




## روسای محترم دانشگاه آزاد اسلامی استان ها و واحدهای ویژه

به منظور هدفمند شدن فعالیت‌های اندیشه‌ورزانه، استفاده حداکثری از توان دانشی و اندیشه‌های خلاق موجود در داخل و خارج از دانشگاه آزاد اسلامی؛ هسته‌های فکری به عنوان ساختارهایی با طول عمر محدود و با هدف پرهیز از گسترش ساختارهای سازمانی، پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های اندیشه‌ای، حمایت از اهداف، راهکنش‌ها و اقدامات مندرج در سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی و به عنوان یک بستر مناسب تصمیم‌سازی با زمان محدود هستند.

در راستای پیاده‌سازی نظام مند سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی، به پیوست دستورالعمل تشکیل ساختار هسته‌های فکری و پرداخت حق الزحمه و مزایای انگیزشی اعضای هسته‌های فکری و ارکان پیاده‌سازی سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی ابلاغ می‌شود.

  
محمد مهدی طهرانچی

## دستورالعمل تشکیل ساختار هسته‌های فکری و پرداخت حق‌الزحمه و مزایای انگیزشی اعضای هسته‌های فکری و ارکان پیاده‌سازی سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی

### مقدمه

به منظور هدفمند شدن فعالیت‌های اندیشه‌ورزانه، استفاده حداکثری از توان دانشی و اندیشه‌های خلاق موجود در داخل و خارج از دانشگاه آزاد اسلامی؛ هسته‌های فکری به عنوان ساختارهایی با طول عمر محدود و با هدف پرهیز از گسترش ساختارهای سازمانی، پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های اندیشه‌ای، حمایت از اهداف، راهکنش‌ها و اقدامات مندرج در سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی و به عنوان یک بستر مناسب تصمیم‌سازی با زمان محدود هستند. دانشگاه آزاد اسلامی بر آن است که با استفاده حداکثری از ساختارهای موجود و با جلب مشارکت حداکثری از طریق ایجاد هسته‌های فکری زمینه‌ای فراهم گردد که مفهوم ترجمان تخصص و تجربه در مدیریت دانشگاه در حوزه‌های مختلف فعالیت، تحقق یافته و نگاه‌های مختلف و مشورت‌های صاحبان تجربه، خبرگان و اندیشه‌های برتر در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه آزاد اسلامی متبلور گردد. ایجاد هسته‌های فکری در دانشگاه آزاد اسلامی یکی از گام‌های مهم در جهت دستیابی به مأموریت و رسالت حقیقی دانشگاه و عبور از مرزهای تفکر سنتی در عرصه مدیریت است که با همکاری صاحب‌نظران و کنشگران که همگی از متفکران و اندیشمندان جامعه کنونی هستند بتوان فصلی نو در ساختار تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی ایجاد نمود.

### ماده ۱: تعاریف و اختصارات

۱-۱ **هسته‌های فکری:** مجموعه‌ای از صاحب‌نظران و کنشگران مرتبط؛ دارای احاطه و اشراف به مأموریت محوله در رابطه با راه‌کنش‌ها و اقدامات مندرج در سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی هستند که ذیل شوراها پیاده‌سازی بسته‌های کاری ده‌گانه جهت پیاده‌سازی سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی برای دوره زمانی مشخص با مأموریت مشخص تشکیل می‌شوند تا به ارکان اجرایی (متولیان و مجریان) سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی در پیاده‌سازی سند مذکور مشاوره دهند، در واقع هسته‌های فکری سازوکاری برای تصمیم‌سازی، جهت تصمیم‌گیری علمی مجریان و متولیان خواهند بود.

۱-۲ **صاحب‌نظران و کنشگران:** شامل تمامی مدیران، کارکنان و اعضای هیأت علمی بازنشسته و شاغل و کارشناسان متخصص فارغ از مدرک هستند که:

۱. دارای عقاید و نظرات تخصصی درباره یک موضوع خاص اعم از تحلیل‌های سیاسی، علوم اجتماعی و رفتاری، فناوری، آموزشی، پژوهشی، ورزش و ... هستند و از دانش، تجربه و اطلاعات کافی پیرامون آن موضوع برخوردارند و یا یک پژوهشگر در زمینه‌های تخصصی ذکر شده هستند.
۲. فعال، دارای تخصص و مهارت و یا صاحب نفوذ و اثرگذاری سازنده در زمینه‌های فعالیت دانشگاه هستند.

۳-۱ دانشگاه: دانشگاه آزاد اسلامی.

۴-۱ سند: سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی.

