



دانشگاه کاشان

مدیریت مطالعات راهبردی، برنامه و بودجه

ابعاد و ویژگی های ساختار سازمانی جدید دانشگاه کاشان

مدیریت مطالعات راهبردی، برنامه و بودجه

دی ماه ۱۳۹۹





مقدمه

ساختار مناسب یکی از مؤلفه‌های اداره اثربخش سازمان است، نظام مدیریتی، منابع انسانی، امکانات، فرهنگ سازمانی و فرایندها سایر مؤلفه‌هایی هستند که همسو با ساختار بر اثربخشی سازمان تأثیر دارند. ساختار باید متناسب با مأموریت‌ها و راهبردهای سازمان طراحی شود. هدف اصلاح ساختار سازمانی، کوچک کردن یا بزرگ کردن ساختار نیست، دانشگاه باید دارای ساختاری منطقی متناسب با مأموریت و راهبردها، پویا و چابک باشد. اندازه دانشگاه، پیچیدگی و رسمیت دانشگاه باید متناسب با حجم فعالیت و مأموریت آن باشد نه تقلید از سایر دانشگاه‌ها.

■ اهداف باز طراحی ساختار دانشگاه

- تمرکززدایی از ستاد مرکزی دانشگاه
- ارتقای نقش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ستاد
- ارتقای نقش نظارتی ستاد

■ ارتقای اختیارات دانشکده‌ها و گروه‌ها و پژوهشکده‌ها

- واگذاری اختیارات و فعالیت‌های اجرایی به دانشکده‌ها
- ارتقای مسئولیت‌پذیری گروه‌ها، دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها
- ارتقای پاسخگویی گروه‌ها، دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها در برابر نتایج و ستاده‌ها

■ ایجاد ارتباط بین اولویت‌های راهبردی دانشگاه و فعالیت و عملکرد گروه‌ها، دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها

- تمرکز ستاد بر شناخت و تحلیل موضوعات راهبردی
- اجرای اهداف راهبردی و سیاست‌های اجرایی برنامه گروه‌ها و دانشکده‌ها

■ کاهش پیچیدگی افقی سازمان

- تمرکز واحدهای با ماهیت و مأموریت یکسان در یک بخش و جلوگیری از دوباره کاری
- پرهیز از ایجاد واحدهای اضافی و زاید در هر حوزه فعالیت

■ کاهش تشریفات زاید اداری و کاهش رسمیت دانشگاه

- کاهش قواعد و رویه‌های زاید سازمانی
- اصلاح فرایندهای کلیدی دانشگاه

■ ارتقای کارایی و کاهش هزینه‌های اداره دانشگاه



■ ماهیت ساختار دانشگاه



ماهیت سازمان: سازمان مبتنی بر همکاری

بخش اصلی سازمان: گروه‌ها و دانشکده‌ها

اختیار نظارت: به عهده خود گروه‌ها و دانشکده‌ها

تعیین استانداردها: توسط انجمن‌ها و کانون‌های مستقل که

حرفه‌های سازمان‌های گوناگون در آن عضویت دارند.

نقش ستاد: پشتیبانی از هسته اصلی دانشگاه (گروه‌ها و دانشکده‌ها)

نقش ستاد تخصصی: گستردگی چندانی ندارد.

مدیران میانی: مورد اعتماد افراد حرفه‌ای (انتخاب یا تأیید)

نقش مدیریت خط میانی: گستردگی چندانی ندارد.

نقش اعضای هیأت علمی: تلاش برای کسب استقلال بیشتر

نظارت هیأت علمی: عضویت در کمیته‌ها برای نظارت بر تصمیمات

نقش رئیس دانشگاه: مدرک غیرمستقیم بالا

■ نقش‌های رییس دانشگاه:

- کاهش آشفتگی‌های ساختاری
- هماهنگی میان دو سلسله مراتب بوروکراسی
- ارتقای پیوند دانشگاه با محیط بیرون
- حمایت از گروه‌ها و دانشکده‌ها (سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت)
- تحول در اداره دانشگاه و ساماندهی راهبردها در راستای اثربخشی

راهبردگذاری

- طراحی و تدوین راهبردهای دانشگاه حاصل مشارکت جمعی اعضای دانشگاه شامل مدیران، اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان است.
- گروه‌ها و دانشکده‌ها مطابق با راهبردهای کلان دانشگاه دارای نقشه راه متناسب با قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی خود هستند.

