



# طرح راهبردی دانشگاه کاشان

الف. چشم‌انداز و راهبردها

در افق سال 1404

ب. سیاست‌های اجرایی

برای دوره 1393 تا 1397

صفحه شناسه

هو العليم

قال امير المؤمنين عليه السلام: قِوَامُ الْعَيْشِ حُسْنُ التَّقْدِيرِ وَ مَلَائِكَةُ حُسْنِ التَّدْبِيرِ؛  
«پایداری زندگی به برنامه‌ریزی درست و وسیله آن مدیریت صحیح است.  
(غررالحکم و دررالکلم، حدیث 6807)

امام خمینی(ره) فرمودند:

«دانشگاه مبدأ همه تحولات است. مقدرات هر کشوری به دست دانشگاه و  
آن‌هایی است که از دانشگاه بیرون می‌آیند. دانشگاه بزرگ‌ترین مؤسسه مؤثر  
در کشور است و بزرگ‌ترین مسئولیت‌ها را دارد و از دانشگاه باید سرنوشت  
یک ملت تعیین شود. دانشگاه برای تحقق نقش خود، باید تحول معنوی پیدا  
کند. دانشگاه باید تغییر بنیادی کند و از نو ساخته شود که جوانان را به  
تربیت اسلامی، پرورش دهد که اگر تحصیل علم می‌کنند در کنار آن تربیت  
اسلامی داشته باشند. علومی که در دانشگاه اسلامی تحصیل می‌شود، در راه  
ملت، در راه تقویت ملت و با احتیاج ملت همراه باشد.»



## فهرست مطالب

9	مقدمه
11	الف. چشم‌انداز و راهبردها در افق سال 1404
11	بخش اول: مأموریت و ارزش‌های بنیادی
13	مأموریت دانشگاه کاشان
14	ارزش‌های بنیادی
15	بخش دوم: تحلیل محیطی و تبیین موضوعات راهبردی
17	موضوعات راهبردی
18	1. توانمندی‌ها
19	2. ضعف‌ها
20	3. فرصت‌ها
20	1.3. فرصت‌های کلان
21	2.3. فرصت‌های منطقه‌ای
23	4. تهدید
23	1.4. تهدیدهای کلان
24	2.4. تهدیدهای خرد
26	5. موضوعات راهبردی
26	5.1. نقش مؤثر دانشگاه در ارتقای هویت ایرانی‌اسلامی
26	5.2. کیفیت سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و مدیریت دانشگاه
26	5.3. نظام مدیریت مالی
27	5.4. منابع انسانی
27	5.5. پژوهش و فناوری
27	5.6. کیفیت آموزش
28	5.7. زیرساخت‌ها و فضای دانشگاه
28	5.8. ارتباط با جامعه
29	منابع رقابت

- بخش سوم: چشم‌انداز و اهداف کلان ..... 31
- چشم‌انداز دانشگاه کاشان ..... 33
- توصیف چشم‌انداز دانشگاه کاشان ..... 34
- اهداف کلان ..... 36
- بخش چهارم: راهبردها ..... 39
- ب. سیاست‌های اجرایی (با رویکرد اصلاح ساختار و رویه‌ها)** ..... 47
- بخش پنجم: رویکرد برنامه‌میان مدت دانشگاه از سال 1393 تا 1396 ..... 47
- سیاست‌های فرابخشی ..... 51
1. سیاست‌های مدیریت راهبردی ..... 53
2. سیاست‌های مالی و اقتصادی ..... 59
3. سیاست‌های برند و ارتباطات ..... 67
4. سیاست‌های منابع انسانی، زیرساخت‌ها و پشتیبانی ..... 73
- سیاست‌های بخشی ..... 83
1. سیاست‌های آموزشی ..... 85
2. سیاست‌های پژوهشی ..... 93
3. سیاست‌های فناوری ..... 101
4. سیاست‌های فرهنگی ..... 104
5. سیاست‌های خدمات دانشجویی ..... 114
- بخش ششم: ساختار نظارت بر اجرای سیاست‌ها ..... 121
- بخش هفتم: پیوست‌ها ..... 125
- پیوست شماره 1: دستورالعمل اجرایی تشکیل کارگروه مدیریت دانشگاه ..... 127
- پیوست شماره 2: دستورالعمل تشکیل مرکز اطلاعات راهبردی دانشگاه ..... 129
- پیوست شماره 3: دستورالعمل تشکیل ستاد طرح‌های اقتصادی ..... 131
- پیوست شماره 4: دستورالعمل تشکیل کانون توسعه و انتقال دانش و فناوری ..... 133
- پیوست شماره 5: شاخص‌های کمی و کلان برنامه اول دانشگاه کاشان ..... 138
- پیوست شماره 6: فرایند برنامه‌ریزی در دانشگاه کاشان ..... 141



## مقدمه

دانشگاه کاشان با 41 سال فعالیت، در موقعیتی حیاتی از تاریخ وجودی خود به سر می‌برد. دانشگاه نهادی فرهنگی- تربیتی و انسان‌ساز است و مهم‌ترین مأموریت آن، تعمیق آگاهی، جست‌وجوی حقیقت و کسب کرامت برای رسیدن به خصال انسانی، براساس الگوی انسان کامل است؛ بنابراین، مبنای اساسی مأموریت و فعالیت‌های دانشگاه، زمینه‌سازی برای برخورداری از زندگی فرهنگی برای همه اعضای دانشگاه اعم از هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان است. در این دیدگاه، مشروعیت دانشگاه، موضوعی مهم‌تر از بازدهی آن است. مسئله اول این نیست که چگونه بهره‌وری دانشگاه افزایش یابد تا کارآمدتر شود، بلکه مهم‌تر این است که در مقابل افزایش و اهمیت بازدهی، به تعلق ارزشی هم اهمیت داده شود و مشروعیت دانشگاه از تهدید کارایی در امان بماند. توانمندی کارکنان دانشگاه باید برای سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت مدنظر قرار گیرد. در واقع، فعالیت‌های دانشگاه باید به گونه‌ای سازمان‌دهی شود که روح اطمینان در ساختار آن دیده شود و اعتماد کارکنان را برانگیزد.

از سوی دیگر، محیط فعالیت دانشگاه هم در سطح آموزش عالی و هم در سطح جامعه محلی، ملی و بین‌المللی، با تغییرات عمده‌ای مانند تغییر ساختار اقتصادی جامعه به اقتصاد دانش‌بنیان، تحولات فناوری و ماهیت رقابتی مراکز آموزش عالی روبه‌رو شده است. همه این عوامل همچون تحولی بزرگ در دهه اخیر بوده است. تحولات اخیر در حوزه آموزش عالی و ظهور موضوعات راهبردی جدید، رقابت روزافزونی را بین مراکز آموزش عالی پدید آورده است. هیچ دانشگاهی در سطح ملی و بین‌المللی نمی‌تواند در بلندمدت، به حفظ جایگاه و نقش سستی خود در عرصه رقابت مطمئن باشد. رقابت شدید برای بهتر شدن، به این معنی است که بهترین‌ها برای بهتر ماندن، به یادگیری و ایجاد سازوکارهای مناسب برای تغییر و تطابق مستمر و مداوم با وضعیت جدید ملزم‌اند. دانشگاه‌ها به‌منظور حفظ و ارتقای جایگاه رقابتی خود، باید برای بهبود تلاش کنند، راهبرد رقابتی در پیش گیرند و همواره به دنبال نوآوری و یادگیری باشند.

ارتقای توان رقابتی دانشگاه کاشان به‌منزله یکی از اولویت‌های مهم دانشگاه است. منابع مزیت رقابتی پایدار دانشگاه به‌لحاظ کیفی نسبت به گذشته کاملاً متفاوت‌اند؛ بنابراین، بررسی تطبیقی عملکرد دانشگاه از دیدگاه رقابت‌پذیری و شناخت عوامل ساختاری تأثیرگذار بر این عملکرد را باید از الزامات

مهم انتخاب الگو و اتخاذ راهبرد مناسب پیشرفت دانشگاه در سال‌های آینده قلمداد کرد. مدیران قبلی دانشگاه کاشان، تلاش‌های بسیاری برای تدوین برنامه نموده‌اند. برنامه حاضر نیز با توجه به همان برنامه، بررسی و تکمیل شده و شایسته قدردانی فراوان است. از آنجاکه همواره پس از دسترسی به هر سطحی از اهداف، می‌توان سطح کیفی جدیدتری برای آن تصور کرد، شایسته است مجموعه مأموریت و چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای دانشگاه، دوباره بازنگری شود؛ زیرا تحولات فزاینده‌ای که از منابع غیرمنتظره محیطی، مانند رویکردهای جدید در حوزه نوآوری و فناوری، نگرش‌های نوین در عرصه آموزش و تأکید بر کیفیت آموزشی به وجود آمده‌اند، به سرعت می‌توانند بر سیستم اداره دانشگاه اثر بگذارند. برخی از این مسائل ممکن است آنقدر سریع اثر بگذارند که نتوان پاسخ‌گویی به آن‌ها را به تأخیر انداخت. هرچند برنامه‌ریزی ادواری به منظور تعیین جهش‌های اساسی دانشگاه و ایجاد هماهنگی و همکاری میان بخش‌های مختلف آن ضروری است، سیستم مدیریت مسائل راهبردی نیز برای حل مشکلات ناشی از جهش‌هایی که ممکن است به دلیل فرصت‌ها، تهدیدها، قدرت‌ها و ضعف‌های جدید رخ دهند، ضروری است.

هدف طرح راهبردی دانشگاه کاشان، شناسایی موضوعات راهبردی دانشگاه است. نظام سیاست‌گذاری و مدیریت دانشگاه مبتنی بر مشارکت اعضای آن، باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که بتواند اولویت‌های راهبردی را تعیین کند. نتایج مهم این طرح عبارت‌اند از: توانایی در تعیین اولویت‌های راهبردی، شناسایی و تحلیل به موقع تحولات و تغییرات محیطی، طراحی اولویت‌های سیاستی برای فعالیت در حوزه‌های مختلف دانشگاه، بازنگری مستمر در اولویت‌های راهبردی، هدایت منابع به اولویت‌های راهبردی و ارتقای مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی. این طرح در نهایت، کیفیت فرایند تصمیم‌گیری را ارتقا می‌دهد و به کارکردهای مطلوب در زمینه شاخص‌های کیفی دانشگاه منجر می‌شود. در پایان، از تمامی مدیران و کارشناسان دانشگاه که در تدوین این برنامه و نیز در پیشرفت این نهاد علمی تلاش کرده‌اند، سپاسگزاری می‌کنم.

عباس زراعت  
رئیس دانشگاه

**الف. چشم انداز و راهبردها**

**در افق سال 1404**

**بخش اول**

**مأموریت و ارزش‌های بنیادی**



## مأموریت دانشگاه کاشان

1. نقش مؤثر دانشگاه در حفظ و ارتقای هویت اسلامی و فرهنگی جامعه و ارتباط عمیق با ارزش‌ها و آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران.
2. تربیت نیروی انسانی مؤمن، خلاق، آزاداندیش، توانمند، کارآفرین و برخوردار از اعتماد به نفس و فضایل اخلاقی و معنوی برای حوزه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و مدیریتی.
3. تولید، ترویج و کاربردی کردن دانش با تأکید بر تعامل هوشمندانه با دانش جهانی و نواندیشی علمی.
4. پاسخ‌گویی دانشگاه به نیازهای سایر بخش‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی.
5. نقش مؤثر دانشگاه در نظام سیاست‌گذاری و مدیریت منطقه کاشان برای تسهیل و تسریع فرایند توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی منطقه.

## ارزش‌های بنیادی

1. اعتقاد به سازگاری معرفت دینی با علم و آگاهی بشری و ارتقای معیارهای اخلاقی، حرفه‌ای و حقوق انسانی در عرصه‌های مختلف مدیریتی، آموزشی و پژوهشی.
2. تعهد به آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران؛ پایبندی به اصل ولایت مطلقه فقیه؛ اجرای فرامین امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (دام ظلّه).
3. اعتقاد به دانشگاه به مثابه محلی امن و آرام برای تقویت آزاداندیشی، خردورزی، نقادی و نقدپذیری علمی و روشنگری‌های عالمانه و منصفانه.
4. ترویج روحیه خودباوری، شهامت علمی، خلاقیت و نوآوری و نقش‌آفرینی دانشگاه در استقرار جامعه دانش‌بنیان و برخوردار از انسان‌های شایسته و فرهیخته.
5. نگرش به منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه دانشگاه و ارتقای عدالت در دسترسی به فرصت‌های آموزشی و پژوهشی.
6. بهبود مستمر کیفیت و رشد متوازن کمی و کیفی رشته‌های علمی و ایجاد علوم میان رشته‌ای.
7. تعهد به ارتقای توان رقابتی دانشگاه و تقویت و ترویج جهاد علمی در همه رشته‌ها و عرصه‌های فعالیت دانشگاه.
8. تعهد به بهبود کیفیت زندگی ساکنان منطقه کاشان.

**بخش دوم**

**تحليل محیطی و تبیین**

**موضوعات راهبردی**





## موضوعات راهبردی

1. نقش مؤثر دانشگاه در ارتقای هویت ایرانی اسلامی؛
2. کیفیت سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و مدیریت دانشگاه؛
3. نظام مدیریت مالی؛
4. مدیریت منابع انسانی؛
5. پژوهش و فناوری؛
6. کیفیت آموزش؛
7. زیرساخت‌ها و فضای دانشگاه؛
8. ارتباط با جامعه.

## 1. توانمندی‌ها

- وجود شیوه‌های متنوع برای دسترسی به آموزش عالی در دانشگاه؛
- جلب حمایت افراد خیر برای ایجاد و توسعه زیرساخت‌های دانشگاه؛
- تنوع نسبی رشته‌ها و تخصص‌های آموزشی در دانشگاه؛
- زیرساخت‌ها و امکانات فیزیکی، مالی و انسانی قابل توجه در سطح دانشگاه؛
- گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی در سال‌های اخیر؛
- وجود نیروی انسانی جوان، تحصیل کرده، متخصص، مستعد و علاقه‌مند به یادگیری در سطح دانشگاه؛
- تنوع نسبی مراکز پژوهشی در سطح دانشگاه و وجود امکانات و سخت‌افزارهای مناسب تحقیقاتی در برخی از مراکز پژوهشی؛
- تناسب نسبی موضوعات مراکز پژوهشی با موقعیت منطقه؛
- رشد تعداد مقالات علمی منتشر شده؛
- توانمندی‌های پژوهشگران دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی؛
- تأسیس و توسعه مرکز رشد دانشگاه؛
- فراهم شدن زیرساخت نسبتاً مناسب برای دسترسی به شبکه‌های اطلاعاتی بین‌المللی؛
- توسعه نسبی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در دانشگاه؛
- وجود مجلات علمی در رشته‌های مختلف برای ارائه تولیدات علمی؛
- انعکاس تقریباً مناسب رشد سریع علمی دانشگاه در سطح منطقه‌ای و ملی.

## 2. ضعف‌ها

- ناکارآمدی ساختارها و شیوه‌های مدیریتی در حوزه‌های مختلف؛
- ضعف نظام مالی دانشگاه؛
- ضعف ارتباط نخبگان با همدیگر و گروهی نبودن فعالیت‌های علمی آنان؛
- غلبه بوروکراسی و ضعف تشکیلات و ساختار اداری دانشگاه؛
- وجود فرایندهای طولانی و پرهزینه در همه حوزه‌های دانشگاه؛
- بهای هنگفت فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و پشتیبانی دانشگاه؛
- عدم تعیین و تدقیق اولویت‌های پژوهش و فناوری دانشگاه؛
- عدم بهره‌گیری از منابع انسانی متخصص خارج از دانشگاه و کشور؛
- ضعف مدیریت منابع انسانی دانشگاه و فقدان نظام ارزیابی و سنجش عملکرد منابع انسانی؛
- کمبود اعضای هیئت علمی پژوهشگر و الزام اشتغال بیش از حد آنان به تدریس؛
- کمبود نیروی انسانی متخصص در حوزه خدمات پژوهشی و فناوری
- آشنان نبودن فعالان بخش پژوهش با نیازهای واقعی بخش‌های مختلف جامعه، به‌ویژه صنعت و بازار؛
- ضعف در تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و سازوکارهای مبادلات فناوری؛
- ناکافی بودن منابع مالی بخش پژوهش و فناوری و عدم توزیع منابع متناسب با اولویت‌های پژوهشی دانشگاه؛
- کمبود تشکل‌ها و انجمن‌های علمی؛
- ضعف ارتباطات ملی و بین‌المللی اعضای هیئت علمی و پژوهشگران و مراکز پژوهشی مستقر در دانشگاه؛
- فقدان جهت‌گیری‌های مرتبط با آمایش سرزمین در افزایش و توسعه رشته‌ها، مقاطع تحصیلی و دانشجویان در سطح دانشگاه؛
- استفاده محدود از روش‌های نوین آموزشی در فرایند یاددهی و یادگیری (ضعف سرفصل‌ها، منابع درسی و متون ارائه‌شده در رشته‌های مختلف)؛
- تأکید بیش از حد نظام آموزشی به انتقال دانش به‌جای ایجاد زمینه‌های ابداع و نوآوری و تقویت روحی کارآفرینی و پژوهندگی؛
- فقدان زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی و فناوری‌های نوین در شیوه‌های آموزشی (مانند آموزش الکترونیکی)؛
- عدم توجه کافی به توسعه علوم انسانی؛
- نبود نظام جامع نظارت و ارزیابی در سطح دانشگاه؛
- عدم اختیار دانشگاه‌ها در گزینش دانشجو و تدوین معیارهای گزینش؛
- عدم ارائه کافی آموزش مداوم برای دانش‌افزایی اعضای هیئت علمی؛
- کافی نبودن امکانات دانشگاه برای حفظ و جذب نخبگان.

### 3. فرصت‌ها

#### 1.3. فرصت‌های کلان

- حضور جدی‌تر زنان در آموزش عالی؛
- امکان سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی و افراد خیر در توسعه آموزش عالی؛
- وجود اسوه‌ها و الگوهای روشن نخبگی و فرهیختگی در سطح کشور و منطقه کاشان؛
- وجود ذخیره جمعیتی جوان؛ با انتخاب و هدایت صحیح این منابع بالقوه می‌توان ذخیره سرمایه انسانی قابل توجهی به‌لحاظ کمی و کیفی ایجاد کرد.
- پیش‌قوی و تصمیم‌گیری هوشمند متقاضیان در مقابل علائم دریافتی از جامعه و به‌ویژه بازار کار که امکان هدایت تقاضای اجتماعی را به‌سمت نیازهای بازار کار، از طریق تصحیح علائم بازار کار فراهم می‌کند؛
- ظهور روندهای جدید در قلمرو یادگیری و آموزش؛
- وجود دانشمندان و پژوهشگران برجسته ایرانی در سطح ملی و بین‌المللی؛
- وجود تجربه‌ها و روش‌های شناخته‌شده پژوهش و آموزش در دیگر کشورها؛
- وجود پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی؛
- نیاز بنگاه‌های اقتصادی، به‌ویژه بخش صنعت، به استفاده از خدمات آموزشی و پژوهشی دانشگاه؛
- وجود بودجه‌های پژوهشی بالقوه در دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی؛
- امکان همکاری و ارتباط پویا با سایر دانشگاه‌ها، مراکز و سازمان‌های داخل و خارج کشور؛
- ترویج روش‌های آموزش راه دور و مجازی؛
- تبیین اولویت‌های علمی کشور در نقشه جامع علمی کشور؛
- تأکید نقشه جامع علمی کشور بر انطباق نظام آموزشی و پژوهشی با نیازها و مسائل جامعه؛
- گسترش زمینه‌های توسعه آموزش‌های آزاد و مجازی؛
- تأکید مدیریت کلان کشور و وزارت علوم بر ارتقای دسترسی به آموزش عالی همراه با ارتقای کیفیت؛
- تبدیل‌شدن تدریس به طراحی و مدیریت تجربه‌های یادگیری؛
- اهمیت روزافزون مهارت‌های اساسی در زمینه‌های مختلف زندگی فردی و شغلی (مانند کار گروهی، حل مسئله)؛
- ارتقای پاسخ‌گویی دانشگاه در قبال جامعه به‌عنوان سازمان ارائه‌کننده خدمات علمی و پژوهشی؛
- علاقه‌مندی به بهره‌گیری از دانش و فناوری‌های نو در زندگی، به‌عنوان بخشی از فرهنگی ملی کشور؛
- توجه ویژه به گسترش نهضت نرم‌افزاری در کشور؛
- رویکرد دانش‌محور به اقتصاد ملی در برنامه‌های توسعه کشور؛
- روند جدید توجه به اهمیت توسعه فناوری در سیاست‌های کلان ملی؛
- وجود تعداد درخور توجهی از نخبگان کاشانی و زمینه مساعد همکاری آن‌ها با دانشگاه؛

- وجود داوطلبان باهوش، مستعد و خلاق و نوآور؛
- وجود توجه ملی برای حمایت از نخبگان؛
- وجود مزیت‌های نسبی دانشگاه به‌لحاظ موقعیت مرکزی و نزدیکی به قطب‌های علمی کشور.

### 2.3. فرصت‌های منطقه‌ای

- هم‌جواری کاشان با استان‌های بزرگ و دسترسی نسبتاً سریع به تهران و اصفهان و مسیرهای دسترسی مناسب دانشجویان به کاشان؛
- استقرار در مسیر کریدور شمالی جنوبی حمل و نقل بین‌المللی؛
- وجود منابع سرشار انرژی خورشیدی؛
- وجود اقلیم متنوع در نواحی مختلف منطقه کاشان؛
- ظرفیت‌سازی برای پذیرش جمعیت از مناطق هم‌جوار؛
- دارای فضای معنوی و فرهنگی، سرمایه انسانی و اجتماعی مستعد و آماده فعالیت توأم با خردورزی، سخت‌کوشی و کارآفرینی؛
- وجود فرهنگ حمایت از کارآفرینی و کارآفرینان در سطح منطقه کاشان؛
- توان جذب نیروهای متخصص در بنگاه‌های اقتصادی و مراکز علمی و پژوهشی منطقه کاشان؛
- برخورداری منطقه کاشان از شبکه‌های انتقال و خطوط اصلی انرژی کشور؛
- برخورداری از پوشش شبکه مخابراتی و زیرساخت‌های مناسب؛
- استقرار 6 شهرک صنعتی و استقرار بیش از 1500 واحد تولیدی فعال؛
- رتبه سیزدهم کاشان در بین استان‌های کشور از نظر تعداد جواز تأسیس واحدهای صنعتی؛
- وجود شهرک‌های صنعتی در همه شهرستان‌های منطقه کاشان؛
- قرارگرفتن در رده مناطق هدف گردشگری؛
- وجود رشته‌های متنوع صنایع دستی در منطقه و تنوع آداب و رسوم مختلف محلی؛
- وجود آثار تاریخی متعدد؛
- منطقه‌ای برخوردار از هویت فرهنگی منحصر به فرد مبتنی بر میراث غنی فرهنگی؛
- موقعیت جغرافیایی مناسب در منطقه مرکزی کشور؛
- برخوردار از منابع انسانی و سرمایه‌های فکری؛
- برند مطلوب کاشان در سطح ملی و بین‌المللی؛
- وجود فرهنگ مشارکت؛
- آراستگی جامعه به مظاهر اسلام و انقلاب اسلامی و مردمانی با ایمان و دانش و فضایل اخلاقی و حفظ عنوان «دار المؤمنین»؛

- خانواده‌بنیاد؛
- برخوردار از فرهنگ کار و تلاش و وجدان کاری؛
- دارای شهروندان و ساکنان آگاه، خلاق، غیرتمند، درستکار، پرنشاط، امیدوار، ایثارگر، خودباور و دارای اعتماد به نفس؛
- برخوردار از فرهنگ شهروندی مبتنی بر آموزه‌های دینی؛
- برخوردار از اقتصاد متنوع و رقابتی؛
- تأمین کننده مالی پروژه‌های سرمایه‌گذاری؛
- نرخ هنگفت تشکیل، حفظ و رشد صنایع کوچک و متوسط؛
- برخوردار از نهادهای اجتماعی فعال؛
- برخوردار از حس تعلق و دلبستگی اهالی و ساکنان به کاشان؛
- فضای امن، مناسب و اطمینان‌بخش برای اندیشمندان، نخبگان و فعالان اقتصادی، سرمایه‌گذاران و گردشگران؛
- برخوردار از جاذبه‌های گردشگری؛
- دارای فضاهای عمومی گسترده، انعکاس‌دهنده ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی منطقه؛
- برخوردار از امنیت اجتماعی، شغلی و درآمدی؛
- برخوردار از مراکز آموزشی متنوع؛
- استقرار نظام آموزشی توسعه‌یافته با کیفیت برتر در همه سطوح آموزشی؛
- مرکزی برای گردشگران علمی.

## 4. تهدید

## 1.4. تهدیدهای کلان

- تهاجم فرهنگی به ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگ اسلامی؛
- وجود رقابت شدید در بازارهای بین‌المللی و افزایش شمار عرضه‌کنندگان فناوری؛
- اتکای بیشتر فناوری به پایه‌های علمی به‌جای تجربی و مهارتی؛
- افزایش سرعت توسعه فناوری؛
- افزایش آهنگ احاطه به فناوری‌های پیچیده و امکانات آسان‌تر در تولید محصولات؛
- ظهور الگوی جدید برای رقابت که ویژگی آن مزیت مبتنی بر فناوری و دانش است؛
- ورود بنگاه‌ها به شبکه‌های عظیم فناوری و تولید؛
- افزایش روند جانشینی مواد اولیه سنتی با مواد جدید؛
- عدم توجه کافی به بهره‌گیری از نتایج پژوهش در سیاست‌گذاری‌ها؛
- ضعف اساسی بودجه دولت در تأمین منابع مالی لازم برای آموزش عالی؛
- تغییرات اساسی در مفاهیم کار، کالا، بازار و درآمد (که دانشگاه را به بازنگری برنامه‌های آموزشی خود مجبور می‌کند)؛
- ظهور مراکز علمی رسمی و غیررسمی به‌عنوان رقبای قدرتمند دانشگاه‌ها در تربیت و آموزش نیروهای انسانی؛
- تراکم و تمرکز تقاضای اجتماعی در چند رشته محدود در هر گروه تحصیلی که عمدتاً با وضعیت اشتغال آن رشته‌ها ارتباط مستقیم دارد؛
- ضعف در شناسایی علایق و استعداد دانش‌آموزان برای ورود به رشته‌های مورد علاقه در دانشگاه‌ها؛
- کاهش اصولی مشارکت مردان در آموزش عالی در برخی از رشته‌های دانشگاه؛
- ضعف ارتباط منطقی سیاست‌های پژوهشی با نیازها و اولویت‌های جامعه؛
- غلبه نگاه کمی‌گرایی بین مدیران و پژوهشگران کشور و عدم توجه کافی به کیفیت فعالیت‌ها؛
- ضعف نگرش پژوهشی در مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی و ضعف استفاده از نتایج پژوهش‌ها توسط نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع؛
- ضعف اعتماد مدیران بنگاه‌های اقتصادی به قابلیت‌های دانشگاه به‌منظور حل مشکلات آن‌ها از طریق پژوهش و نوآوری؛
- جذابیت مالی خارج دانشگاهی برای پژوهشگران؛
- مهاجرت نخبگان به خارج از استان و کشور؛
- حداکثر تأثیرپذیری دانشگاه از نهادهای اقتصادی اجتماعی و حداقل تأثیرگذاری آن بر کارکرد نهادهای مذکور، به‌ویژه بازار کار نیروهای تحصیل‌کرده دانشگاهی و نهادهای مدیریتی و برنامه‌ریزی؛

- ضعف آموزش عالی برای پاسخ‌گویی سریع به نیازهای متحول اقتصاد و سازمان‌های تولیدی و خدماتی؛
- عدم توجه آموزش عالی به نیازهای منطقه‌ای و تعیین شیوه‌های پاسخ‌گویی به‌موقع و سریع به نیازها؛
- افزایش تقاضای مؤثر افراد و خانوارها برای سرمایه‌گذاری در آموزش عالی مستقل از توان سرمایه‌گذاری آن‌ها در نتیجه تراکم تقاضای اجتماعی به‌دلیل اصرار برای ورود به دوره‌های روزانه دولتی؛
- نبود چشم‌انداز تربیت نیروی متخصص در حوزه‌های نوین علمی و فناوری‌های نوین؛
- تقویت مدرک‌گرایی در کشور؛
- نارسایی قوانین و مقررات مرتبط با نظام آموزش عالی و سیادت نظام اداری بر نظام علمی کشور؛
- تعدد نهادهای سیاست‌گذار در حوزه آموزش، پژوهش و نخبگان در کشور؛
- وجود فرصت‌های شغلی مناسب‌تر برای اعضای هیئت علمی و پژوهشگران دانشگاه‌ها در خارج از کشور؛
- کافی نبودن پویایی در نظام آموزش عالی برای پاسخ‌گویی متناسب به نیازهای جامعه؛
- روند رو به رشد آموزش عالی و پژوهش در مناطق هم‌جوار؛
- زیادبودن ضریب ریسک در فعالیت‌های نوآورانه و پژوهشی؛
- سهم اندک محصولات دانش‌بنیان در اقتصاد کشور؛
- شکاف عمیق فناوری کشور با کشورهای پیشرفته؛
- سرعت فزاینده ظهور فناوری‌های نوین که دستیابی به آن‌ها زیرساخت گسترده‌ای می‌طلبد؛
- اعتماد کم مدیران شرکت‌های دولتی و صنعتی به دستاوردهای پژوهشگران و کارآفرینان داخلی؛
- عدم مشارکت جدی بخش غیردولتی در فعالیت‌های تحقیق و توسعه؛
- بی‌ثباتی ناشی از تحولات سیاسی و اجتماعی و تأثیرپذیری فعالیت‌های علمی، پژوهش و فناوری از آن؛
- وجود اقتصاد مشوق فعالیت‌های غیرتولیدی و غیررقابتی (و در نتیجه، عدم احساس نیاز صنعت به تحقیق و توسعه)؛
- کافی نبودن پویایی در نظام آموزش عالی برای پاسخ‌گویی متناسب به نیازهای جامعه؛
- ناکافی بودن سهم آموزش عالی، پژوهش و فناوری از اعتبارات عمومی.