۵-۱ ستاد راهبری: ستاد راهبری و نظارت بر پیاده‌سازی سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی واقع در سازمان مرکزی دانشگاه.

۶-۱ واحدها: کلیه واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی.

۷-۱ استان: دانشگاه آزاد اسلامی استان.

### ماده ۲: مأموریت

۱-۲ ارائه خدمات مشاوره‌ای و پیشنهادات عملیاتی به متولیان و مجریان اقدامات مندرج ذیل بسته‌های کاری سند دانشگاه منطبق با سند مأموریت گرایبی.

۲-۲ تولید محتوای فکری و تهیه اسناد پشتیبان در جهت اقدام و اجرایی شدن مأموریت محوله به متولیان و مجریان اقدامات مندرج ذیل بسته‌های کاری سند.

۳-۲ تهیه اسناد آمایشی نظیر: آمایش "اقتصادی- اجتماعی"، آمایش "اداری"، آمایش "فرایندی"، آمایش "فرهنگی- اجتماعی"، آمایش "فناوری"، آمایش "بین‌الملل"، "آمایش مالی" و آمایش "هنرهای ملی".

۴-۲ شناسایی مسائل و ارائه راه‌حل‌های مختلف.

۵-۲ تهیه نقشه راه متناسب با هر اقدام مندرج در برنامه.

### ماده ۳: وظایف

۱-۳ فراهم سازی شرایط فعالیت شبکه‌ای منسجم بین خبرگان علمی و صاحبان حرفه‌های تخصصی درون و برون دانشگاهی به منظور تولید ایده، اندیشه و راهنمای عمل برای متولیان و مجریان اقدامات مندرج ذیل بسته‌های کاری سند دانشگاه.

۲-۳ تهیه گزینه‌های سیاستی مبتنی بر شواهد، برای مسائل مهم دانشگاه با استفاده از روش‌شناسی علمی و ارائه به متولیان و مجریان اقدامات مندرج ذیل بسته‌های کاری سند دانشگاه

۳-۳ بررسی برنامه‌ها، سیاست‌ها و مسائل دانشگاه، تحلیل وضعیت موجود دانشگاه، شناسایی آسیب‌ها، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف، انجام مطالعات تطبیقی و بررسی تجربیات سایر کشورها و در نهایت بومی سازی تجربیات و ارائه راه‌حل مناسب.

۴-۳ تولید محتوای فکری مورد نیاز متولیان و مجریان اقدامات مندرج ذیل بسته‌های کاری سند دانشگاه به منظور تصمیم‌سازی، اقدام و رفع مشکلات.

۵-۳ زمینه‌سازی برای ایجاد تحول در عرصه‌های مدیریتی، فرهنگی، اقتصادی و علمی و فناوری.

۳-۶ تولید محتوای فکری به منظور بهبود کیفیت خدمات و ارتقاء بهره‌وری در دانشگاه.

۳-۷ ایجاد محیط و بستری برای ارائه اندیشه‌های نو در تمامی سطوح و در راستای اهداف دانشگاه.

۳-۸ تولید محتوای فکری برای برقراری ارتباط مؤثر دانشگاه با سازمان‌های ذیربط.

۳-۹ تعامل بدنه کارشناسی با خبرگان و صاحب‌نظران به منظور ارتقاء ظرفیت.

۳-۱۰ آینده‌پژوهی و جهت‌دهی به برنامه‌ها و سیاست‌های اتخاذ شده در دانشگاه به منظور بهره‌بردن از فرصت‌های آینده و کنترل تهدیدهای پیش رو با هدف دستیابی به آینده مطلوب در دانشگاه.

۳-۱۱ تعیین طرح‌ها و پروژه‌ها بر اساس نیازها و فرصت‌های آمایشی، سند مأموریت‌گرایی واحدها، منطبق با برنامه و اقدامات سند بعد از تأیید رئیس شوراهای پیاده‌سازی بسته‌های کاری ده‌گانه.

#### ماده ۴: ارکان (اعضاء، رئیس و دبیر)

۴-۱ هسته فکری و اعضای آن متناسب با نوع و ماهیت اقدامات مندرج ذیل بسته‌های کاری سند دانشگاه و نیاز متولیان و مجریان شکل می‌گیرد. هسته‌های فکری می‌توانند فرا استانی باشند بدین معنا که متناسب با نیازهای فکری و اندیشه‌ای در راستای پیاده‌سازی سند و در ذیل بسته‌های کاری ده‌گانه سند تشکیل می‌شوند. هسته‌های فکری، بازوی فکری مجریان در اجرایی‌سازی اهداف، راهکنش‌ها و اقدامات مندرج در سند تحول هستند.