طراحی

- **قاعده اصلی طراحی:** آموزش، عدم تمرکز افقی عمودی، تخصصی کردن افقی شغل
- **ساختار ستادی و پشتیبانی:** دارای ساختار بوروکراسی ماشینی در داخل ساختار بوروکراسی حرفه‌ای
- **سلسله مراتب اداری:** دو سلسله مراتب پایین به بالا و بالا به پایین



■ حوزه های عملکردی دانشگاه

■ حوزه های صنفی دانشگاه

- ۱- گروه ها
- ۲- دانشکده ها
- ۳- پژوهشکده ها

■ حوزه ستادی

- ۱- برنامه ریزی و سیاست گذاری
- ۲- پشتیبانی
- ۳- نظارت
- معاونت پژوهشی و ارتباطات علمی
- معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی
- معاونت نوآوری و اقتصادی
- معاونت اداری، مالی و مدیریت منابع
- معاونت فرهنگی، اجتماعی و دانشجویی

■ مبنای طراحی ساختار

■ حوزه ریاست دانشگاه

- پیگیری امور فرابخشی
- سیاست گذاری و برنامه ریزی برای دانشگاه شامل مطالعات راهبردی، برنامه ریزی و بودجه
- نظارت بر فعالیت های دانشگاه به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور مرتبط با روابط عمومی و حراست به صورت متمرکز در ستاد
- سیاست گذاری همکاری های بین المللی دانشگاه به صورت متمرکز در ستاد
- پشتیبانی همکاری های بین المللی دانشگاه به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور مرتبط با امور دانشجویان شاهد و ایثارگر به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور گزینش به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور حقوقی به صورت متمرکز در ستاد

■ معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی

- سیاست گذاری و برنامه ریزی آموزشی به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور ثبت نام و دانش آموختگان به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور مربوط به جذب و ارتقای هیأت علمی به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور مربوط به شناسایی و جذب استعداد های درخشان به صورت متمرکز در ستاد
- واگذاری ارایه خدمات آموزشی به دانشجویان دوره کارشناسی به وسیله گروه ها و دانشکده ها
- واگذاری ارایه خدمات آموزشی به دانشجویان دوره کارشناسی ارشد و دکتری به وسیله گروه ها و دانشکده ها

■ معاونت پژوهشی و ارتباطات علمی

- سیاست گذاری فعالیت های پژوهشی (با تأکید بر پژوهش های تقاضا محور) به صورت متمرکز در ستاد
- پشتیبانی فعالیت های پژوهشی (با تأکید بر پژوهش های تقاضا محور) به صورت متمرکز در ستاد
- سیاست گذاری ارتباطات علمی گروه ها و دانشکده ها با نهادها و افراد بیرونی دانشگاه به صورت متمرکز در ستاد
- پشتیبانی ارتباطات علمی گروه ها و دانشکده ها با نهادها و افراد بیرونی دانشگاه به صورت متمرکز در ستاد
- اداره کتابخانه مرکزی به صورت متمرکز در ستاد
- اداره حوزه فناوری اطلاعات و رایانه به صورت متمرکز در ستاد
- اداره امور آزمایشگاه ها به صورت متمرکز در ستاد



■ معاونت نوآوری و اقتصادی

- سیاست گذاری فعالیتهای فناوری، نوآوری و تجاری سازی به صورت متمرکز در ستاد
- پشتیبانی فعالیتهای فناوری، نوآوری و تجاری سازی به صورت متمرکز در ستاد
- سیاست گذاری و برنامه ریزی کارآفرینی و ارتباط با دانش آموختگان به صورت متمرکز در ستاد
- سیاست گذاری و برنامه ریزی حوزه تأمین مالی، سرمایه گذاری و فعالیت های اقتصادی دانشگاه در حوزه های مختلف به صورت متمرکز در ستاد
- پشتیبانی حوزه تأمین مالی به صورت متمرکز در ستاد

