانه در پایین‌ترین رتبه با اختلاف بسیار زیاد قرار دارد. اما دانشگاه صنعتی شیراز بیشترین میزان بودجه سرانه را به خود اختصاص داده است که بسیار جالب توجه است، و بعد از آن، دانشگاه فردوسی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

ن. ظرفیت اماکن فرهنگی و سرانه آن در دانشگاه‌های مورد بررسی

جدول ۵. ظرفیت اماکن فرهنگی و سرانه آن در دانشگاه‌های مورد بررسی

دانشگاه	صنعتی اصفهان	علم و صنعت	صنعتی شیراز	فردوسی مشهد	شهید بهشتی	تهران
مساحت فضاهای فرهنگی (مترمربع)	۱۴.۵۵۰	۴۳۲,۱۲	۵۶۰	۱۳.۵۰۰	۵.۹۰۰	۲۵.۰۰۰
سرانه اماکن فرهنگی	۱.۰۴	۱.۰۳	۰.۳۷	۰.۵۸	۰.۳۲	۰.۴۱

دانشگاه صنعتی اصفهان و علم و صنعت به ترتیب بیشترین میزان سرانه اماکن فرهنگی را دارند. در حالی که دانشگاه‌های تهران و بهشتی که در پایتخت قرار دارند در جایگاه چهار و ششم قرار دارند. مطلوب بودن جایگاه دانشگاه فردوسی در میان ۵ دانشگاه حائز اهمیت می‌باشد.

جدول ۶. اماکن فرهنگی موجود در دانشگاه‌های مورد مطالعه

اماکن فرهنگی دانشگاه	خانه فرهنگ	مسجد	نمازخانه (تعداد)	اتاق کانون‌ها	اتاق تشکل‌ها	سالن اجتماعات	آمفی تئاتر	مرکز دیداری و شنیداری	رسانه‌های قرآن و عترت	مدرسه دانشجویی	دفتر فرهنگی در هر دانشکده
تهران	✓	✓	(نامشخص)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
شهید بهشتی	✓	✓	(۲۰)	✓	✓	✓	✓	---	---	---	
علم و صنعت	---	✓	(۱۰)	✓	✓	✓	✓	---	---	---	✓
صنعتی اصفهان	✓	✓	(۲۴)	✓	✓	✓	✓	---	---	---	
صنعتی شیراز	✓	✓	(۱)	✓	✓	✓	✓	---	---	---	
فردوسی مشهد	✓	✓	(۳۰)	✓	✓	✓	✓	---	---	---	

از لحاظ اماکن فرهنگی و مذهبی تمامی دانشگاه‌های مورد بررسی به نسبت جمعیت دانشجویان در رتبه قابل قبولی قرار دارند. اما نکته‌ای که در این جدول بسیار حائز اهمیت است، عدم وجود خانه فرهنگ و یا مجموعه‌ای که در آن دفاتر و اتاق‌های انجمن‌ها و کانون‌ها در آن قرار بگیرد، در دانشگاه علم و صنعت می‌باشد، این دانشگاه مجموعه فرهنگی خود را در یک مکان متمرکز نکرده است، این دانشگاه دفاتر فرهنگی در هر دانشکده‌ای دارد.

در جدول زیر به طور خلاصه نقاط مثبت و منفی دانشگاه‌های مورد بررسی در حوزه مدیریت فرهنگی آمده است:

جدول ۷. نقاط مثبت و منفی دانشگاه‌های مورد بررسی در حوزه مدیریت فرهنگی

دانشگاه	نقاط مثبت	نقاط منفی
تهران	استفاده از نیروهای متخصص در قالب سرباز امریه وجود اماکن فرهنگی بسیار گسترده و وسیع	عدم روشن بودن شرح وظایف ناقص بودن اطلاعات در درگاه عدم ثبت فعالیت های فرهنگی
دانشگاه علم و صنعت	توجه ویژه یا اساتید در حوزه فرهنگی مستندسازی دقیق فعالیت ها و دسترسی آسان به فعالیت ها عدم تمرکز نیروهای پرسنلی عدم تمرکز فعالیت های فرهنگی عدم تمرکز اماکن فرهنگی	
دانشگاه شهید بهشتی		ناقص بودن اطلاعات در درگاه
دانشگاه صنعتی اصفهان	داشتن چارت دقیق و شرح وظایف روشن فراهم کردن بستر برای فعالیت‌های فرهنگی در دانشکده‌ها	

کاربست مطالعاتی مدیریت فرهنگی و فعالیت‌های داوطلبانه

در این قسمت براساس مطالب ذکر شده، پیشنهادهایی از جنس راهکار و توصیه‌های مدیریتی جهت بهینه سازی وضعیت موجود ارائه می‌شود:

۱) شاید تعداد نیروها در قسمت مدیریت فرهنگی دانشگاه فردوسی مشهد از لحاظ کمی در سطح خوبی باشد اما نکته‌ای که حائز اهمیت است متخصص بودن این نیروها و اینکه به لحاظ کیفی در سطح خوبی باشند و در صورت لزوم از نیروهای مجرب در قالب‌های گوناگون (سرباز امریه، دانشجویی و ...) استفاده شود.

۲) روشن و شفاف شدن وضعیت شغلی تعدادی از کارمندان این حوزه، در رابطه با نیروهای پرسنلی حوزه مدیریت فرهنگی دانشگاه فردوسی، عدم روشن بودن وضعیت شغلی تعدادی از نیروهای پرسنلی در این زمینه است که در صورت نامشخص بودن و عدم شفافیت، این وضعیت از لحاظ شرایط ادامه

کار، به بی انگیزه شدن نیروها می‌انجامد که در ادامه به راحتی این نیروها از دست خواهد رفت و حجم وسیعی از کارهایی که به دست این افراد انجام می‌شود معلق خواهد ماند.

۳) تشکیل جلسات منظم ماهیانه و ارائه گزارش‌های دقیق در هر حوزه و ثبت گزارش به همراه مستند سازی آن‌ها جهت بهره برداری، همانطور که در فصل قبل به آن اشاره شد ثبت فعالیت‌ها به صورت ماهیانه کمک بسیار بزرگی در بهره برداری روند کار می‌کند، همچنین جلسات منظم باعث بهبود روابط افراد و همچنین سبب اطلاع از فعالیت‌ها در حوزه‌های مختلف توسط کارشناسان مربوطه می‌شود. از طرفی این جلسات باعث می‌شود مدیریت محترم در جریان کار کارشناسان زیرمجموعه خود قرار گرفته و کارمندان هم خود را موظف می‌کنند که فعالیت‌ها را در قالب گزارش‌های دقیق آماده و تدوین کنند.

۴) عدم تجمع مراکز فرهنگی و وجود دفتر فرهنگی در هر دانشکده، با توجه به اینکه فعالیت‌های علمی و فرهنگی دانشجویان کاملاً با یکدیگر آمیخته و پیوسته می‌باشد و حرکت در هر دو بخش فرهنگی و علمی مورد توجه می‌باشد. لذا این امر در برنامه‌ریزی‌های دفتر به خوبی نمایان بوده است. بنابراین فعالیت‌های دفتر فرهنگی در راستای افزایش سطح فرهنگی و معنوی دانشجویان می‌باشد و در کنار آن به بعد علمی و افزایش دانش و توانمندی‌های علمی و خودباوری نیز اهمیت فراوان داده می‌شود. در کنار این موارد توجه به مسائل و مشکلات صنفی و رفاهی دانشجویان و نیز حل و فصل مشکلات آموزشی دانشجویان همواره از دغدغه‌های جدی مسئولین دفتر فرهنگی بوده است. از جمله فواید این دفاتر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- جهت ارتباط مؤثر دانشجویان با اساتید و مسئولین دانشکده
- هماهنگی نشست‌های اساتید و دانشجویان
- موظف شدن هر دانشکده به انجام مراسم‌های ملی و مذهبی در مناسبت‌های خاص
- شناخته شدن دانشجویان فعال فرهنگی
- تسهیل در اختیار قرار گرفتن امکانات و تسهیلات دانشکده به فعالان فرهنگی جهت برگزاری فعالیت‌های فرهنگی
- تسهیل در انجام امور فرهنگی دانشجویی همراه با فعالیت‌های علمی دانشجویان فعال

ب) گروه مطالعات و برنامه‌ریزی فرهنگی - اجتماعی

گروه مطالعات و برنامه‌ریزی فرهنگی - اجتماعی دانشگاه فردوسی بین ۶ دانشگاه مورد بررسی جوان‌ترین و جدیدترین گروه مطالعاتی است که سابقه تشکیل و حضور آن در ساختار کلی دانشگاه به شهریور ۱۳۹۵ می‌رسد لذا قبل از تحلیل عملکرد این گروه به این نکته اشاره می‌گردد که بخش اعظمی از پتانسیل و تلاش قبل از پرداختن به شرح وظایف مصوب، درگیر تثبیت ساختار سازمانی گروه، ایجاد تعامل با دیگر بخش‌های دانشگاه جهت بهره‌گیری از پتانسیل آنها، معرفی گروه به دیگر بخش‌های دانشگاه و حتی رفع ابهام از وظایف مصوب و نحوه اجرا و عملیات آن شده است.

همزمان با تشکیل گروه مطالعات، فرآیند ادغام دو معاونت فرهنگی - اجتماعی و دانشجویی نیز در دانشگاه فردوسی در سال ۱۳۹۵ عملیاتی گردید که این همزمانی علاوه بر کند نمودن فرآیند شکل‌گیری و تثبیت ساختار گروه مطالعات دانشگاه، موانعی را جهت تحقق و اجرایی شدن وظایف مصوب گروه ایجاد کرد. برگزاری جلسات متعدد آشنایی با معاونان و صاحب نظران دانشگاه، مطالعه آیین‌نامه‌های موجود شامل آیین‌نامه مدیریت جامع دانشگاه‌ها، آیین‌نامه تشکیل معاونت فرهنگی و اجتماعی، نقشه جامع علمی کشور، سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها و ...، مطالعه و تحلیل ساختار سازمانی فعلی دانشگاه و معاونت و تبیین ساختار مطلوب گروه بر اساس فلسفه سازمانی، تهیه نقشه راه گروه مطالعات و برنامه‌ریزی، تدوین شرح وظایف و طراحی ساختار سازمانی گروه، تدوین آیین‌نامه شوراها ۷ گانه گروه، و ... از جمله مراحل و اموری است که بیشترین وقت و ظرفیت انسانی و پتانسیل فکری گروه مطالعات را در سال ۹۵ به خود اختصاص داد. پس از شکل‌گیری رسمی گروه و رسیدن به بخشی از تثبیت سازمانی اقداماتی در راستای شرح وظایف صورت گرفت.

جدول. تطابق بین وظایف و عملکرد گروه مطالعات و برنامه‌ریزی فرهنگی- اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد

اهم وظایف	گزارش عملکرد
۱) مطالعه و تدوین سیاست‌ها و راهبردهای فرهنگی-اجتماعی در چارچوب سند راهبردی دانشگاه؛	۱- مطالعه و باز تعریف ساختار فرآیندهای سازمانی شرح وظایف معاونت فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی
۲) برنامه‌ریزی در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی-اجتماعی دانشگاه؛	۱- مطالعه و باز تعریف ساختار فرآیندهای سازمانی شرح وظایف معاونت فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی
۳) هماهنگ‌سازی واحدهای مختلف دانشگاه در انجام فعالیت‌های فرهنگی-اجتماعی؛	۲- پیوست‌نگاری فرهنگی-اجتماعی بخش‌هایی از حوزه معاونت
۴) پایش و ارزیابی مستمر فضای فرهنگی-اجتماعی دانشگاه؛	۲- پیگیری تعیین مشاوران فرهنگی در دانشکده‌ها
۵) تنظیم برنامه و بودجه سالیانه معاونت در چارچوب سند راهبردی دانشگاه و نظارت بر حسن اجرای آن؛	۳- بررسی تطبیقی مدیریت‌های معاونت فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی دانشگاه فردوسی با دانشگاه‌های برتر کشور
۶) بهینه‌سازی فرآیندهای سازمانی و سامانه‌های اطلاعاتی معاونت؛	۳- گفت و گو و تعامل با ۴ گروه آموزشی علوم اجتماعی، علوم تربیتی، معارف اسلامی، روان شناسی برای استفاده از ظرفیت آن‌ها در راستای ارتقای فرهنگی دانشگاه
۷) برنامه‌ریزی برای ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران و کارکنان معاونت؛	۳- تشکیل کار گروهی ویژه برای گفت و گو و تعامل با دانشکده الهیات و استفاده از توان و ظرفیت روحانیت در راستای حل مشکلات فرهنگی – اجتماعی دانشگاه
۸) مطالعه و برنامه‌ریزی برای ارتقای همکاری‌ها و ارتباطات فرهنگی-اجتماعی دانشگاه با دیگر مراکز و مؤسسات در سطوح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی؛	۳- تعریف چارچوب برون‌سپاری در بخش‌هایی از حوزه معاونت (تهدیدها و فرصت‌ها، چارچوب و فرآیندها/ خوابگاه و امور تربیت بدنی)
۹) مدیریت محتوایی شورای فرهنگی و اجتماعی دانشگاه، شورای دانشجویی دانشگاه و شورای هماهنگی فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌های استان؛	۵- تنظیم برنامه و بودجه ۹۶ معاونت
	۶- تدوین فهرست تفصیلی شوراها و کمیته‌هایی که معاونت در آن‌ها عضویت یا مشارکت دارد.
	۶- طراحی بانک ایده و پشتیبانی کارشناسی آن
	۸- ایجاد شبکه پیوسته گروه‌های مطالعات و برنامه‌ریزی فرهنگی-اجتماعی دانشگاه‌های کشور

همچنان که مشاهده می‌شود به تناسب شماره شرح وظایف، عملکردها شماره‌گذاری شده و متوسط برای هر شرح وظیفه ۲ یا ۳ اقدام صورت گرفته که به تناسب دوره زمانی شروع به کار این مدیریت، عملکردی مناسب و درخور توجه است.

تحلیل مقایسه‌ای عملکرد و فعالیت‌های گروه‌ها در سال ۹۵

جدول ۸. تحلیل مقایسه‌ای عملکرد و فعالیت‌های گروه‌ها در سال ۹۵

گروه‌های مطالعاتی دانشگاهی	تطابق بین شرح وظایف و عملکرد سال گذشته	مزیت‌ها
طرح و برنامه دانشگاه علم و صنعت	بسیار خوب	تشکیل کمیته راهبردی فرهنگی دفتر طرح‌های کلان
نظارت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه علامه طباطبائی	بسیار خوب	تمرکز واحد برنامه‌ریزی بر تدوین برنامه راهبردی
امور سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دانشگاه تربیت مدرس	خوب	
مطالعات و ارزیابی فرهنگی و اجتماعی دانشگاه شهید بهشتی	متوسط	
برنامه‌ریزی فرهنگی- اجتماعی دانشگاه صنعتی اصفهان	بسیار خوب	تدوین فرایند مشارکتی و ساختاری جهت طرح‌های فرهنگی دارای اولویت
مطالعات و برنامه‌ریزی دانشگاه فردوسی مشهد	بسیار خوب	استفاده و تلاش در جذب پتانسیل‌های دانشگاه جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی، تشکیل کارگروه های مشورتی ۶

گانه (کارگروه مشورتی مطالعات راهبردی و سیاست‌گذاری فرهنگی-اجتماعی، کارگروه مشورتی برنامه‌ریزی فرهنگی-اجتماعی، کارگروه مشورتی نظارت و ارزیابی، کارگروه مشورتی مدیران و معاونان ادواری، کارگروه مشورتی مشاوران دانشجویی، کارگروه مشورتی محیط زیست)

همچنان که مشاهده می‌شود برخی از عملکردها و اقدامات انجام شده توسط گروه‌های مطالعاتی بسیار مفید و کاربردی است و برای اجرا در دیگر گروه‌های مطالعاتی بنا به حوزه اختیارات و نیازهای دانشگاه متبوع پیشنهاد می‌شود.