## 2.4. تهدیدهای خرد

- محدودیت منابع آبی و کمبود نزولات آسمانی، دوره خشکسالی طولانی و پراکنش نامناسب زمانی و مکانی بارش‌ها و عدم وجود رودخانه‌های دائمی و افت سطح آب‌های زیرزمینی؛
- تهدید و هجوم کویر، پیشروی بیابان و عدم توازن و پراکنش جمعیت در پهنه منطقه؛
- ضعف تعامل سازنده میراث فرهنگی منطقه با حیات جاری جامعه به‌منظور ایجاد ارزش افزوده؛
- عدم تناسب برنامه‌های توسعه کاشان با دانش و معرفت حاصل از تجارب تاریخی مردم، به‌عنوان منبع ارزشمند دربردارنده شیوه‌های فعالیت و زندگی و سامان‌دهی مناسبات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی؛



- ضعف حس مسئولیت عمومی و جلب مشارکت عمومی در حفظ و احیا و بهره‌برداری خردمندانه از میراث فرهنگی، به‌منظور تقویت مؤلفه‌های هویتی و تحکیم همبستگی منطقه‌ای؛
- ضعف در چرخه حیاتی رشد اقتصادی، پایه‌های مستحکم اقتصادی، خوشه‌های صادراتی رقابتی و توسعه کسب و کارهای منطقه‌ای؛
- ضعف در کیفیت مطلوب مکانی برای جذب سرمایه‌گذاران، منابع انسانی و گردشگران در برخی حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی؛
- ضعف همسویی راهبردی برای تخصیص بهینه منابع ذی‌نفعان به‌منظور بهبود موقعیت رقابتی، ایجاد ثروت، اشتغال و کیفیت زندگی؛
- عدم شکل‌گیری هویت منطقه‌ای منسجم براساس اعتماد، همگرایی، هماهنگی و همسویی راهبردی فرهنگ‌های مختلف کاشان؛
- عدم تعادل در اجزای سازمان فضایی به‌لحاظ پذیرش جمعیت و فعالیت متناسب با قابلیت‌ها و مزیت‌های نسبی و ظرفیت توسعه‌پذیری؛
- ضعف در ایجاد محیط با ثبات و با هزینه رقابتی برای بعضی کسب و کارها به‌عنوان اصل اساسی حفظ و ایجاد اشتغال و ثروت؛
- ضعف نظام حکمرانی منطقه‌ای قوی دارای مسئولیت مدیریت حمل و نقل و کاربری زمین؛
- ضعف در مدیریت بخش خصوصی برای تشخیص تغییرات محیطی، پاسخ‌گویی راهبردی و ارتقای توانمندی متناسب با تغییرات محیطی؛
- فقدان ساختارها، سامانه‌ها و هویت‌هایی که فنآوری اطلاعات و ارتباطات به آن‌ها حیات می‌بخشند؛
- ضعف بستر مناسب برای برگزاری پدیده‌ها و حوادث مهم فرهنگی مبتنی بر هویت تاریخی و میراث فرهنگی منطقه؛
- فقدان فرهنگ یادگیری دائم برای ارتقای توانمندی تخصصی، حرفه‌ای و مدنی مردم؛
- ضعف در به‌روز کردن مهارت‌های نیروی کار؛
- ضعف زیرساخت‌های حمل و نقل با قابلیت رقابتی؛
- ضعف بهره‌وری در بخش‌های مختلف کسب و کار و صنعت؛
- ضعف در تولید دانش در فرهنگی پژوهش‌محور؛
- ارتباط ضعیف نهادهای دانش‌محور با کسب و کار برای ارتباط شبکه‌های علمی و کاربردهای تجاری؛
- ضعف فعالیت‌های نوین اقتصادی مبتنی بر دانش؛
- فقدان چارچوب سیاست‌گذاری برای توسعه مراکز تحقیق و توسعه همکاری کسب و کارها، بخش دولتی و نهادهای آموزشی؛
- ضعف صنایع خلاق و فرهنگی.

## 5. موضوعات راهبردی

### 5.1. نقش مؤثر دانشگاه در ارتقای هویت ایرانی اسلامی

- تحقق دانشگاه اسلامی براساس دستورات قرآن و سنت پیامبر اکرم(ص) و اهل بیت(ع)، نظریه مهدویت و اصل ولایت فقیه؛
- تعمیق معارف دینی و مبانی جمهوری اسلامی ایران؛
- ارتقای همکاری‌های هم‌افزا و مستمر با حوزه علمی در راستای تحقق وحدت حوزه و دانشگاه، تدوین الگوهای پیشرفت، تبادل استاد و دانشجو، برگزاری دوره‌ها و پژوهش‌های مشترک در زمینه‌های گوناگون علمی و فرهنگی؛
- زمینه‌سازی برای اشاعه و تعمیق ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران؛
- غنابخشی به علوم انسانی براساس تعالیم حیات‌بخش اسلام که نقش انکارناپذیری در هویت‌سازی جامعه و تمدن‌سازی دارد؛
- نقش مؤثر دانشگاه در ارتقای فرهنگ و هویت اسلامی، کارآمدی مدیریت جامعه و انسجام منطقه کاشان.

### 5.2. کیفیت سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و مدیریت دانشگاه

- نظام مدیریتی برخوردار از نگرش راهبردی، الگوی ذهنی پویا، خلاق، نوآور و پاسخ‌گو برای ارتقای توان رقابتی دانشگاه؛
- ارتقای نظام برنامه‌ریزی دانشگاه برای بهبود شفافیت، پاسخ‌گویی، اثربخشی و کارایی اداره دانشگاه با فرایندها و روش‌های ساده؛
- ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر نگرش دینی در حوزه‌های مختلف دانشگاه؛
- مدیریت مشارکتی مبتنی بر همکاری هیئت علمی، دانشجویان، کارکنان و مدیران سطوح مختلف دانشگاه؛
- افزایش جاذبه‌های دانشگاه از طریق ایجاد انگیزش و شرایط مناسب کاری برای کارکنان دانشگاه؛
- حمایت از همکاری‌های منطقه‌ای در حوزه آموزش عالی.

### 5.3. نظام مدیریت مالی

- ایجاد نظام مدیریت مالی راهبردی قادر به توسعه فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و ارتقای امکانات و تجهیزات دانشگاه؛
- تنوع‌بخشی به منابع مالی دانشگاه و افزایش سهم منابع مالی غیردولتی؛
- بهره‌مندی از سنت ارزشمند وقف و استفاده از سرمایه‌های افراد خیر؛
- ارتقای کارایی منابع.

### 5.4. منابع انسانی

- اهتمام به اصل پرورش همراه با آموزش، برای تربیت منابع انسانی به‌عنوان شهروندان توانمند جامعه اسلامی برای عرصه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که قادر به درک و تحلیل عمیق مسائل، تعامل هوشمندانه در جامعه و توان خطرپذیری باشند؛
- شناسایی، جذب، هدایت، پرورش دانشجویان برتر و استعداد‌های درخشان براساس فرایند مبتنی بر عدالت آموزشی و پژوهشی؛
- حفظ و جذب هیئت علمی و پژوهشگران مؤمن و متعهد به ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران و برخوردار از توانمندی‌های متناسب با استانداردهای ملی و بین‌المللی؛
- جذب و حفظ و پرورش مدیران مؤمن، خلاق و برخوردار از تفکر راهبردی؛
- جذب و حفظ کارکنان متدین، توانمند و برخوردار از تعهد سازمانی.

### 5.5. پژوهش و فناوری

- حفظ توازن مناسب میان پژوهش پایه و کاربردی و هدفمندکردن منابع مالی منطبق با اولویت‌های پژوهشی؛
- تولید، ترویج، کاربردی کردن و تجاری‌سازی دانش برای ارتقای نقش دانشگاه در تحقق اقتصاد دانش‌بنیان؛
- استقرار نظام پژوهشی انعطاف‌پذیر برای پیش‌بینی نیازهای جامعه و ارائه راهکار برای حل مشکلات جامعه در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی؛
- اصلاح ساختار و فرایندهای ارتباط دانشگاه با جامعه و حمایت از نوآوری و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی.

### 5.6. کیفیت آموزش

- سازگاری برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با نیازهای بازار، با به‌روز کردن محتوا، فرایندهای آموزشی و برنامه‌های درسی؛
- ایجاد محیط یادگیری عمیق برای ایجاد تجربه یادگیری منحصربه‌فرد که در آن، دانشجو نقش‌آفرین اصلی عرصه دانش، متدین، مسئولیت‌پذیر، یادگیرنده، نقاد، نوآور و کارآفرین است؛
- ایجاد هماهنگی میان محتوای آموزشی با اهداف نظام تربیتی اسلام؛
- گسترش دسترسی به آموزش عالی با استفاده از فناوری‌های نوین؛
- بهبود مستمر کیفیت آموزشی با استقرار نظام بهبود مستمر کیفیت، الگوهای ارزیابی و ارتقای فرهنگ مربوط به کیفیت.

### 5.7. زیرساخت‌ها و فضای دانشگاه

- ارتقای زیرساخت‌های کالبدی متناسب با فناوری‌های نوین و نیازهای آینده توسعه دانشگاه؛
- به‌روزرسانی تجهیزات و امکانات مناسب برای تحقق دانشگاه برتر در سطح ملی؛
- ارتقای روحیه اعتماد به نفس و نشاط، امید به آینده، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری منابع انسانی؛
- ارائه خدمات رفاهی مناسب به اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان.

### 5.8. ارتباط با جامعه

- معطوف کردن فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به ارتقای کیفیت زندگی مردم؛
- جهت‌گیری آموزش و پژوهش به سمت حل مسائل و مشکلات فعلی و آتی جامعه؛
- انتشار مستمر نتایج فعالیت‌های پژوهشی در سطوح ملی و بین‌المللی؛
- ارتقای موقعیت دانشگاه با ارائه جاذبه‌های دانش و دانشگاه برای شناساندن ویژگی‌های منحصر به فرد دانشگاه در قالب شیوه‌های متنوع ارتباطی؛
- ارتباط نظام‌مند با دانش‌آموختگان دانشگاه؛
- همکاری متقابل ملی و بین‌المللی با سایر مراکز علمی، پژوهشی و فرهنگی؛
- نقش‌آفرینی مؤثر دانشگاه در فرایند توسعه منطقه‌ای و انسجام اجتماعی؛
- همکاری مؤثر با بخش خصوصی در تجاری‌سازی دانش.

## منابع رقابت

1. دانشگاه به‌عنوان مرکز و کانون پیشرو در جامعه و مؤثر در جهت‌دهی فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه؛
2. موقعیت دانشگاه در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی؛
3. نظام مدیریت راهبردی برای ارتقای توان رقابتی دانشگاه؛
4. منابع مالی متنوع و کارایی منابع؛
5. کسب جایگاه برتر در تولید دانش، نوآوری و انتقال دانش به حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در کشور؛
6. کیفیت آموزشی برتر برای ایجاد تجربه یادگیری منحصربه‌فرد و تربیت نیروی انسانی مؤمن، توانمند، خلاق، دارای اعتماد به نفس، نقّاد، نقدپذیر و تلاشگر؛
7. جذب و حفظ هیئت علمی برجسته و توانمند با توان یادگیری مستمر؛
8. جذب استعدادها، درخشان و دانشجویان برتر؛
9. زیرساخت‌ها، امکانات و تسهیلات برتر برای ارتقای نشاط، امید به آینده، خلاقیت و تعهد منابع انسانی؛
10. نقش مؤثر در فرایند توسعه منطقه‌ای و ارتقای جایگاه منطقه کاشان در سطح ملی.



بخش سوم  
چشم انداز  
و اهداف کلان





## چشم‌انداز دانشگاه کاشان

با اتکا به قدرت لایزال الهی و در پرتو جهاد علمی، مدیریت هوشمند، خلاق و راهبردی و در مسیر تحقق تمدن اسلامی ایرانی، در سال 1404، دانشگاه کاشان در ردیف پنج دانشگاه برتر کشور، برخوردار از شاخص‌های کیفی مطلوب و با اعتبار بین‌المللی است. در افق این چشم‌انداز، دانشگاه کاشان دارای ویژگی‌های زیر خواهد بود:

- اسلامی مبتنی بر بینش توحیدی
- برخوردار از هوشمندی رقابتی و نظام مدیریت راهبردی
- پاسخ‌گو به نیازهای جامعه
- فعال در سطح بین‌المللی
- نهادی منطقه‌ای
- کیفیت‌محور
- یادگیرنده
- نوآور

### توصیف چشم‌انداز دانشگاه کاشان

1. دانشگاه کاشان بینش توحیدی را مبنای فعالیت‌های خود قرار خواهد داد و دانشگاهی اسلامی، معنویت‌گرا و متعهد به آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران و ولایت مطلقه فقیه خواهد بود که موجب خودسازی معنوی و اخلاقی منابع انسانی و جهت‌دهی فرهنگی جامعه خواهد شد.
2. دانشگاه کاشان با برخورداری از هوشمندی رقابتی، اطلاعات محیط رقابتی و فعالیت رقبا را به هوشمندی هدفمند و به‌هنگام و راهبردی تبدیل خواهد کرد و در پرتو این هوشمندی و اتخاذ تصمیمات راهبردی و با تأکید بر کیفیت، کارآمدی، شفافیت و پاسخ‌گویی، برای رقابت در عرصه ملی و بین‌المللی، توانمند خواهد بود.
3. جهت‌گیری فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه به سمت حل مسائل و مشکلات فعلی و آتی جامعه و ایجاد بستر مناسب برای رشد و گسترش علوم و فنون بومی خواهد بود.
4. دانشگاه کاشان در سطح ملی به‌عنوان دانشگاه برتر شناخته خواهد شد و در سطح بین‌المللی بر مبنای همکاری، احترام متقابل و تعامل بین فرهنگی با سایر مراکز علمی معتبر بین‌المللی، پیشرو خواهد بود.
5. دانشگاه کاشان ضمن ارتقای جایگاه ملی و بین‌المللی خود، نقش مؤثری در فرایند توسعه منطقه کاشان خواهد داشت و با ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و

اجتماعی به ساکنان منطقه، برای غنابخشی به زندگی اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و توان فکری آنان تلاش خواهد کرد و برای ارتقای جایگاه منطقه کاشان در سطح ملی و بین‌المللی خواهد کوشید.

6. دانشگاه کاشان علاوه بر گسترش دسترسی گروه‌های مختلف اجتماعی به آموزش، تجربه یادگیری منحصربه‌فردی را برای دانشجویان، پژوهشگران و سایر ذی‌نفعان خود فراهم خواهد آورد. دانشگاه کاشان دانشگاهی کیفیت‌محور، برون‌دادمحور و با دغدغه تولید محصولات فکری اصیل و بومی خواهد بود. دانشگاه از هیئت علمی و کارکنان متدین، خلاق، هوشمند و نوآور برخوردار خواهد بود و برای ارتقای منزلت، صلاحیت حرفه‌ای و مرجعیت علمی و اجتماعی هیئت علمی تلاش خواهد کرد.

7. دانشگاه در چارچوب آزادی علمی، نقد و پرسش‌گری و تمرکز بین‌رشته‌ای و با برخورداری از الگوی ذهنی پویا و تسهیل یادگیری گروهی خواهد کوشید تا تفکر نقادانه، خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و آگاهی‌های جدید را به‌عنوان رفتاری همگانی توسعه دهد.

8. دانشگاه کاشان نهادی نوآور خواهد بود که با ارتقای کارآفرینی و تقویت ظرفیت‌های فناوری، موجب انتقال دانش به حوزه‌های مختلف توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و کاربردهای تجاری خواهد شد. دانشگاه با تعامل سازنده با سایر مراکز معتبر علمی و فناوری و بخش‌های مختلف جامعه، یافته‌های پژوهشی را به‌عنوان عامل توسعه و ارتقادهنده کیفیت زندگی به کار خواهد گرفت.

## اهداف کلان

1. ایفای نقش مؤثر دانشگاه در حفظ و ارتقای هویت اسلامی و فرهنگی جامعه و رشد اخلاقی دانشگاهیان توأم با رشد علمی؛
2. ارتقای موقعیت دانشگاه به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های برتر در رتبه‌بندی‌های معتبر ملی و بین‌المللی؛
3. ارتقای کیفیت، اثربخشی، کارایی، شفافیت، پاسخ‌گویی، بهره‌وری و نظارت و ارزیابی مستمر در همه سطوح اجرایی، آموزشی و پژوهشی؛
4. توسعه و تنوع ابزارهای مالی و ارتقای کارایی منابع دانشگاه؛
5. افزایش سهم دانشگاه در تولید و نشر علم و توسعه مرزهای دانش در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، به‌ویژه در راستای برنامه توسعه کشور؛
6. ارتقای دانش، توانایی و مهارت‌های مؤثر لازم برای اشتغال دانش‌آموختگان و رشد فرهنگ یادگیری مادام‌العمر؛
7. ارتقای دسترسی به فرصت‌های آموزشی برای گروه‌های مختلف اجتماعی با تأکید بر جذب دانشجویان برتر ملی و بین‌المللی؛
8. جذب، به‌کارگیری و حفظ پژوهشگران و هیئت علمی برجسته سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی؛
9. ایجاد زیرساخت‌ها، تسهیلات و امکانات مطلوب متناسب با نیازهای منطقه‌ای و ملی؛
10. ارتقای ایمان، اخلاق، انگیزه، اعتماد به نفس، نشاط، امید به آینده، خلاقیت و

مسئولیت‌پذیری دانشجویان؛

11. ارتقای نقش دانشگاه در نظام سیاست‌گذاری و مدیریت منطقه کاشان برای تسهیل

و تسریع فرایند توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی منطقه؛

12. توسعه فعالیت‌ها و همکاری‌های ملی و بین‌المللی با سایر مراکز علمی، پژوهشی و

فرهنگی.



بخش چهارم

راهبردها





هدف کلان 1. ایفای نقش مؤثر دانشگاه در حفظ و ارتقای هویت اسلامی و فرهنگی جامعه و رشد اخلاقی دانشگاهیان توأم با رشد علمی راهبردها

- تقویت روح اخلاق و معنویت در دانشگاه تا حدی که دانشگاه به نمونه عملی از پیشرفت در عرصه معنویت در جامعه تبدیل شود؛
- ارتقای فضای نقد و پرسشگری دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان با رویکرد جدال احسن؛
- زنده نگه داشتن اندیشه دینی و سیاسی امام خمینی (ره)، به‌ویژه اصل ولایت فقیه و توجه بدان در همه عرصه‌ها به‌عنوان معیار اصلی سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌ها؛
- ارتقای سطح همکاری‌های هم‌افزا و مستمر با حوزه علمیه در راستای تحقق وحدت حوزه و دانشگاه، تدوین الگوهای پیشرفت، تبادل استاد، برگزاری دوره‌ها و پژوهش‌های مشترک در زمینه‌های گوناگون علمی و فرهنگی؛
- زمینه‌سازی برای پیشرفت و تحول در علوم انسانی براساس آموزه‌های حیات‌بخش اسلام.

هدف کلان 2. ارتقای موقعیت دانشگاه به‌عنوان یکی از دانشگاه‌های برتر در رتبه‌بندی‌های معتبر ملی و بین‌المللی راهبردها

- ارتقای جاذبه‌ها و ویژگی‌های منحصربه‌فرد (برند) دانشگاه و شناساندن آن‌ها با استفاده از شیوه‌های متنوع ارتباطی؛
- ارتباط نظام‌مند با دانش‌آموختگان دانشگاه؛

- برگزاری همایش‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی و پژوهشی در سطح ملی و بین‌المللی؛
- ارتقای نظام روابط عمومی دانشگاه.

**هدف کلان 3. ارتقای کیفیت، اثربخشی، کارایی، شفافیت، پاسخ‌گویی، بهره‌وری و نظارت و ارزیابی مستمر در همه سطوح اجرایی، آموزشی و پژوهشی راهبردها**

- بازنگری و ارتقای نظام تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و مدیریت دانشگاه در سطوح مختلف برای تقویت اجماع نسبی بر مؤلفه‌های اساسی نگرش پایه اداره دانشگاه؛
- ارتقای نظارت و ارزیابی مستمر در همه فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، عمرانی و توسعه‌ای دانشگاه؛
- ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر گسترش اخلاق حرفه‌ای در حوزه‌های مختلف صنفی و ستادی دانشگاه؛
- ارتقای مشارکت هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان در نظام تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا؛
- بازنگری و اصلاح ساختار کلان دانشگاه و فرایندها و روش‌های کلیدی حوزه‌های مختلف؛
- ارتقای مدیریت منابع انسانی برای ایجاد انگیزش، اعتماد به نفس، نشاط، امید به آینده، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان.

**هدف کلان 4. توسعه و تنوع ابزارهای مالی و ارتقای کارایی منابع دانشگاه راهبردها**

- ایجاد ساختار و سیستم مناسب مدیریت مالی؛
- بهبود و ارتقای توانمندی اقتصادی واحدهای مختلف دانشگاه از طریق سرمایه‌گذاری و راه‌اندازی فعالیت‌های اقتصادی با توجه به توانمندی‌ها و دارایی‌های مشهود و

نامشهود دانشگاه؛

- بهره‌مندی از سنت ارزشمند وقف و استفاده از سرمایه‌های افراد خیر؛
- اصلاح نظام تخصیص منابع براساس بهای تمام‌شده خدمات؛
- ارتقای بهره‌وری و کیفیت (کارایی و اثربخشی) فعالیت‌های دانشگاه براساس صرفه اقتصادی در فعالیت‌های دانشگاه.

هدف کلان 5. افزایش سهم دانشگاه در تولید و نشر علم و توسعه مرزهای دانش در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، به‌ویژه در راستای برنامه توسعه کشور راهبردها

- استقرار نظام پژوهشی انعطاف‌پذیر در چارچوب اولویت‌ها برای پیش‌بینی نیازهای جامعه و ارائه راهکار برای حل مسائل و مشکلات در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی؛

- تعیین اولویت فعالیت‌های پژوهشی متناسب با نیازهای موجود و آینده جامعه و قابلیت‌های دانشگاه و هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی در راستای اولویت‌های پژوهشی؛

- حمایت ویژه از پژوهش‌های راهبردی، به‌ویژه پژوهش‌های مرتبط با نیازها و مزیت‌های منطقه‌ای؛

- اصلاح ساختار، فرایندها و نظام ارتباط دانشگاه با جامعه، به‌ویژه بخش صنعت برای تسهیل فرایند تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری‌ها؛

- شناسایی ابزارهای مالی مناسب برای توسعه پژوهش‌های تقاضامحور؛

- ارتقای سطح کیفی امکانات و زیرساخت‌های پژوهشی نظیر آزمایشگاه‌ها، کتابخانه‌ها و...؛

- ارتقای توانمندی پژوهشگران و افزایش مشارکت متخصصان غیردانشگاهی در فعالیت‌های پژوهشی؛

- حمایت از نشر نتایج پژوهشی و چاپ مقالات معتبر و کتاب‌های علمی.

## هدف کلان 6. ارتقای دانش، توانایی و مهارت‌های مؤثر لازم برای اشتغال دانش‌آموختگان و رشد فرهنگ یادگیری مادام‌العمر

### راهبردها

- استقرار نظام نیازسنجی و ارزیابی برای شناسایی نیازهای حوزه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه به نیروی کار متخصص؛
- جذب دانشجویان در رشته‌های مختلف متناسب با نیازهای جامعه و بازار کار و ممانعت از انباشتگی غیرمنطقی در برخی رشته‌های تحصیلی؛
- بازنگری محتوا، متون و برنامه‌های درسی و فرایندها و شیوه‌های آموزشی و دوره‌های آموزشی دانشگاه با توجه به نیازهای بازار کار و انعطاف‌پذیری بیشتر دوره‌های آموزشی با توجه به نیازهای حرفه‌ای بازار کار؛
- ایجاد هماهنگی میان محتوای آموزشی با اهداف نظام تربیتی اسلام، به‌ویژه رعایت استانداردهای اخلاقی در آموزش؛
- استقرار نظام ارزیابی کیفیت آموزشی در رشته‌های مختلف با استفاده از شیوه‌های نوین ارزیابی؛
- استقرار نظام کارآموزی و کارورزی در حین تحصیل با رویکرد ارتقای سهم آموزش‌های مهارتی، به‌ویژه در دوره‌های کارشناسی رشته‌های مختلف؛
- حمایت ویژه از سرمایه‌گذاری در علوم منتخب با رویکرد ایجاد قطب‌های علمی؛
- تعامل و مشارکت فعال دانشگاه با دستگاه‌های دولتی و مؤسسات خصوصی برای سهیم‌شدن در سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های مربوط به مدیریت اشتغال و راهکارهای بهبود و توسعه آن؛

## هدف کلان 7. ارتقای دسترسی به فرصت‌های آموزشی برای گروه‌های مختلف اجتماعی با تأکید بر جذب دانشجویان برتر ملی و بین‌المللی

### راهبردها

- گسترش دسترسی به آموزش عالی با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و

روش‌های نوین؛

- شناسایی و جذب دانش‌آموزان ممتاز و نخبه منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی برای دوره‌های کارشناسی؛
- شناسایی و جذب دانشجویان ممتاز و نخبه منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی برای دوره‌های تحصیلات تکمیلی.

**هدف کلان 8. جذب، به‌کارگیری و حفظ پژوهشگران و هیئت علمی برجسته سطح**

**منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی**

**راهبردها**

- برنامه‌ریزی برای جذب و استخدام اعضای هیئت علمی مستعد، خلاق، مؤمن و متعهد به نظام جمهوری اسلامی و ولایت مطلقه فقیه؛
- جلب همکاری استادان ممتاز دانشگاه‌های داخل و خارج کشور؛
- توانمندسازی پیوسته اعضای هیئت علمی با استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، شرکت در کارگاه‌های دانش‌افزایی، سمینارها، کنفرانس‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی؛
- ارتقای صلاحیت حرفه‌ای، مرجعیت علمی و منزلت اجتماعی اعضای هیئت علمی؛
- رسیدگی مطلوب به مسائل معیشتی و رفاهی اعضای هیئت علمی.

**هدف کلان 9. ایجاد زیرساخت‌ها، تسهیلات و امکانات مطلوب متناسب با نیازهای**

**منطقه‌ای و ملی**

**راهبردها**

- توسعه زیرساخت‌های کالبدی دانشگاه با استفاده از فن‌آوری‌های نوین در عرصه فرایندهای آموزشی، پژوهشی و خدمات پشتیبانی؛
- به‌روز کردن تجهیزات و امکانات کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها و سایر خدمات پشتیبانی دانشگاه؛
- ارتقای نظام فن‌آوری اطلاعات دانشگاه.

هدف کلان 10. ارتقای ایمان، اخلاق، انگیزه، اعتماد به نفس، نشاط، امید به آینده، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری دانشجویان

راهبردها

- ارتقای فعالیت‌های فرهنگی برای تعمیق و گسترش آموزه‌های دینی، هویت ملی و ارزش‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران؛
- توسعه و ارتقای کیفیت خدمات دانشجویی و تأمین امکانات رفاهی مناسب برای دانشجویان از قبیل اسکان، تغذیه و بهداشت با تأکید بر کرامت انسانی آنان؛
- ایجاد زمینه لازم برای رشد و شکوفایی خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی دانشجویان.