■ معاونت فرهنگی، اجتماعی و دانشجویی

- سیاست گذاری و برنامه ریزی فعالیتهای فرهنگی در سه سطح استادان، دانشجویان و کارکنان به صورت متمرکز در ستاد
- پشتیبانی و حمایت از نهادهای فرهنگی در سه سطح استادان، دانشجویان و کارکنان به صورت متمرکز در ستاد
- سیاست گذاری و برنامه ریزی تعمیق و گسترش فرهنگ و مبانی اسلام در دانشگاه به صورت متمرکز در ستاد
- رصد وضعیت کلی فرهنگی، تربیتی، اجتماعی و سیاسی دانشگاه به صورت متمرکز در ستاد
- انجام مطالعات و پژوهش های لازم با همکاری معاونت پژوهشی و ارتباطات علمی در دانشکده ها و گروه ها
- سیاست گذاری و برنامه ریزی ارتباط بیشتر با مراکز و نهادهای فکری، فرهنگی و اجتماعی به ویژه در سطح منطقه کاشان به صورت متمرکز
- سیاست گذاری و برنامه ریزی برای ترغیب اعضای دانشگاه به منظور حضور در صحنه های مختلف علمی، سیاسی و فرهنگی جامعه
- انجام امور خدمات دانشجویی به صورت متمرکز در ستاد
- سیاست گذاری و نظارت بر فعالیتهای تربیت بدنی به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور مشاوره، بهداشت و درمان به صورت متمرکز

■ حوزه اداری، مالی و مدیریت منابع

- مدیریت منابع انسانی به صورت متمرکز (گروه منابع انسانی، کارگزینی و رفاه)
- حسابداری و گزارش گری مالی به صورت متمرکز در ستاد
- انجام امور پشتیبانی و تدارکات به صورت نیمه متمرکز
- مدیریت توسعه و نگهداری فضاهای کالبدی و فیزیکی به صورت متمرکز در ستاد





■ حوزه ریاست

عنوان واحد سازمانی	ماهیت ماموریت				مبنای شکل‌گیری		نوع فعالیت		جایگاه سازمانی		تمرکز
	سیاست‌گذاری	اجرا	نظارت	پشتیبانی	قانون	تناسب با راهبردها	جاری	راهبردی	قانون	تناسب با راهبردها	
دفتر ریاست و روابط عمومی		✓			✓		✓		✓		متمرکز
اداره حراست			✓		✓		✓		✓		متمرکز
گروه نظارت و ارزیابی			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	متمرکز
مدیریت مطالعات راهبردی، برنامه و بودجه	✓			✓		✓		✓		✓	متمرکز
گروه دانشجویان شاهد و ایثارگر		✓			✓		✓		✓		متمرکز
دبیرخانه هیأت جذب هیأت علمی		✓			✓	✓	✓		✓		متمرکز
اداره حقوقی و قراردادها	✓		✓		✓		✓		✓		متمرکز
هسته گزینش		✓			✓		✓		✓		متمرکز
گروه همکاری بین‌المللی	✓	✓		✓		✓		✓		✓	غیرمتمرکز

■ معاونت اداری، مالی و توسعه منابع

عنوان واحد سازمانی	ماهیت ماموریت				مبنای شکل‌گیری		نوع فعالیت		جایگاه سازمانی		تمرکز
	سیاست‌گذاری	اجرا	نظارت	پشتیبانی	قانون	تناسب با راهبردها	جاری	راهبردی	قانون	تناسب با راهبردها	
مدیریت منابع انسانی		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	متمرکز
اداره پشتیبانی				✓		✓	✓			✓	نیمه متمرکز
مدیریت مالی	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	متمرکز
مدیریت فنی و نظارت بر طرح‌های عمرانی		✓			✓		✓	✓		✓	متمرکز

■ معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی

عنوان واحد سازمانی	ماهیت ماموریت				مبنای شکل‌گیری		نوع فعالیت		جایگاه سازمانی		تمرکز
	سیاست‌گذاری	اجرا	نظارت	پشتیبانی	قانون	تناسب با راهبردها	جاری	راهبردی	قانون	تناسب با راهبردها	
گروه برنامه ریزی و پایش آموزشی	✓		✓			✓		✓		✓	متمرکز
مدیریت امور آموزشی		✓	✓			✓	✓		✓		غیرمتمرکز
مدیریت تحصیلات تکمیلی و استعداد درخشان		✓	✓			✓	✓		✓		غیرمتمرکز
گروه آموزش‌های آزاد و مجازی		✓				✓		✓		✓	غیرمتمرکز