از جمله این اقدامات می‌توان به عملکردهای **دانشگاه علم و صنعت** اشاره کرد. از آنجایی که تدوین برنامه راهبردی در حوزه فرهنگی، یکی از اقدامات کلیدی و بسیار مهمی است که می‌تواند نقش بسزایی در تحقق هر چه بهتر اهداف فرهنگی در دانشگاه ایفا نماید. بدین منظور، پس از تشکیل کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشگاه در حوزه فرهنگی، با همکاری ارزشمندی که اعضای محترم کمیته داشته‌اند، تاکنون اقدامات مهم و منسجمی در حوزه معاونت فرهنگی - اجتماعی دانشگاه، در این خصوص صورت گرفته است. این کمیته جهت تدوین برنامه راهبردی به تناسب دانشکده‌ها نیز جلسات متعددی را با مشاوران فرهنگی و مدیران فرهنگی دانشکده داشته و با اتکا به نظرات اساتید به تدوین سریع تر برنامه راهبردی همت گماشته است. البته لازم به ذکر است که بخش نظارت و برنامه‌ریزی **دانشگاه علامه** نیز از تمام نیرو و توان خود جهت تدوین دقیق و بومی برنامه راهبردی فرهنگی دانشگاه استفاده کرده است. همچنین بررسی دقیق، برنامه‌ریزی و ارزیابی طراحی‌های جدید فرهنگی و اجتماعی؛ و به تبع آن ایجاد اقدامات لازم جهت اجرای دقیق و درست این دست طرح‌ها می‌تواند مسیر آینده و تصمیم‌گیری را جهت اجرایی شدن و رفع نواقص طرح‌های جدید تصحیح کند.

دانشگاه صنعتی اصفهان با شناسایی مشکلات و علل عدم مشارکت دانشجویان و اساتید در حوزه فرهنگی دانشگاه، و با تدوین فرایند و ساختاری فرایند محور به جای پروژه محوری گام‌های دقیق و منطقی را مدون نموده که طی اجرای این فرایند ضمن بالا بردن میزان مشارکت در امور و طرح‌های فرهنگی، با نظارت دقیق و اجرای این طرح؛ راه را برای اجرای دقیق و کاربردی امور فرهنگی هموار می‌سازد.

دانشگاه فردوسی مشهد با تلاش جهت به‌کارگیری نیروها و استعدادهای درون دانشگاهی از طریق به‌کارگیری کارگروه‌های مشورتی ۷ گانه متشکل از اعضای هیأت علمی و دانشجویان فعال فرهنگی، ضمن بهره‌گیری از نظرات و عقاید این گروه‌ها زمینه را برای تعامل بیشتر جامعه دانشگاهی با معاونت فرهنگی بسیط می‌سازد. در کنار این کارگروه‌ها تشکیل گروه‌هایی متعدد از اساتید مجرب جهت انجام طرح‌هایی مثل پیوست نگاری و تدوین ساختار تفصیلی نیز از جمله اقدامات جهت مشارکت بیشتر اساتید با این معاونت است.

نتیجه‌گیری و کاربست یافته‌ها

کاربست یافته‌های پژوهشی یکی از مفاهیم بسیار مهم در مدیریت پژوهشی است و بی‌توجهی به آن موجب بی‌ثمر ماندن تلاش‌های پژوهشی می‌شود. در واقع می‌توان گفت که مهم‌ترین هدف از انجام تحقیقات، استفاده از یافته‌های تحقیقاتی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است. لذا عدم استفاده از یافته‌های پژوهشی به نوعی به منزله اتلاف منابع صرف شده برای این گونه تحقیقات خواهد بود. برخی از یافته‌ها قابلیت کاربرد مستقیم دارند و برخی دیگر را صرفاً می‌توان اشاعه داد و امیدوار بود که موجب افزایش دانش و مهارت و اغیر نگرش مخاطبان و تأثیرگذاری از یافته‌ها در تصمیم‌گیری‌های آن‌ها خواهد شد.

با توجه به مقدمه بالا و اهمیت استفاده از یافته‌ها و تسری آن‌ها به سازمان یا جامعه هدف و بومی‌سازی یافته‌ها با شرایط و زمینه مورد نظر، توجه و شرح چند پیشنهاد تقدیم می‌گردد:

۱) طبق بررسی انجام شده شاید بتوان گفت که عمر تشکیل گروه‌های مطالعاتی و برنامه‌ریزی و ارزیابی به بیش از ۴ سال برنمی‌گردد و در برخی از دانشگاه‌ها این گروه‌ها سال اول تأسیس را سپری می‌کنند. تعدد و تنوع وظایف از یک سو و ابهام در شرح وظایف و یا نحوه اجرایی نمودن این وظایف به چشم می‌خورد. این ابهام سازمانی و عدم تمرکز بر وظایف متنوع و متعدد در عملکرد گروه‌ها متجلی و آشکار است. در دانشگاه‌های قوی نیز همیشه یکی از زیرگروه‌ها مورد غفلت و عدم توجه مدیر قرار گرفته و عملکرد متناسبی نسبت به وظایف نداشته است. لذا به تبع همین مسأله پیشنهاد می‌شود تعاملاتی میان گروه‌های مطالعاتی در سطح کشور بوجود بیاید و شبکه ارتباطی پیوسته‌ای صورت پذیرد تا گروه‌ها با بهره‌گیری از تجربیات و اقدامات

گروه‌های متعدد در کشور؛ علاوه بر جلوگیری از خطا و اشتباه در انجام مطالعات و برنامه‌ریزی‌ها، مدیران گروه‌های مطالعاتی بتوانند با همفکری و تعاملات گسترده در رفع ابهام سازمانی گروه مزبور چه در دانشگاه خود و چه در وزارت علوم گام‌های مهمی را بردارند.

۲) برای تمرکز بیشتر و داشتن عملکرد مناسب برای وظایف تعریف شده گروه‌ها، پیشنهاد می‌شود هر کارشناس مسؤول یک زیرگروه و یا وظایف مشخصی شود. این اقدام ضمن بالا بردن بهره‌وری مدیریتی و تمرکز بهتر بر عملکردها امکان تغافل از یک حوزه و وظیفه را کاسته می‌شود. علاوه بر این وقتی کارشناسی متمرکز بر یک حوزه و وظایف خاصی شود علاوه بر عملکرد مناسب‌تر و عمیق‌تر، تراحم نقش سازمانی کمتری را تجربه می‌کند و در نتیجه رضایتش از مدیر و کار افزایش می‌یابد. این اقدام -اختصاص حوزه و محدوده وظایف خاص برای هر کدام از کارشناسان- در نهایت باعث عملکرد بسیار عالی کل گروه می‌شود.

۳) به روز رسانی و خبرگزاری دقیق سایت گروه مطالعات، علاوه بر آگاهی‌بخشی از عملکرد و اقدامات جزئی به منظور انجام و اجرای وظیفه، امکان استفاده از تجربیات را در اختیار مراجعه کنندگان قرار می‌دهد. قرار دادن عملکردهای سه ماهه روی سایت همچنین می‌تواند روند رو به رشد اقدامات را نشان دهد. تهیه فرم گزارش عملکرد مشترک برای همه گروه‌های مطالعاتی و برنامه‌ریزی می‌تواند خط مشی و ره‌آورد مشترکی را داشته باشد.

۴) یکی از مشکلات موجود در اکثر گروه‌های مطالعاتی، مشخص نبودن و تعریف نشدن ردیف بودجه برای این گروه‌ها در دانشگاه‌ها است. مطمئناً این ضعف اثر سوءی بر عملکرد گروه‌ها خواهد داشت. تثبیت جایگاه سازمانی و نشان دادن اثر مهم گروه‌های مطالعاتی در دانشگاه‌ها می‌تواند به رفع این مشکل کمک کند. بدین منظور می‌بایست علاوه بر تعاملات گسترده با تمامی گروه‌ها و بخش‌های دانشگاه ضمن استفاده از پتانسیل و ظرفیت جامعه دانشگاهی و معرفی گروه مطالعات و اثر عملکرد آن در دانشگاه، اقداماتی را جهت ایجاد زنجیره همکاری و تعامل با همه بخش‌ها ایجاد نماید. این کار ضمن تقویت تعاملات، دیگر بخش‌های دانشگاه را ملزم به همکاری با گروه‌های مطالعاتی می‌نماید که در نهایت به تثبیت جایگاه سازمانی گروه‌ها کمک و در نهایت در تعیین بودجه مشخص به صورت غیرمستقیم اثرگذار خواهد بود.

۵) تعداد نیروهای رسمی مشغول در گروه‌های مطالعات مورد بررسی ۲ نفر است که به انضمام ۶ مدیر گروه به ۸ نفر رسیده است. عدم حضور و وجود نیروهای رسمی می‌تواند بر عملکرد گروه‌ها مؤثر واقع شود چه بسا عدم استفاده از پتانسیل نیروهای رسمی؛ چه در رفع ابهام شرح وظایف و چه در روان‌سازی امور اثرگذار خواهد بود. نزدیک به نیمی از نیروها در این گروه‌ها نیروهای قراردادی هستند، گر چه استفاده از این نوع نیروهای جوان و خلاق می‌تواند تأثیر مثبت داشته باشد اما احساس عدم تعلق سازمانی و احساس بی‌ثباتی شغلی کارشناسان از یک طرف و همچنین عدم پشتیبانی و حمایت دانشگاه از این دست نیروها چه در تأمین امور مالی و امکانات رفاهی و چه در ساختار سازمانی می‌تواند بر همکاری دیگر کارشناسان جهت پیشبرد امور مؤثر باشد.

۶) برخی وظایف در همه گروه‌های مورد بررسی مشترک است مثل وظایف مطالعاتی و یا وظایف نظارتی، به منظور بالا بردن بهره‌وری تصمیم‌گیری مدیریتی مشترک در ابتدا می‌توان شاخص‌ها و ملاک‌های یکسانی را به تناسب این وظایف استخراج نمود که خود این امر، مستلزم یک تحقیق و مطالعه گسترده است تا به تبع آن همه گروه‌های مطالعاتی و برنامه‌ریزی با استفاده از این شاخص‌ها و ملاک‌های استاندارد یافته مورد مقایسه و عملکرد آن‌ها سنجیده شود.

تجربیات خاص و اقدامات جالب برخی دانشگاه‌ها می‌تواند در نشست‌های مشترک گروه‌های مطالعات در وزارت علوم ارائه گردد تا هر مدیر به تناسب حوزه وظایف و اختیارات خود، این اقدامات را بومی و اجرایی سازد.

در ادامه جهت ایجاد تصویری شماتیک و کلی از مدیریت فرهنگی و فعالیت‌های داوطلبانه جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول نتیجه گیری راهبردی برای گروه مطالعات و برنامه ریز فرهنگی - اجتماعی دانشگاه فردوسی

شاخص	نقاط قوت	نقاط ضعف	راه کار
------	----------	----------	---------

شرح وظایف و خدمات	توجه به زیرمجموعه <u>نظارت و ارزیابی</u> در ساختار گروه های مطالعات	– وجود <u>تعدد وظایف های متنوع و مختلف در گروه ها</u> و عدم تثبیت سازمانی این گروه و وجود ابهام در گروه ها – غفلت و عدم توجه مدیر به زیرگروه ها و عدم تناسب عملکرد متناسبی نسبت به وظایف	– ایجاد تعاملاتی میان گروه های مطالعاتی در سطح کشور و شبکه ارتباطی پیوسته ای – بهره گیری از تجربیات و اقدامات گروه های متعدد در کشور؛ به منظور جلوگیری از خطا و اشتباه در انجام مطالعات و برنامه ریزی ها، و ایجاد زمینه همفکری و تعاملات گسترده مدیران گروه های مطالعاتی – اختصاص حوزه و محدوده وظایف خاص برای هر کدام از کارشناسان به منظور بالا بردن بهره وری مدیریتی و تمرکز بهتر بر عملکردها و کاستن تعادل از یک حوزه و وظیفه – به روز رسانی و خبرگزاری دقیق سایت گروه مطالعات، به منظور آگاهی بخشی از عملکرد و اقدامات و امکان استفاده از تجربیات – تهیه فرم گزارش عملکرد مشترک برای همه گروه های مطالعاتی و برنامه ریزی
نیروی انسانی	– حضور نیروهای متعهد و گاهاً متخصص به منظور انجام مطالعات و طرح های پژوهشی مورد نیاز گروه های مطالعات	عدم حضور و وجود نیروهای رسمی احساس عدم تعلق سازمانی و احساس بی ثباتی شغلی کارشناسان عدم پشتیبانی و حمایت دانشگاه از نیروهای پژوهشی چه در تأمین امور مالی و امکانات رفاهی	– استفاده از نیروهای جوان و خلاق – ایجاد سازوکار و تسهیل راهکارهای قانونی موجود جهت استفاده از نیروهای جوان و متعهد
بودجه		مشخص نبودن و تعریف نشدن ردیف بودجه برای این گروه ها	– تثبیت جایگاه سازمانی و نشان دادن اثر مهم گروه های مطالعاتی در دانشگاه ها – ایجاد تعاملات گسترده با تمامی گروه ها و بخش های دانشگاه ضمن استفاده از پتانسیل و ظرفیت جامعه دانشگاهی و معرفی گروه مطالعات و اثر عملکرد آن در دانشگاه
فضاها و اماکن فرهنگی	وجود فضاها و اماکن متناسب و کافی جهت انجام وظایف	–	

ج) مدیریت تربیت بدنی

به منظور انتخاب دانشگاه های برتر در حوزه تربیت بدنی، سایت مدیریت تربیت بدنی ۱۳ دانشگاه برتر کشور مورد جستجو و بررسی قرار گرفت که با توجه به اینکه در مطالعات تطبیقی، پدیده یا ساختار یا فرآیند مورد بررسی باید مشابهت هایی در زیرساختار باهم داشته باشند، محقق پنج دانشگاهی را که از در

قسمت فعالیت، اهداف، ساختار و عملکرد تقریباً با دانشگاه فردوسی همتراز بودند را انتخاب و آن‌ها را مورد بررسی و کنکاش قرار داد. بدین ترتیب دانشگاه‌های مورد بررسی عبارتند از: دانشگاه تهران، دانشگاه خوارزمی، دانشگاه تبریز، دانشگاه شیراز و دانشگاه اصفهان.

الف. تحلیل شرح وظایف

به منظور استفاده از اطلاعات به دست آمده و کاربردی نمودن این اطلاعات و همچنین کشف مشابهت‌ها و تفاوت‌های ساختاری موجود با ساختار جدید معاونت فرهنگی- اجتماعی و دانشجویی به تحلیل این دست از شرح وظایف و ساختارها و اهداف متصور شده در ۵ دانشگاه پرداختیم. حوزه فعالیت‌های منتج شده از وظایف مدیریت تربیت بدنی در دانشگاه فردوسی و دیگر دانشگاه‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۹. تحلیل دانشگاه‌ها به لحاظ حوزه فعالیت‌ها و وظایف مدیریت‌های تربیت بدنی

حوزه فعالیت‌ها	تهران	خوارزمی	تبریز	شیراز	اصفهان	فردوسی مشهد
ورزش همگانی	✓		✓	✓		✓
ورزش قهرمانی	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ورزش کارکنان	✓		✓		✓	✓
آموزش مهارت‌های ورزشی	✓	✓				✓
انجمن‌های ورزشی دانشکده‌ها	✓		✓	✓	✓	✓
مرکز مشاوره ورزشی و تندرستی	✓		✓		✓	✓
توسعه اماکن ورزشی	✓	✓	✓	✓	✓	✓

همان‌طور که در جدول مشخص است در تحلیل دانشگاه‌ها از نظر حوزه فعالیت‌ها و وظایف مدیریت‌های تربیت بدنی دانشگاه فردوسی و دانشگاه تهران در تمامی بخش‌ها، وظایف و اقداماتی را مد نظر قرار داده‌اند. در این میان دانشگاه خوارزمی کمترین حیطه فعالیت‌ها را دارد.

یافته‌های کاربردی:

۱. براساس بررسی‌های انجام گرفته، دانشگاه تهران، دانشگاه جامع است که بخش تربیت بدنی دانشگاه تهران دارای ساختار اداره کل می‌باشد. همچنین از طرفی دارای معاونت بوده و کارشناسان ورزش خواهران و برادران در ساختار تفکیک نشده است. همچنین اماکن ورزشی دانشگاه متمرکز نبوده و تعداد آن نیز نسبت به جمعیت دانشجویی و واحدهای دانشکده مناسب نیست. اما طبق بررسی‌های انجام شده یکی از نقاط قوت دانشگاه تهران، برنامه ریزی در جهت جذب حامیان مالی جهت توسعه ورزش دانشجویی می‌باشد و همچنین وجود دانشجویان قهرمان ورزشی و عضو تیم ملی در این دانشگاه سبب موفقیت‌های بیشتر این دانشگاه در حوزه ورزش قهرمانی شده است.