هدف کلان 11. ارتقای نقش دانشگاه در نظام سیاست‌گذاری و مدیریت منطقه کاشان برای تسهیل و تسریع فرایند توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی منطقه

راهبردها

- توسعه مطالعات کاشان‌شناسی با رویکرد شناساندن تاریخ، تمدن، فرهنگ، هنر و مفاخر کاشان و بهره‌گیری از میراث غنی فرهنگی منطقه کاشان؛
- تلاش برای ارتقای همبستگی و انسجام منطقه‌ای؛
- تلاش برای هماهنگی متقابل بین سیاست‌های توسعه اقتصادی منطقه و سیاست‌های آموزشی، پژوهشی و فناوری؛
- توجه خاص در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به حل مسائل منطقه و ارتقای کیفیت زندگی مردم.

هدف کلان 12. توسعه فعالیت‌ها و همکاری‌های ملی و بین‌المللی با سایر مراکز

علمی، پژوهشی و فرهنگی

راهبردها

- اصلاح ساختار و فرایندهای حوزه روابط بین‌الملل دانشگاه؛
- توسعه همکاری‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی با مراکز معتبر ملی و بین‌المللی و دانشمندان، متخصصان ایرانی خارج از کشور.

**ب. سیاست‌های اجرایی**

**(با رویکرد اصلاح ساختار و رویه‌ها)**

**بخش پنجم**

**رویکرد برنامه میان‌مدت دانشگاه**

**از سال 1393 تا 1396**





سازمان حرفه‌ای و چابک با ویژگی‌های  
قانون‌گرایی، مشارکت‌پذیری،  
مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری

برنامه اول دانشگاه، اصلاح سیاست‌ها و ساختارها را برای توسعه فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فناوری در نظر گرفته است. هدف این برنامه شکل‌گیری مجموعه‌ای از رفتارهای سازگار در عرصه‌های مختلف اداره دانشگاه است؛ به بیان دیگر، برنامه اول بیانگر اصلی‌ترین منویات و محتویات ذهنی نظام تصمیم‌گیری دانشگاه در خصوص اصلاح ساختار، تشکیلات، فرایندها و سیاست‌های اداره دانشگاه است. در این برنامه، به پرسش‌های مهمی پاسخ داده می‌شوند، نظیر اینکه فعالیت‌های حوزه‌های مختلف دانشگاه به چه صورت جهت‌دهی شوند و چه روش‌ها و مکانیزم‌هایی برای اصلاح و استمرار پیشرفت دانشگاه به کار گرفته شوند.



# سیاست‌های فرابخشی



## 1. سیاست‌های مدیریت راهبردی

### الف. مدیریت عمومی

ماده 1. به منظور ارتقای کارآمدی عرصه سیاست‌گذاری و نظام مدیریتی دانشگاه، اصلاح و بهسازی تشکیلات و ساختار اداره امور دانشگاه، سیستم‌ها و روش‌ها و بهینه‌سازی ترکیب مدیریت، کارگروه مدیریت دانشگاه با ترکیب و وظایف و اختیارات به شرح پیوست 1 تشکیل می‌شود.

### ب. تفکر راهبردی

ماده 2. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه و گروه نظارت و ارزیابی برای شناسایی و ارتقای توان رقابتی و توانمندسازی مدیریت گروه‌های آموزشی و پژوهشی، دانشکده‌ها و مراکز پژوهشی، اقدامات زیر را انجام دهد:

- تهیه کردن چارچوب قانونی و کارشناسی مناسب؛
- حمایت کردن از ایده‌های نو در عرصه‌های نوین و پیشتاز علمی و منطبق با نقشه جامع علمی کشور با اختصاص اعتبارات مالی ویژه؛
- حمایت کردن از ایده‌های نو در عرصه‌های مرتبط با ناحیه کاشان با اختصاص اعتبارات مالی ویژه؛
- فراهم کردن زمینه‌های مشارکت گروه‌های آموزشی و پژوهشی در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های دانشگاه؛
- ارائه دادن خدمات مشاوره‌ای ویژه؛
- توسعه دادن زیرساخت‌ها با هدف خلق مزیت‌های رقابتی گروه‌های آموزشی و پژوهشی؛
- تخصیص دادن منابع پژوهشی مبتنی بر حمایت منطقی و منطبق با مزیت رقابتی گروه‌ها و

تسهیل فعالیت‌های رقابتی از طریق اعطای کمک‌های هدفمند؛

- حمایت‌کردن از تقویت توان تخصصی و ایجاد ارتباط مناسب بین گروه‌های آموزشی و پژوهشی با نهادها، سازمان‌های دولتی و عمومی غیردولتی و بنگاه‌های اقتصادی؛
- برطرف کردن موانع و مشکلات رشد و پیشرفت گروه‌های رقابت‌پذیر؛

**تبصره:** گروه نظارت و ارزیابی دستورالعمل مدیریت اثربخش گروه‌های آموزشی و پژوهشی را با تأکید بر ارتقای جایگاه رقابتی دانشگاه، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، تدوین نموده و به هیئت‌رئیس ارائه کند.

### ج. رهبری سازمانی

**ماده 3.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه برای برخورداری مدیریت دانشگاه از ویژگی‌های رهبری مانند مشارکت‌پذیری، الگو، نوآوری و قدرشناسی، الگوی رهبری و مدیریت دانشگاه را با توجه به بیانات امام خمینی (ره)، مقام معظم رهبری، نقشه جامع علمی کشور و تجارب مناسب داخل و خارج کشور و با توجه به شرایط دانشگاه‌های درحال توسعه، حداکثر تا پایان سال دوم برنامه، تدوین کرده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

**تبصره:** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، گزارش مستندی از تجارب مدیریت دانشگاه از سال 1370 تا 1392 در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و مدیریتی را همراه با تحلیل نقاط ضعف و قوت آن، حداکثر تا پایان سال دوم برنامه، به هیئت‌رئیس ارائه کند.

### د. هوشمندی رقابتی

**ماده 4.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، به‌منظور ارتقای هوشمندی رقابتی دانشگاه، سامان‌دهی و ایجاد انسجام در استفاده از ظرفیت‌های آماری و اطلاعاتی کشور، ناحیه کاشان و سایر مراکز آموزش عالی کشور و جهان، متناسب با وظایف و اختیارات مصرح دانشگاه، مرکز اطلاعات راهبردی دانشگاه را به شرح پیوست شماره 2 ایجاد کند. مرکز اطلاعات راهبردی مسائل راهبردی را شناسایی کرده، اثر و زمانشان را ارزیابی و زمان لازم برای پاسخ را تخمین می‌زند. انتخاب فهرست مسائل مهم راهبردی، تصمیم درباره اینکه چگونه با مسائل ذی ربط برخورد شود و چطور مطالعات صورت گیرد، به عهده مرکز اطلاعات

- راهبردی است. مأموریت مرکز اطلاعات راهبردی عبارت است از:
- جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به محیط فعالیت دانشگاه؛
  - شناخت و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها با تأکید بر بُعد رقابت؛
  - شناخت و تحلیل مسائل راهبردی دانشگاه؛
  - تحلیل زمان اثر احتمالی مسائل راهبردی؛
  - تحلیل ارزیابی اثر بالقوه آینده مسائل راهبردی بر عملکرد آتی دانشگاه؛
  - تخمین فوریت (با مقایسه زمان‌بندی احتمالی اثرات مسائل با زمان لازم دانشگاه برای پاسخ به موقع).

#### ه. همسویی راهبردی

ماده 5. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، علاوه بر وظیفه‌محوری، به برون‌گرایی و برون‌دادمحوری توجه کرده و نسبت به برگزاری نشست‌های راهبردی در طول سال، برای آشنایی با ابعاد مختلف برنامه راهبردی دانشگاه و با هدف ارائه خدمات مناسب آموزشی و پژوهشی اقدام کند.

#### و. مشاغل راهبردی

ماده 6. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، به منظور ارتقای کارایی و افزایش بهره‌وری منابع انسانی دانشگاه در مشاغل راهبردی، تا پایان سال اول برنامه، طرح جامع مشاغل راهبردی را با تأکید بر موارد زیر، تدوین و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند:

- شناسایی و طبقه‌بندی مشاغل راهبردی؛
- تعیین دانش، مهارت و قابلیت‌های لازم برای تصدی مشاغل راهبردی، به منظور تأمین نیاز نیروی انسانی مشاغل راهبردی که توسعه فعالیت‌های آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است؛
- ارتقای شاخص‌های کیفی و کمی نیروی انسانی شاغل در مشاغل راهبردی.

تبصره: جذب نیروی انسانی جدید در معاونت‌هایی که به سرمایه‌گذاری و فعالیت مشترک با بخش غیردولتی مجازند، ممنوع است و باید فعالیت‌های خود را برای تقویت سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی و خروج از سرمایه‌گذاری مذکور در حداقل زمان ممکن سامان‌دهی کنند.

### ز. توانمندسازی مدیران

**ماده 7.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، برای ارتقای صلاحیت و ظرفیت مدیران در سطوح مختلف دانشگاه اقدامات زیر را انجام دهد:

- برنامه‌ریزی و ایجاد زمینه مناسب برای حضور کارآفرینان و مدیران موفق بخش دولتی، عمومی و خصوصی در سطح دانشگاه، گروه‌ها و دانشکده‌ها؛
- آموزش مدیران برای افزایش دانش کاربردی، سطح مهارت و تغییر نگرش‌های آنان منطبق با الگوی مدیریتی آموزش عالی.

**تبصره:** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، دستورالعمل استفاده از تجارب مدیران موفق و ایده‌پرداز در بخش‌های دولتی، عمومی غیردولتی، تعاونی و بخش خصوصی را برای توسعه ایده‌پردازی در دانشگاه تدوین کند.

**ماده 8.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، برای ارتقای نگرش صرفه اقتصادی در اداره دانشگاه، دستورالعمل لازم برای اقدامات زیر را تا پایان سال اول برنامه، تدوین کرده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند:

- واگذاری مدیریت تعدادی از واحدها به بخش غیردولتی با پرداخت تمام یا بخشی از هزینه سرانه خدمات؛
- مشارکت با بخش غیردولتی از طریق اجاره، واگذاری امکانات و تجهیزات و منابع فیزیکی؛
- خرید خدمات مشاوره‌ای و کارشناسی از بخش غیردولتی.

**ماده 9.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، برای ارتقای صلاحیت و ظرفیت مدیران، طرح ایجاد و توسعه نظام مدیریت مشارکتی در اداره دانشگاه را تا سال اول برنامه، برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

**ماده 10.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، برای ارتقای توان تحلیلی مدیران، شناخت محیط خارجی و ارتقای درجه ریسک‌پذیری آنان، دستورالعمل تشویق مدیرانی را که طرح‌های نوآورانه در حوزه‌های مختلف ارائه و اجرا می‌کنند، تدوین کرده و تا پایان سال اول برنامه، برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.



## ح. ارزیابی عملکرد

ماده 11. گروه نظارت و ارزیابی، برای ارزیابی کیفیت فعالیت‌های دانشگاه کاشان و همچنین، ارائه راهکارها و پیشنهادات مناسب برای ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، مدیریتی و اجرایی دانشگاه و ارزیابی پیوسته برنامه‌های راهبردی و عملیاتی دانشگاه، نظام جامع ارزیابی و نظارت دانشگاه را تدوین کرده و ساختار مناسب برای اجرای این طرح را برای انجام فعالیت‌های زیر طراحی کند:

- ارزیابی اجرای چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های اجرایی و برنامه عملیاتی سالانه؛
- ارزیابی پیش‌فرض‌های تدوین چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های اجرایی و برنامه عملیاتی سالانه؛
- دریافت و استفاده از آمار و داده‌های لازم در زمینه‌های مختلف از مراجع ذی‌ربط دانشگاه؛
- ارائه پیشنهاد برای اصلاح چشم‌انداز، راهبردها و سیاست‌های اجرایی؛
- ارزیابی عملکرد مدیران در سطوح مختلف؛
- ارزیابی عملکرد حوزه‌های مختلف دانشگاه با اخذ گزارش عملکرد سالانه از واحدها و تدوین گزارش سالانه؛
- ارزیابی توان رقابتی و تبیین جایگاه دانشگاه در نظام‌های رتبه‌بندی معتبر ملی و بین‌المللی؛
- ارزیابی تکلیفی ابلاغی از وزارت علوم، سازمان سنجش، استانداری و...؛
- ارزیابی عملکرد آموزشی، پژوهشی و فرهنگی اعضای هیئت علمی؛
- ارزیابی عملکرد کارکنان؛
- ارزیابی تکریم ارباب رجوع؛
- ارزیابی رضایت و اعتماد ذی‌نفعان دانشگاه؛
- انجام ارزیابی‌های موردی تعیین‌شده به‌وسیله شورای نظارت و ارزیابی؛
- تدوین برنامه سالانه و میان‌مدت مربوط به ارزیابی درونی و برونی در دانشگاه؛
- تعیین دستورالعمل مناسب برای ارزیابی درونی و برونی واحدهای دانشگاه؛
- تسهیل ارزیابی برونی واحدهای دانشگاه؛
- ارتقای دانش ارزیابی درونی برای واحدهای مختلف دانشگاه، از جمله برگزاری کارگاه‌های آموزشی؛

- نظارت بر فرایند و عملکرد گروه‌های مجری ارزیابی درونی؛
- بررسی و تحلیل نتایج ارزیابی درونی و برونی واحدهای مختلف و ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود کیفیت؛
- ارائه نتایج ارزیابی‌های انجام‌شده به کمیسیون‌های تخصصی و شورای نظارت و ارزیابی کیفیت؛
- ترویج فرهنگ ارزیابی به‌عنوان رکن اصلی کیفیت در بین اعضای هیئت علمی، دانشجویان و مدیران و کارکنان؛
- پیشنهاد و انجام طرح‌های پژوهشی مرتبط با ارزیابی دانشگاه؛
- همکاری با مراکز ملی و بین‌المللی ذی‌ربط در امر ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی؛

## 2. سیاست‌های مالی و اقتصادی

### الف. ساختار و نیروی انسانی حوزه مالی

ماده 12. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، به منظور سامان‌دهی نظام تأمین منابع و مصارف مالی، واحد برنامه‌ریزی منابع مالی را برای تحلیل منابع و مصارف مالی دانشگاه در راستای اهداف زیر تا پایان سال اول برنامه ایجاد کند:

- شناسایی منابع جدید مالی؛
- طراحی و به‌کارگیری روش‌های تأمین مالی؛
- محاسبه و برآورد مصارف هر سال براساس بهای تمام‌شده فعالیت‌ها؛
- تخصیص منابع مالی بر مبنای بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد؛
- شناسایی و حذف وظایف و فعالیت‌های زاید؛
- ارتقای بهره‌وری فعالیت‌ها.

تبصره: واحد برنامه‌ریزی منابع مالی از جمله مشاغل راهبردی دانشگاه محسوب می‌شود که شرایط احراز این مشاغل (دانش، تجربه و مهارت) در طرح جامع مشاغل راهبردی دانشگاه مشخص خواهد شد.

### ب. تأمین منابع مالی

ماده 13. به منظور استقرار شفافیت، ایجاد انضباط مالی و زمینه مناسب پاسخ‌گویی و نظارت‌پذیری، مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری معاونت اداری و مالی، ساختار درآمد- هزینه را برای حوزه‌های مختلف دانشگاه (معاونت‌ها، مدیریت‌ها، دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها) طراحی کند؛ به گونه‌ای که تا پایان برنامه، هزینه هر حوزه از محل درآمدهای آن تأمین شود. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، سازوکار مناسب برای این امر

را تا پایان سال اول برنامه طراحی و اجرا کند.

**ماده 14.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، به منظور افزایش سهم منابع غیردولتی در منابع مالی دانشگاه، ضمن شناسایی امکانات و قابلیت‌های دانشگاه شامل فضاهای آموزشی، رفاهی و خدماتی، کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها، دستورالعمل استفاده شهروندان و بخش خصوصی ناحیه کاشان را تا پایان سال اول برنامه، برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه نموده و زمینه‌های اجرای آن را فراهم کند.

**ماده 15.** به منظور صرفه اقتصادی و ارتقای بهره‌وری در انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و خدمات دانشجویی و بهبود و ارتقای توانمندی اقتصادی واحدهای مختلف و نیز در راستای تحقق اهداف سند چشم‌انداز، ستاد طرح‌های اقتصادی دانشگاه کاشان تحت نظارت رئیس دانشگاه با مأموریت، اهداف و ساختار به شرح پیوست شماره 3 تشکیل می‌شود.

**تبصره 1.** سیاست‌های ستاد طرح‌های اقتصادی براساس شیوه‌های تأمین مالی اسلامی برای بالفعل کردن ظرفیت‌ها و دارایی‌های دانشگاه اتخاذ می‌شود.

**تبصره 2.** فعالیت ستاد طرح‌های اقتصادی به صورت مشارکتی و با رویکرد عدم تصدی‌گری و از طریق ایجاد و افزایش انگیزه کارآفرینان است.

**تبصره 3.** نقش ستاد طرح‌های اقتصادی برای توانمندسازی واحدهای اقتصادی دانشگاه به شیوه‌های زیر تجلی خواهد یافت:

- پذیرش محوریت کارآفرینان در برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری و اجرای فعالیت‌های تحت هدایت و نظارت ستاد اقتصادی؛

- تشخیص راهبردی حوزه‌های پربازده برای فعالیت اقتصادی (تشخیص منابع بالقوه)؛

- ارزیابی منابع جدید مالی ناشی از فعالیت اقتصادی؛

- بررسی و اظهار نظر درباره مشارکت با کارآفرینان؛

- تدوین طرح‌های اقتصادی با تأکید بر نیازسنجی و مطالعات اقتصادی برای بهره‌برداری از

دارایی‌ها، امکانات و زیرساخت‌ها و پتانسیل‌های موجود در دانشگاه برای سوق‌دادن

کارآفرینان به سرمایه‌گذاری در زمینه‌های دارای مزیت نسبی؛

- مشارکت در سرمایه‌گذاری با کارآفرینان با بهره‌گیری از دارایی‌های دانشگاه به‌عنوان تأمین بخشی از آورده طرح‌های اقتصادی؛
- استفاده از تسهیلات، اعتبارات و مشارکت سایر نهادهای مالی و اعتباری؛
- ایجاد ساختاری کارآمد برای انجام فعالیت‌های سازمان و پرهیز از حاکمیت روابط اداری غیرضروری و تأکید بر کار کارشناسی و برون‌سپاری فعالیت‌های ممکن؛
- افزایش دانش، مهارت و توانایی در گروه‌های آموزشی و پژوهشی و واحدهای دانشگاه از طریق ارائه آموزش و مشاوره؛
- ایجاد انگیزه تغییر و اصلاح نگرش در افراد و گروه‌ها و واحدهای دانشگاه برای صرفه اقتصادی و بازده اقتصادی.

**ماده 16.** خدمات و فعالیت‌های ستاد طرح‌های اقتصادی به‌صورت متناسب و متقارن در واحدهای مختلف دانشگاه ارائه خواهد شد. معاونت‌ها، طرح‌های دارای بازده اقتصادی را به ستاد اقتصادی ارائه داده و ستاد طرح‌های اقتصادی سالانه طرح‌ها و پروژه‌های دارای بازده اقتصادی هر معاونت را اولویت‌بندی نموده و برای اجرا انتخاب کند.

**ماده 17.** استفاده از وجوه مربوط به پروژه‌های دارای بازده اقتصادی دانشگاه برای تأمین اعتبارات تملک دارایی‌ها و سرمایه‌گذاری مجدد در زیرساخت‌های دانشگاه خواهد بود.

**ماده 18.** به‌منظور تأمین منابع دانشگاه از محل وقف و کمک‌های افراد خیر و سامان‌دهی کمک‌ها و مشارکت‌های مردمی در دو قالب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، ستاد توسعه دانشگاه اقدامات زیر را انجام دهد:

- ایجاد بانک اطلاعات افراد خیر، به‌ویژه دانش‌آموختگان دانشگاه؛
  - بررسی، شناسایی و جذب افراد خیر و به‌کارگیری کمک‌های آن‌ها در قالب توسعه زیرساخت‌ها؛
  - پیشنهاد و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های لازم به افراد خیر؛
  - ایجاد زمینه‌های لازم برای تشویق و توسعه سرمایه‌گذاری افراد خیر و سایر گروه‌های مردمی.
- تبصره:** ستاد توسعه شیوه‌های مشارکت افراد خیر در بعد نرم‌افزاری را برای ارائه خدمات علمی، آموزشی و پژوهشی به دانشگاه شناسایی کرده و ارائه نماید.

ماده 19. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری ستاد توسعه، الگوی استفاده از وقف را متناسب با مأموریت دانشگاه و با دریافت نظرات کارشناسان دینی و متخصصان وقف و با هماهنگی سازمان اوقاف و امور خیریه تا پایان سال اول برنامه، طراحی نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

ماده 20. به منظور افزایش سهم منابع غیردولتی در منابع مالی دانشگاه، معاونت آموزشی باید وظایف زیر را انجام دهد:

- تدوین برنامه جذب دانشجویان با شهریه طبق برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تا پایان سال اول برنامه و به تصویب هیئت‌رئیس رساند؛
- طراحی برگزاری دوره‌های آموزشی با همکاری نهادهای مرتبط از جمله اداره صنعت و معدن و تجارت، اتاق بازرگانی، خوشه فرش ماشینی و کانون‌های هماهنگی دانش و صنعت تا پایان سال اول برنامه، برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان بخش‌های مختلف اقتصادی و دستگاه‌های اجرایی ناحیه کاشان و ارائه کردن آن به هیئت‌رئیس برای تصویب؛
- افزایش دهی سالانه 25 درصد درآمد اختصاصی حاصل از برگزاری دوره‌های آموزش آزاد و مجازی در رشته‌های جذاب و دارای متقاضی فراوان؛ به نحوی که درآمد این بخش در پایان برنامه نسبت به سال اول، صد درصد افزایش یابد.

ماده 21. برای تأمین منابع مالی و پژوهشی و به منظور افزایش سهم منابع غیردولتی در فعالیت‌های پژوهشی، معاونت پژوهشی و فناوری باید وظایف زیر را انجام دهد:

- اصلاح کردن نظام مالی مراکز پژوهشی تا پایان سال اول برنامه از طریق تعیین اولویت‌های پژوهشی، هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی و انجام پژوهش‌های کاربردی در خصوص حل مشکلات جامعه.

تبصره: مراکز پژوهشی جدید را با توجه به اولویت‌های پژوهشی دانشگاه و براساس نظام «درآمد- هزینه» راه‌اندازی کند.

- حمایت کردن از پژوهش‌های سفارشی (دارای متقاضی) از طریق پیش‌بینی اعتبار در بودجه سالانه، مشروط به اینکه حداقل 50 درصد از هزینه‌های آن را کارفرمای بخش خصوصی تأمین و تعهد کرده باشد.

تبصره: منابع دولتی معاونت پژوهشی و فناوری فقط به اولویت‌های پژوهشی زیر تخصیص می‌یابد:

- تدوین دستورالعمل نحوه مشارکت مالی تا پایان سال اول برنامه، با شرکت‌های کوچک و متوسط بخش خصوصی و تعاونی که انجام تحقیقات توسعه‌ای را در مأموریت خود دارند و ستاده آن‌ها منجر به ابداع، اختراع و ارتقای محصولات و روش‌ها می‌شود، و ارائه کردن آن به هیئت‌رئیس برای تصویب؛
- حمایت‌کردن از صندوق‌های پژوهش و فناوری که با همکاری بخش خصوصی، تعاونی و افراد خیر تأسیس و توسعه یافته‌اند؛
- توسعه‌دادن همکاری‌های ملی و بین‌المللی در عرصه پژوهشی و فناوری؛
- تأمین کردن اعتبارات لازم برای 20 درصد پایان‌نامه‌های دوره‌های دکتری و 30 درصد پایان‌نامه‌های دوره‌های کارشناسی ارشد با منابع مالی دستگاه‌های اجرایی و بخش خصوصی با همکاری معاونت آموزشی تا پایان برنامه؛
- ارائه‌کردن شرایط و نحوه حضور اعضای هیئت علمی در بخش‌های اقتصادی، صنعتی و دستگاه‌های اجرایی تا پایان سال اول برنامه، به‌منظور توسعه پژوهش‌های تقاضامحور؛
- انجام‌دادن اقدامات لازم نسبت به تأمین و پرداخت 50 درصد از هزینه‌های ثبت جواز امتیاز علمی (Patent) و فروش جوازهای امتیاز علمی ثبت‌شده به بخش خصوصی؛
- راه‌اندازی و تجهیز کتابخانه، آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌های جدید با استفاده از کمک افراد خیر و بخش خصوصی و در چارچوب ستاد توسعه دانشگاه؛
- برگزاری کارگاه‌های علمی، همایش‌ها و سمینارهای کاربردی معطوف به حل مسائل با مشارکت بخش خصوصی؛
- حمایت‌کردن از کارآفرینان داخل و خارج دانشگاه متقاضی ایجاد شرکت‌های غیردولتی توسعه فناوری و خدماتی مهندسی که مأموریت آن‌ها تولید، انتقال و جذب فناوری است؛
- تأمین کردن تمام هزینه‌های برگزاری همایش‌ها و سمینارها و 50 درصد هزینه برگزاری کارگاه‌ها از محل درآمد آن‌ها، از آغاز سال دوم برنامه.

ماده 22. به‌منظور افزایش سهم منابع غیردولتی در منابع مالی دانشگاه، معاونت فرهنگی فعالیت‌های زیر را انجام دهد:

- جلب نظر حامیان و افراد خیر در انجام فعالیت‌های فرهنگی؛
- ارائه دستورالعمل نحوه انجام فعالیت‌های فرهنگی با مشارکت نهادهای فرهنگی و هنری

دولتی، عمومی و خصوصی کشور و ناحیه کاشان تا پایان سال اول برنامه برای تصویب به هیئت رئیسه؛

- انجام دادن فعالیت‌های فرهنگی و دانشجویی برای جلب مشارکت مالی دانشجویان؛ به گونه‌ای که تا پایان برنامه، 50 درصد از منابع لازم برای فعالیت‌های فرهنگی با مشارکت مالی دانشجویان طراحی و اجرا شود.

**ماده 23.** برای ارتقای نقش سیاست‌گذاری معاونت دانشجویی و به منظور افزایش سهم منابع غیردولتی در منابع مالی حوزه دانشجویی، معاونت دانشجویی فعالیت‌های زیر را انجام دهد:

- واگذاری سالانه 25 درصد از فعالیت‌های رفاهی دانشجویان به بخش خصوصی، به روش مشارکت در مدیریت، مالکیت و خرید خدمت؛

- تدوین دستورالعمل واگذاری مدیریت خوابگاه‌ها به بخش خصوصی تا پایان برنامه و اجرای آن؛

- ارائه دستورالعمل نحوه به‌کارگیری مشاوران مختلف تحصیلی در حوزه‌های دینی، اجتماعی و روان‌شناسی تا پایان سال اول برنامه برای تصویب به هیئت رئیسه؛

- تا پایان برنامه، 30 درصد از هزینه‌های مرکز مشاوره را از محل ارائه مشاوره به مراجعان بیرونی تأمین کند.

- طراحی نحوه حمایت از تیم‌های ورزشی دانشگاه برای شرکت در مسابقات منطقه‌ای و ملی با رویکرد جذب حامیان مالی تا پایان سال اول برنامه و ارائه آن به هیئت رئیسه برای تصویب؛

- ارائه راهکارهای درآمدزایی بیشتر از فضاهای ورزشی دانشگاه تا پایان سال اول برنامه برای تصویب به هیئت رئیسه.

**ماده 24.** مرکز کارآفرینی تا پایان برنامه، 50 درصد منابع مالی خود را از محل درآمد ناشی از برگزاری کارگاه‌های آموزشی در حوزه‌های مختلف کارآفرینی، برای بخش خصوصی و دولتی تأمین کند.



## ج. سرمایه‌گذاری

ماده 25. معاونت اداری و مالی به منظور افزایش سهم منابع غیردولتی در منابع مالی دانشگاه، دستورالعمل نحوه سرمایه‌گذاری دارایی‌های مالی و سپرده‌گذاری منابع نقدی دانشگاه را تا پایان سال اول برنامه، به تصویب هیئت‌رئیس دانشگاه برساند و براساس آن اقدام کند.

ماده 26. برای ارتقای بازده فعالیت‌های دانشگاه، به مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه اجازه داده می‌شود با رعایت قوانین و مقررات، زمینه و نحوه تشکیل شرکت‌های تجاری و دانش‌بنیان با موضوعات مرتبط با مأموریت دانشگاه را تا پایان سال اول برنامه بررسی نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

تبصره: شرکت‌های موضوع این ماده، ذیل مجموعه ستاد طرح‌های اقتصادی دانشگاه فعالیت می‌کنند.