۴-۲ رئیس، دبیر و اعضای هسته‌های فکری از میان صاحب‌نظران و کنشگران و به پیشنهاد مجری با تأیید متولی و رئیس شورای پیاده‌سازی بسته‌های کاری مربوطه، حسب نیاز برای مدت معین (دوره کاری معین) با حکم مجری مرتبط با هسته فکری منصوب می‌گردد.

تبصره ۱: لزوم تشکیل هسته‌های فکری توسط رئیس شوراهای پیاده‌سازی بسته‌های کاری ده‌گانه مشخص و تأیید می‌شود.  
تبصره ۲: رئیس هسته فکری دارای مقبولیت عمومی و تخصصی بوده و نقش هدایت هسته فکری به سمت هدف را بر عهده دارد. در واقع، رئیس هسته فکری پلی میان ارکان پیاده‌سازی بسته کاری و هسته فکری است. همچنین، دبیر هسته فکری، نقش هماهنگ کننده در برگزاری جلسات، هدایت جلسه، تدوین صورت جلسه و ارسال آن به مجری مربوطه را بر عهده دارد.  
تبصره ۳: رئیس و دبیر هسته، مجریان نیستند و ترجیحاً ایشان از صاحب‌نظران هستند.

تبصره ۴: تعداد اعضای هسته‌های فکری بین ۵ الی ۷ است.

#### ماده ۵: ضوابط هسته‌های فکری

۵-۱ ارتباط مستمر و دوسویه هسته‌های فکری با مجریان بسته‌های کاری سند به منظور پشتیبانی آنها از وظایف هسته‌های فکری؛ بر این اساس، روسای شوراهای پیاده‌سازی بسته‌های کاری ده‌گانه می‌بایست بخشی از دستورات و مصوبات خود را از طریق مجریان بسته‌های کاری سند در راستای همکاری و همفکری به هسته‌های فکری اختصاص دهند. خروجی جلسات

هسته‌های فکری، ارائه ایده‌ها، پیشنهادها، راهنمایی‌ها و راهکارهای اجرایی به مجریان بسته‌های کاری سند در چارچوب بسته کاری به منظور استفاده و تصمیم‌سازی مدیریتی در سازمان مرکزی و واحدها است.

**تبصره:** ارجاع کار به هسته‌های فکری از سمت مجریان اقدامات مندرج در برنامه خواهد بود.

۲-۵ جلسات هسته‌های فکری با حضور دو سوم اعضاء رسمی و مصوبات آنها با رأی اکثریت مطلق حاضران (نصف به علاوه یک)، قانونی خواهد بود.

۳-۵ دعوت از صاحب‌نظران و کنشگران داخل و خارج از دانشگاه حسب نیاز و ضرورت، به عنوان مشاور مدعو انجام می‌پذیرد که این افراد، بدون حق رأی خواهند بود.

۴-۵ در صورت غیبت سه جلسه متوالی یا به طور کلی ۵ جلسه در طول دوره توسط هر یک از اعضاء، عضویت ایشان از سوی رئیس هسته فکری، لغو و فرد جایگزین ضمن هماهنگی با رئیس شورای پیاده سازی بسته کاری مربوطه انتخاب می‌گردد.

**تبصره:** رؤسای استانی و واحدها انواع حمایت و پشتیبانی لازم را جهت برگزاری جلسات هسته‌های فکری برعهده دارند.

۵-۵ فعالیت‌های هسته‌های فکری تحت نظارت رؤسای شوراهای پیاده سازی بسته‌های کاری ده گانه و ستاد راهبری انجام خواهد شد.

۶-۵ نحوه پرداخت به هسته‌های فکری خروجی محور و مبتنی بر کیفیت است. خروجی در چهار سطح قابل قبول، خوب، بسیار خوب و عالی تعریف می‌شود که در انتهای دوره زمانی و یا در تحقق هدف مشخص می‌شود.

۷-۵ امتیازات و حق‌الزحمه‌ها مطابق با "دستورالعمل پرداخت حق‌الزحمه و مزایای انگیزشی اعضای هسته‌های فکری و ارکان پیاده سازی سند تحول و تعالی دانشگاه" خواهد بود.