۲. ساختار تربیت بدنی دانشگاه تبریز "اداره" می‌باشد و تفکیک حوزه‌های کارشناسی بیشتر در بخش ورزش قهرمانی و همگانی است، دارای واحد حسابداری مستقل هستند و برای سرپرستی اماکن ورزشی و امور پشتیبانی مسؤول مستقیم ندارند. همچنین بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد از کلیه فضاها و اماکن ورزشی روباز و سرپوشیده جهت توسعه ورزش استفاده می‌نمایند و تاکید بیشتر آن‌ها بر ورزش همگانی است.

۳. دانشگاه خوارزمی دارای یک معاون ورزش بانوان می‌باشد که نشان از اهمیت دانشگاه به توسعه ورزش بانوان است. ضمناً تعداد کارشناسان تربیت بدنی فعال در این اداره نسبت به سایر دانشگاه‌ها بیشتر می‌باشد که نشان از قدمت ورزش در این دانشگاه دارد. همچنین نکته قابل توجه وجود چندین "اداره" در مدیریت تربیت بدنی می‌باشد که ساختار متمرکز و در عین حال مستقل با وظایف مشخصی را ایجاد کرده است. اداره آموزش-اداره مسابقات-اداره اماکن ورزشی-اداره انجن ورزشی کارکنان و اساتید

۴. مدیر تربیت بدنی دانشگاه شیراز به عنوان سرپرست مشغول به کار است و معاون هم وجود ندارد. به نظر می‌رسد اداره امور تربیت بدنی بیشتر جنبه اجرایی دارد تا توسعه‌ای. اما از نکات بارز این دانشگاه وجود کارشناسان زیاد در دانشکده‌های مختلف دانشگاه است که مسؤولیت ورزش هر دانشکده را عهده دار می‌باشند.

۵. اداره تربیت بدنی دانشگاه اصفهان دارای پرسنل محدودی می‌باشد اما شاید وجه تمایز این دانشگاه وجود مرکز مشاوره ورزشی مستقل و پویا می‌باشد که به عنوان قطب علمی مراکز تندرستی و مشاوره ورزشی مرکز کشور دارای فعالیت است.

ب. تحلیل عملکرد و شاخص‌ها

براساس بررسی‌های انجام شده، حوزه‌های عملکردی مدیریت تربیت بدنی دانشگاه‌ها با ۹ مؤلفه (تأمین مالی، اماکن و تجهیزات ورزشی، منابع انسانی، برنامه ریزی، ساختار و تشکیلات، تعاملات و ارتباطات؛ نظارت و ارزیابی، ورزش همگانی؛ ورزش قهرمانی) و ۵۷ شاخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که در واقع حوزه‌های کلیدی عملکرد و فعالیت تربیت بدنی دانشگاهها محسوب می‌شود و در مجموع مطابق با امتیاز اختصاص یافته به هر مؤلفه و شاخص رتبه بندی می‌شوند.

جدول ۱۰. استخراج شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت تربیت بدنی دانشگاه‌ها بر اساس تحلیل انجام شده

مؤلفه (۱) تأمین مالی		
معیارها		
جذب اعتبار از نهادهای دولتی	جذب اعتبار از منابع غیر دولتی	انضباط و شفافیت مالی

شاخص ها

میزان جذب اعتبار از دانشگاه	درآمد حاصل از اماکن ورزشی	میزان جذب اعتبار از حامیان مالی	شفاف بودن کلیه درآمدها و هزینه‌ها
۷۵	۱۵	۱۵	۱۰

مؤلفه (۲) اماکن و تجهیزات ورزشی

معیارها		
نگهداری اماکن و تجهیزات ورزشی	بهره برداری از اماکن ورزشی	ساخت و توسعه اماکن و تجهیزات ورزشی

شاخص‌ها

۱۰	مدیریت مصرف انرژی	
۵	بودجه تعمیرات تجهیزات ورزشی	
۵	بودجه تعمیرات، اماکن و تأسیسات ورزشی	
۱۵	میزان بهره برداری فوق برنامه دانشجویان از اماکن ورزشی	
۱۰	بیمه نامه معتبر مخصوص اماکن ورزشی	
۱۰	ساعات ویژه استفاده دختران از فضاهای ورزشی	
۱۵	ارزش ریالی تجهیزات ورزشی خریداری شده	
۲۵	افزایش سرانه فضای ورزشی	
۲۰	افزایش سرانه فضای ورزشی روباز	
۲۰	افزایش سرانه فضای ورزشی سرپوشیده	

مؤلفه (۳) منابع انسانی

معیارها	
انگیزش و توانمندسازی منابع انسانی	بکارگیری و توسعه مربیان ورزشی

شاخص‌ها

رشته تحصیلی مرتبط با پست سازمانی برای مدیران و کارکنان	شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی مرتبط	رضایت شغلی کارکنان	تعداد مربیان ورزشی	کیفیت مربیان ورزشی
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰

مؤلفه (۴) برنامه ریزی

معیارها	
برنامه ریزی راهبردی	برنامه ریزی عملیاتی

شاخص‌ها

وجود برنامه راهبردی و بلند مدت به صورت مکتوب	داشتن تقویم ورزشی و عملیاتی شدن آن با برآورد بودجه سالانه
۳۰	۲۰

مؤلفه (۵) ساختار و تشکیلات

معیارها

امور انجمن‌های ورزشی و داوطلبین		وجود شورای عالی ورزش دانشگاه		شرح وظایف مدون و مکتوب		وجود نمودار سازمانی مصوب	
شاخص‌ها							
تعداد انجمن‌های ورزشی دانشجویی	تعداد داوطلبان ورزش دانشگاهی	واگذاری خدمات و فعالیت‌های ورزشی دانشگاه به بخش نهضت داوطلبی	تشکیل شورای ورزشی	وجود شرح وظایف مکتوب و شفاف کارکنان و واحدهای مختلف	وجود نمودار سازمانی مصوب		
۱۵	۱۰	۱۰	۲۵	۱۵	۲۵		
مؤلفه (۶) تعاملات و ارتباطات							
معیارها							
تعامل با دانشگاه		تعامل با تربیت بدنی وزارت علوم		تعامل با سایر ارگان‌ها (فدراسیون، هیات...)		روابط عمومی و رسانه‌ای	
شاخص‌ها							
ارتباط متقابل مؤثر با گروه یا دانشکده تربیت بدنی	ارتباط متقابل مؤثر با هیات رئیسه دانشگاه و دانشکده‌ها و سایر بخش‌ها	حضور فعال و مؤثر در گردهمایی و ...	پاسخگویی به موقع به مکاتبات اداری	صادره از تربیت بدنی وزارت	اجرای آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های	ارائه ایده‌ها و طرح‌های جدید به اداره کل	تعامل با دبیران مناطق
۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
مؤلفه (۷) نظارت و ارزیابی							
معیارها							
همکاری با ارزیابان تربیت بدنی وزارت علوم		ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان		توسعه سیستم‌های اطلاعات			
شاخص‌ها							
میزان همکاری با ارزیابان تربیت بدنی وزارت علوم		وجود نظام ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان و اجرای آن		وجود بانک اطلاعات جامع و دقیق (ورزشکاران، مربیان، مسابقات...)			
۱۵		۱۰		۲۵			
مؤلفه (۸) ورزش همگانی و تفریحی							
معیارها							
مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی		رضایت دانشجویان از خدمات ورزشی		توسعه رویدادهای ورزش همگانی		برگزاری کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی	
فعالیت مراکز مشاوره ورزشی							
شاخص‌ها							
میزان مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های ورزشی	میزان رضایت دانشجویان از خدمات ورزشی	برنامه‌های گل گشت و کوهپیمایی و...	همگانی -دوچرخه سواری...)	جشنواره ورزش همگانی (هفته خوابگاه -دو هفته)	آموزشی رشته‌های مختلف	برگزاری کلاس‌های	برگزاری کارگاه‌های دانش افزایی ورزشی برای دانشجویان
قرار گرفته	قرار گرفته	قرار گرفته	قرار گرفته	قرار گرفته	قرار گرفته	قرار گرفته	قرار گرفته

۱۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۰	۱۵	۱۰	۰	
مؤلفه (۹) ورزش قهرمانی									
معیارها									
تدارک و توسعه مسابقات درون دانشگاهی			تشکیل تیم‌های دانشگاه و اردوهای ورزشی		مقام آوری در مسابقات بین دانشگاهی		حضور در تیم‌های ملی دانشجویی		
شاخص‌ها									
دانشجویان عضو تیم‌های ملی دانشجویی		دانشجویان دعوت شده به تیم ملی دانشجویی		مدال‌های کسب شده تیمی در مسابقات		مدال‌های کسب شده انفرادی در مسابقات		رتبه دانشگاه در المپیاد سراسری	
آماده سازی تیم‌های ورزشی دانشگاه		تیم‌های شرکت کننده در مسابقات ورزشی بین دانشگاهی (منطقه، المپیاد...)		نفرات شرکت کننده در مسابقات درون دانشگاهی					
۱۵	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	

به تبع مؤلفه‌ها و شاخص‌های اشاره شده، عملکرد هر دانشگاه و نمره کسب شده از هر مؤلفه در جدول زیر آمده است.
جدول ۱۱. امتیاز ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های ششگانه در سال ۹۵ براساس شاخص‌های مورد نظر

نام دانشگاه	تأمین مالی (۱۱۵)	امکان و تجهیزات ورزشی (۱۳۵)	منابع انسانی (۵۰)	برنامه ریزی (۵۰)	ساختار و تشکیلات (۱۰۰)	تعامل و ارتباطات (۱۰۰)	نظارت و ارزیابی (۵۰)	ورزش همگانی و تفریحی (۲۵۰)	ورزش قهرمانی (۲۰۰)	امتیاز نهایی
تهران	۱۰۳	۹۱	۴۸	۴۵	۷۵	۱۰۰	۴۰	۲۲۰	۱۵۰	۸۷۲
خوارزمی	۵۵	۵۵	۴۴	۳۰	۵۰	۷۵	۴۲	۱۸۰	۱۱۰	۶۴۱
تبریز	۸۵	۱۱۵	۳۰	۳۵	۸۰	۹۰	۴۰	۲۱۵	۷۵	۷۶۵
شیراز	۹۵	۷۰	۴۲	۳۵	۵۰	۷۵	۴۰	۱۹۵	۱۲۵	۷۲۷
اصفهان	۹۵	۷۵	۴۰	۴۰	۸۰	۷۵	۴۵	۲۰۰	۱۰۰	۷۵۰
فردوسی مشهد	۱۱۲	۱۳۰	۴۸	۵۰	۸۵	۹۵	۴۸	۲۳۵	۱۹۰	۹۹۳

طبق امتیاز نهایی مشخص شده، دانشگاه فردوسی مشهد با بیشترین امتیاز کسب شده از شاخص‌های مورد بررسی در صدر اول قرار دارد. بعد از آن دانشگاه تهران و دانشگاه تبریز در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

یافته‌های کاربردی:

۱. به نظر می‌رسد علی‌رغم اینکه دانشگاه فردوسی مشهد در حوزه ورزش به لحاظ محتوی عملکردی و همچنین فعالیت‌های ورزشی و ارائه خدمات به دانشگاهیان در جایگاه ویژه‌ای می‌باشد اما برای رسیدن به رسالت و اهداف ورزشی نیازمند بررسی و تخصیص مناسب سهم فعالیت‌ها در حوزه همگانی و قهرمانی است و بهتر است جهت افزایش تعداد مشارکت کنندگان در برنامه‌های ورزشی و قرار گرفتن ورزش در سبد فعالیت‌های دانشگاهیان، سرمایه‌گذاری ویژه‌ای انجام شود.

ج. بررسی مقایسه‌ای میزان بودجه مدیریت تربیت بدنی

جدول ۱۲. بودجه مدیریت‌های تربیت بدنی (ریال)

نام دانشگاه	تهیه کالا و خدمات ورزشی	فعالیت‌های ورزشی دانشجویان	برنامه گسترش ورزش دانشجویان
تهران	۸.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۱۶.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۲۴.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰

۱۰.۱۱۵.۰۰۰.۰۰۰	۸.۰۱۵.۰۰۰.۰۰۰	۲.۱۰۰.۰۰۰.۰۰۰	خوارزمی
۲۳.۵۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۱۲.۶۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۴.۹۰۰.۰۰۰.۰۰۰	تبریز
۲۶.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۲۳.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۳.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰	شیراز
۱۶.۸۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۱۰.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۴.۲۰۰.۰۰۰.۰۰۰	اصفهان
۲۰.۶۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۱۴.۲۰۰.۰۰۰.۰۰۰	۴.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰	فردوسی مشهد

همان‌طور که جدول بالا مشاهده می‌شود، میزان بودجه به تفکیک هزینه کرد در بخش‌های مختلف برای دانشگاه‌های مورد بررسی آمده است. دانشگاه فردوسی بخش اعظم بودجه را در گسترش ورزش دانشجویان متمرکز نموده است. البته لازم به ذکر است تمرکز بر ارائه برنامه‌هایی جهت گسترش ورزش دانشجویی بین تمامی دانشگاه‌های مورد بررسی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نتیجه گیری

در این فصل در واقع پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مدیریت تربیت بدنی دانشگاه‌های مختلف و پی بردن به نقاط قوت و ضعف وضعیت موجود به ارائه راهکار پیشنهادی و نتیجه گیری پرداخته می‌شود:

– به نظر می‌رسد علی‌رغم اینکه دانشگاه فردوسی مشهد در حوزه ورزش به لحاظ محتوی عملکردی و همچنین فعالیت‌های ورزشی و ارائه خدمات به دانشگاهیان در جایگاه ویژه‌ای می‌باشد اما برای رسیدن به رسالت و اهداف ورزشی نیازمند بررسی و تخصیص مناسب سهم فعالیت‌ها در حوزه همگانی و قهرمانی است و بهتر است جهت افزایش تعداد مشارکت‌کنندگان در برنامه‌های ورزشی و قرار گرفتن ورزش در سبد فعالیت‌های دانشگاهیان، سرمایه‌گذاری ویژه‌ای انجام شود.

– به لحاظ ساختاری چارت مدیریت تربیت بدنی دانشگاه به لحاظ اجرایی و واقعی مناسب است چراکه تفکیک وظایف و فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها به خوبی در حوزه خواهران و برادران صورت گرفته است اما در چارت مصوب خیلی سلسله‌مراتب و مشاغل روشن نیست و ادغام شرح شغل وجود دارد.

– به لحاظ محتوایی و عملکردی به نظر می‌رسد داشتن نظام جامع گزارش‌دهی و گزارش‌گیری و همچنین مستندسازی فعالیت‌ها و بودجه به بهره‌وری بیشتر این مدیریت کمک خواهد کرد

– شایسته است با توجه به سرآمد بودن ورزش دانشگاه در کشور، برنامه‌های بلندمدت و مستمر جایگزین برنامه‌های مقطعی و تکراری گردد. که بدین‌منظور پیشنهاد می‌شود وضعیت موجود مدیریت در بین دانشگاه‌های کشور با وضعیت مطلوب مقایسه شود و برای آن راهکار عملیاتی ارائه شود.

– تبدیل وضعیت نیروهای شرکتی متخصص و کارشناسان ورزشی نیز از شرایطی است که می‌تواند به تعهد بیشتر کارکنان و انگیزه شغلی آنان و به تبع آن رشد و توسعه ورزش دانشگاهی منجر شود.

– در نظر گرفتن تسهیلات تحصیلی برای دانشگاهیان و فعالان ورزشی می‌تواند یکی دیگر از راهکارهای رسیدن به اهداف ورزش دانشگاهی باشد.

– تشکیل پرونده سلامت جسمانی برای دانشگاهیان و مشاوره‌های مناسب ورزشی از دیگر اقدامات موثر در تضمین سلامت جسمانی دانشگاهیان می‌باشد.

– سرمایه‌گذاری در جهت توسعه ورزش بانوان و ارائه جذابیت‌های انگیزشی از طریق فراهم کردن فضای شاد و تفریحی مانند کلوپ‌ها و پارک‌های ورزشی نیز از عوامل موثر در مشارکت ورزشی می‌باشد.

– در جمع‌بندی نهایی به نظر می‌رسد پس از گذشت سالیان فعالیت و تجربه در این مدیریت، هنوز آگاهی بخشی و ضرورت ورزش در دانشگاه‌ها مشخص نشده و تقاضا محور نیست مناسب است که روند صنعتی شدن ورزش در قالب ارائه خدمات مناسب در دانشگاه‌ها جاری گردد.