ماده 27. معاونت دانشجویی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، برای ایجاد امکانات رفاهی و خوابگاه‌های خودگردان، اقدامات لازم را برای بهره‌مندی بخش خصوصی از تسهیلات بانکی فراهم کند.

تبصره: معاونت دانشجویی با همکاری ستاد توسعه نسبت به شناسایی و جلب مشارکت والدین دانشجویانی که تمکن کافی در انجام هزینه‌های رفاهی را دارند، اقدام کند.

## د. تخصیص منابع مالی

ماده 28. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه و با همکاری معاونت اداری و مالی و به منظور ارتقای نظام تخصیص منابع مالی دانشگاه، تا پایان سال دوم برنامه، نسبت به استقرار نظام بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد از طریق زیر اقدام کند:

- استقرار نظام حسابداری تعهدی؛
- محاسبه بهای تمام‌شده فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و خدمات دانشجویی دانشگاه؛
- استقرار بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد.

**ماده 29.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، منابع مالی لازم برای شکل‌گیری قطب‌های دانشگاهی را به‌صورت ویژه تأمین کند.

**ماده 30.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، طرح الگوی مصرف بهینه هزینه‌های جاری از جمله آب، برق، تلفن، سوخت و گاز و ملزومات اداری را در حوزه‌های مختلف دانشگاه، به‌ویژه حوزه خوابگاه‌ها حداکثر تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند. همچنین، زمینه اجرای آن را به‌نحوی فراهم کند که به‌ترتیب، منجر به کاهش 30 و 50 درصدی هزینه‌های جاری و ملزومات اداری تا پایان برنامه گردد.

**ماده 31.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، طرح ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در حوزه‌های مختلف صنفی و ستادی دانشگاه را تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و به هیئت‌رئیس ارائه کند. طرح ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی شامل طرح تناسب نیروی انسانی، برنامه ارتقای مسیر شغلی و طرح جایگزینی نیروی انسانی است.

**تبصره:** معاونت اداری و مالی، منطبق با طرح بهره‌وری نیروی انسانی، نسبت به تأمین و جایجایی نیروی انسانی دانشگاه اقدام کند.

**ماده 32.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، سهم معاونت‌ها را در تأمین منابع غیردولتی دانشگاه، تا پایان سال اول برنامه مشخص کند.

### 3. سیاست‌های برند و ارتباطات

#### الف. ایجاد هویت برند برای دانشگاه

ماده 33. گروه نظارت و ارزیابی، برای ارتقای توان رقابتی دانشگاه در مقایسه با رقبای موجود و رقبای بالقوه و برتری در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی براساس کیفیت آموزشی و پژوهشی و فعالیت‌های فرهنگی، کمیته تخصصی رقابت و برند دانشگاه را برای شناسایی و تدوین موضع برند، تدوین برنامه بازاریابی برند، اندازه‌گیری و تبیین عملکرد برند و رشد و حفظ ارزش ویژه برند، حداکثر تا پایان سال اول برنامه تشکیل دهد. برخی از موضوعات برند عبارت است از:

- توان علمی و مهارتی دانش‌آموختگان برای موفقیت آنان در کسب مشاغل با کیفیت و موقعیت‌های علمی برتر؛
- توانا در تولید و توسعه فناوری و نوآوری؛
- دسترسی به منابع و ابزارهای نوین مالی؛
- برخورداری از زیرساخت‌های آموزشی و پژوهشی دارای استانداردهای ملی و بین‌المللی؛
- برخورداری از استانداردهای مطلوب در کیفیت آموزشی؛
- جذب، به‌کارگیری و حفظ دانشجویان و هیئت علمی برتر در سطح ملی و بین‌المللی؛
- حمایت از پژوهش‌های تقاضامحور و مسئله‌محور؛
- نظام مدیریت راهبردی برخوردار از تشخیص راهبردی و هوشمندی رقابتی؛
- مؤثر در نظام سیاست‌گذاری، مدیریت و برنامه‌ریزی منطقه‌ای و کیفیت زندگی فرهنگی، اجتماعی اقتصادی شهروندان.

ماده 34. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، در زمینه آشنایی دانشگاهیان با مفهوم برند، کارگاه‌ها و

دوره‌های آموزشی را با هماهنگی کمیته تخصصی برند برگزار کند.

**ماده 35.** کمیته تخصصی برند، با همکاری معاونت‌ها، دانشکده‌ها، گروه‌های آموزشی و پژوهشی و در قالب فعالیت‌های پژوهشی، برای ارتقای مزیت رقابتی دانشگاه در حوزه‌های منتخب، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، قابلیت‌ها و جاذبه‌های کلیدی تمایزبخش دانشگاه با سایر مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور را شناسایی نموده و برای ارائه مطلوب به ذی‌نفعان ارائه کند.

**تبصره:** مدت فعالیت کمیته تخصصی برند در تمام سال‌های برنامه خواهد بود.

### ب. اصلاح ساختار روابط عمومی

**ماده 36.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، برای انجام وظایف زیر، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، ساختار مناسبی برای روابط عمومی با تأکید بر استفاده از ابزارهای نوین و شکل‌گیری روابط عمومی الکترونیک، به تصویب هیئت‌رئیس برساند:

- اجرای نظام کارآمد و اثربخش مدیریت پیام در تمامی ابعاد آن و انتقال دیدگاه‌ها و اندیشه‌های مدیریت دانشگاه به همه سطوح سازمانی و ارکان دانشگاه؛
- ارتباط نظام مند با مخاطبان بیرونی دانشگاه برای نقش آفرینی مؤثر دانشگاه در فرایند توسعه منطقه‌ای و انسجام اجتماعی؛
- نیازسنجی مخاطبان برای ایجاد تحول در برنامه‌های روابط عمومی؛
- ایجاد تنوع در شیوه‌های اطلاع‌رسانی برای مخاطبان بیرونی و درونی دانشگاه؛
- بازنگری و اصلاح فرایند تولید محصولات روابط عمومی؛
- دریافت دیدگاه‌ها و پیشنهادهای حوزه‌های مختلف دانشگاه، اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان با استفاده از شیوه‌های مختلف افکارسنجی و نظرسنجی؛
- ارتقای نظارت و ارزیابی کیفی و محتوایی در همه برنامه‌های روابط عمومی.

**ماده 37.** روابط عمومی، تا پایان سال اول برنامه، طرح شناسایی و طبقه‌بندی مخاطبان دانشگاه را همراه با نوع اطلاعات مورد نیاز آن‌ها تدوین کند.

## ج. نظرسنجی

ماده 38. روابط عمومی، به منظور ارتقای اثرگذاری نظریات مخاطبان بر محتوای برنامه‌ها و فعالیت‌های دانشگاه، برای دریافت دیدگاه‌های گروه‌های مختلف دانشگاه شامل هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان و سایر ذی‌نفعان، اقدامات زیر را انجام دهد:

- انجام همه نظرسنجی‌ها با همکاری واحدهای مربوط؛

- گسترش دایره نظرسنجی‌ها؛

- ارائه گزارش‌های تحلیلی از نظرسنجی‌های انجام‌شده.

تبصره: روابط عمومی برای شناخت دیدگاه‌های دانشجویان در خصوص کیفیت فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، خدمات اداری، پشتیبانی و رفاهی، از شیوه‌های متنوع پژوهشی استفاده کند و در پایان دوره تحصیلات، دیدگاه‌های آنان را درباره میزان علاقه‌مندی و پایبندی به ادامه تحصیل و ارتباط با دانشگاه بررسی نماید.

ماده 39. روابط عمومی، با استفاده از شیوه‌های ارتباطی متنوع، جاذبه‌ها و قابلیت‌های منحصر به فرد دانشگاه کاشان را در سطح رسانه ملی، رسانه استانی، مطبوعات و خبرگزاری‌ها معرفی کند.

## د. پاسخ‌گویی به شکایات

ماده 40. روابط عمومی، فرایند پاسخ‌گویی به شکایات و اجرای آن را تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

## ه. ارتباطات منطقه‌ای

ماده 41. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، با همکاری مرکز کاشان‌شناسی، ستاد علمی پیشرفت و توسعه ناحیه کاشان را با وظایف زیر تشکیل دهد:

- ایجاد هماهنگی بین نهادهای مختلف فعال در حوزه مطالعات کاشان؛

- بررسی موضوعات مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کاشان؛

- تعریف پروژه‌های پژوهشی تا به‌وسیله اعضای هیئت علمی دانشگاه و دانشجویان تحصیلات تکمیلی انجام شود؛

- برگزاری نشست‌ها و کارگاه‌های تخصصی برای ارتقای همبستگی و انسجام اجتماعی در سطح ناحیه کاشان؛
- ارتباط و تعامل پیوسته با نهادها و سازمان‌های مدیریتی شهرستان؛
- حضور مؤثر در جلسات و نشست‌های اداری شهرستان مانند شورای فرهنگ عمومی و شورای اداری؛
- همکاری متقابل با سایر مراکز علمی و فرهنگی شهرستان؛
- سامان‌دهی و تسهیل مشارکت اعضای هیئت علمی و پژوهشگران در نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری کلان منطقه‌ای.

ماده 42. روابط عمومی، طرح آشنایی نخبگان و استعدادهای درخشان ناحیه کاشان را با قابلیت‌ها و جاذبه‌های دانشگاه تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

ماده 43. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، ساختار و مأموریت مربوط به مرکز کاشان‌شناسی را به‌گونه‌ای اصلاح کند که مأموریت آن شامل انجام فعالیت در همه موضوعات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و امور توسعه و پیشرفت کاشان باشد. (عرصه‌های آموزش و پژوهش عموم شهروندان).

ماده 44. روابط عمومی با همکاری معاونت آموزشی، طرح آشنایی دانش‌آموزان ناحیه کاشان، به‌ویژه دانش‌آموزان مقطع دبیرستان را، با قابلیت‌ها و جاذبه‌های دانشگاه کاشان حداکثر تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند. اجرای طرح در طول سال‌های برنامه ادامه خواهد یافت.

ماده 45. روابط عمومی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، طرح آشنایی مدیران سازمان‌ها، نهادهای دولتی و عمومی غیردولتی و اعضای شورای اسلامی شهرها و روستاهای ناحیه کاشان را با قابلیت‌های دانشگاه به‌گونه‌ای تدوین کند تا زمینه ارتباط مستمر اعضای هیئت علمی و دانشجویان با شهرها و روستاهای ناحیه فراهم آید.

ماده 46. روابط عمومی با همکاری سایر معاونت‌ها به‌صورت دوره‌ای، اطلاعات جامعی از قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانشگاه را برای مدیران بنگاه‌های اقتصادی ارسال کند و

دیدگاه‌های آن‌ها را دربارهٔ دانشگاه در قالب نظرسنجی به هیئت‌رئیس و معاونان انتقال دهد.

**مادهٔ 47.** روابط عمومی با همکاری دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری و معاونت فرهنگی، طرح آشنایی نهادهای دینی و فرهنگی ناحیهٔ کاشان، به‌خصوص حوزه‌های علمیه را با قابلیت‌های دانشگاه تدوین و اجرا کند.

**مادهٔ 48.** روابط عمومی با همکاری معاونت‌های دانشگاه و مدیریت‌های آموزش و پرورش سطح ناحیه، دوره‌های آشنایی مشاوران، مدیران و معلمان را با جاذبه‌ها و قابلیت‌های دانشگاه برگزار کند.

**تبصره:** بخشی از فعالیت‌های مشترک، به حضور اعضای هیئت علمی دانشگاه در سطح مدارس اختصاص می‌یابد.

**مادهٔ 49.** مرکز کاشان‌شناسی با همکاری روابط عمومی، چهره‌ها و نخبگان علمی کاشان را که در گذشته و در زمان حاضر، در سطح ملی و بین‌المللی، از جایگاه برجسته‌ای برخوردارند، شناسایی کرده و در قالب شیوه‌های متنوع ارتباطی، نسبت به معرفی آن‌ها به‌ویژه برای اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه اقدام کند.

#### و. ارتباطات بین‌المللی

**مادهٔ 50.** مدیریت همکاری‌های علمی و بین‌المللی برای ارتقای جایگاه بین‌المللی دانشگاه و برنامه‌ریزی و نظارت بر فعالیت‌های بین‌المللی، نسبت به انجام وظایف زیر اقدام کند و سالانه به هیئت‌رئیس گزارش دهد:

- گسترش همکاری‌های علمی، آموزشی و پژوهشی با اساتید و متخصصان ایرانی خارج از کشور؛

- تقویت و گسترش همکاری‌های علمی بین‌المللی با مراکز علمی خارج از کشور، از طریق انعقاد اسناد همکاری دوجانبه؛

- دعوت از متخصصان خارجی و رؤسای دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و نهادهای تخصصی خارج از کشور؛

- به‌کارگیری اعضای هیئت علمی خارجی؛
- جذب دانشجویان خارجی؛
- برگزاری کنفرانس‌های بین‌المللی؛
- ایجاد شعبه ICTP در دانشگاه کاشان تا پایان برنامه؛
- بررسی و مطالعه تبدیل دانشگاه کاشان به اندیشگاه تا پایان سال دوم برنامه.



#### 4. سیاست‌های منابع انسانی، زیرساخت‌ها و پشتیبانی

##### الف. برنامه‌ریزی منابع انسانی

ماده 51. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه برای ارتقای جایگاه منابع انسانی، در تحقق اهداف و راهبردهای توسعه دانشگاه، مأموریت و ساختار جدید مدیریت منابع انسانی دانشگاه را تدوین کند و از سال اول برنامه اجرایی شود.

ماده 52. برای سامان‌دهی منابع انسانی در بخش‌های صنفی و ستادی، جذب و استخدام در مشاغل غیر راهبردی در طی سال‌های برنامه به تمام شیوه‌های پیمانی و قراردادی ممنوع است. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، طرح جذب نیروی انسانی جدید در مشاغل راهبردی را براساس ارزش‌ها، دانش تخصصی، مهارت‌ها و ویژگی‌های فرهنگی مورد نظر در سند چشم‌انداز، حداکثر تا پایان سال اول برنامه برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

تبصره 1. استخدام در مشاغل راهبردی پس از تصویب «طرح جامع مشاغل راهبردی» در هیئت‌رئیس مجاز است.

تبصره 2. انتقال از سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی به مشاغل راهبردی در چارچوب مقررات ذی‌ربط و پس از تصویب هیئت‌رئیس مجاز است.

تبصره 3. استخدام در مشاغل غیرراهبردی در صورت بازنشسته شدن افراد در این مشاغل بلامانع است.

تبصره 4. در صورت ایجاد رشته و دانشکده‌های جدید، تأمین نیروی انسانی اداری لازم از محل نیروی انسانی فعلی دانشگاه صورت خواهد گرفت. موارد استثناء باید به تصویب هیئت‌رئیس برسد.

### ب. فعالیت‌های گروهی

ماده 53. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه فعالیت‌های گروهی دانشگاه نظیر شوراهای کارگروه‌ها، تیم‌ها را شناسایی و ارزیابی و تحلیل نموده و گزارش آن را تا پایان سال اول برنامه به هیئت‌رئیس ارائه کند.

تبصره 1. معاونت اداری و مالی فعالیت‌هایی که می‌تواند گروهی یا تیمی انجام شود، شناسایی کند و نتیجه را به مدیریت دانشگاه گزارش دهد.

تبصره 2. معاونت اداری و مالی دوره‌های آموزشی را برای آشنایی با شیوه‌های تیم‌سازی و فعالیت‌های گروهی، طراحی و اجرا کند.

تبصره 3. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه نظام پاداش اعضای گروه‌ها و تیم‌های کاری را به هیئت‌رئیس پیشنهاد دهد.

### ج. فرهنگ سازمانی

ماده 54. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه تا پایان سال اول برنامه، پروژه مطالعاتی را در زمینه ارتقای شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه انجام داده و نتایج آن را به هیئت‌رئیس ارائه دهد. راهکارهای پیشنهادی پژوهش مذکور در برنامه‌های اجرایی سالانه لحاظ شود.

ماده 55. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه به‌منظور ارتقای مسئولیت‌پذیری و شفافیت نظام مدیریتی دانشگاه، تا پایان سال اول برنامه، دستورالعمل نحوه انتخاب مدیران و کارکنان نمونه را برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

ماده 56. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با هماهنگی سایر حوزه‌های ذی‌ربط، برای ارتقای فرهنگ سازمانی دانشگاه، نشست‌ها و کارگاه‌های آموزشی برگزار کند.

ماده 57. مدیران دانشگاه نسبت به برگزاری نشست‌های دوره‌ای با مدیران و کارکنان حوزه‌های مختلف در قالب جلسات کارشناسی، کارگاه‌ها و جلسات پرسش و پاسخ اقدام کنند.

تبصره: معاونت‌ها و رؤسای دانشکده‌ها و مراکز پژوهشی هر سه ماه یک‌بار، نشست راهبردی با کارکنان برگزار کنند و گزارش ارزیابی آن را به هیئت‌رئیس ارائه دهند.

## د. سرمایه اجتماعی سازمانی

ماده 58. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه تا پایان سال دوم برنامه، پروژه مطالعاتی مربوط به شناسایی و ارتقای شاخص‌های سرمایه اجتماعی دانشگاه را انجام داده و نتایج آن را به هیئت‌رئیس ارائه دهد. راهکارهای پیشنهادی پژوهش مذکور باید در برنامه عملیاتی سالانه لحاظ شود.

## ه. اصلاح ساختار و تمرکززدایی

ماده 59. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه برای شکل‌گیری ساختاری با اندازه مطلوب، جلوگیری از گسترش تشکیلات اداری دانشگاه، کاهش وظایف موازی و مشترک واحدها و تدوین مأموریت جدید برای همه مدیریتهای دانشگاه در بخش صف و ستاد، ساختار مناسبی را برای دانشگاه طراحی نموده و با پیش‌بینی مسئولیت و اختیارات لازم در امور اجرایی برای مدیران، واحدهای غیرضروری، وظایف موازی و مشترک واحدها را حذف کند.

## و. توانمندسازی منابع انسانی

ماده 60. معاونت اداری و مالی شیوه‌های اجرایی ادامه تحصیل کارکنان را حداکثر تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و برای تصویب، به هیئت‌رئیس ارسال کند.

ماده 61. معاونت اداری و مالی ضمن تدوین طرح آموزش کارکنان (نیازسنجی، اجرا، اثربخشی) نسبت به تمرکز فعالیت‌های آموزشی دانشگاه (برای کارکنان و اعضای هیئت علمی) اقدام کند.

ماده 62. معاونت اداری و مالی مشاغل دانشگاه را برحسب نیازهای آموزشی طبقه‌بندی کرده و دوره‌ها و ساعت آموزشی لازم برای هر گروه را مشخص کند. طراحی دوره‌های آموزشی برحسب نیازهای آموزشی صورت می‌گیرد.

تبصره: دوره‌های آموزشی برای اعضای هیئت علمی در زمینه افزایش سطح مهارت‌های مدیریتی و ارتقای دانش و نگرش آن‌ها در زمینه‌های مدیریتی و فعالیت حرفه‌ای در سازمان

طراحی و اجرا خواهد شد.

ماده 63. معاونت اداری و مالی به صورت دوره‌ای، با ارزیابی دوره‌های آموزشی، تأثیرات برگزاری دوره‌های آموزشی بر عملکرد دانشگاه را بررسی کند و گزارش آن را به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

ماده 64. کارشناسان و مدیران جذب‌شده در مشاغل راهبردی، مکلف به گذراندن دوره‌های آموزشی تخصصی در مراکز معتبر خواهند بود.

ماده 65. معاونت اداری و مالی تا پایان سال اول برنامه، نظام مؤثر ارزیابی عملکرد کارکنان را با توجه به مقررات ذی‌ربط و نظام جامع ارزیابی و نظارت دانشگاه، طراحی و اجرا کند. تبصره: معاونت اداری و مالی سالانه، براساس نتایج ارزیابی عملکرد، نیروهای انسانی توانمند و مستعد را شناسایی نموده و در برنامه حفظ نیروهای برتر، راهکارهای انگیزشی ویژه‌ای را تعریف کند و به هیئت‌رئیس پیشنهاد دهد.

ماده 66. معاونت اداری و مالی برای آشنایی کارکنان جدید ورود با فعالیت در دانشگاه، طرح آموزش بدو استخدام کارکنان را تدوین نموده و از سال اول برنامه برای کارکنان اجرا کند. تبدیل وضعیت کارکنان منوط به طی دوره‌های توجیهی بدو خدمت خواهد بود.

### ز. مدیریت منابع انسانی

ماده 67. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه ساختار معاونت اداری و مالی را براساس سیاست‌های راهبردی و با توجه به ارکان آینده‌نگری، نوآوری و تحول‌گرایی تا پایان سال اول برنامه، بازنگری کند و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه دهد. سازمان‌دهی جدید باید به‌نحوی باشد که فرایندهای مدیریت منابع انسانی، از جمله تأمین منابع انسانی، آموزش و بهسازی، نگهداری و به‌کارگیری و ارتقای کیفیت زندگی کاری و مدیریت مالی با تأکید بر شناسایی روش‌های نوین تأمین مالی در راستای راهبردهای دانشگاه باشد.

ماده 68. معاونت اداری و مالی برای ارتقای انگیزه کارکنان، دستورالعمل ارائه تسهیلات رفاهی و انگیزشی کارکنان را تا پایان سال اول برنامه، به هیئت‌رئیس ارائه کند.

- تبصره 1. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری معاونت اداری و مالی، طرح مسکن اعضای هیئت علمی دانشگاه را تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.
- تبصره 2. معاونت اداری و مالی بستن تسهیلات رفاهی را سالانه به‌روز نماید.

### ح. فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر فعالیت‌های عمرانی

- ماده 69. مدیریت فنی و طرح‌های عمرانی به‌منظور سامان‌دهی فضاهای کالبدی، شناسنامه ساختمان‌ها و تأسیسات دانشگاه را حداکثر تا پایان سال اول برنامه تدوین کند.
- ماده 70. پیش‌بینی هرگونه احداث و تکمیل فضاهای کالبدی باید منطبق با سرانه مطلوب و منوط به تأیید نیاز براساس بانک اطلاعات فضاهای فیزیکی و مبتنی بر سیاست‌های دانشگاه برای توسعه رشته‌ها، پژوهشکده‌ها و دانشکده‌های جدید و با در نظر گرفتن میزان جذب دانشجویان بومی و گسترش آموزش‌های مجازی و نوبت دوم باشد.
- تبصره: در موارد ضروری و با توجه به جانمایی مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، چند گروه یا دانشکده از یک ساختمان اداری و آموزشی استفاده خواهند کرد.
- ماده 71. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری دانشکده منابع طبیعی، مطالعه گونه‌های گیاهی مناسب با اقلیم کویر را برای استفاده در فضای سبز دانشگاه تا پایان سال اول برنامه انجام دهد.
- ماده 72. مدیریت فنی و طرح‌های عمرانی نسبت به ارتقای توان کارشناسی حوزه برنامه‌ریزی فعالیت‌های عمرانی اقدام کند.
- تبصره 1. مدیریت فنی و طرح‌های عمرانی روش‌های مختلف ساخت‌وساز در دانشگاه را با دو رویکرد کاهش تصدی‌گری و هزینه‌ها کارشناسی نموده و روش مناسب را انتخاب کند.
- تبصره 2. مدیریت فنی و طرح‌های عمرانی شیوه مطلوب نظارت بر پروژه‌های عمرانی را حداکثر تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه دهد.
- ماده 73. مدیریت فنی و طرح‌های عمرانی طراحی و معماری درون ساختمان‌ها را با توجه به کاربری آن و طراحی بیرونی آن را براساس اقلیم ناحیه و طراحی اسلامی و بومی انجام دهد.

ماده 74. مدیریت فنی و طرح‌های عمرانی ساختار مناسبی را برای نظام تعمیرات و نگهداری ساختمان‌ها و تأسیسات، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، به تصویب به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

### ط. فرایند ارتقای سلامت نظام اداری

ماده 75. گروه نظارت و ارزیابی برای ارتقای سلامت اداری، مالی، آموزشی، پژوهشی و هیئت علمی دانشگاه، نظام ارزیابی سلامت اداری را در طرح جامع ارزیابی و نظارت سامان‌دهی کند.

ماده 76. روابط عمومی حسب مورد، برای شفاف‌سازی انجام امور و افزایش پاسخ‌گویی، نتیجه تصمیمات هیئت‌رئیس، شورای دانشگاه و سایر کمیته‌ها و کمیسیون‌ها را به صورت مناسب در اختیار مدیران، کارکنان و دانشجویان قرار دهد.

ماده 77. معاونت اداری و مالی فرایند و مستندات انتخاب و جذب نیروی انسانی جدید را به هیئت‌رئیس ارائه کند.

ماده 78. گروه نظارت و ارزیابی با همکاری دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه و معاونت اداری و مالی و مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، عوامل فسادخیز دانشگاه در حوزه آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی و فرهنگی را شناسایی کند و استانداردهای اخلاقی را مشخص نموده و راهکارهای مقابله با مصادیق فساد را به تصویب هیئت‌رئیس برساند. تبصره: تعیین موارد فساد و راهکارهای مقابله با آن و تدوین استانداردهای اخلاقی، باید بر مبنای احکام و قوانین اسلامی باشد.

ماده 79. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه منابع دانشگاه را به فعالیت‌های اولویت‌دار منطبق با نقشه راهبردی و چشم‌انداز دانشگاه تخصیص دهد و از شروع فعالیت‌ها و برنامه‌های بدون اولویت جلوگیری کند.

ماده 80. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه گزارشی از گسترش دانشکده‌ها، رشته‌ها، گروه‌های آموزشی، پژوهشی، مراکز آموزشی و پژوهشی را طبق شاخص‌های معتبر و براساس فعالیت کارشناسی و مستندات هر شش ماه یکبار، به هیئت‌رئیس ارائه کند.

ماده 81. معاونت اداری و مالی طرح ایجاد نظام تشویقی برای کارکنان برخوردار از سلامت اداری و رعایت‌کننده استانداردهای حرفه‌ای و اخلاقی را حداکثر تا پایان سال اول برنامه، به تصویب هیئت‌رئیس برساند و آن را اجرا کند.

#### ی. ارتقای نوآوری در اداره دانشگاه

ماده 82. معاونت اداری و مالی از واحدها و کارکنان خلاق و نوآور، به‌ویژه در حوزه‌های تخصصی، با شیوه‌های مناسب تقدیر کند.  
تبصره: معاونت اداری و مالی دستورالعمل تشویق و پاداش را تا پایان سال اول برنامه تدوین کند و به تصویب هیئت‌رئیس برساند.

ماده 83. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه برای تقویت روحیه نوآوری، دستورالعمل اجرایی مربوط را تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و پس از تصویب هیئت‌رئیس اجرایی کند.

#### ک. اصلاح فرایندهای کلیدی

ماده 84. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه حداکثر تا سال اول برنامه، به‌منظور ارتقای کیفیت خدمات اداری، ساده‌سازی دستورالعمل‌ها، حذف تشریفات، مداخلات و مراحل زائد، فهرست فرایندهای کلیدی حوزه‌های مختلف را که از جنبه ارائه خدمات به هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان از اولویت و اهمیت برخوردار بوده و اصلاح آن‌ها در افزایش رضایت مراجعان، تأثیر مستقیم می‌گذارد، بررسی نموده و نسبت به اصلاح فرایندهای کلیدی (با رویکرد به حداقل رساندن ارتباط مستقیم مراجعان با کارکنان) اقدام کند.  
تبصره: مرکز رایانه و فناوری اطلاعات، با بهره‌گیری از فناوری‌های مناسب و نوین اداری و خودکارسازی فعالیت‌ها، به اصلاح فرایندها اقدام کند.