■ معاونت فرهنگی، اجتماعی و دانشجویی

عنوان واحد سازمانی	ماهیت ماموریت				مبنای شکل‌گیری		نوع فعالیت		جایگاه سازمانی		تمرکز
	سیاست‌گذاری	اجرا	نظارت	پشتیبانی	قانون	تناسب با راهبردها	جاری	راهبردی	قانون	تناسب با راهبردها	
مدیریت برنامه ریزی و پشتیبانی فرهنگی	✓			✓		✓		✓		✓	غیر متمرکز
مدیریت امور دانشجویی	✓	✓		✓	✓			✓		✓	متمرکز
مدیریت تربیت بدنی	✓	✓				✓		✓		✓	متمرکز
مرکز بهداشت، درمان و مشاوره	✓	✓				✓		✓		✓	متمرکز

■ معاونت پژوهشی

عنوان واحد سازمانی	ماهیت ماموریت				مبنای شکل‌گیری		نوع فعالیت		جایگاه سازمانی		تمرکز
	سیاست‌گذاری	اجرا	نظارت	پشتیبانی	قانون	تناسب با راهبردها	جاری	راهبردی	قانون	تناسب با راهبردها	
مدیریت برنامه ریزی و پشتیبانی پژوهشی	✓			✓		✓	✓	✓		✓	غیر متمرکز
مدیریت ارتباط با صنعت و جامعه	✓			✓		✓	✓	✓		✓	غیر متمرکز
کتابخانه و تأمین منابع علمی		✓				✓	✓	✓		✓	متمرکز
گروه رایانه و فناوری اطلاعات		✓		✓		✓	✓	✓		✓	متمرکز