در ادامه جهت ایجاد تصویری شماتیک و کلی از مدیریت تربیت بدنی جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۱۳ نتیجه‌گیری راهبردی برای مدیریت تربیت بدنی دانشگاه فردوسی

شاخص	نقاط قوت	نقاط ضعف	راه کار
شرح وظایف	وجود وظایف مدیریت‌های تربیت بدنی دانشگاه فردوسی در تمامی بخش‌ها	- تأکید ویژه بر ورزش قهرمانی و عدم توجه ویژه بر ورزش همگانی	- توجه به نکات مثبت دانشگاه‌های مورد بررسی و کاربرد آن در دانشگاه فردوسی با توجه به ساختار آن
		- روشن نبودن سلسله مراتب و مشاغل در چارت مصوب خیلی و ادغام شرح وظایف	- برنامه ریزی در جهت جذب حامیان مالی جهت توسعه ورزش دانشجویی
تحلیل عملکرد	- کسب رتبه اول دانشگاه فردوسی در شاخص‌های استاندارد	- ارتباط ضعیف بین دانشکده های دانشگاه و امور ورزشی	- وجود کارشناسان در دانشکده‌های مختلف که مسؤولیت ورزش هر دانشکده را عهده دار می‌باشند.
		- ارتباط ضعیف اعضای هیأت علمی با مقوله ورزش همگانی در دانشگاه	- وجود مرکز مشاوره ورزشی مستقل و پویا
بودجه	- وجود بودجه مناسب برای مدیریت تربیت بدنی دانشگاه فردوسی		
پیشنهادهای برای سایر امور	- در نظر گرفتن تسهیلات تحصیلی برای دانشجویان و فعالان ورزشی		
	- سرمایه گذاری در جهت توسعه ورزش بانوان و ارائه جذابیت های انگیزشی از طریق فراهم کردن فضای شاد و تفریحی		
	- تبدیل وضعیت نیروهای شرکتی متخصص و کارشناسان ورزشی		
	- تشکیل پرونده سلامت جسمانی برای دانشجویان و مشاوره های مناسب ورزشی		
	- در نظر گرفتن برنامه های بلند مدت و مستمر جایگزین برنامه های مقطعی و تکراری از طریق بررسی وضعیت موجود مدیریت در بین دانشگاه های کشور با وضعیت مطلوب و برای آن راهکار عملیاتی ارائه شود		

ج)مدیریت رفاه و سلامت دانشجویان

از آنجایی که گزارش حاضر ماهیتی مقایسه‌ای و تطبیقی دارد و مبنای آن را مطالعه و تحلیل مقایسه‌ای صورت می‌دهد. لذا به منظور نیل به هدف لازم بود پنج دانشگاه برتر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به عنوان مورد بررسی انتخاب شوند. لذا پنج دانشگاهی که در قسمت معاونت فرهنگی و اجتماعی تقریباً با دانشگاه فردوسی همتراز بودند، انتخاب و مورد بررسی و کنکاش قرار گرفتند. . برای این کار در ابتدا با مدیر محترم رفاه و سلامت دانشجویان مشورت صورت گرفت و پس از آن از میان گزینه‌های موجود، پنج دانشگاه برتر انتخاب شدند. علاوه بر این پنج دانشگاه، با مشورت ناظر طرح، دانشگاه علوم پزشکی

تهران نیز به لیست فوق افزوده شد. دلیل افزوده شدن این دانشگاه نقاط قوت فراوان آن است که در ادامه به شکل تفصیلی به آن پرداخته خواهد. فهرست دانشگاه‌های مورد مطالعه در این تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

۱. دانشگاه تهران
۲. دانشگاه صنعتی اصفهان
۳. دانشگاه شیراز
۴. دانشگاه صنعتی شریف
۵. دانشگاه تربیت مدرس تهران
۶. دانشگاه علوم پزشکی تهران

الف. تحلیل شرح وظایف

به منظور استفاده از اطلاعات به دست آمده و کاربردی نمودن این اطلاعات و همچنین کشف مشابهت‌ها و تفاوت‌های ساختاری موجود با ساختار مدیریت رفاه و سلامت دانشجویان به تحلیل شرح وظایف و ساختارها دانشگاه می‌پردازیم. ابتدا زیرگروه‌ها و زیرشاخه‌ها در هر دانشگاه لیست و فراوانی هر کدام از این زیرگروه‌ها در دیگر دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گرفت که در جدول زیر آمده است:

جدول ۱۴. بررسی مقایسه‌ای زیرگروه‌های مدیریت‌های دانشجویی

دانشگاه‌ها	تهران	تربیت مدرس	صنعتی شریف	صنعتی اصفهان	شیراز	علوم پزشکی تهران	فردوسی مشهد
زیرگروه‌ها							
اداره رفاه	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
اداره تغذیه	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
اداره خوابگاه	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مرکز بهداشت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

همانطور که در جدول بالا مشخص است اداره امور دانشجویی در ساختار دانشگاه‌های کشور اولویت خود را بر روی تأمین امکانات رفاهی و سلامت دانشجویان قرار می‌دهد و بر اساس اهداف خود شروع به برنامه ریزی و تصمیم‌گیری می‌کند. توجه به زیرگروه‌ها بدون در نظر گرفتن شرح وظایف موجود در هر زیرگروه و تحلیل بر مبنای صرف زیرگروه ناقص است. هر کدام از دانشگاه‌ها وظایف متعدد و متنوعی را برای بخش مدیریت امور دانشجویی خود لیست کرده‌اند که برخی اجرایی و برخی در حد آیین‌نامه، مورد توجه بوده‌اند. برای مشاهده کلی وظایف این ساختار در دانشگاه‌ها جدولی تهیه شده تا بتواند در یک نگاه، تصویر روشن و شفاف‌ی ارائه دهد.

جدول ۱۵. بررسی مقایسه‌ای شرح وظایف زیرگروه‌های مدیریت‌های دانشجویی

محتوا	شرح وظایف	تهران	تربیت مدرس	صنعتی شریف	صنعتی اصفهان	شیراز	فردوسی مشهد
اداره تغذیه	ارائه وعده‌های غذایی صبحانه، ناهار و شام بر اساس قوانین و مقررات صندوق رفاه دانشجویان غذاخوری‌ها	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	تجهیز، نگهداری، نظارت بر توسعه فضای غذاخوری‌ها و آشپزخانه‌ها	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	نظارت بر حسن انجام کار پیمان‌کاران	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	کنترل کیفی	✓	✓	✓	✓	✓	✓

اداره رفاه	مسئولیت برقراری وام‌های صندوق رفاه دانشجویان و بررسی امور پرداخت، امور بازپرداخت، امور خوابگاه، بایگانی اسناد					
	✓	✓	✓	✓	✓	✓
اداره خوابگاه‌ها	معرفی دانشجویان متقاضی واجد شرایط اسکان به خوابگاه					
	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	مسئولیت حفظ اموال دانشگاه، اماکن تأسیسات و اجرای مقررات عمومی خوابگاه‌ها					
	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مرکز بهداشت و درمان	نظارت بر رعایت نظافت و بهداشت عمومی					
	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ایجاد آسایش، ایمنی و رفاه نسبی برای دانشجویان					
	کنترل، ارزیابی و ارائه راهکارهای مناسب برای افزایش سطح بهداشت در مکان‌های عمومی، غذاخوری‌ها، خوابگاه‌ها، بوفه‌ها و تریاهای دانشگاه، خدمات پزشکی عمومی، داروخانه، تزیینات و پانسمان					
	✓	✓	✓	✓	✓	✓

همانطور که در جدول بالا قابل مشاهده است بیشترین فعالیت‌های مدیریت امور دانشجویی در ساختار دانشگاه‌های کشور متمرکز بر سه حیطه رفاهی، درمانی و امکانات اسکان دانشجویان می‌باشد. که متأسفانه دانشگاه صنعتی اصفهان در بخش اداره امور خوابگاه‌ها شرح وظایف روشنی را ارائه نداده است. با توجه به اینکه تمامی دانشگاه‌ها به دنبال جذب سرمایه از بیرون یا به طور واضح‌تر بدنبال برون سپاری در بخش تأمین مالی و تغذیه و تاحدودی هم در بخش اداره خوابگاه هستند. به طور مثال برای سلامت و کیفیت غذایی بیشتر دانشجویان خود دست به اجرای مناقصه برای حوزه تغذیه می‌زنند و با پیمانکارانی که مناقصه را پیروز می‌شوند قرارداد می‌بندند. ولی باید توجه داشت با وجود قرار داد با پیمانکار نظارت کلی در آن حیطه به عهده دانشگاه مربوطه می‌باشد.

یافته‌های کاربردی:

۱. مدیریت امور رفاه و سلامت دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد با پنج زیر مجموعه (اداره رفاه، اداره تغذیه، اداره خوابگاه، مرکز بهداشت و درمان، امور عمومی) فعالیت می‌کند. نکته قابل توجه ادغام مرکز بهداشت با مدیریت امور دانشجویی و تغییر نام مدیریت اموردانشجویی این دانشگاه به مدیریت رفاه و سلامت دانشجویان نسبت به سایر دانشگاه‌ها دولتی دیگر است. مدیریت رفاه و سلامت این دانشگاه دارای شرح وظایف مختصر می‌باشد به طوریکه در بعضی واحدها شرح وظایف وجود ندارد یا حداقل در سایت این دانشگاه گذاشته نشده تا دانشجویان و دیگر کارکنان با محدوده مسئولیت همکاران خود آشنایی داشته باشند و دچار تداخل نقش نشوند و یا با تعارض مواجه نشوند.

۲. مدیریت امور دانشجویی دانشگاه تهران به طور مستقیم واحدهای (اداره تغذیه، اداره وام) را پشتیبانی می‌کند. بخشی جدا به عنوان واحد رسیدگی به امور دانشجویان نابینا و کم بینا در این دانشگاه مورد توجه ویژه این مدیریت بوده که برای پیشرفت همه جانبه این عزیزان دانشگاه شروع به تعاملات بیرونی با سایر مؤسسات و سازمان داشته از این رو با نگرشی کلان در سطح کشور اقدام به راه اندازی پایگاه اطلاعات نابینایان کرده است. این تعاملات نه تنها در حوزه رفاه حال دانشجویان نابینا بلکه در حوزه امور بهداشت و درمان نمود دارد.

۳. آنچه که در مدیریت امور دانشجویی دانشگاه صنعتی شریف قابل توجه و متفاوت با سایر دانشگاه‌ها در این مجموعه است داشتن یک سامانه ملی ابر سلامت که حاصل همکاری مشترک یا روشن‌تر تعاملات بیرونی بین دانشگاه صنعتی شریف و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی است. همکاری هدفمندی که با حضور فعال همه انجمن‌های علمی و آموزشی حوزه سلامت و استفاده از ظرفیت‌های بسیار ارزشمند نظام سلامت خواهد توانست گامی در جهت تحقق چشم انداز نظام جمهوری اسلامی ایران بردارد.

۴. دانشگاه دانشگاه علوم پزشکی تهران با داشتن چارتهایی دقیق در توضیح فرایندهای رسیدن به کار مورد نظر دانشجویان و به کارگیری کارمندانی با تحصیلات مرتبط باپست‌های سازمانی و داشتن شرح وظایف دقیق و روشن حتی برای جزئی‌ترین پست سازمانی توانسته خود را در رتبه اول دانشگاه‌های علوم پزشکی قرار دهد به طور روشن‌تر با شفاف سازی برای دانشجویان و کارکنان توانسته به اهداف خود برسد. و وجهه تمایز این دانشگاه با سایر دانشگاه‌های مذکور اداره کتابخانه‌های دانشجویی که در خوابگاه‌های دانشجویان مستقر است می‌باشد و با فراهم نمودن این امکانات موفقیت دانشجویان را دو چندان می‌کند.

۵. ساختار امور خوابگاه در دانشگاه فردوسی مشخص نیست و با توجه به مشاهدات پیچیده، به نظر می‌رسد که باعث کندی در جریان امور می‌شود. پیشنهاد می‌شود سازوکارهای مشخص و روشنی تعریف و وضع گردد تا از پیچیدگی بوجود آمده بکاهد. این موضوع به خصوص در دانشجویانی که به تازگی در ساختار دانشگاه وارد شده‌اند کمک کننده خواهد بود.

۶. برای این که مدیریت رفاه و سلامت دانشگاه فردوسی بتواند به وظایف خود در حوزه‌های مربوطه تمرکز کند و خدمات بهتری ارائه دهد، بهتر آن است که مسئولیت بخش درمان و پزشکی مستقیماً تحت نظارت معاونت دانشجویی به عنوان یک واحد جدا قرار بگیرد تا بتواند کارکرد ضعیف این دانشگاه را بهبود بخشد. در کنار آن باید دانشگاه بتواند در زمینه بهداشت و پزشکی با سایر درمانگاه‌ها و بیمارستان‌ها تعاملات سازنده داشته باشد. تا بتواند سلامت دانشجویان و کارکنان خود را تضمین کند.

ب. بررسی مقایسه‌ای بودجه

جدول ۱۶. بررسی مقایسه‌ای بودجه مدیریت‌های دانشجویی

دانشگاه	عملکرد سال ۹۴	مصوب سال ۹۵	حقوق و مزایای مستمر	سایر	جمع	اختصاصی سال ۱۳۹۶	دارایی‌های تملک و سرمایای	جمع
فردوسی مشهد	۱.۲۸۰.۲۹۸	۱.۷۷۹.۶۱۵	۱.۱۷۴.۷۰۲	۸۸۱.۰۰۶	۲.۰۵۵.۰۷۸	۷۱۰.۳۰۰	۱۷۷.۲۵۲	۲.۹۴۲.۶۳۰
تهران	۳.۱۴۳.۹۶۸	۴.۰۵۰.۶۱۸	۳.۰۶۴.۹۵۰	۱.۴۱۲.۴۹۵	۴.۴۷۷.۴۴۵	۲.۲۹۴.۱۷۳	۶۶۷.۴۲۷	۷.۴۳۹.۰۶۵
اصفهان	۸۹۸.۷۰۳	۱.۱۶۳.۸۷۴	۶۱۶.۹۹۳	۶۵۲.۳۷۹	۱.۲۶۹.۳۷۲	۵۰۰.۰۰۰	۱۴۴.۱۲۵	۱.۹۱۳.۴۹۷
شیراز	۱.۲۴۸.۴۰۸	۱.۶۷۴.۵۷۱	۹۵۶.۱۷۵	۸۷۲.۹۱۰	۱.۸۲۹.۰۸۵	۵۵۰.۰۰۰	۳۰۳.۱۰۴	۲.۶۸۲.۱۸۹
صنعتی شریف	۱.۰۰۶.۶۵۳	۱.۳۱۲.۵۸۲	۵۷۷.۴۴۲	۸۷۵.۴۴۲	۱.۴۳۴.۹۱۲	۱.۱۰۵.۰۰۰	۲۳۴.۰۳۰	۲.۷۷۲.۹۴۲
تربیت مدرس	۲.۴۲۶.۸۳۰	۱.۸۷۸.۷۰۲	۹۷۴.۵۷۹	۹۶۹.۶۷۷	۱.۹۴۴.۲۵۶	۳۹۷.۰۰۰	۲۳۱.۴۵۷	۲.۵۷۲.۷۱۳

همانطور که در ستون جمع کلی بودجه دانشگاه ها مشاهده می شود به جز دانشگاه تهران - که آن هم به دلیل تعداد دانشجوی ۶۰ هزار نفری است - بقیه دانشگاه ها بودجه ای متناسب با تعداد دانشجویان و شرح وظایف خود دارند.

یافته های کاربردی:

۱. تمامی دانشگاه های مورد بررسی به برون سپاری در بخش تغذیه معتقد هستند و این بخش از مجموعه خود را به بخش خصوصی و پیمانکاران پیروز شده در مناقصه واگذار می کنند ولی نظارت کلی را خود دانشگاه برعهده دارند. در بخش رفاه تمامی دانشگاه طبق ضوابط صندوق رفاه دانشجویی به دانشجویان تسهیلات و خدمات ارائه می کنند.

۲. با توجه به اینکه چندین خوابگاه این دانشگاه از لحاظ ساختار قدیمی و استحکام لازم را ندارند مدیریت این حوزه باید از مسولین بالا دست تقاضا درخواست کنند جهت سلامت و آرامش خاطره دانشجویان و به وجود آمدن فضایی امن در خوابگاه ها به تشویق علاقمندان و متقاضیان جهت مشارکت در امر خوابگاه سازی و ایجاد خوابگاه بپردازند.