ماده 85. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری معاونت‌ها، برای برقراری ارتباط بهتر و زیان مشترک بین خدمت‌گیرندگان و خدمت‌دهندگان و زمینه‌سازی برنامه ارتقای مستمر کیفیت خدمات و نحوه ارائه آن‌ها، کارگروه استانداردسازی خدمات را برای انجام وظایف زیر ایجاد کند:

- شناسایی و اولویت‌بندی خدمات قابل ارائه دانشگاه با اولویت خدمات‌رسانی به مراجعان؛
  - تعیین سطح انتظار و توقع خدمت‌گیرندگان نسبت به کیفیت، مدت زمان، هزینه و برخورد خدمت‌دهندگان؛
  - تحلیل درست نیازها از قبیل مواد، انرژی، نیروی انسانی؛
  - ایجاد راهنمای عمل برای خدمت‌دهنده و خدمت‌گیرنده و شفاف‌سازی نحوه ارائه خدمات؛
  - تدوین و تصویب استانداردهای تدوین‌شده در هیئت‌رئیس دانشگاه؛
  - برگزاری دوره آموزشی برای توانمندسازی و ارتقای سطح مهارتی کارکنان براساس استانداردهای جدی؛
  - نظرسنجی دوره‌ای از ذی‌نفعان استانداردها به منظور ارزیابی عملکرد استانداردهای اجراشده مدیران و کارکنان؛
  - ارائه بازخورد دوره‌ای از نتایج ارزیابی عملکرد استانداردها به ذی‌نفعان؛
  - ثبت و پیگیری و رسیدگی به شکایات خدمت‌گیرندگان؛
  - تبصره: مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه می‌تواند در اجرای وظایف مذکور، از خدمات مؤسسات مشاوره خصوصی استفاده کند.
- ماده 86.** روابط عمومی به صورت دوره‌ای، با شیوه‌های متنوع ارتباطی، نسبت به ارائه اطلاعات خدمات دانشگاه به کارکنان، مدیران و هیئت‌رئیس اقدام کند.
- ماده 87.** همه معاونت‌ها برای بهبود نحوه ارائه خدمت به مراجعان، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، اطلاعات لازم در خصوص خدمات قابل ارائه به مراجعان را به نحوی که حاوی گزینه‌های زیر باشد، مستند کنند و در اختیار مراجعان قرار دهند:
- نوع خدمات قابل ارائه به ارباب رجوع؛
  - مقررات مورد عمل و مراحل انجام کار؛
  - مدت زمان انجام کار؛
  - مدارک لازم و فرم‌های مورد عمل؛
  - عنوان واحد، محل استقرار، نام متصدی انجام کار و تعیین اوقات مراجعه؛
  - نوع فناوری مورد استفاده؛
  - اطلاع‌رسانی از نحوه ارائه خدمات به مراجعان.



تبصره: همه اطلاعات مذکور باید به ترتیب اولویت و با استفاده از روش‌های متنوع، به اطلاع مراجعان رسانده شود.

**ماده 88.** تمامی معاونت‌ها برای تثبیت رفتارهای مناسب شغلی مورد انتظار و برای ارج نهادن و احترام به مراجعان، لازم است ضمن ایجاد فضای مناسب اداری برای حضور مراجعان و امکانات و تسهیلات لازم برای آسایش و استقرار آنان، اقدامات زیر را انجام دهند:

- نظم و آمادگی برای ارائه خدمات به مراجعان، وقت‌شناسی، نظم و آراستگی لباس؛
- رعایت ادب، همکاری، خوش‌برخوردی، عدالت و انصاف در ارائه خدمات خوب به مراجعان؛
- آمادگی برای ارائه اطلاعات و توضیحات کافی در زمان مورد نیاز به خدمت‌گیرندگان؛
- وجود تمایلات مثبت به کار متناسب با نوع کار و فعالیت‌ها.

**ماده 89.** معاونت اداری و مالی دستورالعمل تشویق و تنبیه کارکنان را با تأکید بر رضایت مراجعان، بازنگری نموده و تا پایان سال اول برنامه تدوین کند و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

#### ل. نظام پیشنهادات

**ماده 90.** معاونت اداری و مالی با ارزیابی نظام پیشنهادات موجود و آسیب‌شناسی آن، نسبت به اصلاح و عملیاتی کردن آن پس از تصویب هیئت‌رئیس دانشگاه اقدام کند.

#### م. ارتقای بهره‌وری

**ماده 91.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه تا پایان سال اول برنامه، با شناسایی دستورالعمل‌های متعدد، بانک قوانین و مقررات دانشگاه را ایجاد کند.

**تبصره:** هرگونه تدوین آیین‌نامه و دستورالعمل جدید با پیشنهاد حوزه‌ها و نظر مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه و براساس برنامه راهبردی دانشگاه خواهد بود.

**ماده 92.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه تا پایان سال دوم برنامه، سند بهره‌وری دانشگاه شامل تعریف شاخص‌های بهره‌وری، ارزیابی و تحلیل، بهبود بهره‌وری و سازوکار پایش و نظارت بهره‌وری و روش‌های اجرایی برای بهبود بهره‌وری را تدوین کند و به تصویب

هیئت‌رئیس دانشگاه برساند.

**تبصره:** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری سایر معاونت‌ها، برای ارتقای بهره‌وری فضاهای فیزیکی و استفاده مؤثر از فضاهای اداری، آموزشی، فرهنگی، رفاهی، ورزشی و پژوهشی، به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که از ظرفیت آن‌ها حداکثر استفاده به عمل آید.

### ن. رضایت منابع انسانی

**ماده 93.** روابط عمومی با استفاده از شیوه‌های متنوع، سالانه نسبت به ارزیابی رضایت کارکنان، اعضای هیئت علمی و دانشجویان اقدام کند و گزارش تحلیلی آن را تا پایان خرداد سال بعد، به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

# سیاست‌های بخشی



## 1. سیاست‌های آموزشی

### الف. مدیریت راهبردی گروه‌های آموزشی و پژوهشی

ماده 94. معاونت آموزشی با همکاری مدیریت برنامه ریزی و توسعه، نقشه راهبردی گروه‌های آموزشی و پژوهشی را حداکثر تا پایان سال اول برنامه تدوین نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

تبصره 1. گروه نظارت و ارزیابی الگویی مناسب برای نقشه راهبردی گروه‌ها به معاونت آموزشی ارائه کند.

تبصره 2. گروه نظارت و ارزیابی ارزیابی درونی گروه‌های آموزشی را منطبق با نقشه راهبردی آن‌ها، حداکثر تا پایان برنامه اول، برای گروه‌های مشخصی در دانشگاه اجرایی کند.

ماده 95. معاونت آموزشی با همکاری معاونت پژوهشی و فناوری، طرح ارتباط علمی گروه‌های آموزشی دانشگاه را با سایر گروه‌های دانشگاه‌های داخل و خارج کشور، از طریق برگزاری همایش‌ها، کارگاه‌ها، دوره‌های آموزشی و اجرای پروژه‌های پژوهشی مشترک، تدوین و اجرا کند.

### ب. زیرساخت‌های آموزشی

ماده 96. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری معاونت آموزشی، تا پایان سال اول برنامه، نسبت به اصلاح و بازنگری ساختار و تشکیلات دانشکده‌ها اقدام کند؛ به گونه‌ای که دانشگاه از اندازه منطقی، یعنی اندازه‌ای متناسب با مأموریت و استراتژی دانشگاه برخوردار باشد.

تبصره 1. دانشکده مجازی باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که تعداد دانشجویان آن در سال پایان برنامه، به 500 نفر برسد.

**تبصره 2.** تبدیل گروه‌های آموزشی به دانشکده‌های جدید، پس از ارزیابی توانمندی گروه‌های آموزشی و ارزیابی توان رقابتی آن‌ها نسبت به سایر گروه‌های مشابه، در سایر دانشگاه‌ها انجام خواهد شد.

**ماده 97.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه برای توسعه هدفمند کمی و منطقی رشته‌های تحصیلی و مقاطع تحصیلی، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، گزارشی جامع از عرضه و تقاضای نیروی کار در سطح کشور و ناحیه کاشان با تأکید بر شناسایی رشته‌های دارای بازار کار مطلوب، به هیئت‌رئیس ارائه کند. این گزارش باید مشتمل بر پیش‌بینی‌های آینده بازار کار، با توجه به تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و ناحیه کاشان باشد. توسعه رشته‌های تحصیلی در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری براساس گزارش جامع عرضه و تقاضای نیروی انسانی کشور و ناحیه کاشان، حل مشکلات و پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و اولویت‌های نقشه جامع علمی کشور خواهد بود. تصویب رشته‌ها، گروه‌ها و دانشکده‌های جدید خارج از موارد مذکور، ممنوع است.

**تبصره 1.** مرکز اطلاعات راهبردی موظف به استقرار نظام پایش و نیازسنجی نیروی انسانی متخصص بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی است.

**تبصره 2.** معاونت آموزشی برای توسعه رشته‌های جدید در دانشکده‌های موجود، باید توجه توانمندی و ارزیابی توان رقابتی نسبت به سایر مراکز آموزش عالی را به مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه ارائه دهد. اولویت توسعه رشته‌ها با رشته‌هایی است که در حال حاضر، دانشکده مربوط به آن در دانشگاه وجود دارد.

**تبصره 3.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه می‌تواند با همکاری مدیریت بنگاه‌های اقتصادی، کارآفرینان و سرمایه‌گذاران بخش خصوصی و با توجه به نیاز آینده بخش‌های مختلف اقتصادی، به نیروی انسانی متخصص، نسبت به ایجاد رشته‌های جدید در دوره‌های مختلف کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکتری اقدام کند.

**ماده 98.** گسترش تحصیلات تکمیلی در رشته‌هایی مجاز است که گروه‌ها از استانداردهای کیفی لازم برای رشته‌ها و توان رقابتی مناسب برای رقابت در سطح ملی و بازار کار مناسب برخوردار باشند. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه طرح سوق‌دادن منابع، امکانات و ظرفیت‌ها را به سمت دوره‌ها و رشته‌های اولویت‌دار کشور، به هیئت‌رئیس ارائه کند.

**تبصره:** دانشگاه مجاز است در اجرای ماده 20 قانون برنامه توسعه پنجم کشور، نسبت به افزایش ظرفیت پنجاه درصدی رشته‌های موجود یا ایجاد ظرفیت جدید برای پذیرش دانشجو در دوره‌های تحصیلات تکمیلی اقدام کند. شهریه پذیرش این دانشجویان که از طریق آزمون داخلی یا مصاحبه صورت می‌گیرد، معادل شهریه پردیس‌های خارجی است.

**ماده 99.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری معاونت آموزشی، برای جذب دانشجو در رشته‌های مختلف، متناسب با ظرفیت و نیاز جامعه، سازمان‌ها و فعالیت‌های اقتصادی و جلوگیری از انباشتگی غیرمنطقی دانشجو در برخی رشته‌ها، طرح متناسب‌سازی پذیرش دانشجو در رشته‌های مختلف دانشگاه را در راستای نیازهای جامعه به هیئت‌رئیس ارائه دهد. در رشته‌هایی که در اولویت نقشه جامع علمی کشور و منطبق با اولویت بازار کار نباشند و تعداد متقاضیان آن‌ها کمتر از 50 درصد ظرفیت آموزشی آن رشته باشد، جذب دانشجو تعدیل خواهد شد. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه شیوه‌های تعدیل را تا پایان سال اول برنامه تدوین، به تصویب هیئت‌رئیس برساند.

**ماده 100.** گروه‌های آموزشی بخشی از فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود را به آموزش‌ها و پژوهش‌های مشترک بین اعضای هیئت علمی و دانشجویان گروه‌های دیگر برای فعالیت‌های میان‌رشته‌ای، به‌نحوی تخصیص دهند که در پایان برنامه، حداقل پنج رشته میان‌رشته‌ای جدید اضافه شود.

**تبصره:** نظارت بر فعالیت‌های گروهی در امور پژوهشی و آموزشی و ارائه گزارش آن به‌ترتیب، بر عهده معاونت پژوهشی و آموزشی است.

**ماده 101.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه گزارش توسعه گروه‌ها و دانشکده‌ها را تا پایان آذرماه هر سال، براساس نیازهای بازار کار، حل مسائل جامعه و گسترش مرزهای دانش، به هیئت‌رئیس ارائه کند.

### ج. جذب هیئت علمی توانمند

**ماده 102.** معاونت آموزشی در زمینه جذب و ارتقای هیئت علمی، به‌گونه‌ای عمل کند که نسبت استاد و دانشیار به کل اعضای هیئت علمی به‌ترتیب، به 10 درصد و 30 درصد و نسبت هیئت علمی دارای مدرک دکتری تخصصی به کل اعضای هیئت علمی، به

98 درصد برسد و نسبت تعداد دانشجو به هیئت علمی تمام وقت، به عدد 17 کاهش یابد.

ماده 103. معاونت آموزشی با همکاری معاونت اداری و مالی، نسبت به حفظ اعضای هیئت علمی توانمند دانشگاه که از جایگاه ممتاز ملی و بین‌المللی برخوردارند، اقدام کند.

#### د. جذب دانشجویان توانمند

ماده 104. معاونت آموزشی با همکاری روابط عمومی، طرح آشنایی دانشجویان دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد دانشگاه را به گونه‌ای تدوین کند که دانشجویان ورودی کارشناسی ارشد و دکتری، دانشگاه کاشان را در اولویت‌های ویژه خود قرار دهند.

ماده 105. معاونت آموزشی طرح جذب دانشجویان بومی ناحیه کاشان را به گونه‌ای تدوین کند که حداقل 35 درصد دانشجویان دانشگاه در سال آخر برنامه، دانشجویان ناحیه کاشان باشند.

ماده 106. معاونت آموزشی با همکاری روابط عمومی و معاونت دانشجویی، طرح آشنایی دانشجویان ورودی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری را با حضور مدیران گروه‌ها و منتخب هیئت علمی به گونه‌ای تدوین و اجرا کند که دانشجویان ضمن آشنایی با قابلیت‌ها و جاذبه‌های دانشگاه، با ویژگی‌های رشته تحصیلی، محتوای برنامه درسی، وضعیت بازار کار، مهارت‌ها، دانش لازم برای ورود به بازار کار و ویژگی‌های ناحیه کاشان آشنا شوند.

#### ه. تناسب و کارآمدی منابع و متون درسی

ماده 107. معاونت آموزشی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، به منظور تطابق حداکثری فعالیت‌های آموزشی با نیازهای جامعه، براساس موارد کلیدی زیر، نسبت به اصلاحات لازم در محتوای آموزشی رشته‌های تحصیلی (دروس، سرفصل‌ها، متون و منابع درسی) در مقاطع مختلف و نظارت بر اجرای آن اقدام کند:

- مبانی اسلامی؛



- نقشه جامع علمی کشور؛
  - تحلیل نیازهای جامعه و بازار کار؛
  - ارزیابی نظریات دانشجویان سال آخر دوره کارشناسی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی؛
  - دریافت نظریات فعالان و کارآفرینان اقتصادی؛
  - تجارب سایر دانشگاه‌های داخلی و خارجی؛
  - به‌کارگیری آخرین نتایج فعالیت‌ها و یافته‌های پژوهشی؛
  - نظر دانش‌آموختگان شاغل.
- تبصره: معاونت آموزشی باید سالانه گزارشی از اصلاح محتوای آموزشی رشته‌ها به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

#### و. فرایند یاددهی و یادگیری

- ماده 108. معاونت آموزشی عوامل مؤثر بر افت تحصیلی و ماندگاری دانشجویان در دوره‌های کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی را بررسی کند و راهکارهای کاهش افت تحصیلی را به هیئت‌رئیس ارائه دهد.
- ماده 109. معاونت آموزشی به برگزاری کامل جلسات درس در دانشکده‌های مختلف نظارت کند و فرایند لازم برای نظارت دقیق‌تر و جدی‌تر بر حضور دانشجویان را در کلاس‌ها ارائه دهد.
- ماده 110. معاونت آموزشی کارگاه‌ها و دوره‌های آشنایی اعضای هیئت علمی با شیوه‌های نوین یاددهی و ارزشیابی دانشجویان را با حضور اعضای هیئت علمی برجسته ملی و بین‌المللی در طول سال برگزار کند.
- ماده 111. معاونت آموزشی با نظارت بر عملکرد اعضای هیئت علمی در فرایند یاددهی و یادگیری، موجب ارتقای رضایت دانشجویان از شیوه تدریس اعضای هیئت علمی شود.
- تبصره: معاونت آموزشی با برگزاری نشست‌های دوره‌ای «نقد»، با حضور اعضای هیئت علمی و

دانشجویان، به انتقادات و پیشنهادهای آنها در حوزه یاددهی و یادگیری پاسخ دهد.

### ز. ابعاد تربیتی اسلام

ماده 112. معاونت آموزشی با همکاری دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری و معاونت فرهنگی، برای تحول و نوسازی نظام آموزش دانشگاه، به منظور انطباق با مبانی تعلیم و تربیت اسلامی، کارگاه‌هایی با عنوان «تبیین ابعاد تربیتی آموزش در اسلام» برای اعضای هیئت علمی طراحی نموده و سالانه اجرا کند.

### ح. توانمندسازی هیئت علمی

ماده 113. معاونت آموزشی زمینه‌های ارتقا و تقویت بنیه علمی اعضای هیئت علمی را براساس نقشه راهبردی هر گروه فراهم کند.

### ط. ارتقای مهارت‌ها

ماده 114. معاونت آموزشی با همکاری معاونت پژوهشی (مرکز کارآفرینی)، ضمن بررسی و شناسایی زمینه‌های کاری و مشاغل مرتبط با رشته‌های تحصیلی، اطلاعات لازم را به دانشجویان ارائه دهد.

ماده 115. مرکز کارآفرینی مهارت‌های لازم برای رشته‌های مختلف دانشگاه را شناسایی کرده و طرح جامع ارتقای مهارت دانشجویان را تا پایان سال اول برنامه، به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

ماده 116. معاونت آموزشی با همکاری گروه نظارت و ارزیابی، برنامه‌های درسی را با رویکرد گسترش سهم آموزش‌های مهارتی در برنامه‌های آموزشی بازنگری کند.

ماده 117. معاونت پژوهشی و فناوری سالانه، از طریق مرکز کارآفرینی، به منظور آشنایی دانشجویان سال آخر کارشناسی و تحصیلات تکمیلی، با شرایط فعالیت در بخش خصوصی، برنامه‌های مشاوره به آنها ارائه دهد.

ماده 118. معاونت پژوهشی و فناوری سالانه، ضمن بررسی شرایط بنگاه‌های اقتصادی، برنامه

حضور دانشجویان به‌خصوص دانشجویان دوره کارشناسی را برای کارآموزی در بنگاه‌های اقتصادی (مرتبط با رشته‌های تحصیلی) اجرا کند.

**ماده 119.** معاونت آموزشی برای ایجاد و افزایش علاقه و دیدگاه مثبت در زمینه رشته تحصیلی، گسترش فرصت‌های شغلی پاره‌وقت و ترغیب دانشجویان به استفاده از آن‌ها در حین تحصیل و پس از آن، همچنین افزایش توانایی و مهارت‌های آنان، به‌ویژه کمک به شناخت آن‌ها از رغبت‌ها و توانایی‌های شغلی خود و پیچیدگی‌های بازار کار، راهکارهای مناسب را شناسایی کرده و اجرایی نماید.

### ی. مشاوره هیئت علمی

**ماده 120.** معاونت آموزشی بر برنامه مشاوره و حضور اعضای هیئت علمی در گروه‌های آموزشی نظارت نموده و اطلاع‌رسانی لازم را برای دانشجویان در زمینه ساعات حضور اعضای هیئت علمی انجام دهد. همچنین باید گزارشی جامع از مشاوره اعضای هیئت علمی به دانشجویان دوره‌های مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

### ک. ستاده آموزشی

**ماده 121.** معاونت آموزشی برای افزایش راهیابی دانش‌آموختگان دانشگاه به دوره‌های کارشناسی ارشد و دکتری، راهکارهای مناسب را شناسایی و اجرا کند.

**ماده 122.** معاونت آموزشی در قالب تشکیل انجمن دانش‌آموختگان، بانک اطلاعات جامع دانش‌آموختگان را طراحی نموده و تا پایان سال دوم برنامه، اطلاعات کامل همه دانش‌آموختگان دانشگاه را از زمان تأسیس تکمیل کند.

**تبصره:** معاونت آموزشی سالانه، گزارشی جامع از وضعیت دانش‌آموختگان آن سال را به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

**ماده 123.** معاونت پژوهشی و فناوری (مرکز کارآفرینی) ضمن بررسی وضعیت بنگاه‌های اقتصادی و مذاکره با فعالان و کارآفرینان اقتصادی، زمینه اشتغال بخشی از

دانش‌آموختگان خلاق و نوآور را فراهم کند.

**ماده 124.** معاونت آموزشی با همکاری گروه نظارت و ارزیابی و گروه‌های آموزشی، پس از استقرار بانک اطلاعات دانش‌آموختگان دانشگاه، طرح ارزیابی توانمندی دانش‌آموختگان را در رشته‌های مختلف با توجه به ماهیت رشته‌ها و دانش و مهارت‌های لازم برای ورود به بازار کار، به هیئت‌رئیس ارائه کند.

تبصره: معاونت آموزشی برای ارتقای انگیزه دانشجویان و استفاده از توانمندی‌های دانش‌آموختگان موفق، به صورت دوره‌ای، نشست‌هایی با حضور دانش‌آموختگان موفق در تمامی زمینه‌ها برگزار کند.

**ماده 125.** مرکز کارآفرینی سالانه، طرح ارتقای مهارت و توانمندی علمی دانش‌آموختگان بیکار را با در نظر گرفتن ظرفیت دانشگاه و با دریافت شهریه و منابع دولتی برگزار کند.

**ماده 126.** معاونت آموزشی به صورت دوره‌ای، رضایت دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشگاه از عملکرد مدیران گروه‌ها، معاونان آموزشی دانشکده‌ها، کارکنان حوزه خدمات آموزشی و مدیران ستادی حوزه آموزشی دانشگاه را ارزیابی کند.

تبصره: گروه نظارت و ارزیابی با همکاری معاونت آموزشی، طرح ارزیابی رضایت مدیران بخش خصوصی، دولتی و عمومی غیردولتی را از عملکرد و توانمندی دانش‌آموختگان دانشگاه تا پایان سال اول برنامه، به تصویب هیئت‌رئیس برساند.

## 2. سیاست‌های پژوهشی

### الف. فرهنگ و فضای پژوهش

ماده 127. معاونت پژوهشی و فناوری اقدامات لازم را برای ترویج و نهادینه‌سازی فرهنگ پژوهش‌های تقاضامحور، کاربردی و مسئله‌محور انجام می‌دهد.  
تبصره: بررسی و مطالعه تبدیل دانشگاه کاشان به اندیشه‌گاه تا پایان سال دوم برنامه.

ماده 128. معاونت پژوهشی و فناوری در راستای ارتقای جایگاه حوزه پژوهشی و فناوری در نظام سیاست‌گذاری دانشگاه و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در شورای پژوهشی، رویه فعلی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری شورای پژوهشی را اصلاح کند؛ به‌گونه‌ای که تصمیمات راهبردی در شورا مطرح شود.

### ب. زیرساخت‌های پژوهشی

ماده 129. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری معاونت پژوهشی، با توجه به شرایط جدید در عرصه علم و فناوری، اولویت‌های نقشه جامع علمی کشور و قابلیت‌ها و مزیت‌های منطقه‌ای، ساختار و تشکیلات جدید معاونت پژوهشی و فناوری را با رویکرد تعیین جایگاه معاونت پژوهشی دانشکده‌ها حداکثر تا پایان سال اول برنامه، به تصویب هیئت‌رئیس برساند.

ماده 130. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه برای تحقق مأموریت و اهداف حوزه پژوهشی، طرح ارتقای کمی و کیفی نیروی انسانی معاونت پژوهشی و فناوری را حداکثر تا پایان سال اول برنامه، به تصویب هیئت‌رئیس برساند.

ماده 131. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه در راستای ارتقای خدمات پژوهشی، کاهش هزینه‌ها و

تحقق بهره‌وری بیشتر در حوزه پژوهشی، فرایندهای کلیدی معاونت پژوهشی و فناوری را حداکثر تا پایان سال اول، شناسایی نموده و آن‌ها را اصلاح کند.

**ماده 132.** معاونت پژوهشی و فناوری با ارزیابی فعالیت و عملکرد فعلی مراکز پژوهشی، برای راه‌اندازی مراکز جدید پژوهشی و ادامه فعالیت مراکز پژوهشی فعلی، اقدامات زیر را انجام دهد:

- اقدام برای بازنگری فعالیت‌های فعلی مراکز پژوهشی که انطباقی با مأموریت آن‌ها ندارد؛

- موضوع مراکز جدید پژوهشی باید مرتبط با اولویت‌های پژوهشی دانشگاه باشد؛  
- ایجاد مراکز پژوهشی جدید و ادامه فعالیت مراکز پژوهشی فعلی مشروط به تأمین منابع مالی آن‌ها از محل درآمد فعالیت‌های پژوهشی و مشاوره‌ای و سایر منابع غیردولتی است.

**تبصره:** بررسی ضرورت ایجاد پژوهشکده نجوم با اولویت انجام شود.

**ماده 133.** معاونت پژوهشی و فناوری به منظور به‌روزرسانی و ارتقای نظام بهره‌برداری، تعمیر و نگهداری تجهیزات پژوهشی، اقدامات زیر را انجام دهد:

- تدوین و راه‌اندازی بانک اطلاعات جامع تجهیزات پژوهشی حداکثر تا پایان سال اول برنامه؛

- طراحی ساختار اجرایی آزمایشگاه مرکزی حداکثر تا پایان سال اول برنامه و اقدام به راه‌اندازی آن؛

- تدوین دستورالعمل بهره‌برداری، تعمیر و نگهداری آزمایشگاه‌های پژوهشی دانشگاه (شامل آزمایشگاه مرکزی و آزمایشگاه‌های مستقر در مراکز پژوهشی) حداکثر تا پایان سال اول برنامه؛

**تبصره:** معاونت پژوهشی و فناوری به منظور به‌روزرسانی تجهیزات پژوهشی، به صورت سالانه، نسبت به نیازسنجی تجهیزات اقدام نموده و نتیجه را برای خرید و تعمیر متناسب با ظرفیت‌های دانشگاه به حوزه‌های ذی‌ربط ارجاع دهد. تجهیزات مورد نیاز آزمایشگاه‌های پژوهشی در اختیار پژوهشگر، از محل اعتبارات پژوهانه تأمین می‌شود.

## ج. زیرساخت‌های اطلاعاتی

ماده 134. معاونت پژوهشی و فناوری با عضویت در پایگاه‌های اطلاعات علمی معتبر جهانی، امکان دسترسی و بهره‌برداری مناسب اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارشناسان حوزه‌های مطالعاتی دانشگاه را به آخرین دستاوردهای علمی فراهم کند.

ماده 135. مرکز رایانه و فناوری اطلاعات به منظور دسترسی مطلوب‌تر اعضای هیئت علمی و دانشجویان و کارکنان به شبکه جهانی اینترنت، پهنای باند اینترنت دانشگاه را ارتقا دهد و ضریب نفوذ رایانه را بهبود بخشد.

## د. جذب هیئت علمی پژوهشی

ماده 136. معاونت پژوهشی و فناوری با هماهنگی ستاد جذب، برای توسعه و تقویت مراکز پژوهشی، نسبت به جذب اعضای هیئت علمی پژوهشی (دارای سابقه فعالیت‌های پژوهشی مؤثر) اقدام کند.

ماده 137. معاونت پژوهشی و فناوری با همکاری معاونت آموزشی تا پایان سال اول برنامه، سیاست‌های تشویقی و ترغیبی مناسب و جذابی را برای جذب نخبگان خلاق و نوآور و استعداد‌های درخشان تدوین کند.

تبصره: مدیریت روابط عمومی با اتخاذ راهکارهای اطلاع‌رسانی مناسب، این سیاست را برای آگاهی داوطلبان ورود به دانشگاه، تبلیغ و ترویج کند.

## ه. تعیین اولویت‌های پژوهشی

ماده 138. معاونت پژوهشی و فناوری تا پایان سال اول برنامه، با تدوین دستورالعملی جامع، حوزه‌های اولویت‌دار پژوهشی دانشگاه را با توجه به معیارهای مختلف، همچون حوزه‌های اولویت‌دار نقشه جامع علمی کشور، قابلیت‌های گروه‌های آموزشی و پژوهشی، قابلیت‌ها و مزیت‌های منطقه، طرح‌های پژوهشی مربوط به دستیابی به فناوری و طرح‌های پژوهشی تیم‌محور مشخص کند.

ماده 139. معاونت پژوهشی و فناوری با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، اعتبارات

پژوهشی را براساس اولویت‌های پژوهشی تخصیص دهد.

**ماده 140.** معاونت پژوهشی و فناوری مشوق‌های لازم را برای ارائه یک یا چند طرح پژوهشی از سوی تیم‌های پژوهشی دانشگاه، در راستای اولویت‌های پژوهش نقشه جامع علمی کشور، به شورای عالی انقلاب فرهنگی تدوین کند.

**ماده 141.** معاونت پژوهشی و فناوری برای گسترش طرح‌های پژوهشی تقاضامحور و اولویت‌دار، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، آیین‌نامه پژوهانه دانشگاه را اصلاح و به‌روز کند.