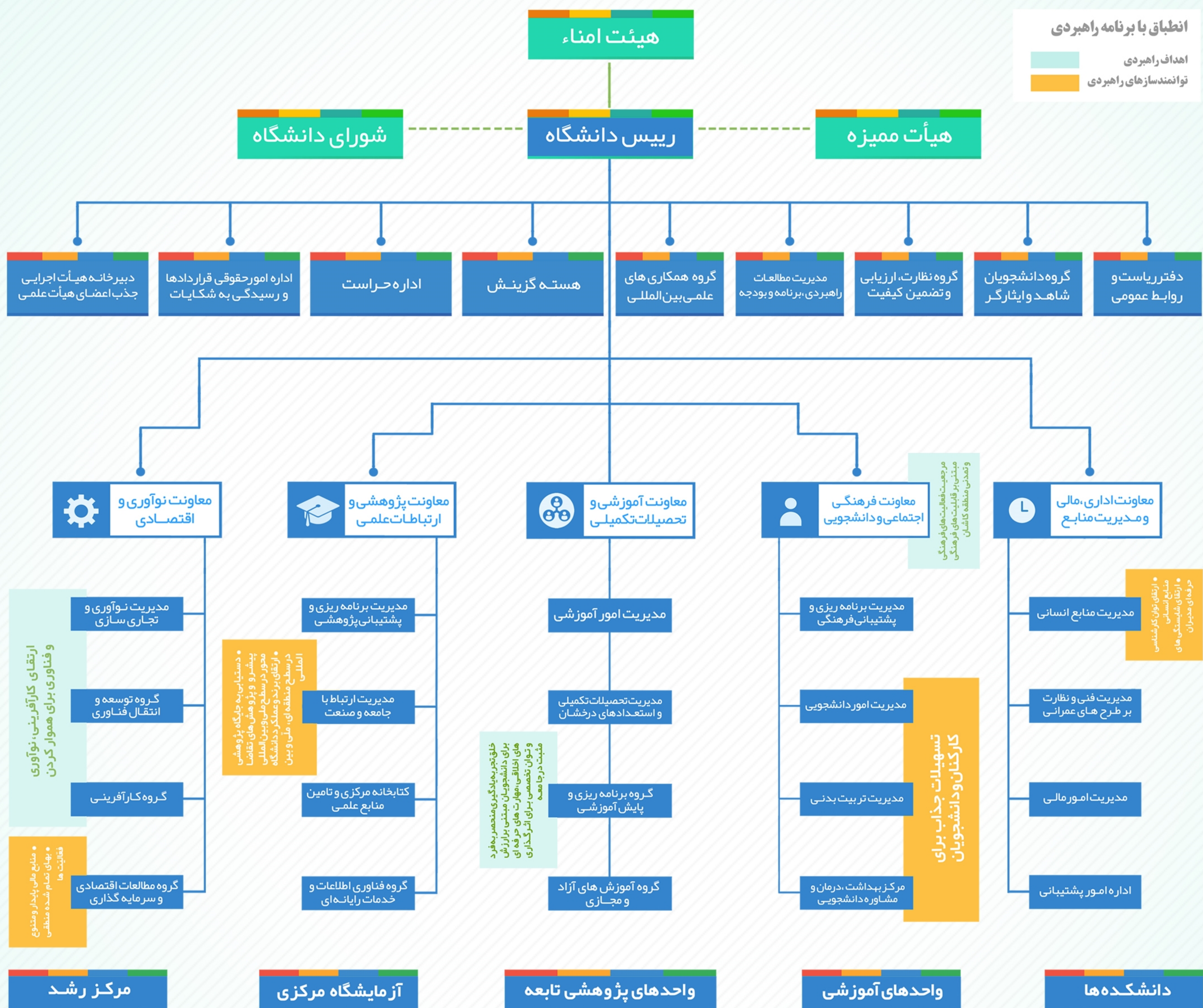
■ معاونت نوآوری و اقتصادی

عنوان واحد سازمانی	ماهیت ماموریت				مبنای شکل‌گیری		نوع فعالیت		جایگاه سازمانی		تمرکز
	سیاست‌گذاری	اجرا	نظارت	پشتیبانی	قانون	تناسب با راهبردها	جاری	راهبردی	قانون	تناسب با راهبردها	
مدیریت نوآوری و تجاری سازی	✓	✓		✓		✓		✓		✓	غیر متمرکز
گروه توسعه و انتقال فناوری		✓				✓		✓		✓	غیر متمرکز
گروه مطالعات اقتصادی و سرمایه‌گذاری	✓	✓				✓		✓		✓	متمرکز
گروه کارآفرینی		✓				✓		✓		✓	غیر متمرکز

■ نوآوری‌های ساختار جدید

- تمرکز فعالیت‌های فناوری و نوآوری در «معاونت نوآوری و اقتصادی»
- تفکیک تأمین مالی از معاونت اداری، مالی و مدیریت منابع
- تمرکز فعالیت‌های تأمین مالی در «گروه مطالعات اقتصادی و سرمایه‌گذاری» شامل سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های اقتصادی
- ایجاد گروه «برنامه‌ریزی و پایش آموزشی» با رویکرد برنامه‌ریزی آموزشی و توسعه مهارت‌ها در معاونت آموزشی
- تفکیک امور منابع انسانی از حوزه پشتیبانی و تشکیل مدیریت منابع انسانی و اداره پشتیبانی
- تمرکز فعالیت‌های نظارت و ارزیابی در گروه نظارت و ارزیابی
- واگذاری فعالیت‌های اجرایی آموزشی و پژوهشی به دانشکده‌ها و گروه‌ها

انطباق برنامه راهبردی دوم و ساختار سازمانی دانشگاه کاشان



دکتر منصور غلامی
وزیر علوم، تحقیقات و فناوری رئیس هیأت امناء

دکتر عباس زراعت
رئیس دانشگاه کاشان





مدیریت مطالعات راهبردی، برنامه و بودجه

دی ماه ۱۳۹۹



www.kashanu.ac.ir



info@kashanu.ac.ir



۰۳۱ ۵۵۵ ۱۱۱۲۱ - ۰۳۱ ۵۵۹۱ ۲۱۳۰



۸۷۳۱۷- ۵۱۱۶۷



[universityofkashan](https://www.instagram.com/universityofkashan)



[@universityofkashan](https://www.telegram.me/universityofkashan)



کاشان، بلوار قطب راوندی