۳. اداره تغذیه در این قسمت هم با مشکل عدم روشن بودن شرح وظایف تک تک کارکنان مواجه هستیم. در حوزه توزیع صبحانه به دلیل اینکه این وعده در سلامت دانشجویان مهم هست و متاسفانه بیشتر دانشجویان به دلیل نرفتن به سلف در صبح این وعده را از دست می دهند و دچار مشکلاتی در صرف نهار نیز می شوند پیشنهاد می شود / این وعده با وعده شام ادغام شود و یا در هر خوابگاه مکانی به توزیع صبحانه اختصاص یابد.

۴. طبق بررسی های صورت گرفته ارزیابی ها و نظرسنجی های فعلی در سلف و غذاخوری، دقیق و علمی نیست و طی مشاهدات و مصاحبه های صورت گرفته با دانشجویان نظرسنجی های فعلی نمایشی و در جهت دفاع از وضعیت تغذیه تلقی می گردد، لذا پیشنهاد می گردد برگزاری نظرسنجی های ماهیانه دقیق با پرسشگران مجرب انجام گردد، یا هر ترم کیفیت غذاها و نحوه بر خورد کارکنان سلف بررسی گردد که این امر به بهبود عملکرد سلف به خصوص کیفیت غذا کمک خواهد کرد.

۵. ارائه خدمات و فعالیت های زیر به مرکز بهداشت و درمان پیشنهاد می شود: ایجاد همکاری هر چه بیشتر با اداره تغذیه، دانشکده ها و اداره خوابگاه ها جهت ایجاد محیطی بهداشتی و ایمن؛ استفاده از بروشورهای نکات ایمنی و بهداشتی در خوابگاه ها و دانشکده ها ارائه رژیم های غذایی مختص افراد چاق و لاغر خوابگاهی؛ استفاده از طب سنتی در کلینیک خوابگاهی دانشجویان با استفاده از ظرفیت های موجود دانشگاه.

۵. اداره ی رفاه می تواند جهت ایجاد و تسهیل سازوکارهای وام به دانشجویانی که تمکن مالی برای اجاره بهای خوابگاه، تغذیه و خرید لپتاپ به خصوص برای دانشجویان ارشد به بالا ندارند از ظرفیت های دانشگاه مثل بنیاد دانشگاهی و یا استفاده از خیرین یا افراد بیرون از دانشگاه. در ادامه جهت ایجاد تصویری شماتیک و کلی از مدیریت رفاه و سلامت جدول زیر ارائه می گردد:

جدول ۱۷ نتیجه گیری راهبردی برای مدیریت رفاه و سلامت دانشگاه فردوسی

شاخص	نقاط قوت	نقاط ضعف	راه کار
شرح وظایف و خدمات	- تمرکز فعالیت های مدیریت امور دانشجویی بر سه حیطه رفاهی، درمانی و امکانات اسکان دانشجویان	- شرح وظایف مختصر	- ایجاد چارتهایی دقیق در توضیح فرایندهای رسیدن به کار مورد نظر دانشجویان
		- عدم توجه و عدم تخصیص امکانات و شرایط ویژه به دانشجویان خاص دانشگاه	- ایجاد بخشی جدا به عنوان واحد رسیدگی به امور دانشجویان نابینا و کم بینا در دانشگاه
		مثل دانشجویان نابینا و کم بینا	- ایجاد یک سامانه ملی ابر سلامت
		- مشخص نبودن ساختار امور خوابگاه در دانشگاه فردوسی	- تعریف و وضع سازوکارهای مشخص و روشنی جهت کاهش پیچیدگی بوجود آمده در امور خوابگاه

بودجه	وجود بودجه همتراز و متناسب با بودجه دیگر دانشگاه های مورد بررسی	فقدان شفافیت در هزینه کرد بودجه و اعتراض دانشجویان نسبت به عملکرد مدیریت رفاه و سلامت	ایجاد شفافیت در هزینه کرد بودجه
موارد کلی	- تلاش جهت برون سپاری بخش های مختلف مدیریت رفاه و سلامت - وجود فضاهای متعدد خوابگاهی جهت اسکان دانشجویان - انجام ارزیابی های روزانه در غذاخوری ها - پرداخت وام های متعدد در قالب های متنوع - ارائه سه وعده غذا در اداره تغذیه	- عدم استفاده از تجربیات دانشگاه های دیگر در برون سپاری ها - وجود ساختار قدیمی چندین خوابگاه و فقدان استحکام لازم و به تبع آن فقدان سلامت و آرامش خاطر دانشجویان - انجام ارزیابی ها به صورت غیر علمی و نمایشی و در جهت دفاع از وضعیت تغذیه - پایین بودن میزان وام های دانشجویان - از دست رفتن وعده صبح بیشتر دانشجویان به دلیل نرفتن به سلف	- انجام طرح پژوهشی به منظور شناسایی و کشف تجربیات برون سپاری در دیگر دانشگاه ها با استفاده از ظرفیت گروه مطالعات و برنامه ریزی فرهنگی- اجتماعی - تشویق علاقمندان و متقاضیان جهت مشارکت در امر خوابگاه سازی و ایجاد خوابگاه و استفاده از ظرفیت های دانشگاهی مانند خیرین و بنیاد دانشگاهی - برگزاری نظرسنجی های ماهانه دقیق با پرسشگران مجرب با همکاری گروه مطالعات و برنامه ریزی فرهنگی- اجتماعی - استفاده از ظرفیت های دانشگاه مثل بنیاد دانشگاهی و یا استفاده از خیرین یا افراد بیرون از دانشگاه جهت ایجاد و تسهیل پرداخت وام به دانشجویانی که تمکن مالی برای اجاره بهای خوابگاه، تغذیه و خرید لپتاپ به خصوص برای دانشجویان ارشد به بالا ندارند. - ادغام وعده صبح با وعده شام یا توزیع صبحانه در هر خوابگاه

د) مرکز مشاوره و توانمندسازی اجتماعی

هرساله مراکز مشاوره و سلامت وزارت علوم در سه سطح مراکز مشاوره ممتاز، نمونه و فعال امتیاز دهی می شوند که بر اساس فرم ها و گزارش های عملکرد سالانه دریافتی از این مراکز، عملکرد آن ها توسط دفتر مشاوره و سلامت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ارزیابی و امتیاز دهی می شود و دانشگاه ها بر حسب امتیاز و متناسب با جمعیت در هر رده، در نشست سالانه مسؤولان مراکز مشاوره دانشجویی مورد تقدیر قرار می گیرند. در زمینه ارزیابی دانشگاه ها ملاک اول جمعیت آن ها و ملاک دوم امتیازی است که به اصطلاح در نمره گذاری عملکرد مراکز مشاوره به دست می آید. به این ترتیب مرکز مشاوره و توانمندسازی دانشجویان دانشگاه فردوسی با ۶ دانشگاه زیر مقایسه خواهد شد:

دانشگاه تهران، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه شیراز، دانشگاه علم و صنعت، دانشگاه صنعتی اصفهان، دانشگاه شهید بهشتی.

الف. تحلیل شرح وظایف

به منظور استفاده از اطلاعات به دست آمده و کاربردی نمودن این اطلاعات و همچنین کشف مشابهت ها و تفاوت های ساختاری موجود با ساختار جدید مدیریت فرهنگی- اجتماعی و دانشگاهی (مرکز مشاوره و توانمندسازی دانشجویان) به تحلیل این دست از شرح وظایف و ساختارها و اهداف متصور شده در ۵ دانشگاه پرداختیم. ابتدا زیرگروه ها و زیرشاخه ها در هر دانشگاه لیست و فراوانی هر کدام از این زیرگروه ها در دیگر دانشگاه ها مورد توجه قرار گرفت که در جدول زیر آمده است:

جدول ۱۸. مقایسه مراکز مشاوره برتر دانشگاه های سطح کشور بر اساس ساختار سازمانی

زیر گروه‌ها	دانشگاه‌ها	دانشگاه تهران	علم و صنعت	صنعتی اصفهان	شیراز	صنعتی شریف	شهید بهشتی	علامه طباطبائی	فردوسی مشهد
مشاوره و درمان	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
آموزش و پیشگیری	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مددکاری اجتماعی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ارتباط خانواده و دانشگاه	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
دفتر آموزشهای شهروندی									✓
پژوهش	✓	✓	✓	✓			✓		✓
کلینیک نوروتراپی	✓								
مشاوره تلفنی	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
مشاوره الکترونیکی	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
دفاتر ارتقای تحصیلی	✓								
کتابخانه تخصصی					✓				✓
کارآموزی				✓	✓		✓		

همانطور که در جدول فوق مشخص است مرکز مشاوره در ساختار دانشگاه‌های کشور اولویت خود را بر مشاوره و درمان و همچنین آموزش و پیشگیری قرار داده است و در قدم بعدی ارائه خدمات مددکاری و حمایتی به دانشجویان نیازمند می‌باشد.

جدول ۱۹. مقایسه مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور براساس نوع خدمات

شرح وظایف دانشگاه‌ها	دانشگاه تهران	علم و صنعت	صنعتی اصفهان	شیراز*	صنعتی شریف	شهید بهشتی	علامه طباطبائی	فردوسی مشهد
ارائه خدمات مشاوره حضوری (فردی و گروهی) به دانشجویان	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ارائه خدمات مشاوره در خوابگاه‌های دانشجویی	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ارائه خدمات مشاوره تلفنی به دانشجویان	✓		✓			✓		✓
ارائه خدمات مشاوره الکترونیکی به دانشجویان	✓	✓	در دست اقدام		✓	از طریق سایت		
ارائه خدمات مشاوره‌ای به کارکنان و اساتید دانشگاه	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ارائه خدمات مشاوره‌ای به دانشجویان شاهد و ایثارگر و بین الملل								✓
ارائه خدمات مشاوره به افراد غیر دانشگاهی	✓	✓	خانواده دانشجو و کارکنان		✓		✓	
ارائه خدمات روانپزشکی به دانشجویان	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓

✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ارائه خدمات روانسنجی به دانشجویان
				در دست اقدام	✓	ارائه خدمات نوروتراپی به دانشجویان	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تشکیل کمیته مداخله در بحران
✓	✓	✓	✓	✓		✓	تشکیل کانون همیاران سلامت روان
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای دانشجویان
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای کارکنان
✓			✓	✓	✓	✓	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای اساتید
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی کشوری- منطقه‌ای و استانی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	طرح غربالگری و فعالیت پژوهشی
✓		✓	✓		✓	✓	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای سایر نهادها و ارگانها
✓	✓	✓	کارگاه یک روزه برای همه ورودی برگزار شده	✓ دوره الزامی بدون احتساب واحد درسی	✓	✓	ارائه درس مهارت‌های زندگی جهت دانشجویان جدیدالورود
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	اجرای طرح پایش سلامت روان ویژه دانشجویان جدیدالورود
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تدوین بروشور، کتابچه، ماهنامه پیام مشاور و
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	طرح ارتباط با اساتید دانشگاه
		✓		✓	✓	✓	تشکیل دفتر ارتباط خانواده و دانشگاه
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	ارائه خدمات حمایتی و مددکاری به دانشجویان مستعد
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شناسایی منابع حمایتی داخل و خارج دانشگاه و استفاده از آن در جهت کمک به دانشجویان
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	پیگیری وضعیت دانشجویان مشروطی و افت تحصیلی
		✓	✓	✓	✓	✓	تشکیل دفتر ارتباط خانواده و دانشگاه جهت تسهیل ارتباط مثلث استادان، دانشجو و خانواده)
✓			✓	✓	✓	✓	تجهیز کتابخانه تخصصی با موضوعات روانشناختی
		✓		✓	به‌ندرت		برگزاری دوره‌های کارآموزی
						✓	ارائه خدمات تخصصی و غیر تخصصی به نهادهای دولتی و غیردولتی و عموم شهروندان

✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	تشکیل جلسات کمیته تخصصی با حضور نماینده آموزش دانشگاه جهت پرونده‌های کمیسیون موارد خاص
		✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری اردوهای آموزشی تفریحی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری نمایشگاه دانشجویان جدیدالورود
✓		✓	✓	✓	✓	✓	اطلاع رسانی و تبلیغات از طریق شبکه‌های اجتماعی و وبلاگ
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری مسابقات روانشناختی و سخنرانی به مناسبت‌های مختلف (هفته خوابگاه‌ها، هفته بهداشت روان)
✓	✓	✓	✓	✓		✓	برگزاری کمپین پویش رسانه‌ای با موضوعات مختلف (مانند کمپین let's talk)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری نمایشگاه به مناسبت‌های مختلف (هفته خوابگاه‌ها، هفته بهداشت روان)
✓	✓	✓	✓	✓		✓	برگزاری همایش در حوزه بهداشت روان
		✓	✓	✓	✓	✓	تشکیل دفاتر ارتقای تحصیلی (تسهیل مثلث ارتباط استادان، دانشجو و خانواده)
✓	✓	✓	✓	✓	✓		انجام طرح غربالگری و فعالیت پژوهشی کاربردی
				✓			تشکیل کمیته پیشگیری از سوء مصرف مواد
✓				✓			همکاری با معاونت فرهنگی در زمینه فرهنگ عمومی دانشگاه
✓				✓			همکاری با دفتر طرح تحول دانشگاه
				✓			هدایت دانشجویان جدیدالورود با محوریت اساتید و دانشجویان همیار در قالب طرح هدا
✓		✓		✓	✓	✓	راه اندازی و به روز رسانی سایت مرکز

* جدول ارسالی به مرکز مشاوره دانشگاه شیراز علیرغم پیگیری‌های مستمر تا زمان تنظیم گزارش، تکمیل و ارسال نگردیده است. با توجه به ساختار و شرح وظایف مراکز، جدول فوق برای مقایسه شرح وظایف مراکز مشاوره دانشگاهها تهیه گردید. ولی از آنجا که امکان مقایسه شرح وظایف در برخی موارد به علت زیر مجموعه بودن فعالیتها و یا انجام وظیفه در مرکز و عدم اشاره به آن در سایت و ساختار وجود نداشت.

یافته‌های کاربردی:

۱- با توجه به اولویت ساختاری مرکز مشاوره مبنی بر ارائه خدمات مشاوره و درمان در وهله اول و همچنین آموزش و پیشگیری در مرتبه دوم؛ باید به تغییر شیوه‌ها و روش‌های زندگی جوانان و دانشجویان توجه ویژه داشت. به عبارتی پیشنهاد می‌شود تغییر در نوع و شیوه خدمات ارائه شده در این مرکز همزمان با تغییرات موجود در جامعه انجام گردد.

۲- در زمینه آموزش و پیشگیری نیز پیشنهاد می‌گردد شیوه‌های متفاوتی برای ارائه این نوع برنامه‌ها ارائه داد. ایجاد بسته‌ها و تبلیغات فرهنگی جهت آشناسازی دانشجویان با زمینه‌های مورد نیاز آموزشی و همچنین معرفی اهداف و چشم‌انداز کلاس‌های آموزشی می‌تواند از جمله این موارد باشد.

۳- پس از بررسی و مقایسه واحدهای مختلف مراکز مشاوره دانشگاه‌های مورد نظر این نتیجه حاصل شد که واحدهای اداری یکسان و استاندارد شده‌ای در مراکز مشاوره دانشگاهها وجود ندارد. به عبارتی تمام واحدهای مورد بررسی در تمام مراکز مشاوره مورد نظر تعریف نشده است.

به طور مثال واحد ارتباط با خانواده و دانشگاه که یکی از واحدهای مهم می‌باشد تنها در دو دانشگاه شهید بهشتی و صنعتی شریف تعریف شده و در دیگر مراکز چینی واحدی تعریف نشده است. در ساختار جدید مرکز مشاوره و توانمندسازی دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد دفتری با عنوان آموزشهای شهروندی با هدف آموزش و توانمندسازی مهارت‌های اجتماعی، فرهنگی و شهروندی تعریف شده است، این بخش تنها در مرکز مشاوره دانشگاه فردوسی و به نوعی در دانشگاه شهید بهشتی وجود دارد و بیانگر نگاه جامع به رشد همه جانبه روانی- فرهنگی- اجتماعی و شهروندی دانشجوی می‌باشد که تاکنون در آموزش‌های مراکز مشاوره به این امر مهم توجهی جدی نشده بود.