**ماده 142.** به‌منظور تأمین اندیشمندان و پژوهشگران، تولید دانش و فناوری و محوریت‌یافتن پژوهش، معاونت‌های آموزشی و پژوهشی، شاخص‌های شناسایی و تعیین قطب علمی پژوهشی را تا پایان سال اول برنامه به تصویب هیئت‌رئیس دانشگاه می‌رسانند و براساس آن، سازوکار لازم را برای ایجاد حداقل دو قطب علمی تا پایان برنامه، طراحی و اجرا می‌کنند.

#### و. تأمین و تخصیص منابع مالی حوزه پژوهشی

**ماده 143.** مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه ساختار مناسب مالی برای حوزه پژوهشی و فناوری طراحی کند و نسبت اعتبارات هزینه‌های حوزه پژوهش و فناوری به کل اعتبارات هزینه‌ای دانشگاه را تا پایان برنامه به 15 درصد برساند.

**ماده 144.** معاونت پژوهشی و فناوری با اتخاذ سیاست‌های مناسب، درآمد حاصل از فعالیت‌های پژوهشی را از محل منابع پژوهش‌های بیرونی، سالانه حداقل 15 درصد افزایش دهد.

#### ز. ارائه خدمات تخصصی و مشاوره‌ای

**ماده 145.** معاونت پژوهشی و فناوری مشوق‌های لازم و انگیزشی را برای توسعه خدمات مشاوره‌ای اعضای هیئت علمی، به جامعه هدف فراهم آورد.

**ماده 146.** معاونت پژوهشی و فناوری با هدف توسعه و تقویت خدمات مشاوره‌ای به جامعه



هدف، اقدامات زیر را انجام دهد:

- فراخوان از اعضای هیئت علمی برای پیشنهاد خدمات پژوهشی مختلف به جامعه هدف؛
- طراحی پایگاه اطلاع‌رسانی اینترنتی و معرفی انواع خدمات پژوهشی؛
- اطلاع‌رسانی مناسب فعالیت‌های قابل عرضه به جامعه هدف؛
- تشکیل تیم‌های پژوهشی در رابطه با آسیب‌شناسی و موردکاوی بنگاه‌های اقتصادی و ارائه راهکارهای بهبود؛
- دعوت هدفمند از مدیران سازمان‌ها و شرکت‌های بیرونی برای طرح مشکلات سازمان‌ها و شرکت‌های متبوع خویش؛
- جذب پژوهشگران برون‌دانشگاهی به صورت مدعو برای ارائه خدمات تخصصی؛
- برگزاری همایش‌های عمومی و تخصصی مختلف در قالب سمینار، کنفرانس و کارگاه آموزشی برای جامعه هدف.

**ماده 147.** معاونت پژوهشی و فناوری طرح حضور اعضای هیئت علمی در بنگاه‌های اقتصادی و سایر دستگاه‌های اجرایی را تا پایان سال اول برنامه، برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه کند.

### ح. برگزاری همایش‌ها

**ماده 148.** معاونت پژوهشی و فناوری سمینارها و کنفرانس‌ها را براساس اولویت‌های پژوهشی دانشگاه، اولویت‌بندی و جهت‌دهی کند.

**ماده 149.** معاونت پژوهشی و فناوری به‌منظور هماهنگ‌سازی در شیوه برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها، با همکاری سایر حوزه‌های مرتبط، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، دستورالعمل لازم را تدوین کند.

### ط. توسعه توانمندی‌های پژوهشی

**ماده 150.** معاونت پژوهشی و فناوری برای ارتقای توانمندی پژوهشی اعضای هیئت علمی، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی را به‌منظور آشنایی با روش‌ها و ابزارهای پژوهشی برگزار کند.

ماده 151. معاونت پژوهشی و فناوری برای توسعه توانمندی‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی، از اعضای هیئت علمی برجسته ملی و بین‌المللی، به‌منظور انتقال دانش و تجربه در قالب برگزاری سمینارها، کارگاه‌های علمی و همکاری موقت علمی، بهره‌مؤثر ببرد.

ماده 152. معاونت پژوهشی و فناوری برای ارتقای توانمندی علمی و پژوهشی اعضای هیئت علمی، اقدامات لازم را برای افزایش فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور فراهم سازد.

### ی. پژوهش دانشجویی

ماده 153. معاونت پژوهشی و فناوری به‌منظور توسعه پژوهش‌های دانشجویی، اعتبار تخصیص‌یافته به پژوهشکده دانشجویی را سالانه، حداقل 10 درصد افزایش دهد.

ماده 154. معاونت پژوهشی و فناوری سازوکارهای لازم را به‌منظور ارتقای کمی و کیفی پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی فراهم کند.

ماده 155. معاونت پژوهشی و فناوری با همکاری معاونت فرهنگی، برای ترغیب فعالیت‌های علمی و پژوهشی گروهی در بین دانشجویان، از انجمن‌های علمی و تیم‌های پژوهشی دانشجویی حمایت لازم را به عمل آورد.

ماده 156. معاونت پژوهشی و فناوری برای ارتقای توانمندی پژوهشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی را به‌منظور آشنایی با روش‌ها و ابزارهای پژوهشی برگزار کند.

### ک. تحول و ارتقای علوم انسانی

ماده 157. معاونت پژوهشی و فناوری باید با همکاری دانشکده علوم انسانی، اقدامات زیر را به‌منظور تحول بنیادین در رشته‌های علوم انسانی، تحقق جنبش نرم‌افزاری و تعمیق مبانی اعتقادی، ارزش‌های اسلامی و اخلاق حرفه‌ای انجام دهد:

- انجام مطالعات و تدوین شاخص‌ها و روش‌های مشخص برای ایجاد ارتباط و سازگاری بین علوم انسانی و مبانی اسلامی؛

- استفاده از تجارب جهانی در زمینه ارتباط علوم انسانی و مفاهیم، ارزش‌ها و روش‌های اسلامی در تدوین متون علوم انسانی؛
- تقویت و هدایت روحیه نقادی به‌عنوان قابلیت‌های ذهنی و روشی در تدوین متون علوم انسانی؛
- ارائه تصویری هماهنگ، سازگار و منطقی از ابتدای رشته‌های علوم انسانی بر مبنای اسلامی؛
- تقویت و هدایت روحیه نقادی به‌عنوان قابلیت‌های ذهنی و روشی در تدوین متون علوم انسانی؛
- برقراری ارتباط مستمر (همایش‌های ادواری و کانون‌های نظریه‌پردازی) بین صاحب‌نظران حوزه و دانشگاه برای پژوهش و تعریف روزآمد اصول و معیارهای الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.

#### ل. ستاده‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی

- ماده 158. معاونت پژوهشی و فناوری ضمن طراحی ساختار مناسب برای انتشارات دانشگاه، برای ترغیب اعضای هیئت علمی به تألیف و ترجمه کتب و مقالات علمی پژوهشی، مشوق‌های مالی را طراحی کند.
- ماده 159. معاونت پژوهشی و فناوری نسبت به راه‌اندازی نشریات معتبر علمی در راستای اولویت‌های پژوهشی دانشگاه اقدام کند؛ به‌گونه‌ای که نشریات دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی، از اعتبار مناسب برخوردار باشد.
- ماده 160. معاونت پژوهشی و فناوری برای حضور اعضای هیئت علمی و دانشجویان در جشنواره‌های علمی و هنری در سطح ملی و بین‌المللی (خوارزمی و فارابی) اقدامات لازم را انجام دهد.
- ماده 161. معاونت پژوهشی و فناوری به‌طور ویژه، از ثبت اختراعات و اکتشافات اعضای هیئت علمی و دانشجویان حمایت کند.

**م. پژوهش‌های بین‌المللی**

**ماده 162.** معاونت پژوهشی و فناوری نسبت به حضور اعضای هیئت علمی در همایش‌ها، سمینارها و کارگاه‌های علمی معتبر، به‌ویژه در سطح بین‌المللی، مشوق‌های لازم را طراحی کند.

**ماده 163.** گروه همکاری‌های علمی و بین‌المللی با همکاری معاونت پژوهشی و فناوری، طرح گسترش فعالیت‌ها و ارتباطات بین‌المللی اعضای هیئت علمی و دانشجویان را حداکثر تا پایان سال اول برنامه، به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

**ماده 164.** گروه همکاری‌های علمی و بین‌المللی با همکاری معاونت پژوهشی و فناوری، اقدامات لازم را برای عقد تفاهم‌نامه همکاری با مراکز پژوهشی معتبر بین‌المللی انجام دهد.

**ماده 165.** معاونت پژوهشی و فناوری باید از پژوهش‌های مشترک بین‌المللی حمایت کند.

### 3. سیاست‌های فناوری

#### الف. اولویت‌بندی فناوری

ماده 166. معاونت پژوهشی و فناوری برای ارزیابی موقعیت و جایگاه فناوری دانشگاه (در مقایسه با رقبا، وضعیت ایدئال و پیشرفته‌ترین فناوری‌ها) توانمندی‌های فناوری دانشگاه را شناسایی کرده و نقاط ضعف و قوت آن نسبت به رقبا تجزیه و تحلیل کند و اولویت‌های فناوری دانشگاه را به‌منظور توسعه آن تا پایان سال اول برنامه، به تصویب هیئت‌رئیس برساند.

#### ب. هیئت علمی فناور

ماده 167. معاونت پژوهش و فناوری نسبت به تدوین بانک اطلاعات اعضای هیئت علمی فناور دانشگاه، مؤسسات و شرکت‌های فعال در حوزه‌های فناوری و هدایت فعالیت آن‌ها برای فعالیت در اولویت‌های فناوری دانشگاه، اقدام نموده و نحوه حمایت ویژه از آنان را تدوین کرده و به تصویب هیئت‌رئیس خواهد رسانید.

#### ج. مراکز فناوری

ماده 168. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه با همکاری معاونت پژوهشی و فناوری، مأموریت و ساختار مناسب را برای مدیریت فناوری تا پایان سال اول برنامه، برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه می‌کند.

ماده 169. معاونت پژوهشی و فناوری برای تأسیس کانون توسعه و انتقال دانش و فناوری (کاوا) تا پایان سال اول برنامه، مطابق با پیوست شماره 4 اقدام می‌کند.

ماده 170. معاونت پژوهش و فناوری با همکاری مدیریت برنامه ریزی و توسعه، مأموریت، ساختار و تشکیلات مرکز رشد را ارزیابی کند و شیوه‌های ارتقای وضعیت آن ارائه دهد.

#### د. ایده‌پردازی

ماده 171. معاونت پژوهشی و فناوری در راستای تقویت ایده‌پردازی در دانشگاه، در خصوص اتخاذ تدابیر و سیاست‌های حمایتی و تشویقی و تشکیل بانک ایده‌های فناورانه دانشگاه اقدام کند.

#### ه. تجاری‌سازی فناوری

ماده 172. معاونت پژوهشی و فناوری با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه در راستای حل مسائل راهبردی صنعت، تجاری‌سازی و حضور در بازارهای داخلی و خارجی، و پیاده‌سازی ایده‌های نو در حوزه فناوری، نسبت به بررسی و تأسیس و راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان و شرکت‌های دانشگاهی اقدام می‌کند.

تبصره 1. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه سازوکار و نحوه مشارکت در شرکت‌های وابسته را طراحی و ارائه کند.

تبصره 2. تصویب تشکیل این شرکت‌ها بر عهده هیئت‌رئیس دانشگاه است.

تبصره 3. دانشگاه نسبت به ایجاد پارک علم و فناوری اقدام کند.

#### و. توسعه فناوری

ماده 173. معاونت پژوهش و فناوری نسبت به تأسیس بانک استانداردهای فناوری در حوزه‌های اولویت‌دار دانشگاه و تلاش برای به‌روزردن استانداردهای کشور در مقایسه با استانداردهای بین‌المللی تا پایان برنامه اول اقدام کند.

ماده 174. معاونت پژوهشی و فناوری سالانه، دوره‌های آموزشی، سمینارها و کارگاه‌های تخصصی به‌منظور تبیین مفاهیم مربوط به فناوری برگزار کند.

ماده 175. معاونت پژوهش و فناوری طرح «آینده‌نگری فناوری» را برای هریک از حوزه‌های

اولویت‌دار فناوری دانشگاه تدوین کند و حداکثر تا پایان سال دوم برنامه، برای تصویب به هیئت‌رئیسۀ ارائه دهد.

**ماده 176.** معاونت پژوهش و فناوری با همکاری معاونت اداری و مالی، دستورالعمل حقوقی برخورداری ذی‌نفعان از سهم و منافع طرح‌های فناورانه را در قالب سازوکارهای حمایت از مالکیت صنعتی و ثبت پتنت، برند و نشان تجاری، تدوین کند و به تصویب هیئت‌رئیسۀ دانشگاه برساند.

**ماده 177.** معاونت پژوهش و فناوری فرایند مالی طرح‌های فناورانه را بازنگری نموده و الگوی تنوع منابع مالی این طرح‌ها را برای تصویب به هیئت‌رئیسۀ ارائه کند.

**ماده 178.** معاونت پژوهش و فناوری برای ارتقای روابط علمی‌فنی با سازمان‌ها و مراکز پژوهشی و فناوری در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، در زمینه فعالیت‌های فناوری دانشگاه اقدام کند.

## 4. سیاست‌های فرهنگی

### الف. مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی

ماده 179. معاونت فرهنگی برای رشد معنوی و اخلاقی دانشگاهیان توأم با رشد علمی، فعالیت‌های

زیر را انجام دهد:

- ارائه الگوهای عملی اخلاق و معنویت از طریق به‌کارگیری نیروهای کارآمد، مؤمن و متخلق به اخلاق حسنه اسلامی؛
- حمایت از انجام پژوهش‌های کاربردی در حوزه فرهنگی؛
- شناسایی نیازها، مسائل و مشکلات فرهنگی؛
- تهیه و تدوین شاخص‌های کمی و کیفی فعالیت‌های فرهنگی؛
- تعیین اولویت‌های فرهنگی و دینی به صورت سالانه؛
- نظارت، سنجش و ارزیابی اثربخشی و کارایی فعالیت‌های فرهنگی؛
- ایجاد نظام سنجش دیدگاه‌های فرهنگی، نیازسنجی مخاطبان و پایش مستمر دیدگاه دانشگاهیان در حوزه‌های مختلف فرهنگی؛
- شناسایی و افزایش مشارکت دانشجویان مستعد در امور فرهنگی، از طریق استقبال از ابتکار و خلاقیت و انواع امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری روزآمد و جذاب؛
- بررسی شناسنامه فرهنگی دانشجویان و ارزیابی عملکرد دانشجویان فعال فرهنگی؛
- بررسی و شناسایی راه‌های مقابله صحیح با ناهنجاری‌های اجتماعی نظیر اعتیاد.

### ب. نیروی انسانی شاغل در بخش فرهنگی و زیرساخت‌های فرهنگی

ماده 180. معاونت فرهنگی برای توانمندسازی نیروی انسانی، علاوه بر ارتقای مهارت‌های



فردی و اجتماعی و افزایش سطح دانش کارشناسان فرهنگی، زمینه جذب و حفظ استعدادهای خلاق و نوآور را فراهم آورد.

**ماده 181.** معاونت فرهنگی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، برای اصلاح و تقویت

نظام مدیریتی حوزه فرهنگی، اقدامات زیر را انجام دهد:

- بررسی ایجاد واحد فرهنگی در دانشکده‌ها؛
- بررسی زمینه استقلال عمل در حوزه‌های مدیریتی برای ارتقای خلاقیت و نوآوری؛
- حمایت ویژه از مجموعه‌های دانشجویی که نقشه راه خود را در ابتدای هر سال تحصیلی ارائه می‌دهند؛
- طراحی نظام تأمین و تخصیص بهینه منابع مالی در امور فرهنگی؛
- ارائه تقویم برنامه فرهنگی در ابتدای هر سال؛
- تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و رفع نقص آن‌ها و بهبود فرایندهای معاونت فرهنگی با بهره‌مندی از نظریات کارشناسان و مشاوران خبره داخلی و خارج از دانشگاه؛
- بررسی چگونگی حضور کارشناسان فرهنگی در مجموعه‌های مختلف دانشجویی نظیر خوابگاه‌ها.

### ج. اعتلای معرفت دینی و معنویت

**ماده 182.** معاونت فرهنگی با همکاری دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری، به منظور ارتقای

آگاهی از موضوعات دینی، اقدامات زیر را انجام دهد:

- تأکید بر تبیین ابعاد دین و نقش آن در زندگی با استفاده از روش‌های گوناگون؛
- مانند سخنرانی، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، برنامه‌های کتاب‌خوانی، بهره‌مندی از فضای مجازی و برگزاری حلقه‌های معرفت؛
- پاسخ‌گویی به سؤالات اعتقادی و رفع شبهات به صورت حضوری یا بهره‌مندی از امکانات فضای مجازی؛
- فراهم کردن فضای نقد با برگزاری کرسی‌های آزاداندیشی با حضور چهره‌های

- برجسته حوزوی و دانشگاهی، در موضوعات نوین فرهنگ دینی؛
- برگزاری مناظره برای طرح دیدگاه‌های مختلف در زمینه مباحث علوم انسانی، فرهنگی و سیاسی؛
- ترویج فرهنگ نماز و اقامه نماز جماعت در مسجد و خوابگاه‌ها؛
- گسترش معارف قرآن کریم و ترویج آموزه‌های قرآنی با برگزاری دوره‌های آموزش و تفسیر قرآن و نهج البلاغه؛
- سالم‌سازی فضاهای فرهنگی و اهتمام به امر به معروف و نهی از منکر؛
- دعوت از افراد فاضل و باتقوا برای حضور در دانشگاه؛
- استفاده از مشاوران دینی در فعالیتهای مختلف دانشجویی و خوابگاه‌ها؛
- ایجاد ستادهای دانشجویی با موضوعات امر به معروف و نهی از منکر، اشاعه کسب حلال و کمک به مستمندان.

**ماده 183.** با توجه به جایگاه علم و عالم به‌عنوان مهم‌ترین رکن دانشگاه اسلامی، معاونت فرهنگی با انجام پژوهش‌های کاربردی، روش‌های مناسب ارتقای جایگاه مقام علم و عالم در دانشگاه و سطح جامعه را تا پایان سال دوم برنامه، به تصویب هیئت‌رئیس دانشگاه برساند.

**تبصره:** زمینه اجرای دستاوردهای پژوهش‌های مذکور در برنامه‌های عملیاتی سال 95 و سال‌های بعد فراهم شود.

**ماده 184.** معاونت فرهنگی با انجام پژوهش، راهکارهای ترویج آداب تعلیم و تربیت اسلامی را شناسایی و اجرا کند.

**ماده 185.** معاونت فرهنگی در راستای ترویج ارزش‌های دفاع مقدس و فرهنگ ایثار و شهادت، نسبت به تدوین و اجرای برنامه‌های ویژه و اثربخش با تأکید بر پاسخ‌گویی به شبهات دفاع مقدس اقدام کند.

**ماده 186.** معاونت فرهنگی در راستای تقویت نقش و تأثیر فرهنگی دانشگاه در سطح ناحیه کاشان، شیوه‌های ارتباطی با نهادهای فرهنگی و مذهبی ناحیه کاشان را تا پایان سال اول برنامه، بررسی نموده و برای تصویب به هیئت‌رئیس ارسال کند.

ماده 187. معاونت فرهنگی با همکاری نهادهای مرتبط، از شیوه‌های امر به معروف و نهی از منکر در دانشگاه استفاده کند.

ماده 188. معاونت فرهنگی برای مقابله با تهاجم فرهنگی، به منظور آشنایی دانشجویان، هیئت علمی و کارکنان با انواع شیوه‌های اطلاع‌رسانی در رسانه‌های جهانی و آسیب‌های مرتبط با آن‌ها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی را در طول برنامه برگزار کند.

ماده 189. معاونت فرهنگی تا پایان سال اول برنامه، طرح جامعی از فرهنگ حجاب و عفاف ارائه دهد.

ماده 190. معاونت فرهنگی برای سالم‌سازی ارتباطات دانشجویی، تا پایان سال اول برنامه، راهکارهای لازم را ارائه دهد.

#### د. ارتقای اخلاق حرفه‌ای

ماده 191. معاونت فرهنگی برای گسترش اخلاق حرفه‌ای دانشگاهیان و ترویج عمل براساس

اصول اعتقادی اخلاقی و حرفه‌ای، اقدامات زیر را انجام دهد:

- تبیین و تعریف رفتار و اخلاق حرفه‌ای در همه سطوح دانشگاه؛
- توجه به مبانی اعتقادی در آموزش اخلاق حرفه‌ای؛
- معرفی الگوهای اخلاق حرفه‌ای با بهره‌گیری از شیوه‌های متنوع و تأثیرگذار؛
- توسعه آموزش و حمایت از پژوهش‌های مرتبط در زمینه اخلاق حرفه‌ای؛

#### ه. آشنایی با فرهنگ و تمدن اسلامی ایرانی

ماده 192. معاونت فرهنگی برای تقویت فرهنگ همبستگی ملی، در عین توجه به گرایش‌های

منطقه‌ای و اهتمام ویژه به حفظ میراث دینی و مذهبی، فرهنگی، تاریخی و تمدنی به‌عنوان اجزای هویت‌بخش ایران و گسترش آگاهی نسبت به این امور و شناساندن فرهنگ و تمدن ایرانی اسلامی به دانشجویان، هیئت علمی و کارکنان، اقدامات زیر را انجام دهد:

- شناساندن جاذبه‌های فرهنگی و تاریخی کشور و ناحیه کاشان با همکاری نهادهای مربوط؛
- برگزاری اردوهای زیارتی و گردشگری هویت‌آفرین، به‌ویژه بازدید از دستاوردهای

- علمی و صنعتی انقلاب اسلامی و سرمایه‌های طبیعی و تاریخی کشور؛
- توجه به جایگاه نظام جمهوری اسلامی و مجاهدت‌های انجام‌شده در راه پیروزی انقلاب اسلامی و حفظ کشور؛
  - برگزاری نشست‌های آشنایی با مفاخر ملی، دینی، ادبی، هنری و تاریخی کشور و ناحیه کاشان؛
  - شناسایی و معرفی نمادهای هویت ملی و ترویج نمادها و ارزش‌های ملی سازگار با فرهنگ اسلامی؛
  - برگزاری جشنواره‌های بومی و محلی و نمایشگاه‌های فرهنگی برای آشنایی با خصوصیات قومی، فرهنگی، آداب و سنن و رسوم مناطق مختلف ایران؛
  - حمایت از پژوهش‌های مرتبط با میراث فرهنگی در رشته‌های مختلف.
- ماده 193.** معاونت فرهنگی برای حفظ و ارتقای انسجام ملی و تأکید بر عناصر وحدت‌بخش حوزه تمدن ایرانی اسلامی، اقدامات زیر را انجام دهد:
- حمایت از فعالیت‌های فرهنگی در عرصه‌های مختلف، مانند هنر و ادبیات؛
  - تأکید بر مناسک وحدت‌بخش اسلامی، مذهبی و ملی، نظیر عزاداری‌های محرم، اعتکاف، مهدویت، نوروز و...؛
  - تأکید بر نقش محوری ولایت فقیه در بازآفرینی و تثبیت هویت ملی؛
  - آشنایی با مفاخر ارزشمند دفاع مقدس.

#### و. آشنایی با اندیشه سیاسی اسلام

- ماده 194.** معاونت فرهنگی در راستای تبیین اندیشه سیاسی اسلام، به‌ویژه اصل ولایت فقیه و مردم‌سالاری دینی برای دانشگاهیان، نسبت به برگزاری نشست‌ها، کارگاه‌ها، دوره‌های آموزشی تخصصی با حضور چهره‌های برجسته علمی حوزه و دانشگاه اقدام کند.
- ماده 195.** معاونت فرهنگی برای ایجاد فضای خلاقیت و آزاداندیشی و فعال‌کردن کرسی‌های نظریه‌پردازی در دانشگاه، به‌منظور بازشناسی و تبیین اندیشه‌های سیاسی امام خمینی (ره)، مقام معظم رهبری و ارزش‌های دفاع مقدس، از پایان‌نامه‌ها و

پژوهش‌های مرتبط حمایت کند.

ماده 196. مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه برای حرکت به سوی الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت، کرسی‌های آزاداندیشی و نشست‌های نقد و بررسی الگوهای توسعه کشورها به‌خصوص درباره ایران و سایر کشورهای در حال توسعه برگزار کند.

تبصره: گزارش نشست‌های موضوع این ماده مستند شده و پس از تحلیل و ارزیابی، در پایان هر سال، به هیئت‌رئیس دانشگاه ارائه می‌شود.

### ز. ترویج فرهنگ قانون‌مداری

ماده 197. معاونت فرهنگی برای ترویج قانون‌مداری، با استفاده از شیوه‌های متنوع و مؤثر، زمینه آشنایی دانشگاهیان را با قوانین، به‌ویژه قانون اساسی و قوانین آموزش عالی، در طول برنامه فراهم کند.

### ح. تولید و عرضه محصولات فرهنگی

ماده 198. معاونت فرهنگی برای بهبود کارکرد محصولات فرهنگی و هنری و برای حفظ ارزش‌های اسلامی و ملی، اقدامات زیر را انجام دهد:

- گسترش مراکز عرضه محصولات فرهنگی و هنری در دانشگاه با مشارکت بخش خصوصی؛
- ایجاد تسهیلات برای جذب نخبگان فرهنگی به‌منظور حمایت از تولید محصولات فرهنگی کیفی.

ماده 199. معاونت فرهنگی اقدامات لازم را برای غنی‌سازی اوقات فراغت دانشگاهیان، از قبیل راه‌اندازی خانه فرهنگ و رسانه، اکران فیلم، برگزاری جلسات نقد سریال‌ها و برنامه‌های تلویزیونی انجام دهد.

### ط. ترویج فرهنگ کتابخوانی

ماده 200. معاونت فرهنگی به‌منظور گسترش فرهنگ کتابخوانی، با توجه به گزینه‌های زیر

اقدام کند:

- استفاده از فرصت‌های قانونی برای تقویت فرهنگ کتاب‌خوانی بین کارکنان و اعضای هیئت علمی؛
- استفاده از شیوه‌های متنوع و تأثیرگذار برای تشویق افراد به مطالعه و آشنایی با فواید آن؛
- بررسی، اصلاح و تقویت تجهیزات کتابخانه‌های دانشگاه و خوابگاه‌ها در بخش کتب غیردرسی.

### ی. ارتقای روحیه نشاط و شادابی و امیدواری به آینده در دانشجویان

- ماده 201. معاونت فرهنگی برای ایجاد حس سرزندگی و نشاط در بین دانشگاهیان و احساس تعلق و عضویت آنان به دانشگاه، اقدامات زیر را سالانه انجام دهد:
- بزرگداشت مناسبت‌های ملی و مذهبی؛
  - تقویت و تسهیل مشارکت دانشجویان در امر تصمیم‌سازی در چارچوب قوانین و مقررات؛
  - برگزاری مسابقات و رقابت‌های علمی و فرهنگی؛
  - ایجاد ارتباط بیشتر بین دانشجویان و اعضای هیئت علمی، از طریق برگزاری جلسات صمیمی گروه‌های دانشجویی با اعضای هیئت علمی و مدیران.
- تبصره: 80 درصد دانشجویان در طول برنامه، باید حداقل یک‌بار در این فعالیت‌ها شرکت کنند.

### ک. استفاده از ظرفیت‌های هنری در فعالیت‌های فرهنگی

- ماده 202. معاونت فرهنگی دستورالعمل نحوه استفاده از ظرفیت‌های هنری را در انجام فعالیت‌های فرهنگی، تا پایان سال اول برنامه به هیئت‌رئیس ارائه دهد و براساس آن اقدام کند.

### ل. ارتقای کمی و کیفی کانون‌ها و انجمن‌ها

- ماده 203. معاونت فرهنگی از کانون‌ها و انجمن‌های علمی دانشجویی، با تأکید بر موضوعات زیر

حمایت کند:

- گروه‌های فرهنگی و هنری، به‌خصوص حوزه هنر دینی و ادبی؛
- گروه‌های مطالعاتی در زمینه‌های علوم انسانی، اسلامی و ادبیات با نظارت اعضای هیئت علمی؛
- گروه‌های اجتماعی و خیریه برای اجرای برنامه‌های بازدید از مناطق محروم، جمع‌آوری کمک‌های مردمی، کمک‌رسانی به محرومان و برگزاری جشنواره‌های خیریه؛
- محیط زیست؛
- گروه‌های فرهنگی در زمینه فرهنگ آزاداندیشی؛
- انجمن‌های علمی بین رشته‌ای؛

ماده 204. معاونت فرهنگی برای ارتقای کیفی انجمن‌های علمی و کانون‌ها اقدامات زیر را به عمل آورد:

- تشکیل کمیته حمایت و نظارت بر انجمن‌های علمی؛
- به‌کارگیری استاد مشاور در انجمن‌ها و کانون‌ها؛
- سامان‌دهی اردوهای انجمن‌های علمی.

