



## خلاصه طرح «مطالعه تطبیقی معاونت فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی دانشگاه فردوسی مشهد و پنج دانشگاه برتر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری»

### تدوینگران طرح: جناب آقای مسعود فتاح زاده- سرکار خانم ملیحه تابعی

پژوهش حاضر حاصل تلاش ۴ ماهه یک تیم شش نفره است. سازماندهی این کار مبتنی بر بخش‌های معاونت فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی؛ پس از ادغام دو معاونت فرهنگی و اجتماعی و دانشجویی در دانشگاه فردوسی مشهد صورت پذیرفت. بر این اساس این پروژه در ۵ خرداد پروژه گروه مطالعات و برنامه‌ریزی فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی، مدیریت فرهنگی و فعالیت‌های داوطلبانه، مدیریت رفاه و سلامت دانشجویان، مرکز مشاوره و توانمندسازی دانشجویان و مدیریت تربیت بدنی تحت یک نظارت مرکزی تقسیم شد. علت اصلی این تقسیم‌بندی تفاوت‌های موجود در میان ماموریت‌ها و اهداف هر یک از این بخش‌ها بود.

این مطالعه با هدف بسط نگرش مدیریتی و شناخت نقاط ضعف و قوت وضع موجود و جهت‌گیری مناسب‌تر برای رسیدن به وضع مطلوب بعد از ادغام، به همت والای نمایندگان تمام بخش‌های معاونت (مدیریت فرهنگی - مدیریت رفاه و سلامت - مرکز مشاوره - مدیریت تربیت بدنی - گروه مطالعات و برنامه‌ریزی)، به انجام رسید و همکاری خوب اغلب دانشگاه‌های مورد مطالعه، موفقیت این طرح را تضمین نمود.

روال پیش‌برد پروژه به این صورت بود که هر یک از بخش‌ها کار خود را بر اساس اهداف مشترک که بر اساس ویژگی‌های سازمان طراحی شده بودند جلو می‌بردند و در مقاطع حدوداً یک ماهه در جلسات مشترک گزارش خود را در جمع مجریان ارایه می‌نمودند. در واقع کارکرد آشکار این جلسات آشنایی و هم‌افزایی تیم تحقیق، مشخص شدن نقاط ضعف و قوت ریزپروژه‌ها، به اشتراک گزاردن تجربیات، یافتن راه‌حل برای موانع موجود بر سر راه کار و اصلاح مسیر کلی پروژه بود. در کنار این کارکردهای آشکار، کارکردهای پنهانی هم چون تشویق متقابل اعضای تیم توسط یکدیگر، ایجاد حس رقابت سازنده و یکپارچه شده الگوی انجام کار با حفظ ظرفیت‌های خلاقیت فردی برای جلسات ماهانه تعریف شده بود که به پیشبرد پروژه کمک شایانی کرد. برای مثال اگر ریزپروژه‌ای دچار تاخیر یا عقب ماندگی می‌شد، جلسات ماهانه به عنوان یک ابزار کنترل اجتماعی کار، از طرفی مجری آن را تحت مجازات اجتماعی و از طرفی انگیزه وی را برای تسریع در انجام کار تحریک می‌نمود.

در هر یک از ریزپروژه‌ها بر اساس اقتضائات پیش آمده در طول انجام آن گام‌هایی طی شده است. اما در مجموع باید گفت فایده آمدن بر چند چالش، زمان و انرژی زیادی را از این پروژه معطوف خود کرد. شاید مهم‌ترین چالش پیش روی این پروژه نارسایی‌های سازمانی در مسیر رسیدن به اطلاعات بود که من نام "دام سازمان بروکراتیک" را برای آن برمی‌گزینم. همان‌گونه که تجربه زیسته ما قبل از هر توضیحی به سرعت مصادیقی از دام‌های سازمان بروکراتیک مانند، مطول بودن و کندی فرآیندها در سازمان، وجود مراحل متعدد و بی‌اهمیت و ... را به ذهن متبادر می‌سازد، تیم این تحقیق نیز همواره موانع بسیاری از این دست را پیش روی خود داشته است. برای توصیف دقیق‌تر لازم می‌دانم به طور خاص به مصادیقی مانند فرآیند همراه با تاخیرهای فراوان و بسیار کند نامه‌نگاری، کم‌توجهی برخی از سازمان‌های هدف به نامه، فرآیندهای مطول درونی سازمان تا رسیدن نامه به سمت واقعی انجام کار، ملاحظات بی‌اساس و نگاه امنیتی، امتناع از ارتباط و عدم پاسخ‌گویی روشن و به موقع اشاره نمایم. این موانع تیم تحقیق را ناگزیر به برقراری بالغ بر ۶۵۰ تماس تلفنی موفق و بالغ بر ۸۵۰ تماس در مجموع نمود.

از طرفی دسترسی مشکل به یک پایگاه داده و همچنین ضعف در ثبت اطلاعات پایه در این پایگاه مشکل کار را دوچندان می‌نمود. در کنار این موضوع، عدم وجود اطلاعات در سایت برخی از دانشگاه‌های مورد مطالعه و یا عدم روزآمد بودن آن، بر پیچیدگی به دست آوردن عنصر ضروری این تحقیق (و احتمالاً هر تحقیق دیگری) یعنی اطلاعات می‌افزود. تنها راه گذشتن از سد دام سازمان بروکراتیک و عدم دسترسی به اطلاعات، پیگیری مداوم و متراکم بود که بیشترین وقت و انرژی را از تیم تحقیق گرفت؛ توانی که می‌توانست صرف تحلیل اطلاعات و عمق بخشیدن به نتایج این پژوهش شود. نظم فصل‌بندی این کار بر اساس منطق پیش‌برد کار و به صورت بخشی انجام شده است. هدف این کار انتقال منسجم داده‌ها و همچنین دسترسی مخاطب به یافته‌های مدنظر خود است. طبیعتاً مخاطب این کار مرتبط با یکی از بخش‌های یادشده است که تمایل دارد یافته‌های آن بخش را به شکل منسجم دریافت کند.

در نهایت باید گفت امید است با تلاش‌های فراوانی که با هدف مدیریت بهینه این پروژه صورت گرفته است، بتوان نتایج آن را در جهت بهبود وضعیت معاونت فرهنگی-اجتماعی و دانشجویی دانشگاه فردوسی به کار گرفت.