۴- بخش دانشجویان خارجی مرکز مشاوره دانشجویی دانشگاه فردوسی در مهرماه سال ۹۵ با هدف ارتقاء سلامت روان دانشجویان بین الملل و بهبود کیفیت زندگی آنان در سالهای اقامتشان در ایران شروع به کار کرده است. تجربه و باور کارشناسان مرتبط با دانشجویان بین‌الملل نشان داده است که مسائل روان‌شناختی‌ای که این دانشجویان در فرایند سازگاری با فرهنگ جدید و مقابله با احساس غربت با آن مواجه می‌شوند یکی از عوامل اصلی و در عین حال ناآشکار افت تحصیلی و پایین بودن بازده تحصیلی این دانشجویان می‌باشد. علاوه بر این خدمات روان‌شناختی و مددکاری و توجه به سلامت روان دانشجویان واحد بین‌الملل شاخصی است که دانشگاه فردوسی را از سایر دانشگاه‌های کشور که مقصد ورود دانشجویان خارجی هستند متمایز می‌کند و به میزانی که کیفیت این خدمات چشمگیرتر باشد می‌تواند عامل جذب نسبت بیشتری از دانشجویان متقاضی تحصیل در کشور ایران گردد. بخش ارائه خدمات روانشناختی به دانشجویان شاهد و ایثارگر نیز از خدمات جدیدی است که در سال ۹۵ در مرکز مشاوره ارائه می‌گردد.

۵- نظر به اینکه در شورای سلامت روان دانشگاهیان به ریاست محترم دانشگاه تصویب گردیده که تمام خدمات مشاوره‌ای در سطح دانشگاه زیر نظر مرکز مشاوره صورت گیرد. از این رو بخش‌های مربوط به مشاوره شاهد و ایثارگر و دانشجویان بین‌الملل به این مرکز در سال گذشته ارائه گردید. واگذاری این مسئولیت مستلزم بکارگیری نیروهای تخصصی، تخصیص بودجه مجزا و تخصیص فضاهای مشاوره‌ای افزون بر ظرفیت موجود مرکز می‌باشد.

۶- با توجه به اینکه مرکز مشاوره و توانمندسازی دانشگاه فردوسی از سال ۸۷ تا کنون بصورت متوالی به عنوان مرکز مشاوره نمونه و برتر کشوری انتخاب شده است برای حفظ این جایگاه و همچنین افزایش بهره‌وری می‌تواند خدمات خود را توسعه بخشد از جمله ارائه خدمات نوروتراپی، ارائه خدمات مشاوره‌ای به کارکنان و اساتید دانشگاه، تشکیل دفتر پژوهش‌های اعتیاد و پیشگیری از رفتارهای پرخطر، دفتر ارتباط با خانواده و ارتقاء بخش پژوهش.

ب. بررسی مقایسه‌ای وضعیت برون‌سپاری مراکز مشاوره

جدول ۲۰. مقایسه وضعیت برون‌سپاری و قراردادهای مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور

دانشگاهها	دانشگاه تهران	علم و صنعت	صنعتی اصفهان	شیراز	صنعتی شریف	شهید بهشتی	علامه طباطبائی	فردوسی مشهد
زیر گروه ها	برون سپاری	نوع قرارداد	فرار داد مستقیم با مرکز	قرارداد حجمی ^۱	فرار داد با شرکت به صورت حجمی	مستقیم با دانشگاه	پرداخت بدون فرار داد بصورت موردی (جز رانپزشک)	مستقیم با دانشگاه
	صورت نگرفته	صورت نگرفته	صورت گرفته	صورت نگرفته	صورت نگرفته	صورت نگرفته	صورت نگرفته	صورت نگرفته

نکته‌های کاربردی در آسیب شناسی برون سپاری مراکز مشاوره

همان طور که در جدول آمده است در میان دانشگاه‌های بررسی شده تنها دانشگاه صنعتی اصفهان در امر مشاوره برون سپاری صورت گرفته که به صورت حجمی با یک شرکت قرارداد مشاوره بسته شده که البته بنا به اظهار مسؤول مرکز از کیفیت ارائه خدمات ناراضی بودند.

درخصوص برون سپاری مرکز مشاوره از سال ۹۴ تاکنون جلسات متعددی برگزار گردیده است که در ذیل به برخی دلایل قابل تأمل در امر برون سپاری مرکز مشاوره که از صورتجلسات استخراج شده است (صورتجلسه مورخ ۸۹/۱۱/۲۳، ۹۰/۱/۳۱ و ۹۳/۳/۱۸) اشاره می‌گردد:

(۱) رازداری، محرمانه بودن و جلب اعتماد مراجع از اصول اولیه مشاوره است. حوزه اعتیاد، مداخله در بحران و اختلالات عمیق شخصیتی مختلف از این جهت حساس تر است. در صورت واگذاری فعالیتها، میزان محرمانه بودن اطلاعات کاهش می‌یابد و امکان انتشار اطلاعات افزایش می‌یابد.

(۲) بنگاه اقتصادی اگر خواسته باشد تأمین مالی مرکز را انجام دهد برایش مهم خواهد بود که برای انجام چه کاری چقدر پول باید بدهد. لذا ناچار است از پرونده‌های محرمانه و محتوی آن سر درآورد. اگر امروز بپذیرد که کاری ندارد معلوم نیست فردا، یک سال دیگر یا پنج سال دیگر چنین کاری را نکند و این محرمانه بودن اطلاعات مشاوره‌ای را تهدید می‌کند.

(۳) افزایش کیفیت و کاهش هزینه ممکن است استدلال پذیرش خصوصی سازی و برون سپاری باشد. فعلاً مرکز مشاوره دانشگاه به لحاظ کیفیت در ۹ سال گذشته جزو ده مرکز مشاوره برتر کشور بوده است و هزینه‌های مشاوره هم برای دانشجویان در حداقل ممکن است. کاهش بیش از این ممکن نیست و برای بنگاه اقتصادی باید چندین برابر این مبلغ باشد. پیامد برون سپاری افزایش هزینه و قطعاً کاهش کیفیت خواهد بود. باتوجه به هزینه پرداخت شده به مشاوران مرکز (۵۰ تا ۶۰ درصد تعرفه نظام روانشناسی) و کیفیت خدمات، فعالیت‌های مشاوران قابل تقدیر است.

(۴) فعالیت‌های مشاوره دانشجویی اقتصادی محسوب نمی‌شود. جزو خدمات فرهنگی و مکمل آموزشی و سرمایه گذاری برای آینده مملکت و داشتن جامعه سالم محسوب می‌شود، با مسائل ارتقای سلامت روان و پیشگیری از آسیب‌های روانی اجتماعی سروکار دارد. نبایستی با روش صرفاً اقتصادی به موضوع نگاه کرد و مسائل اجتماعی فرهنگی، و سلامت را ندیده گرفت. این حوزه نیازمند پشتیبانی و حمایت جدی تر دولت، علاقه مندان، حامیان مالی و حتی بنگاه‌های خیریه است.

(۵) تجارب برون سپاری و واگذاری امور مشاوره‌ای در دانشگاه‌های کشور و دنیا نادر و در تنها مورد اجرا شده به اذعان مسؤول دفتر مشاوره وزارت علوم شکست خورده است (که در گفتگوی تلفنی مطرح شد).

(۶) اصولاً شرکت تخصصی که بتواند این حوزه را پوشش دهد، وجود ندارد و یا صلاحیت لازم برای ورود را ندارد. مناسب نمی‌باشد مرکز موفق هم چون مرکز مشاوره دانشگاه مشمول آزمایش و خطا گردد. به اذعان مسؤول دفتر مشاوره وزارت علوم، بخشی که بتواند چنین اموری را انجام دهد حتی در تهران هم وجود ندارد.

۷) ارتباط بین بخشهای مختلف دانشگاه همچون کمیسیون موارد خاص، معاونت آموزشی و بخشهای وزارت علوم و سایر مراکز دانشگاه در چشم انداز برون سپاری مبهم است.

۸) نمی توان از کسی که از جای دیگر حقوق می گیرد انتظار کار خوب به خصوص کار مداخله در بحران داشت.

۹) کار در مرکز مشاوره با همدردی و دلسوزی درمورد کلیه دانشجویان آسیب دیده است، موارد بحرانی و خطرزا وجود دارد که وقت و انرژی زیادی از مسؤولان و کارشناسان مرکز را می گیرد. این با منفعت طلبی بخش خصوصی سازگار نیست. کارمند با حقوق کم و جایگاه شغلی تنزل یافته نمی تواند و انگیزه چنین کاری را ندارد.

۱۰) بسیاری از نیروهایی که سالها در مرکز مشاوره کسب تجربه کرده اند و سرمایه دانشگاه محسوب می شوند انگیزه شان برای ماندن کاهش می یابد و دانشگاه ضرر زیاد غیرقابل جبرانی را متحمل می گردد. نمی توان آن ها را با روش بخش خصوصی نگه داشت.

۱۱) وزارت علوم همه ساله طرح هایی را با مرکز مشاوره دانشگاه انجام می دهد و در واگذاری این امور حساسیت بالایی دارد. بخش خصوصی مورد اعتماد وزارت علوم نیست. لذا جایگاه دانشگاه فردوسی از این جهت و در رتبه بندی وزارت علوم به شدت کاهش خواهد یافت، هم از جهت واگذاری طرح ها و هم از جهت کیفیت خدمات مشاوره ای.

۱۲) مراکز مشاوره خدمات تخصصی ارائه می دهند. گزینش هر ساله مشاوران براساس مصاحبه تخصصی و پایبندی به اصول اخلاقی مشاوره و گزینش دانشگاه صورت می گیرد، درصورت برون سپاری ممکن است و قطعاً از معیارهای موردنظر عدول خواهد شد و ضرر و زیان متوجه دانشگاه، دانشجو و جامعه خواهد بود.

۱۳) خروج نیروهای متخصص باعث ورود نیروهای کم تجربه می شود. بی اعتمادی دانشجویان افزایش می یابد، هزینه درمان در ظاهر کاهش ولی درعمل افزایش قابل توجهی خواهد یافت و تعداد مراجعان درمان نشده افزایش خواهد یافت که پیامد آن بی اعتمادی به مشاوره و دانشگاه خواهد بود.

۱۴) با توجه به هدف دانشگاه مبنی بر درآمدزایی واحدهای مختلف، مرکز مشاوره می تواند خدمات مشاوره ای خود را به سایر اقشار دانشگاه (کارمندان و اساتید) و غیر دانشگاه گسترش دهد.

۱۵) خطاهای همکاران تازه کار افزایش خواهد یافت و همکاران باتجربه ای برای آموزش و رفع اشکال هم وجود نخواهند داشت.

یافته های کاربردی:

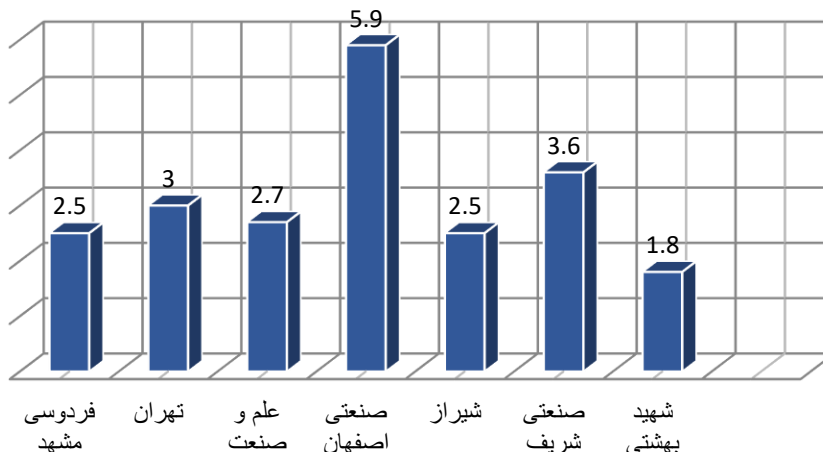
با توجه به جدول ۳ در بین مراکز مشاوره مورد بررسی تنها در یک مرکز برون سپاری صورت گرفته است. و همچنین بنا به دلایل ذکر شده در قسمت مرتبط، به نظر می رسد برای حفظ کیفیت و کمیت خدمات بهتر است خدمات مرکز مشاوره برون سپاری نگردد.

ج. بررسی مقایسه ای وضعیت بودجه مراکز مشاوره برتر دانشگاه های سطح کشور در سال ۹۵

جدول ۲۱. مقایسه وضعیت بودجه مراکز مشاوره برتر دانشگاه های سطح کشور در سال ۹۵

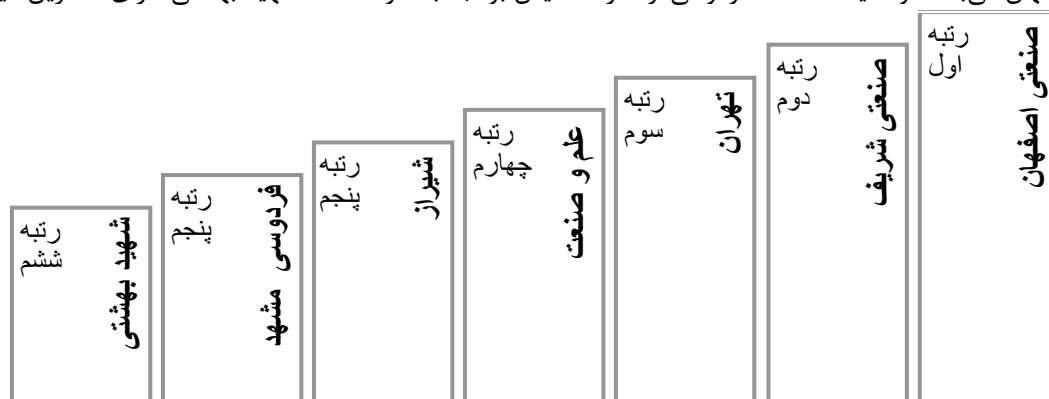
زیرگروه ها	دانشگاه تهران	دانشگاه صنعتی امیرکبیر	دانشگاه خواجه نصیر	دانشگاه شهید بهشتی	دانشگاه علامه طباطبائی	دانشگاه علامه طباطبائی	دانشگاه علامه طباطبائی
بودجه مرکز مشاوره	۷.۲۰۰	۴.۵۰۰	۷.۰۰۰	۳.۴۶۷	۸.۵۰۰	۳.۰۶۷	۵.۳۰۰
بودجه کل ارائه خدمات رفاهی به دانشجویان	۲۳۶.۶۷۸	۷۶.۰۰۰	۲۷۳.۳۳۸	۹۵.۰۰۷	۴۴۸.۵۰۰	۱۱۰.۸۳۵	۲۱۰.۱۰۰
درصد تخصیص بودجه به مرکز از کل بودجه رفاهی	۳٪	۵.۹٪	۲.۵٪	۳.۶٪	۱.۸٪	۲.۷٪	۲.۵٪
رتبه مرکز	۳	۱	۵	۲	۶	۴	۵
سرانه هر دانشجو (ریال)	۲۱۱.۷۶۴	۴۵۰.۰۰۰	۳۵۰.۰۰۰	۲۸۸.۹۱۶	۴۴۷.۳۶۸	۲۵۵.۵۸۳	۲۴۰.۹۰۹

اطلاعات این جدول از لایحه بودجه سال ۹۵ استخراج گردیده است و مبالغ درج شده در آن به میلیون ریال می‌باشد. لازم به ذکر است در برنامه فرهنگی و فوق برنامه دانشگاه‌ها منظور شده است که سهم خدمات مشاوره‌ای ۰.۵٪، سهم خدمات ورزشی، ۸ تا ۱۰٪ و سهم خدمات رفاهی (تغذیه، ایاب و ذهاب، خوابگاه‌ها و کمک آموزشی)، ۷۰٪ تا ۷۲٪ و فرهنگی و فوق برنامه، ۱۱٪ تا ۱۳٪ در نظر گرفته شده است.



نمودار ۴: مقایسه درصد بودجه تخصیص یافته به مرکز مشاوره از کل بودجه رفاهی مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور

همانطور که در نمودار مشاهده می‌شود، کمترین درصد تخصیص بودجه مربوط به دانشگاه شهید بهشتی می‌باشد و بیشترین درصد مربوط به دانشگاه صنعتی اصفهان می‌باشد. وضعیت دانشگاه فردوسی از نظر تخصیص بودجه بعد از دانشگاه شهید بهشتی دارای کمترین میزان بودجه است.