#### م. ارتقای کمی و کیفی نشریات دانشجویی

ماده 205. معاونت فرهنگی برای بهبود وضعیت نشریات دانشجویی، با تأکید به موضوعات زیر اقدام کند:

- برگزاری کارگاه آموزشی نرم‌افزارهای کاربردی در نشریات دانشجویی؛
- برگزاری کارگاه آموزشی خبرنگاری برای نشریات دانشجویی؛
- تشویق و حمایت بیشتر از نشریات علمی نسبت به دیگر نشریات در راستای افزایش سطح علمی دانشجویان؛
- ایجاد میز نشریات و ایستگاه فرهنگی، به‌ویژه در سطح خوابگاه‌ها؛
- هدایت نشریات برای تولید محتوا و فراخوان مقاله از دانشجویان؛
- معرفی نشریه برگزیده به‌صورت دوره‌ای؛

- راه‌اندازی کیوسک فروش روزنامه در دانشگاه؛
- ارسال منظم نشریات به خوابگاه‌ها؛
- راه‌اندازی نشریه تخصصی حوزه معاونت فرهنگی؛
- حمایت از نشریات با موضوع نقد دانشجویی و آزاداندیشی؛
- برگزاری جشنواره مجلات تخصصی و غیرتخصصی دانشجویان؛
- ارتقای کمی و کیفی و بلاگ‌ها.

**ماده 206.** معاونت فرهنگی برای تقویت و ارتقای هویت اسلامی و ملی در فضای مجازی، ضمن مخاطب‌شناسی و بهره‌گیری مناسب از فضای مجازی، اقدامات زیر را انجام دهد:

- سامان‌دهی و قانون‌مندی فضاهای مجازی مرتبط با دانشگاه؛
- حمایت از تولید محتوای فرهنگی با قابلیت استفاده در فضای مجازی برای نشر ارزش‌های فرهنگی در شبکه جهانی اینترنت؛
- تقویت، توسعه و به‌روزرسانی ابزار حضور در فضای مجازی؛

**تبصره:** معاونت فرهنگی در موارد خاص، به تعریف و سفارش عناوین و محتویات فرهنگی اقدام کند.

### س. ارتقای مبادلات فرهنگی ملی و بین‌المللی

**ماده 207.** معاونت فرهنگی برای توسعه فعالیت‌های فرهنگی ملی و بین‌المللی و همکاری نظام‌مند با سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی، اقدامات زیر را انجام دهد:

- ایجاد زمینه برقراری حلقه‌های ارتباطی بین کانون‌های فعال دانشگاه با سایر دانشگاه‌ها در چارچوب مقررات و سیاست‌های فرهنگی دانشگاه؛
- جلب مشارکت و حمایت سازمان‌های فرهنگی داخل و خارج از دانشگاه برای اجرای برنامه‌های خرد و کلان فرهنگی در دانشگاه و در سطح ناحیه.

### ع. مهارت‌های زندگی

**ماده 208.** معاونت فرهنگی از طریق مرکز مشاوره، برای توسعه ارتباطات عمیق و دوسویه با خانواده دانشجویان، به‌خصوص دانشجویان جدید‌الورود اقدام کند.



تبصره: معاونت دانشجویی با همکاری معاونت آموزشی، زمینه بهره‌گیری سیستم رایانه‌ای (پورتال) مخصوص خانواده دانشجویان را در زمینه‌هایی نظیر تقویم آموزشی و رفاهی، فعالیت‌های فوق برنامه‌ای، مسائل مالی و شهری را فراهم کند.

ماده 209. معاونت فرهنگی با همکاری معاونت دانشجویی، برای توسعه فعالیت‌های فرهنگی خوابگاه‌ها، اقدامات زیر را انجام دهد:

- برگزاری جلسات شورای فرهنگی خوابگاه‌ها با هدف ایجاد هماهنگی بین متولیان مختلف امور خوابگاه، اعم از فرهنگی، دانشجویی، مشاوره، تربیت بدنی و دفتر نمایندگی نهاد معظم رهبری در دانشگاه؛
- تجهیز نرم‌افزاری و سخت‌افزاری امور فرهنگی خوابگاه‌ها؛
- برگزاری نشست‌های صمیمی در خوابگاه‌ها با حضور اعضای هیئت علمی درباره موضوعات مورد دلخواه دانشجویان.

#### ف. ارتقای فعالیت‌های فرهنگی کارکنان و اعضای هیئت علمی

ماده 210. معاونت فرهنگی با همکاری دفتر نمایندگی نهاد معظم رهبری، برای تقویت ارزش‌های اخلاقی، باورهای دینی، افزایش بینش سیاسی-اجتماعی و برنامه‌ریزی، سامان‌دهی و هدایت اوقات فراغت اعضای هیئت علمی و کارکنان، متناسب با نیازها و مقتضیات روز، اقدامات زیر را انجام دهد:

- ارتقای سطح دانش و معرفت دینی، سیاسی و اجتماعی کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه؛
- فراهم کردن محیطی سالم، آزاد و مطمئن برای بحث و گفت‌وگو در زمینه ارتقای اندیشه دینی؛
- تلاش برای تنوع‌بخشی به برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی در دانشگاه و محوریت نیازهای روز در ارائه خدمات فرهنگی با هدف ارتقای سطح نشاط و سرزندگی در بین دانشگاهیان؛
- تدوین و اجرای برنامه‌های ویژه برای خانواده کارکنان به منظور ارتقای سطح تعاملات آن‌ها با دانشگاه.

## 5. سیاست‌های خدمات دانشجویی

### الف. مدیریت خدمات دانشجویی

ماده 211. معاونت دانشجویی با همکاری مرکز رایانه و فناوری اطلاعات، همه فرایندهای خدمات دانشجویی را تا پایان برنامه، به صورت الکترونیکی ارائه کند.  
تبصره: تهیه کارت هوشمند چندمنظوره برای ارائه خدمات، ایجاد سامانه پذیرش مهمان و ثبت رسیدگی به تخلفات دانشجویی و رزرو اینترنتی غذا در اولویت است.

ماده 212. معاونت دانشجویی به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که دانشجویان حداقل 50 درصد بهای تمام‌شده انواع خدمات دانشجویی را پرداخت کنند. معاونت دانشجویی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، بهای تمام‌شده خدمات دانشجویی را با رعایت صرفه اقتصادی محاسبه کند و مبنای این سیاست قرار دهد.

ماده 213. معاونت دانشجویی با تشکیل شوراهای دانشجویی، نقش آنان را در نظام تصمیم‌سازی فعالیت‌های دانشجویی ارتقا دهد.

### ب. ارائه خدمات در خوابگاه‌ها

ماده 214. معاونت دانشجویی تا پایان برنامه، مدیریت امور خوابگاه‌ها به بخش خصوصی واگذار کند.

تبصره: روش‌های واگذاری و نحوه نظارت بر عملکرد بخش خصوصی طبق دستورالعملی خواهد بود که تا پایان سال اول برنامه، با همکاری اداره امور حقوقی، به تصویب هیئت‌رئیس می‌رسد.

ماده 215. معاونت دانشجویی بخشی از اسکان دانشجویان در خوابگاه‌ها را با استفاده از

خوابگاه‌های خصوصی و خودگردان تأمین کند.

**تبصره:** نحوه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ساخت خوابگاه، باید تا پایان سال اول برنامه، به وسیله مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه تدوین شود و به هیئت‌رئیس ارائه گردد.

**ماده 216.** معاونت دانشجویی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه و ستاد توسعه دانشگاه، حمایت افراد خیر را برای احداث و افزایش ظرفیت خوابگاه‌های دانشگاه جلب کند.

**تبصره:** ظرفیت خوابگاه‌های متأهلی تا پایان برنامه، باید حداقل به 100 واحد خوابگاهی برسد.

**ماده 217.** معاونت دانشجویی با توجه به روند توسعه دانشگاه و افزایش دانشجو، گزارشی تفصیلی از ظرفیت‌های خوابگاهی موجود و مورد نیاز را به تفکیک جنسیت، تأهل و مقاطع تحصیلی در طول سال‌های برنامه تهیه کند و تا پایان سال اول برنامه به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

**ماده 218.** معاونت دانشجویی شاخص‌های کیفی زندگی و سکونت در خوابگاه‌ها را تا پایان سال اول برنامه تدوین کند و برای تصویب، به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

**ماده 219.** معاونت دانشجویی برای ارتقای سلامت اخلاقی و انضباطی در خوابگاه‌ها، اقدامات زیر را انجام دهد:

- بهره‌گیری از مشارکت فعال دانشجویان در جهت حفظ و نگهداری خوابگاه‌ها؛
- گسترش فعالیت‌های مشاوره‌ای در خوابگاه‌ها؛
- استفاده از شیوه‌های نوین اطلاع‌رسانی برای تبیین مسائل انضباطی و اخلاقی؛
- ایجاد سامانه ارتباطی خانواده‌ها با خوابگاه‌ها به‌ویژه اطلاع‌رسانی به‌موقع به خانواده دانشجویان دارای رفتارهای خاص با اولویت پیشگیری از آسیب‌های احتمالی.

**ماده 220.** معاونت دانشجویی با همکاری حوزه‌های مرتبط، نسبت به گسترش فضاهای کتابخوانی، مسجد، سالن‌های ورزشی و سرگرمی، سایت رایانه، طراحی و اجرای فعالیت‌های فرهنگی و فوق برنامه، با استفاده از شیوه‌های نوین اقدام کند.

### ج. خدمات تغذیه

**ماده 221.** معاونت دانشجویی براساس پیش‌بینی‌های لازم، بوفه‌ها و رستوران‌های آزاد

دانشجویی را به وسیله بخش خصوصی ایجاد کند.

- تبصره 1.** معاونت دانشجویی با توجه به افزایش کمی دانشجویان دانشگاه، پیش بینی لازم برای توسعه رستوران‌ها را حداکثر تا پایان سال اول برنامه به عمل آورد.
- تبصره 2.** معاونت دانشجویی نحوه حمایت دانشگاه و صندوق رفاه دانشجویان از بخش خصوصی را برای ایجاد رستوران، حداکثر تا پایان سال اول برنامه مشخص کند.
- تبصره 3.** خرید از رستوران‌های آزاد با پرداخت نقدی یارانه تغذیه، برای دانشجویان مطابق نظریه کارشناسی انجام خواهد شد.

**ماده 222.** معاونت دانشجویی نسبت به تدوین شاخص‌های کمی و کیفی تغذیه دانشگاه اقدام کند.

**تبصره:** معاونت دانشجویی از روش‌های نوین در ایجاد فضا و محیط مطلوب رستوران، تنظیم برنامه غذایی، نظارت در امر تهیه و طبخ و توزیع غذا استفاده کند.

#### د. امور انضباطی

**ماده 223.** معاونت دانشجویی تا پایان سال اول برنامه، روش‌های مناسب برای اطلاع‌رسانی در خصوص تخلفات انضباطی دانشجویان، ارتقای کیفیت رسیدگی به تخلفات و سطح پاسخ‌گویی را شناسایی کند و به تصویب هیئت‌رئیس دانشگاه برساند.

#### ه. خدمات مشاوره‌ای

**ماده 224.** معاونت دانشجویی به منظور کاهش مشکلات روان‌شناختی دانشجویان و کمک به سازگاری بهتر با محیط دانشگاه، از طریق ارائه کمک‌های روان‌شناختی، نسبت به گسترش فعالیت‌های مشاوره‌ای و روان‌شناختی در حوزه‌های روان‌درمانی، مشاوره‌ای و مددکاری با استفاده از امکانات موجود در دانشگاه اقدام کند.

**تبصره 1.** معاونت دانشجویی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، فضای مناسبی را برای مرکز مشاوره تا پایان برنامه ایجاد کند.

**تبصره 2.** معاونت دانشجویی تا پایان سال اول برنامه، تیم مشاوره‌ای متشکل از مشاوران داخلی و خارج دانشگاه دارای صلاحیت علمی، تخصصی و حرفه‌ای را سامان‌دهی کند.

ماده 225. معاونت دانشجویی باید به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که تا پایان برنامه، حداقل 70 درصد دانشجویان نیازمند خدمات مشاوره در حوزه‌های مختلف روحی و روانی، تحصیلی، خانوادگی، ازدواج و... را تحت پوشش قرار دهد.

ماده 226. معاونت دانشجویی نسبت به تنوع‌بخشی به خدمات مشاوره با روش‌های نوین اقدام کند.

ماده 227. معاونت دانشجویی مشاوره مذهبی در مرکز مشاوره را با همکاری دفتر نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری تقویت کند.

ماده 228. معاونت دانشجویی ارتباط خانه و دانشگاه را از طریق راه‌اندازی واحد ارتباط خانه و دانشگاه تقویت کند.

ماده 229. معاونت دانشجویی نسبت به ارائه خدمات مشاوره و برگزاری کارگاه‌های آموزشی به غیردانشجویان نیز اقدام نموده و از این طریق، کسب درآمد کند.

ماده 230. معاونت دانشجویی به‌طور مستمر، دانشجویان آسیب‌پذیر یا در معرض خطر را شناسایی نموده و نسبت به ارائه خدمات مددکاری اقدام کند.

ماده 231. معاونت دانشجویی حتی الامکان برای همه دانشجویان جدید‌الورود هر سال تحصیلی، کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های زندگی برگزار کند.

ماده 232. معاونت دانشجویی خدمات مشاوره ازدواج به دانشجویان را با شیوه‌های مختلف برگزاری سمینار یا کارگاه آموزشی، تقویت و گسترش بخشد.

ماده 233. معاونت دانشجویی مرکز مشاوره را به انواع متعدد تست‌ها و کتاب‌های روان‌شناختی جهت استفاده دانشجویان مجهز کند.

ماده 234. معاونت دانشجویی برنامه‌ریزی لازم را برای ارتقای سطح سلامت روان در خوابگاه‌های دانشجویی، از طریق طرح همیار مشاور، غلبه بر غم غربت، نقد فیلم، کارگاه‌های آموزشی و جلسات پرسش و پاسخ انجام دهد.

ماده 235. معاونت دانشجویی برنامه‌ریزی لازم را برای اختصاص صندوق مددکاری ویژه دانشجویان

کم‌درآمد و بی‌بضاعت، به‌منظور حمایت مالی از این‌گونه دانشجویان انجام دهد.

ماده 236. معاونت دانشجویی به‌منظور گسترش خدمات مرکز مشاوره به همه دانشجویان، مکانی مناسب در همه دانشکده‌ها به مرکز مشاوره اختصاص دهد.

تبصره: مرکز مشاوره در طول سال تحصیلی، درخصوص ارتقای سطح سلامت روان دانشجویان و پیشگیری از آسیب‌های روانی اجتماعی در دانشکده‌ها، اقدامات لازم را انجام دهد.

ماده 237. معاونت دانشجویی براساس نتایج استخراج‌شده از کارنامه سلامت دانشجویان، به‌صورت مستمر، اقدامات لازم جهت ارتقای سطح سلامت روان و پیشگیری از آسیب‌ها را در طول سال‌های تحصیلی انجام دهد.

#### و. وام دانشجویی

ماده 238. معاونت دانشجویی با همکاری ستاد توسعه دانشگاه به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌کند که تا پایان برنامه اول، وام صندوق قرض‌الحسنه فاطمه زهرا دانشگاه به حداقل 70 درصد دانشجویان متقاضی و واجد شرایط دانشگاه پرداخت شود.

تبصره 1. معاونت دانشجویی وضعیت بیمه دانشجویان را سامان‌دهی می‌کند.

تبصره 2. معاونت دانشجویی تلاش می‌کند تا به دانشجویان ممتاز، وام بلاعوض پرداخت کند.

#### ز. کار دانشجویی

ماده 239. معاونت دانشجویی با همکاری معاونت اداری و مالی، با رویکرد گسترش کار دانشجویی، شیوه‌های استفاده از کار دانشجویی در فعالیت‌های مختلف دانشگاه و شرایط فعالیت آنان در بخش خصوصی را تا پایان سال اول برنامه مشخص کند.

- ایجاد بانک اطلاعاتی در خصوص کار دانشجویی به‌منظور استفاده بهینه از نیروی انسانی؛

- ایجاد سامانه ثبت‌نام کار دانشجویی از طریق پورتال دانشجویی و ارتباط به حوزه معاونت دانشجویی.

## ح. خدمات بهداشتی و درمانی

ماده 240. مدیریت فنی و طرح های عمرانی با همکاری معاونت دانشجویی، موظف به ساخت و تجهیز مرکز بهداشت و درمان دانشگاه است. این مرکز به مراجعان بیرونی، خدمات درمانی ارائه خواهد کرد.

## ط. فعالیت‌های ورزشی

ماده 241. معاونت دانشجویی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه، سرانۀ فضاهای ورزشی را تا پایان برنامه، حداقل به دو متر مربع افزایش دهد و در ردیف پنج دانشگاه برتر، براساس برنامه سند چشم‌انداز دانشگاه قرار گیرد.

تبصره: معاونت دانشجویی با همکاری مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه و ستاد توسعه دانشگاه، از کمک افراد خیر و سنت وقف استفاده خواهد کرد.

ماده 242. معاونت دانشجویی با استفاده از شیوه‌های متنوع، به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که تا پایان برنامه، 50 درصد اعضای هیئت علمی و کارکنان و 40 درصد دانشجویان، حداقل در یک رشته ورزشی فعالیت کنند.

تبصره: معاونت دانشجویی زمینه فعالیت دانشجویان جدید الورود را حداقل در یک رشته ورزشی فراهم کند.

ماده 243. معاونت دانشجویی تا پایان برنامه، نسبت به راه‌اندازی انجمن‌های ورزشی دانشکده‌ها به تعداد دانشکده‌های موجود اقدام کند.

ماده 244. معاونت دانشجویی نسبت به گسترش ورزش قهرمانی، در قالب جدول فیزو (فدراسیون ملی ورزش‌های دانشگاهی) اقدام کند.

تبصره 1. معاونت دانشجویی نسبت به گسترش ورزش قهرمانی در قالب پنج رشته ورزشی برای برادران و چهار رشته ورزشی برای خواهران، تا پایان برنامه اقدام کند.

تبصره 2. معاونت دانشجویی با شناسایی دانشجویان مستعد، دوره‌های آمادگی لازم برای حضور در المپیادهای ورزشی دانشجویان را به‌گونه‌ای برگزار کند که تا پایان برنامه، حداقل یکبار دانشگاه کاشان در ردیف ده دانشگاه برتر کشور قرار گیرد.

**ماده 245.** معاونت دانشجویی با جلب حمایت نهادهای منطقه‌ای در طول سال‌های برنامه، شیوه‌های اجرایی میزبانی برگزاری المپیاد ورزشی دانشجویان پسر را شناسایی کند و اقدامات لازم را انجام دهد.

**تبصره:** معاونت دانشجویی در طول سال‌های برنامه با عنایت به برگزاری مسابقات در سطح مناطق، نسبت به میزبانی مسابقات منطقه اقدام کند.

**ماده 246.** معاونت دانشجویی با همکاری معاونت اداری و مالی، به برگزاری دوره‌های آموزشی تئوری و عملی، برای ارتقای ورزش کارکنان و هیئت علمی اقدام کند.

**ماده 247.** معاونت دانشجویی با توجه به ضرورت حفظ و نگهداری اماکن ورزشی، راهکارهای لازم برای نگهداری از فضاهای موجود را فراهم آورد.



**بخش ششم**  
**ساختار نظارت بر**  
**اجرای سیاست‌ها**



ماده 248. ساختار (فرایند) برنامه، اجرا و نظارت بر اجرای آن، به شرح نمای پیوست (پیوست

شماره 6) و براساس گزینه‌های زیر می‌باشد:

- برنامه به وسیله رئیس دانشگاه به معاونت‌های ذی‌ربط ابلاغ می‌شود.
- نظارت عالی بر حسن اجرای سیاست‌های برنامه به عهده رئیس دانشگاه است.
- مسئولیت نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های ابلاغی در هر معاونت، به عهده معاون مربوط است.
- اصلاح سیاست‌های اجرایی برنامه با پیشنهاد حوزه‌ها و بررسی کمیته تلفیق و تصویب هیئت‌رئیس دانشگاه انجام می‌شود.
- ارزیابی عملکرد حوزه‌ها براساس شاخص‌های ذی‌ربط، هر سه ماه یکبار به وسیله گروه نظارت و ارزیابی انجام می‌شود.
- مسئولیت ارزیابی اجرای برنامه در مقاطع سه‌ماهه و به صورت تجمعی، به عهده گروه نظارت و ارزیابی است.
- حسابرسی مدیریت براساس نتایج ارزیابی عملکرد توسط رئیس دانشگاه انجام می‌شود.
- مسئولیت تهیه گزارش‌های اجرای برنامه، حسب مورد به عهده معاونت‌ها و مسئولیت جمع‌بندی آن به عهده مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه است.
- برنامه عملیاتی سالیانه براساس سیاست‌های اجرایی و ارزیابی عملکرد، با پیشنهاد معاونت‌ها و بررسی کمیته تلفیق و تصویب هیئت‌رئیس دانشگاه انجام می‌شود.

ماده 249. سیاست‌های اجرایی برنامه اول، شامل 249 ماده و 93 تبصره و 6 پیوست در تاریخ

1393/6/26 به تصویب نهایی هیئت‌امنا رسید. این برنامه به مدت چهار سال از

مهرماه 1393 تا مهرماه 1397 اعتبار دارد.



بخش هفتم

پیوست‌ها



## پیوست شماره 1

### دستورالعمل اجرایی تشکیل کارگروه مدیریت دانشگاه

#### مقدمه

به منظور ارائه مشورت به رئیس دانشگاه در مباحث مدیریتی و در اجرای مفاد ماده یک سیاست‌های اجرایی برنامه، کارگروه مدیریت دانشگاه با اهداف، ساختار و وظایف زیر تشکیل می‌شود:

#### ماده 1. اهداف

- کارآمد کردن عرصه سیاست‌گذاری؛
  - پاسخ‌گویی و هوشمندی نظام مدیریتی؛
  - نظارت و ارزیابی عملکرد؛
  - بهینه‌سازی ترکیب مدیریت.
- تبصره: دامنه مأموریت کارگروه مدیریت، تمام سطوح مدیریت به جز اعضای هیئت‌رئیس دانشگاه را شامل می‌شود.

#### ماده 2. ترکیب

- کارگروه مدیریت مرکب از 7 نفر است که عبارت‌اند از:
- معاون اداری و مالی (رئیس)؛
  - مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه (نایب‌رئیس)؛
  - 3 نفر صاحب نظر و متخصص در امور مدیریتی؛
  - 2 نفر از مدیران دانشگاه.
- تبصره 1. دبیر کارگروه در اولین نشست توسط اعضا تعیین می‌شود.
- تبصره 2. همه گزارش‌ها، شاخص‌ها، ارزیابی‌ها و پیشنهادات کارگروه به رئیس دانشگاه ارائه می‌شود.
- ماده 3. وظایف و اختیارات کارگروه به شرح زیر است:
- نظارت بر استقرار و به‌روزشدن بانک اطلاعات مدیران دانشگاه؛

- نظارت بر اجرای طرح‌های توانمندسازی مدیران، افزایش مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران در زمینه‌های مختلف مدیریتی؛

- بررسی و ارائه پیشنهادات درباره فرایند شناسایی، انتخاب و انتصاب و جابه‌جایی مدیران دانشگاه؛
- بررسی و ارائه پیشنهادات درباره تقویت فضای سالم رقابتی بین مدیران دانشگاه؛
- بررسی و ارائه پیشنهادات درباره شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران دانشگاه؛
- بررسی و ارائه پیشنهادات به منظور تقویت پاسخ‌گویی مدیران در برابر ذی‌نفعان.

**ماده 4.** برای ارتقای نظام مدیریتی دانشگاه، حداقل شرایط لازم برای انتصاب در مشاغل مدیریتی

عبارت‌اند از:

- دارا بودن مدرک کارشناسی مرتبط با رشته شغلی؛
- گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریت؛
- حداقل پنج سال سابقه تجربی در رشته شغلی مربوط یا مشابه؛
- اخذ حداقل امتیاز لازم از معیارهای مربوط به مهارت‌های مدیریتی منطبق با الگوی مدیریت دانشگاه با تشخیص کارگروه مدیریت دانشگاه.

تبصره: کارگروه مدیریت دانشگاه می‌تواند در امتیازهای حداقل مدیریتی، شرایط اختصاصی را مبنا

قرار دهد.

**ماده 5.** کارگروه مدیریت دانشگاه به منظور مشارکت بانوان در امور مدیریتی، پیگیری‌های لازم را

برای شناسایی و معرفی بانوان توانمند و انتصاب آن‌ها در سطوح مدیریتی انجام دهد.

**ماده 6.** هرگونه جابه‌جایی مدیران قبل از پایان دوره تصدی، با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد فرد و

براساس پیشنهاد کارگروه مدیریت دانشگاه صورت می‌گیرد.



## پیوست شماره 2

### دستورالعمل تشکیل مرکز اطلاعات راهبردی دانشگاه

#### مقدمه

به منظور سامان‌دهی و ایجاد انسجام در استفاده از ظرفیت‌های آماری و اطلاعاتی کشور و ناحیه کاشان در زمینه‌های متناسب با مأموریت مصرح دانشگاه و در اجرای مفاد ماده 4 سیاست‌های اجرایی، مرکز اطلاعات راهبردی دانشگاه با اهداف و وظایف زیر تشکیل می‌شود:

#### ماده 1. اهداف

- شناخت نیازهای جامعه؛
- ارتقای تشخیص راهبردی و هوشمندی رقابتی؛
- شناخت و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات.

#### ماده 2. وظایف مرکز اطلاعات راهبردی عبارت است از:

- جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و آمار مربوط به مرکز آمار ایران، بانک مرکزی و سایر نهادهای ارائه‌دهنده آمار و اطلاعات کشور؛
- طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات مربوط به کشور و ناحیه کاشان؛
- جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات مربوط به سازمان‌ها و نهادهای مختلف ناحیه در حوزه‌های مختلف؛
- جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و آمار مربوط به سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کشور برای تحلیل رقابتی؛
- ارائه گزارش‌های تفصیلی از وضعیت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جامعه در سطح ملی، ناحیه‌ای و استانی به هیئت‌رئیس، هر سه ماه یک‌بار؛
- طراحی و ارائه اطلاعات راهبردی دانشگاه به حوزه‌های مختلف دانشگاه برحسب نیاز.

ماده 3. مرکز اطلاعات راهبردی مکلف است چارچوب ارزیابی محیط خارجی را با همکاری گروه‌ها و دانشکده‌ها و معاونت‌ها، حداکثر تا پایان سال اول برنامه، برای تصویب به هیئت‌رئیس ارائه دهد.

**ماده 4.** مرکز اطلاعات راهبردی با همکاری معاونت پژوهشی و فناوری، بخشی از پایان‌نامه‌های دوره‌های کارشناسی ارشد را سالانه به موضوعات مرتبط به تحلیل محیط خارجی دانشگاه شامل تحلیل عوامل کلان اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی و عوامل مرتبط با ناحیه کاشان تخصیص دهد.

**ماده 5.** نتایج حاصل از ارزیابی محیط خارجی دانشگاه به شرح زیر، مورد استفاده قرار می‌گیرد:  
- ارائه اطلاعات به گروه‌ها و دانشکده‌ها و مراکز پژوهشی از وضعیت موجود در کشور و ناحیه کاشان در محورها و شاخص‌های کلان؛

- فراهم کردن بسترهای لازم برای اصلاح اهداف، راهبردها و سیاست‌های کلی دانشگاه و ارتقای عملکرد دانشگاه؛

- فراهم کردن تعامل مناسب با محیط خارجی و استفاده از تجربه مراکز آموزشی و پژوهشی پیشرو در زمینه‌های مختلف؛

- فراهم کردن تعامل مناسب با محیط خارجی و استفاده از تجربه سایر سازمان‌ها و نهادهای پیشرو در زمینه‌های مختلف.

**ماده 6.** مرکز اطلاعات راهبردی با تحلیل عملکرد شاخص‌های کلان کشور و ناحیه کاشان، قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه را شناسایی کند و به هیئت‌رئیس دانشگاه ارائه دهد.

### پیوست شماره 3

#### دستورالعمل تشکیل ستاد طرح‌های اقتصادی

##### مقدمه

به منظور ارتقای بهره‌وری و صرفه اقتصادی در انجام فعالیت‌ها، تنوع‌بخشی به منابع مالی، توسعه ابزارهای نوین مالی و در اجرای مفاد ماده 15 سیاست‌های اجرایی، ستاد طرح‌های اقتصادی دانشگاه با مأموریت، ساختار و وظایف زیر تشکیل می‌شود:

##### ماده 1. مأموریت

- ارتقای بهره‌وری و صرفه اقتصادی در انجام فعالیت‌ها؛
- تنوع‌بخشی به منابع مالی و توسعه ابزارهای نوین مالی؛
- استفاده بهینه از دارایی‌های مشهود و نامشهود؛
- افزایش بازده اقتصادی دانشگاه از طریق سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های مجاز؛
- سامان‌دهی و تمرکز واحدهای درآمدزا.

##### ماده 2. اعضای ستاد طرح‌های اقتصادی عبارت‌اند از:

- رئیس دانشگاه (رئیس)؛
  - معاون اداری و مالی (نایب‌رئیس)؛
  - مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه؛
  - نماینده ستاد توسعه؛
  - سه تا پنج نفر از کارآفرینان؛
  - دبیر اجرایی ستاد اقتصادی (به انتخاب رئیس دانشگاه).
- تبصره: برحسب مورد رئیس دانشگاه می‌تواند از افراد توانمند و صاحب‌نظر بدون حق رأی در جلسات ستاد دعوت کند.

##### ماده 3. وظایف ستاد طرح‌های اقتصادی به شرح زیر است:

- پذیرش محوریت کارآفرینان در برنامه‌ریزی، سرمایه‌گذاری و اجرای فعالیت‌ها؛

- شناسایی و تعیین حوزه‌های پربازده و راهبردی دانشگاه برای فعالیت اقتصادی (تشخیص منافع بالقوه)؛
  - برآورد منابع جدید مالی ناشی از فعالیت اقتصادی؛
  - بررسی و اظهار نظر در نحوه مشارکت با کارآفرینان؛
  - تهیه طرح‌های اقتصادی با تأکید بر نیازسنجی و مطالعات اقتصادی برای بهره‌برداری از دارایی‌ها، امکانات و زیرساخت‌ها و پتانسیل‌های موجود در دانشگاه برای سوق دادن کارآفرینان به سرمایه‌گذاری در زمینه‌های دارای مزیت نسبی؛
  - مشارکت در سرمایه‌گذاری با کارآفرینان از محل دارایی‌های دانشگاه جهت تأمین بخشی از آورده طرح‌های اقتصادی؛
  - استفاده از تسهیلات، اعتبارات و مشارکت دیگر نهادهای مالی؛
  - توزیع خدمات و فعالیت‌های ستاد اقتصادی به صورت متناسب و متقارن در واحدهای دانشگاه؛
  - پایش، نظارت و ارزیابی مستمر بر حسن اجرای طرح‌ها با هدف اصلاح و بهبود روش‌ها و برنامه‌ها؛
  - ایجاد انگیزه تغییر و اصلاح نگرش در افراد و گروه‌ها و واحدهای دانشگاه برای صرفه اقتصادی و بازده اقتصادی؛
  - افزایش دانش، مهارت و توانایی در گروه‌ها و واحدهای دانشگاه از طریق ارائه آموزش و مشاوره؛
  - ایجاد ساختاری کارآمد برای انجام فعالیت‌های ستاد و پرهیز از حاکمیت روابط اداری غیرضروری و تأکید بر کار کارشناسی و برون‌سپاری اکثر فعالیت‌های ممکن؛
  - راه‌اندازی فعالیت‌های اقتصادی با توجه به مزیت‌های نسبی در حوزه‌های مختلف مرتبط با مأموریت دانشگاه.
- تبصره: فعالیت‌های اقتصادی ستاد در چارچوب مصوبات هیئت امنا و آیین‌نامه‌های مالی و معاملاتی دانشگاه انجام می‌شود.
- ماده 4.** ستاد طرح‌های اقتصادی سالانه طرح‌ها و پروژه‌های دارای بازده اقتصادی هر معاونت را اولویت‌بندی و برای اجرا انتخاب کند.
- ماده 5.** وجوه حاصل از فعالیت‌های ستاد طرح‌های اقتصادی به‌عنوان درآمدهای اختصاصی مصروف، توسعه دانشگاه خواهد شد.
- ماده 6.** ستاد توسعه اقتصادی دانشگاه در ادامه روند می‌تواند سازمان‌دهی مجدد شده و به سازمان اقتصادی دانشگاه با شخصیت حقوقی مستقل تبدیل گردد.

### پیوست شماره 4

#### دستورالعمل تشکیل کانون توسعه و انتقال دانش و فناوری (کاوا)

مقدمه

در راستای توسعه و تولید علم و کاربردی نمودن پژوهش‌ها، تقویت مشارکت و هماهنگی دانشگاه با سازمان‌ها و نهادهای خصوصی و دولتی و در اجرای ماده 168 سیاست‌های اجرایی برنامه، کانون توسعه و انتقال دانش و فناوری که در این دستورالعمل، به اختصار «کاوا» ذکر شده است، به شرح زیر تشکیل می‌شود:

#### ماده 1. تعریف کاوا

کاوا مجموعه‌ای است که سرمایه آن از محل سرمایه‌گذاری اعضا و با مشارکت اشخاص حقوقی که به نوعی در چرخه تولید و توزیع، واردات، صادرات و تولید محصول فعالیت می‌کنند، تشکیل می‌شود. اعضای کاوا عبارت‌اند از:

- دانشگاه کاشان؛
- بنگاه‌های تولید محصول یا خدمات؛
- پژوهشکده‌های علمی و تخصصی دانشگاه؛
- تشکل‌های علمی و تخصصی؛
- تشکل‌های نمایندگی مشتریان؛
- تشکل‌های صاحبان بنگاه‌های اقتصادی؛
- تشکل‌های صنفی؛
- تشکل‌های حمایت از مصرف‌کنندگان.

#### ماده 2. مأموریت کاوا به شرح زیر است:

- ارتقای کیفیت فعالیت‌ها و توسعه توانمندی‌های شرکت‌ها و بنگاه‌های عضو؛
- تأمین و رفع نیازهای مشترک اعضا برای ایفای نقش سازنده و مستمرشان در عرصه رقابت ملی و بین‌المللی؛

- تقویت مشارکت دانشگاه برای تولید علم و کاربردی نمودن پژوهش‌ها و گسترش مشاوره تخصصی و حرفه‌ای؛
- تقویت نگرش علمی در مدیریت بنگاه‌ها؛
- آشنایی مدیران و کارکنان فعال بنگاه‌های اقتصادی با مباحث نوین در حوزه‌های مختلف.

### ماده 3. ارکان

- 1.3. هیئت امنا
- 3.2. هیئت مدیره
- 3.3. مدیرعامل
- 3.4. بازرس یا بازرسان
- 3.5. کمیته‌های تخصصی

#### 1.3. هیئت امنا

##### 1.1.3. اعضای هیئت امنا

اعضای هیئت امنا شامل رئیس دانشگاه کاشان، معاون پژوهشی و فناوری دانشگاه و مدیران بنگاه‌های اقتصادی

#### 1.2.3. مأموریت و وظایف هیئت امنا

- تعیین سیاست‌های کلان و راهبردی؛
  - تصویب برنامه‌ها و نظارت عالیه بر اجرای آن؛
  - تبیین شاخص‌ها و استانداردهای لازم برای ارزیابی فعالیت کاوا.
- تبصره: سیاست‌های کلان و مقررات کاوا در قالب اساسنامه به تصویب هیئت امنا می‌رسد. اصلاح و تغییرات اساسنامه در صلاحیت هیئت امنا می‌باشد.

#### 2.3. هیئت مدیره

اعضای هیئت مدیره شامل 5 نفر عضو اصلی و 2 نفر عضو علی‌البدل است که از بین اعضا برای مدت دو سال انتخاب می‌شوند.

تبصره 1. جلسات هیئت مدیره با حداقل نصف به‌علاوه یک اعضا رسمیت می‌یابد و مصوبات آن لازم الاجراست.

تبصره 2. انتخاب مجدد اعضای هیئت مدیره بلامانع است.

#### 2.3.1. وظایف هیئت مدیره

- اجرای مصوبات هیئت امنا؛
- ارزیابی و نظارت بر عملکرد مدیرعامل؛
- تعیین وظایف و اختیارات مدیرعامل؛
- تصویب آیین‌نامه‌های داخلی کاوا؛
- بررسی مستمر بازار در سطح ملی و بین‌المللی؛
- بررسی سیر تحولات در سطح ملی و بین‌المللی و تعیین نقاط قوت و ضعف بنگاه‌های اقتصادی، تهدیدها و فرصت‌های پیشرو مشارکت در تدوین طرح‌های راهبردی بنگاه‌های اقتصادی؛
- ارائه راهکارهای مبتنی بر توسعه فناوری در بنگاه‌های اقتصادی و ارائه پیشنهادها در زمینه رفع موانع توسعه فناوری در بنگاه‌های اقتصادی؛
- تأمین منابع لازم برای اجرای پروژه‌ها از طریق بنگاه‌های اقتصادی و نظارت بر تخصیص منابع مالی در انجام فعالیت‌های کاوا؛
- برگزاری نشست‌های تخصصی مشاوره با بنگاه‌های اقتصادی با حضور دانشگاهیان، مدیران و کارکنان بنگاه‌های اقتصادی؛
- ایجاد کمیته‌های تخصصی و انتخاب اعضای کمیته‌ها و هدایت آن‌ها؛
- ارتقای مهارت‌های تخصصی و شغلی برای تربیت نیروی کار با توجه به نیازهای حال و آینده بنگاه‌های اقتصادی؛
- فراهم کردن زمینه‌های لازم به منظور انجام فرصت‌های مطالعاتی پژوهشگران و اعضای هیئت علمی دانشگاه در بنگاه‌های اقتصادی؛
- پیشنهاد تغییر و اصلاح برنامه‌ها و سرفصل‌های درسی رشته‌ها و دروس مربوط به موضوع کاوا به دانشگاه‌ها و کمک به برنامه‌ریزی و اجرای آن؛
- تهیه و ارائه گزارش منظم و مستمر از فعالیت‌ها به هیئت امنا؛
- ابلاغ تصمیمات متخذه به کمیته‌ها.

### 3.3. مدیرعامل

#### 2.3.1. وظایف مدیرعامل

- برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و هدایت و نظارت بر اجرای امور محول شده؛
- پیگیری و نظارت بر روند پیشرفت اجرایی طرح‌ها و برنامه‌های مصوب؛
- تهیه و ارائه گزارش مستمر از فعالیت‌های کاوا به هیئت مدیره.

## 3.4. بازرس یا بازرسان

بازرس شامل یک نفر عضو اصلی و یک نفر عضو علی البدل است که از بین اعضا برای مدت یک سال انتخاب می‌شوند.

تبصره: انتخاب مجدد بازرس یا بازرسان بلامانع است.

## 1.3.4. وظایف بازرس یا بازرسان

- انجام بررسی و بازرسی و تطبیق بین مصوبات هیئت امنا با عملکرد هیئت‌مدیره و مدیرعامل و کمیته‌های ذی‌ربط؛

- تهیه و ارسال گزارش از نحوه اجرای مصوبات و مقررات و اساسنامه کاوا به هیئت امنا؛

- تهیه و ارسال گزارش سالانه از وضعیت کاوا به هیئت امنا.

## 3.5. کمیته‌های تخصصی

اعضای کمیته‌های تخصصی از بین اعضای زیر در هر حوزه فعالیت انتخاب می‌شوند:

- نماینده یا نمایندگان دانشگاه؛

- نمایندگان بنگاه‌های اقتصادی؛

- مدیران ارشد مؤسسات مالی و تأمین‌کنندگان مالی بنگاه‌های اقتصادی؛

- اعضای هیئت علمی، پژوهشگران و مدیران گروه‌های آموزشی و پژوهشی، قطب‌های علمی و مراکز پژوهشی دانشگاه؛

- مدیران تشکل‌های نمایندگی مشتریان؛

- کارشناسان خبره اقتصادی.

## 1.3.5. وظایف کمیته‌های تخصصی

- ارائه مشورت‌های لازم به هیئت مدیره کاوا برای توسعه و پیشبرد امور؛

- تدوین گزارش برای تبیین وضعیت بنگاه‌های اقتصادی عضو؛

- تعیین نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های پیش روی بنگاه‌های اقتصادی و ارائه راهبرد به مدیریت آن‌ها؛

- اجرای فعالیت‌های پژوهشی، آموزشی، مشاوره، اطلاع‌رسانی و نوآوری برای پویایی بنگاه‌های اقتصادی و ایجاد مزیت رقابتی.

## ماده 4. عرصه‌های فعالیت کاوا

الف. حوزه پژوهش

کاوا با استفاده از ظرفیت‌های پژوهشی دانشگاه کاشان و تجزیه و تحلیل و شناخت محیط، راهبردهای مناسب برای ورود بنگاه‌های عضو به صحنه رقابت‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی را تبیین



می‌نماید. کاوا وظیفه خود می‌داند که به‌منظور ارتقای توانمندی شرکت‌های عضو برای رقابت با شرکت‌های برتر منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی با اجرای پروژه‌های پژوهشی کارآمد در حل مسائل و معضلات پیش روی آنان، مناسب‌ترین سیاست و اقدام را توصیه کند.

ب. حوزه آموزش

- کاوا با توجه به نقش ممتاز و کلیدی منابع انسانی، ارتقای توانمندی نیروهای انسانی بنگاه‌های عضو را از طریق انجام دوره‌های آموزشی با بهره‌گیری از روش‌های مناسب و فناوری‌های نوین پیگیری می‌کند.

ج. حوزه مشاوره

کاوا با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و در راستای تحقق اهداف زیر، زمینه همسویی سیاست‌ها و روش‌های اجرایی را در بنگاه‌های اقتصادی فراهم خواهد کرد:

- افزایش توانایی مدیران در به‌کارگیری شیوه‌های نوین مدیریت؛
- افزایش توانایی کارکنان برای تبدیل آن‌ها به کارکنان دانشی؛
- افزایش توانایی بنگاه‌ها در ایجاد و گسترش ارتباطات ملی و بین‌المللی؛
- افزایش تعاملات بین بنگاه‌ها؛
- افزایش توانمندی بنگاه‌های عضو در تأثیرگذاری بر تصمیم‌سازی‌های کلان ملی.

د. حوزه نوآوری

کاوا با انجام فعالیت‌های زیر، زمینه نوآوری و تقویت آن را فراهم می‌کند:

- تلاش برای تکمیل حلقه نوآوری در خصوص محصول، کالا یا خدماتی خاص؛
- ایجاد هماهنگی بین پژوهشکده‌ها و گروه‌های آموزشی و پژوهشی با نهادهای تولید و توزیع محصول و خدمات؛

- ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر دانش فنی در بنگاه‌های اقتصادی.

ه. حوزه مستندسازی

کاوا با توجه به نقش یادگیری از شیوه‌های موفق و تجربه‌شده در توسعه فعالیت‌ها و ارتقای توانمندی‌های بنگاه‌ها به ایجاد بانک تجارب برتر اقدام می‌کند.

## پیوست شماره 5

## شاخص‌های کمی و کلان برنامه اول دانشگاه کاشان

وضع مطلوب در سال 1396	وضع موجود در سال 1392	شاخص	حوزه
12	10/62	سرانه فضای آموزشی (متر مربع)	آموزشی
17	19/5	نسبت تعداد دانشجو به اعضای هیئت علمی	
5000	4772	روزانه	
2000	2086	شبانه	
500	163	پردیس دانشگاهی (کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی)	
500	-	دوره‌های آموزش مجازی	
11	11	تعداد دانشکده‌ها	
70	61	درمقطع کارشناسی	
75	67	درمقطع کارشناسی ارشد	
40	32	درمقطع دکترای تخصصی	
35	29	نسبت دانشجویان بومی به کل دانشجویان (به درصد)	
35	30	نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان (به درصد)	
6	5	نسبت دانشجویان دکترای تخصصی از کل دانشجویان (به درصد)	
88	82	میانگین سالانه رضایت دانشجویان از کیفیت تدریس اعضای هیئت علمی (به درصد)	
75	-	میزان رضایت دانش‌آموختگان از دانشگاه (به درصد)	
10	4/5	نسبت رتبه استادی به کل اعضای هیئت علمی (به درصد)	
30	15	نسبت رتبه دانشیاری به کل اعضای هیئت علمی (به درصد)	
98	88	نسبت اعضای هیئت علمی دارای رتبه استادیاری به بالا به کل اعضای هیئت علمی (به درصد)	

وضع مطلوب در سال 1396	وضع موجود در سال 1392	شاخص	حوزه
25 درصد	9 درصد	سرانه تألیف کتاب اعضای هیئت علمی	پژوهشی و فناوری
12	5	تعداد اعضای هیئت علمی دارای جایزه ملی و بین‌المللی	
4	3	تعداد هیئت علمی پر استناد ISI و ISC	
4	2	تعداد دانشجویان دارای جایزه ملی و بین‌المللی	
2/5	0/85	سرانه فضای پژوهشی (مترمربع)	
10	3	تعداد پژوهشکده‌ها و مراکز پژوهشی	
40	25	تعداد واحدهای مستقر در مراکز رشد	
12	3	تعداد مؤسسات و شرکت‌های دانش‌بنیان	
12	8	تعداد نشریات علمی پژوهشی	
2	-	تعداد نشریات علمی بین‌المللی معتبر	
4	1/61	تعداد مقالات چاپ‌شده در مجلات با نمایه معتبر به‌ازای هر عضو هیئت علمی	
90	51	تعداد مقالات علمی معتبر با بیش از یک نویسنده	
40	-	نسبت مقالات در حوزه‌های اولویت‌دار تعیین‌شده در نقشه جامع علمی کشور به کل مقالات (به درصد)	
25	-	نسبت مقالات مشترک (با هیئت علمی سایر دانشگاه‌ها و مراکز دانشگاهی جهان اسلام) به کل مقالات (به درصد)	
40	10	تعداد پژوهش‌های تقاضامحور با حمایت بخش خصوصی (سالانه)	
30	2/6	مبلغ سالانه قراردادهای مشاوره‌ای و پژوهشی با جامعه هدف	
میلیارد ریال	میلیارد ریال	تعداد پژوهشگران با استناد بالا (H ایندکس بالای 10)	
20	15	نسبت دانش‌آموختگان به اختراعات ثبت شده و اثر بدیع هنری در پایگاه‌های معتبر ملی و بین‌المللی	
1500	-	نسبت اختراعات ثبت شده و اثر بدیع هنری در پایگاه‌های معتبر ملی و بین‌المللی به تعداد اعضای هیئت علمی (به درصد)	
1 درصد	-	تألیف و چاپ کتاب به زبان انگلیسی در انتشارات معتبر	
8	-		

حوزه	شاخص	وضع موجود در سال 1392	وضع مطلوب در سال 1396
فرهنگی، رفاهی و دانشجویی	سرانه فضای فرهنگی (متر مربع)	0/9	1
	سرانه فضای ورزشی (متر مربع)	1/46	2
	تعداد کانون‌های فرهنگی	14	20
	تعداد نشریات دانشجویی	41	50
	ظرفیت اسمی خوابگاه‌ها	1600	2200
	سرانه تعداد کتاب به‌ازای هر دانشجو	59/6	65
	تعداد برنامه‌های کارآفرینی و ارتباط با صنعت	-	16 (سالانه 4 برنامه)
مالی، اداری و منابع انسانی	رشد منابع مالی غیردولتی (وقف و خیرین و فعالیت‌های اقتصادی)	-	(رشد سالانه 30 درصد)
	رشد درآمدهای اختصاصی	-	(رشد سالانه 30 درصد)
	تعداد کارکنان (رسمی، پیمانی، معین)	332	400
	تعداد اعضای هیئت علمی تمام‌وقت	265	300
	سرانه آموزش کارکنان (به ساعت)	22/3	40
	سرانه آموزش مدیران (به ساعت)	8	60
	سرانه آموزش اعضای هیئت علمی (به ساعت)	-	30
	تعداد فرایندهای کلیدی اصلاح‌شده	-	8 (سالانه 2 فرایند)
	تعداد اعضای هیئت علمی جذب‌شده دارای مدرک دکتری تخصصی از دانشگاه‌های معتبر خارجی	-	7
	نسبت دانشجویان خارجی به کل دانشجویان (به درصد)	1	5
ارتباطات بین‌المللی و منطقه	تعداد کنفرانس‌های بین‌المللی برگزارشده	-	4 (سالانه یک کنفرانس)
	تعداد برنامه‌های همکاری‌های بین‌المللی	-	4 (هر سال 1 برنامه)
	تعداد برنامه‌های همکاری‌های منطقه‌ای	-	16 (هر سال 4 برنامه)

## ملاحظات:

1. تعداد دانشجویان نفر دانشجو منظور است (معادل‌سازی نشده است)
2. سرانه فضاهای کالبدی براساس تعداد دانشجویان روزانه محاسبه شده است.
3. منظور از تعداد اعضای هیئت علمی، کادر علمی تمام‌وقت است.

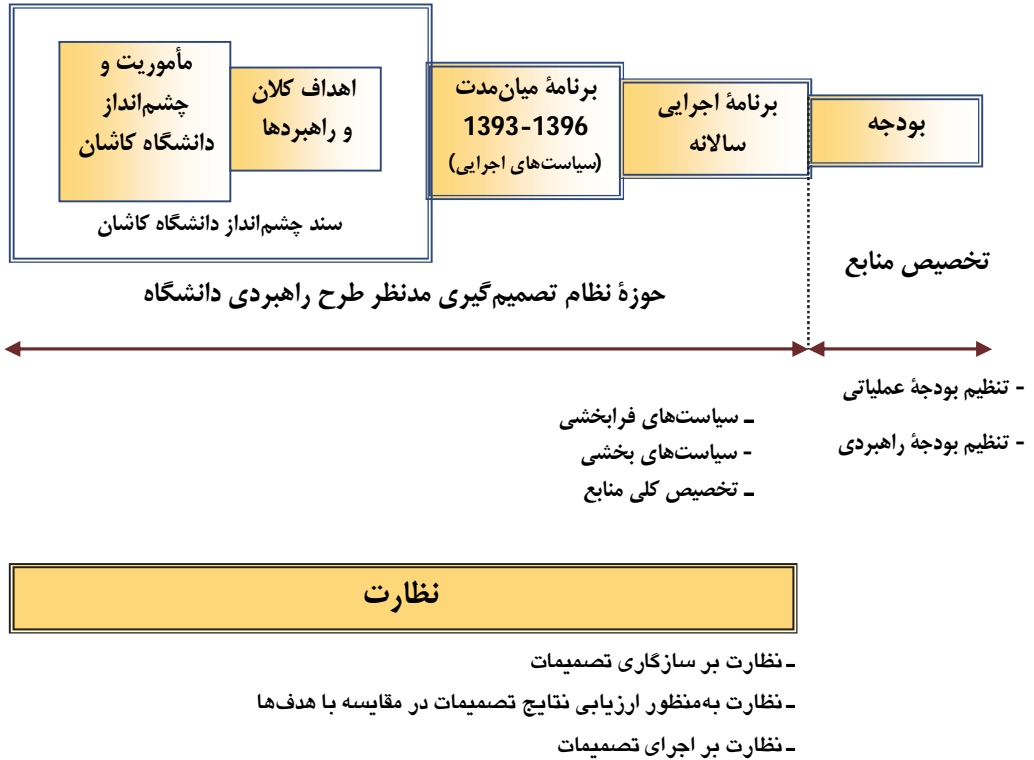
## پیوست شماره 6

### فرایند برنامه‌ریزی در دانشگاه کاشان

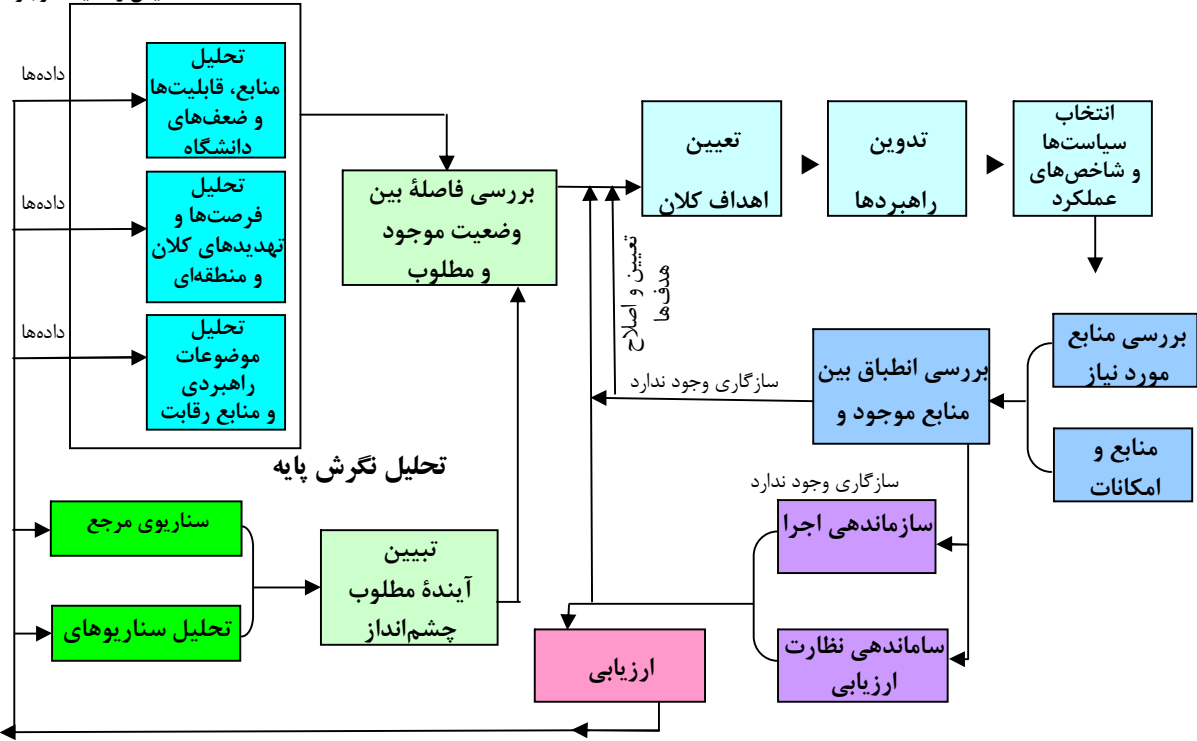
در طرح راهبردی دانشگاه کاشان، نوعی ارتباط بین تصمیمات چهارگانه چشم‌انداز، اهداف و راهبردها، برنامه میان‌مدت و برنامه اجرایی سالانه از نظر تفوق یک گروه، تصمیمات گروه بعدی و در نتیجه، توالی منطقی تصمیم‌گیری دیده می‌شود. اگر ارتفاع هریک از مستطیل‌هایی که هر گروه از گروه‌های چهارگانه، تصمیمات را در خود دارند، معرف درجه آزادی تصمیم‌گیری در آن گروه تلقی شود، تعیین چشم‌انداز که براساس ارزش‌های بنیادی، نگرش پایه، امکانات و موجودی‌ها تعیین خواهد شد، بیشترین درجه آزادی را خواهد داشت و باید مقدم بر سایر گروه تصمیمات اتخاذ شود. بدون تعیین و تبیین چشم‌انداز مطلوب، مبنا و هدفی برای تعیین راهبرد مشخص نمی‌شود. تعیین چشم‌انداز از درجه آزادی تصمیم‌گیری می‌کاهد و قالبی تعیین می‌کند تا در آن قالب، راهبردها تدوین شود.

در مرحله بعدی تصمیم‌گیری، با تعیین راهبردها از میان گزینه‌های راهبردی مختلف، قسمت دیگری از درجه آزادی تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد و حرکات کلی برای تحقق چشم‌انداز مورد نظر تعیین می‌شود. تعیین راهبردها قالبی برای تدوین برنامه میان‌مدت پی می‌ریزد.

در مرحله بعد، در چارچوب تعیین‌شده توسط راهبردها، تصمیمات مربوط به برنامه میان‌مدت اتخاذ می‌شود. با تصمیم‌گیری در برنامه میان‌مدت، مقدار دیگری از درجه آزادی تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. از آنجاکه برنامه میان‌مدت در چارچوب راهبردهای تعیین‌شده مرحله قبل و برای عملیاتی‌کردن آن راهبردها اتخاذ می‌شود، تصمیمات مربوط به برنامه‌های میان‌مدت، باید در ارتباطی محکم و روشن با تصمیمات راهبردی تدوین گردد. سرانجام تصمیمات مربوط به برنامه‌های عملیاتی کوتاه‌مدت (سالانه)، در چارچوب برنامه‌های میان‌مدت و برای اجرایی‌کردن آن‌ها اتخاذ می‌شود؛ در نتیجه، درجه آزادی کمتری برای تصمیم‌گیری وجود دارد.



تشخیص وضعیت موجود



فرایند تدوین طرح راهبردی دانشگاه کاشان