نمودار ۵: رتبه بندی مراکز براساس درصد بودجه تخصیص یافته به مرکز مشاوره از کل بودجه رفاهی

یافته‌های کاربردی:

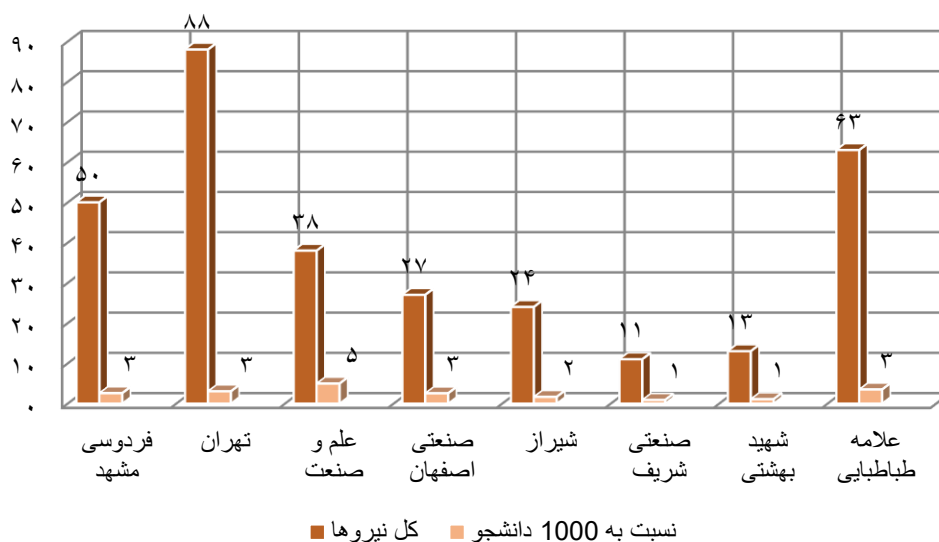
بودجه مراکز مشاوره دانشجویی از محل بودجه سالانه دانشگاه که به صورت مستقل پیش‌بینی می‌شود، تأمین می‌گردد. همانطور که جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود، وضعیت دانشگاه فردوسی از نظر تخصیص بودجه بجز دانشگاه شهید بهشتی دارای کمترین میزان بودجه نسبت است. در حال حاضر مرکز مشاوره قابلیت توسعه خدمات مشاوره‌ای را برای کارکنان و اساتید دانشگاه دارد اما به علت کمبود بودجه و نیروی کار این امر محقق نگردیده است.

د. بررسی مقایسه‌ای وضعیت نیروی انسانی مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های کشور در سال ۹۰

جدول ۲۲. مقایسه نیروهای شاغل مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور در سال ۹۰

دانشگاهها	تهران	علم و صنعت	صنعتی اصفهان	شیراز	صنعتی شریف	شهید بهشتی	علامه طباطبائی	فردوسی مشهد
دکتر و دانشجوی دکترا	۲۹	۱۰	۵	۱۴	۳	۷	۳۱	۵
ارشد و دانشجوی ارشد	۳۸	۱۷	۱۵	۹	۳	۵	۲۷	۳۸
کارشناسی	۲۰	۸	۷	۱	۵	۱	۵	۵
کاردانی و پایین تر	۱	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۲
کل نیروها	۸۸	۳۸	۲۷	۲۴	۱۱	۱۳	۶۳	۵۰
تعداد دانشجو	۲۹۰۰۰	۷۶۷۳	۱۰۶۶۶	۱۴۵۶۸	۱۳۴۱۷	۱۲۰۸۵	۱۸۰۴۶	۱۹۳۹۷
نسبت به ۱۰۰۰ دانشجو	۳۰۰۳	۴۰۹۵	۲۵۳۱	۱۶۴	۰۸۸	۱۰۷	۳۴۹	۲۵۷
رتبه هر دانشگاه	۳	۱	۵	۶	۸	۷	۲	۴

همانطور که مشاهده می‌شود، دانشگاه تهران با تفاوت نسبتاً زیادی بیشترین نیرو و دانشگاه صنعتی شریف کمترین میزان نیروهای شاغل را دارد. دانشگاه علم و صنعت دارای بیشترین نسبت مشاور به تعداد هزار دانشجو (۴۰۹۵) می‌باشد و دانشگاه صنعتی شریف کمترین نسبت (۰۸۸) را داراست. دانشگاه فردوسی از نظر نیروهای رسمی و غیررسمی در رتبه چهارم و وضعیت متوسط رو به بالا قرار دارد



نمودار ۶. مقایسه تعداد نیروهای مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور

یافته‌های کاربردی:

۱- تعداد نیروهای مشغول در مرکز مشاوره به نسبت ارائه خدمات انجام شده در وضعیت متوسطی است. وجود ۵۰ نیروی متخصص و اداری به نسبت کل دانشجویان دانشگاه فردوسی که حدوداً ۲۳۰۰۰ نفر است ۴۶۰ است. به عبارتی به ازای ۴۶۰ نفر از دانشجویان این دانشگاه یک نیرو در مرکز مشاوره مشغول به کار است.

۲- از جمله تبعات موجود در ضعف نیروهای انسانی، ایجاد فاصله زمانی بین مراجعات دانشجویان به مرکز مشاوره و اعلام نارضایتی از میزان و کیفیت خدمات ارائه شده است. دانشجویان وقتی درگیر موضوعی می‌شوند و نیاز به دریافت خدمات مشاوره‌ای دارند در زمان مورد نیاز خدماتی جهت دریافت وجود ندارد.

۳- مزید بر این موضوع می‌توان به نبود نیروهای متخصص کافی و مشاوران با تجربه اشاره نمود. مکرراً توسط دانشجویان اعلام شده که با مراجعه به این مرکز علاوه بر فقدان زمان‌های مورد نیاز جهت دریافت خدمات مشاوره، نوع مشاوره‌های ارائه شده از کیفیت چندانی برخوردار نبوده و دانشجو را از ادامه مسیر منصرف نموده است.

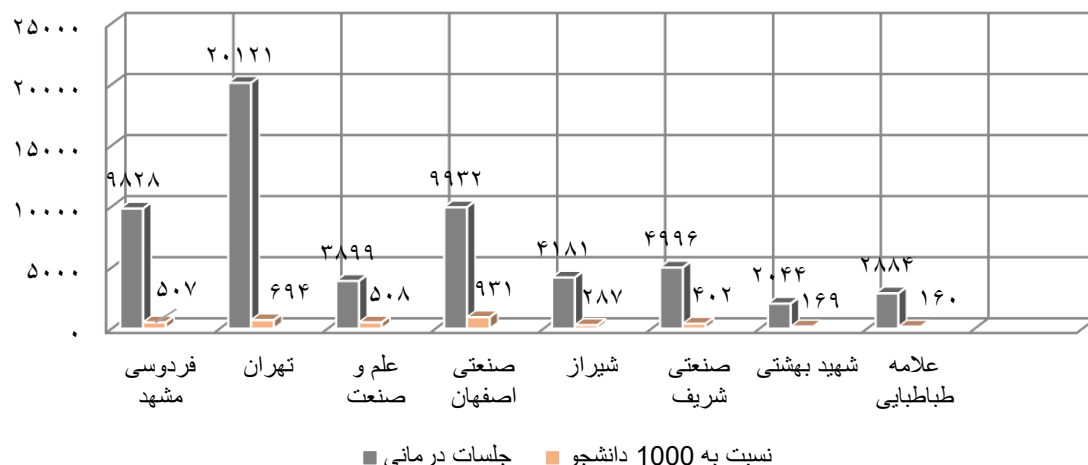
ن. بررسی مقایسه‌ای جلسات درمانی و کارگاه‌های آموزشی مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور

جدول ۲۳. مقایسه جلسات درمانی و کارگاه‌های آموزشی مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور

زیر گروه‌ها									دانشگاه‌ها	دانشگاه تهران	علم و صنعت	صنعتی اصفهان	شیراز	صنعتی شریف	شهید بهشتی	علامه طباطبائی	فردوسی مشهد
جلسات درمانی									۲۰۱۲۱	۳۸۹۹	۹۹۳۲	۴۱۸۱	۴۹۹۶	۲۰۴۴	۲۸۸۴	۹۸۲۸	
نسبت به ۱۰۰۰ دانشجو									۶۹۴	۵۰۸	۹۳۱.۱۸	۲۸۶.۹	۴۰۲	۱۶۹	۱۶۰	۵۰۶.۶۸	
رتبه هر دانشگاه									۲	۳	۱	۶	۵	۷	۸	۴	
جلسات مشاوره روانشناسی و روانسنجی									۱۲۶۶۱	۳۲۳۱	۷۰۵۴	۳۶۷۶	۴۳۸۸	۱۱۸۰	۲۶۹۱	۶۰۶۲	
نسبت به ۱۰۰۰ دانشجو									۴۳۷	۴۲۱	۶۶۱.۳۵	۲۵۲۳.۳	۳۵۳	۹۸	۱۴۹	۳۱۲.۵	
رتبه هر دانشگاه									۲	۳	۱	۶	۴	۸	۷	۵	
جلسات مددکاری									۴۴۲۴	۳۵۱	۲۶۲۱	۷۵	۱۱	۳۶۸	۳۳	۲۴۲۶	
نسبت به ۱۰۰۰ دانشجو									۱۵۲.۵	۴۵.۷۴	۲۴۵.۷۳	۵.۱۵	۰.۸۸	۳۰.۴۵	۱.۸۲	۱۲۵.۰۷	
رتبه هر دانشگاه									۲	۴	۱	۶	۸	۵	۷	۳	
جلسات روانپزشکی									۳۰۳۱	۳۱۷	۱۹۷	۴۰۸	۵۷۶	۴۶۰	۱۴۱	۱۲۵۰	
نسبت به ۱۰۰۰ دانشجو									۱۰۴.۵۱	۴۱.۳۱	۱۸.۴۷	۲۸۰.۱	۴۶.۳۸	۳۸.۰۶	۷.۸۱	۶۴.۴۴	
رتبه هر دانشگاه									۱	۴	۷	۶	۳	۵	۸	۲	
کارگاه‌های آموزشی ویژه دانشجویان (نفرساعت)									۲۲۸۸۲	۴۳۵۵۲	۲۰۸۲	۱۱۷۷۲	۲۴۱۹۲	۲۰۰۰	۲۵۷۶	۲۰۸۵۲	
نسبت به ۱۰۰۰ دانشجو									۷۸۹	۵۶۷۶	۱۹۵.۲۰	۸۰۸.۰۷	۱۹۴۸	۱۶۵	۱۴۳	۱۰۷۵.۰۱	
رتبه هر دانشگاه									۵	۱	۶	۴	۲	۷	۸	۳	

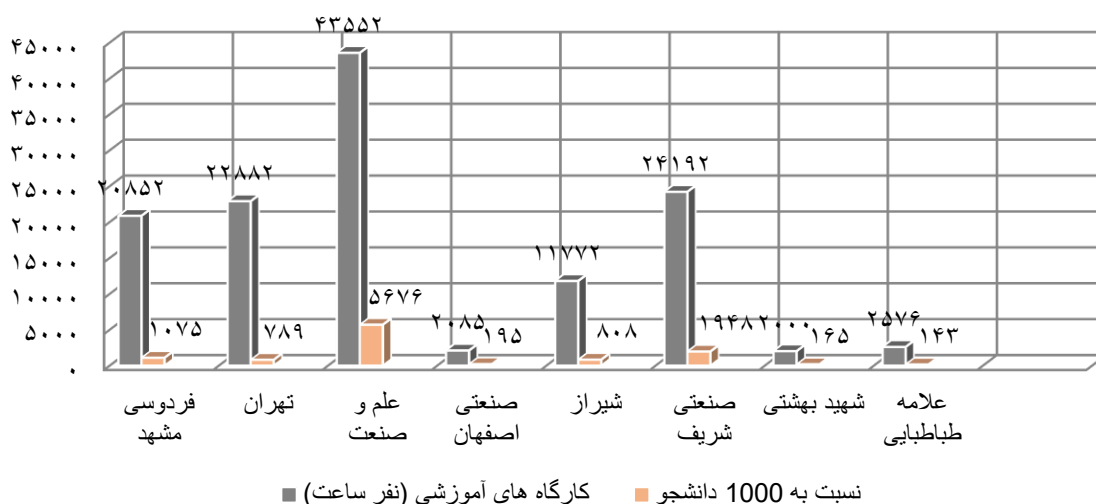
بررسی تطبیقی جلسات درمانی و کارگاه‌های آموزشی مراکز مشاوره دانشگاه‌های موجود در تحقیق بر اساس جدول ۶ نشان می‌دهد که دانشگاه صنعتی اصفهان دارای بیشترین نسبت جلسات درمانی به تعداد هزار دانشجو (۹۳۱.۱۸) را داراست و دانشگاه علامه طباطبائی دارای کمترین نسب تعداد جلسات درمانی به تعداد هزار دانشجو (۱۶۰) را دارد و دانشگاه فردوسی با ۹۸۲۸ جلسه رتبه دوم در این بین را دارد.

مرکز مشاوره دانشگاه تهران دارای بیشترین نسبت جلسات مشاوره روانشناسی و روانسنجی به تعداد هزار دانشجو (۱۲۶۶۱) و دانشگاه شهید بهشتی کمترین میزان را (۱۱۸۰) داراست. دانشگاه تهران دارای بیشترین جلسات مددکاری نسبت به تعداد هزار دانشجو (۴۴۲۴) و دانشگاه صنعتی شریف کمترین نسبت فوق را (۱۱) دارد. دانشگاه تهران بیشترین نسبت جلسات روانپزشکی (۳۰۳۱) و دانشگاه فردوسی با (۱۲۵۰) جلسه رتبه دوم را دارد و کمترین نسبت را دانشگاه علامه طباطبائی با ۱۴۱ جلسه دارد. دانشگاه علم و صنعت دارای بیشترین ساعت کارگاه‌های آموزشی (۴۳۵۵۲) است و دانشگاه شهید بهشتی دارای کمترین ساعت (۲۰۰۰) است. دانشگاه فردوسی در این بین با ۲۰۸۵۲ ساعت کارگاه رتبه چهارم را دارد.



نمودار ۷. مقایسه جلسات درمانی مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور

همانطور که نمودار ۵ مشاهده می‌شود، دانشگاه تهران با تفاوت نسبتاً زیادی بیشترین جلسات درمانی و دانشگاه شهید بهشتی کمترین جلسات درمانی را دارد. در نسبت جلسات درمانی به تعداد دانشجویان دانشگاه صنعتی اصفهان بیشترین نسبت و دانشگاه علامه طباطبائی کمترین نسبت را دارد.



نمودار ۸. مقایسه نفر ساعت آموزش کارگاههای آموزشی مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور

همانطور که نمودار ۶ مشاهده می‌شود، دانشگاه علوم و صنعت با تفاوت نسبتاً زیادی بیشترین میزان کارگاههای آموزشی و دانشگاه شهید بهشتی کمترین میزان کارگاههای آموزشی را دارد. دانشگاه فردوسی با برگزاری ۲۰۸۵۲ جلسه کارگاه دارای رتبه سوم و در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

یافته‌های کاربردی:

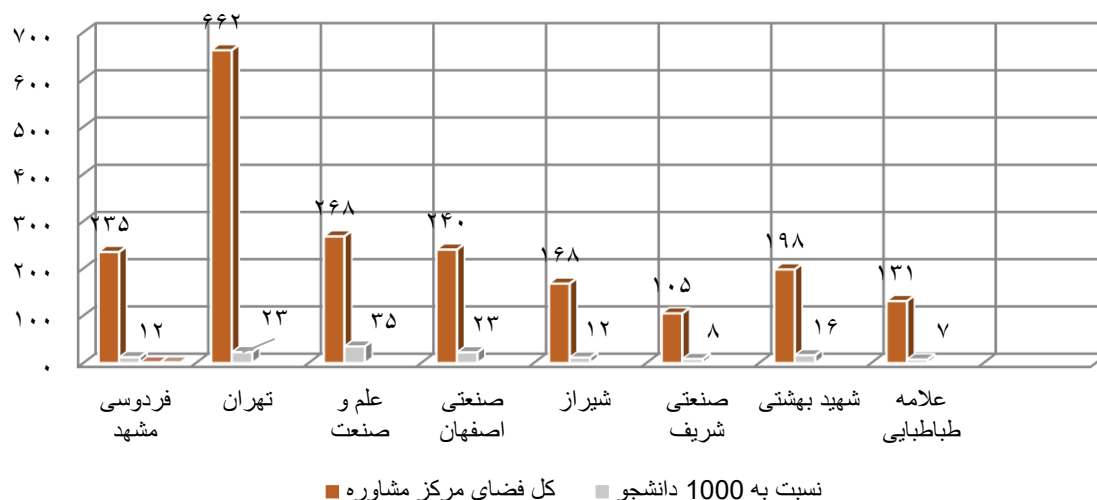
۱- دانشگاه فردوسی با ۲۰۸۵۲ نفر ساعت آموزش کارگاه آموزشی ویژه دانشجویان رتبه سوم را در بین دانشگاه‌های مورد بررسی دارد که دارای وضعیت مطلوبی می‌باشد. لازم به ذکر است که این دانشگاه علاوه بر کارگاههای آموزشی ویژه دانشجویان جهت کارکنان، اساتید، کارشناسان مراکز مشاوره عضو شورای هماهنگی استان و دانشگاه‌های منطقه ۹ کشوری به عنوان دبیرخانه منطقه و استان و همچنین سایر ارگانها و نهادها از آموزش و پرورش، بهزیستی و ستاد مبارزه با مواد مخدر کارگاههای و دوره‌های آموزشی برگزار می‌کند.

و. بررسی مقایسه‌ای فضای فیزیکی و شعب مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های کشور در سال ۹۰

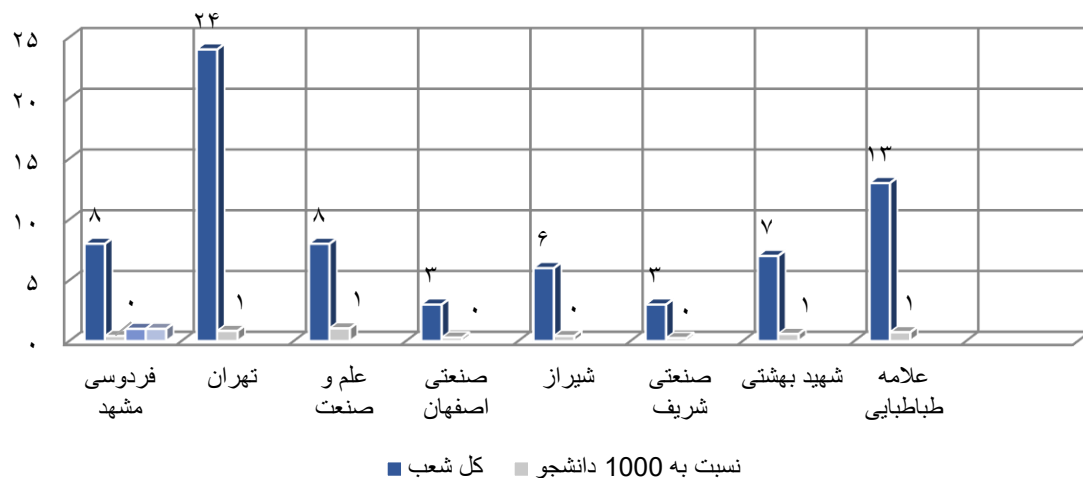
جدول ۲۴. مقایسه فضای فیزیکی و شعب مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور در سال ۹۰

زیرگروه‌ها	دانشگاه‌ها	علم و صنعت	اصفهان صنعتی	شیراز	شعبه صنعتی	شهید بهشتی	علامه طباطبائی	فردوسی مشهد
کل فضای مرکز مشاوره (مترمربع)	۶۶۲	۲۶۸	۲۴۰	۱۶۸	۱۰۵	۱۹۸	۱۳۱	۲۳۵
نسبت متراژ به ۱۰۰۰ دانشجو	۲۲.۸۲	۳۴.۹۲	۲۲.۵۰	۱۱.۵۳	۸.۴۵	۱۶.۳۸	۷.۲۶	۱۲.۱۲
رتبه هر دانشگاه	۲	۱	۳	۶	۷	۵	۸	۴
کل شعب (خوابگاه و دانشکده)	۲۴	۸	۳	۶	۳	۷	۱۳	۸
نسبت شعب به ۱۰۰۰ دانشجو	۰.۸۳	۱.۰۴	۰.۲۸	۰.۴۱	۰.۲۴	۰.۵۸	۰.۷۲	۰.۴۱
رتبه هر دانشگاه	۲	۱	۶	۵	۷	۴	۳	۵
ساعات حضور مشاور و مددکار در خوابگاه‌ها در یک ماه	۶۹۶	۲۰۴	۲۴۰	۱۶۸	۱۴۴	۱۱۲	۴۸۴	۷۶۸
نسبت به ۱۰۰۰ دانشجو	۲۴	۲۶.۵۸	۲۲.۵۰	۱۱.۵۳	۱۱.۵۹	۹.۲۷	۲۶.۸۲	۳۹.۵۹
رتبه هر دانشگاه	۴	۳	۵	۷	۶	۸	۲	۱

مقایسه تطبیقی فضای فیزیکی مراکز مشاوره طبق جدول نشان می‌دهد که مرکز مشاوره دانشگاه علم و صنعت دارای بیشترین نسبت متراژ به تعداد دانشجویان را داراست (۳۴.۹۲) و پس از آن دانشگاه تهران با ۲۲.۸۲ و دانشگاه صنعتی اصفهان با ۲۲.۵۰ و دانشگاه فردوسی با ۱۲.۱۲ قرار دارد و کمترین متراژ را دانشگاه علامه طباطبائی با ۷.۲۶ داراست. لازم به ذکر است از سال ۹۰ تاکنون دانشگاه فردوسی مشهد حدود ۱۵۰ متر افزایش فضا داشته است.

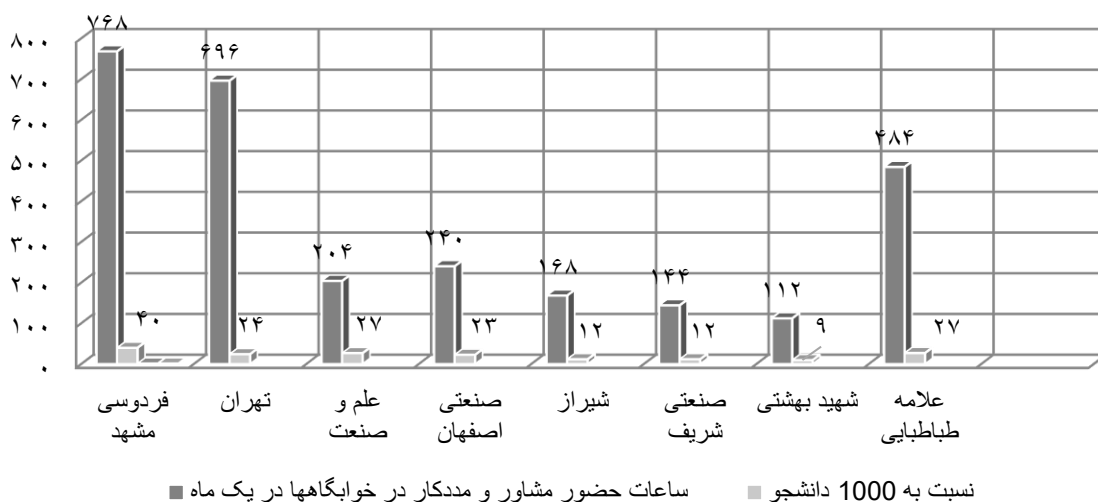


نمودار ۹. مقایسه فضای فیزیکی مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور



نمودار ۱۰. مقایسه کل شعب مراکز مشاوره برتر دانشگاه‌های سطح کشور

همانطور که نمودار مشاهده می‌شود، دانشگاه تهران با تفاوت نسبتاً زیادی بیشترین شعب و دانشگاه صنعتی شریف و صنعتی اصفهان کمترین شعب را دارد. لازم به ذکر است در حال حاضر تعداد شعب مرکز مشاوره دانشگاه فردوسی در خوابگاه‌ها به ۱۳ شعبه افزایش یافته است.



نمودار ۱۱. مقایسه تعداد ساعات حضور مشاور و مددکار در خوابگاه‌های دانشجویی در یک ماه مراکز مشاوره برتر

دانشگاه فردوسی با ۷۶۸ ساعت حضور مشاور و مددکار در خوابگاه‌ها در یک ماه بیشترین میزان و دانشگاه شهید بهشتی با ۱۱۲ ساعت کمترین میزان را داراست.

یافته‌های کاربردی:

- ۱- دانشگاه فردوسی با ۸ شعبه در خوابگاه‌های دانشجویی دارای رتبه پنجم بین دانشگاه‌های مورد بررسی است. لازم به ذکر است در حال حاضر تعداد شعب مرکز مشاوره دانشگاه فردوسی در خوابگاه‌ها به ۱۳ شعبه افزایش یافته است.
- ۲- در حال حاضر یک اتاق مشاوره در دانشکده دامپزشکی دایر شده است و به نظر می‌رسد تأسیس دفتر مشاوره در سایر دانشکده‌ها مانند مهندسی، علوم پایه و کشاورزی مفید می‌باشد. (البته رایزنی‌هایی در این خصوص با دانشکده‌ها صورت گرفته است). دانشگاه فردوسی با ۷۶۸ ساعت حضور مشاور و مددکار در خوابگاه‌ها در یک ماه بیشترین میزان را در بین دانشگاه‌های مورد بررسی دارد. لازم به ذکر است که همه شب در کلیه خوابگاه‌های دانشجویی از ساعت ۶ الی ۱۰ شب مشاوران و مددکاران مرکز مشاوره حضور دارند.

پیشنهادها

- ۱) راه اندازی واحد ارتباط با خانواده در مرکز مشاوره جهت هماهنگی و همراهی خانواده در تأمین سلامت روان دانشجویان.
 - ۲) گسترش فعالیتهای بخش پژوهش و پایش جهت پژوهش درمورد مسائل روانشناختی دانشجویان با توجه به الزامات ویژه دانشگاه فردوسی و شهر مشهد و اضافه شدن این بخش به چارت مرکز مشاوره.
 - ۳) راه اندازی بخش درمانهای فناورانه و آزمایشگاه علوم شناختی جهت تکمیل فرایند درمان و بهره گیری از رویکردهای نوین درمانی مانند نوروساینس، بیوفیدبک، واقعیت مجازی و ...
 - ۴) راه اندازی مشاوره الکترونیکی و تلفنی جهت دسترسی سریع تر و راحت تر دانشجویان به خدمات مشاوره ای.
 - ۵) تأسیس دفتر ارتقای تحصیلی به منظور برنامه ریزی و اجرای برنامه های بهبود سطح آموزش اساتید و یادگیری دانشجویان.
 - ۶) ارتقا و بروزرسانی سایت مرکز مشاوره جهت اطلاع رسانی، آموزش و تبلیغ برنامه ها و فعالیتهای آن.
 - ۷) توسعه بخش انتشارات مرکز و چاپ و توزیع نشریه ادواری، کتابچه، بروشور، تراکت و پیامهای بهداشت روان با هدف انتقال آموزه های بهداشت روانی به دانشجویان، اساتید و کارکنان.
 - ۸) پیش بینی و تخصیص بودجه سالانه مرکز مشاوره براساس برنامه ها و اقدامات پیشنهادی مرکز جهت پیشبرد به موقع و منظم برنامه های مرکز، این در حالی است که درصد تخصیص بودجه به مرکز مشاوره از بودجه خدمات رفاهی در دانشگاه فردوسی مشهد نسبت به سایر دانشگاهها مورد مطالعه در سطح پایینی است.
 - ۹) برنامه ریزی به منظور جلب مشارکت و همکاری سازمانها و نهادهای فعال در موضوع بهداشت روان، پیشگیری از آسیبهای اجتماعی و ترویج آموزشهای شهروندی.
 - ۱۰) فراهم کردن زمینه مناسب جهت توسعه خدمات مرکز مشاوره به گروه های هدف غیردانشجویی با هدف درآمدزایی.
 - ۱۱) افزایش نیروی انسانی متخصص (مشاور) و کارشناس اداری اجرایی بر اساس استاندارد نسبت مشاور به دانشجو (بر اساس آیین نامه مراکز مشاوره دانشجویی).
 - ۱۲) با توجه به سیاستهای دفتر مرکزی مشاوره و الزامات خاص موجود در مراکز مشاوره، توصیه اکید می گردد فعالیتهای تخصصی مرکز مشاوره به عنوان بخش حاکمیتی قابلیت واگذاری به بخش خصوصی ندارد.
 - ۱۳) توسعه شعب مرکز مشاوره در دانشکده هایی که از لحاظ مسافتی از مرکز مشاوره فاصله دارند.
- در ادامه جهت ایجاد تصویری شماتیک و کلی از مرکز مشاوره و توانمندسازی اجتماعی جدول زیر ارائه می گردد:

جدول ۲۵ نتیجه گیری راهبردی برای مرکز مشاوره و توانمندسازی دانشگاه فردوسی

راه کار

نقاط ضعف

نقاط قوت

شاخص

شرح وظایف و خدمات

–اولویت مشاوره و درمان و همچنین آموزش و پیشگیری
–ایجاد دفتری با عنوان آموزشهای شهروندی در ساختار جدید مرکز مشاوره و توانمندسازی دانشجویان دانشگاه فردوسی مشهد
–توجه به ارتقاء سلامت روان دانشجویان بین الملل و بهبود کیفیت زندگی آنان در سالهای اقامتشان در ایران
–ارائه خدمات روانشناختی به دانشجویان شاهد و ایثارگر

– فقدان واحدهای اداری یکسان و استاندارد شدهای در مراکز مشاوره دانشگاهها
– فقدان نیروهای تخصصی، تخصصی بودجه مجزا و تخصیص فضاهای مشاورهای افزون بر ظرفیت موجود مرکز جهت ارائه خدمات به دانشجویان بین الملل و شاهد و ایثارگر
– فقدان بخش پژوهشی و مطالعاتی در بررسیهای مورد نیاز

– اهتمام بر یکسان سازی و ایجاد استاندارد در مراکز مشاوره دانشگاهها با ارائه این پیشنهاد به واحد مرکزی
– تخصیص بودجه، نیروهای انسانی متخصص و فضاهای مشاورهای افزون بر ظرفیت موجود مرکز جهت ارائه خدمات به دانشجویان بین الملل و شاهد و ایثارگر
– گسترش فعالیتهای بخش پژوهش و پایش جهت پژوهش درمورد مسائل روانشناختی دانشجویان با توجه به الزامات ویژه دانشگاه فردوسی با کمک و نظارت گروه مطالعات و برنامه ریزی فرهنگی- اجتماعی

برون سپاری

برگزاری جلسات متعدد مرکز مشاوره از سال ۹۴ تاکنون درباره برون سپاری

اهتمام بر برون سپاری بدون توجه به خروجی جلسات برگزار شده

– استفاده از تجربیات دیگر دانشگاهها مانند دانشگاه اصفهان در برون سپاری مرکز مشاوره این دانشگاه
– انجام طرح پژوهشی جهت بررسی ابعاد و شرایط برون سپاری ویژه مرکز مشاوره با توجه به اهمیت و حساسیت موضوع با نظارت گروه مطالعات و برنامه ریزی

وضعیت بودجه

میزان کم بودجه مرکز مشاوره دانشگاه فردوسی در مقایسه با دیگر دانشگاهها

عدم امکان ارائه خدمات مناسب به دانشجویان و همچنین عدم توسعه خدمات مشاورهای را برای کارکنان و اساتید دانشگاه به دلیل کمبود بودجه

– استفاده از پتانسیلهای درون و برون دانشگاهی در تأمین هزینه و فضاهای مورد نیاز جهت توسعه خدمات
– اولویت سنجی مبتنی بر ارائه خدمات با توجه به مشکلات روانشناختی مهم

نیروی انسانی

وجود نیروهای دلسوز و متعهد

– ضعف نیروی انسانی متخصص و باتجربه
– حضور یک نیرو در مرکز مشاوره به ازای ۴۶۰ نفر از دانشجویان
– عدم ارائه خدمات مطلوب به دلیل کمبود نیرو
– وجود برخی نیروهای بی تجربه و ناکارآمد در مشاوره

افزایش نیروی انسانی متخصص (مشاور) و کارشناس اداری اجرایی بر اساس استاندارد نسبت مشاور به دانشجو (بر اساس آیین نامه مراکز مشاوره دانشجویی).

ارائه جلسات درمانی و کارگاههای آموزشی

وضعیت مطلوب دانشگاه فردوسی با ۲۰۸۵۲ نفر ساعت آموزش کارگاه آموزشی ویژه دانشجویان و کسب رتبه سوم بین دانشگاههای مورد بررسی

راهاندازی مشاوره الکترونیکی و تلفنی جهت دسترسی سریعتر و راحتتر دانشجویان به خدمات مشاورهای

فضای فیزیکی و
شعب مراکز مشاوره

کسب رتبه پنجم بین دانشگاه‌های مورد بررسی
با احتساب ۸ شعبه در خوابگاه‌های دانشجویی
دانشگاه فردوسی ست.

– کمبود فضای فیزیکی با توجه به میزان و تعداد
خدمات ارائه شده

توسعه شعب مرکز مشاوره در دانشکده‌هایی که
از لحاظ مسافتی از مرکز مشاوره فاصله دارند