ماده ۶: فرایند اجرایی وظایف هسته‌های فکری



ماده ۷: نحوه اختصاص امتیازات و پرداخت حق الزحمه اعضای هیأت علمی دانشگاه در هسته های فکری و

ارکان پیاده سازی سند

۷-۱ امتیاز ترفیع پایه ( پژوهشی)

صرفاً اعضای هیأت علمی عضو هسته های فکری در ازای حضور منظم و مؤثر در یک دوره کامل در جلسات طبق بند ۱ قسمت ج بخشنامه شماره ۳۰/۶۴۵۰۹ مورخ ۹۳/۷/۳ از یک امتیاز ترفیع (پژوهشی) برخوردار می شوند. امتیاز مزبور تا دو سال قابل ذخیره می باشد. در ضمن تأکید می گردد امتیاز ترفیع پایه (پژوهشی) است.

## ۷-۲ امتیاز ارتقاء مرتبه علمی

اعضای هیأت علمی عضو هسته های فکری و ارکان پیاده سازی سند در ازای حضور منظم و مؤثر در یک دوره کامل (به ترتیب برای هسته های فکری به میزان حداقل ۵۰ ساعت و برای ارکان پیاده سازی سند بدون محدودیت) در جلسات، طبق ماده ۴ آیین نامه ارتقاء اعضای هیأت علمی می توانند از امتیازات اجرایی بند ۱۰ جدول شماره ۴ ماده مذکور برخوردار شوند.

## ۷-۳ پرداخت حق الزحمه

میزان حق الزحمه شرکت در جلسات اعضای هیأت علمی هسته های فکری و ارکان پیاده سازی سند به ازای هر ساعت بر مبنای ۱/۵ ساعت موظفی حضور تا تکمیل ساعات موظفی خواهد بود و مازاد بر آن مشابه حق التدریس دروس عملی (۲/۳) محاسبه و پرداخت خواهد شد.

تبصره: مدیران اجرایی بجز مدیران گروه های آموزشی در این خصوص تابع مقررات و ضوابط جاری دانشگاه می باشند.

## ماده ۸: نحوه امتیاز اضافه کاری و پرداخت حق الزحمه به کارکنان عضو هسته های فکری و ارکان پیاده سازی سند

به کارکنان عضو هسته های فکری و ارکان پیاده سازی سند در ساعات اداری مبلغی تعلق نمی گیرد. اما در صورت شرکت منظم و مؤثر در جلسات در یک دوره کامل، صرفاً به یکی از دو روش ذیل (بر حسب پیشنهاد رییس بسته کاری و تصویب رییس شورای استان و برای کارکنان پیاده سازی سند بر حسب مورد با پیشنهاد رئیس رکن پیاده سازی سند) از امتیازات مربوطه برخوردار خواهند شد:

الف - بهره مندی از سیستم تشویقات موجود (همکار پیشرو، همکار ساعی، همکار تلاشگر به همراه لوح اعطای تقدیر، افزایش جذب و تخصص و ...)

ب - بهره مندی از مزایای افزایش سقف اضافه کاری

## ماده ۹: پرداخت حق الزحمه به افراد خبره مدعو خارج از دانشگاه

۹-۱ هزینه های مربوط به حق الزحمه اعضاء خبره مدعو خارج از دانشگاه در قالب پرداخت به صورت حق جلسه بوده و با تایید رکن بالاتر انجام می گیرد. بر این اساس به اعضای هیأت علمی خبره خارج از دانشگاه منطبق با یکی از مرتبه های علمی (مریی، استادیار، دانشیار و استاد) به ازای هر ساعت جلسه حداکثر تا سقف دو برابر حق التدریس پایه یک دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به سقف بودجه هسته فکری و تا سقف ۱۵ ساعت قابل پرداخت می باشد، کارکنان غیر عضو هیأت علمی خارج از دانشگاه نیز با تطبیق وضعیت خبرگی آنان توسط رییس بسته کاری مربوطه با یکی از مرتبه های علمی همانند اعضای هیأت علمی از مبالغ معادل حق التدریس پایه یک برخوردار می شوند.

۹-۲ حق الزحمه نمایندگان تشکل های دانشجویی (در شورای برنامه ریزی دانشگاه به عنوان یکی از ارکان پیاده سازی سند) برای هر ساعت جلسه معادل حق التدریس دروس عملی مربی پایه یک (۲/۳) تعیین می گردد.

#### ماده ۱۰: بودجه هسته های فکری و ارکان پیاده سازی سند

کلیه هزینه های هسته های فکری مندرج در این دستورالعمل شامل هزینه های مربوط به پرداخت حق الزحمه به اعضاء و هزینه های مربوط به تشکیل جلسات، امور جاری، مأموریت و غیره بایستی در بودجه سالانه پیش بینی و جهت اجرا به تصویب مرجع ذیصلاح برسد.

#### ماده ۱۱: سایر موارد

۱۱-۱ دارا بودن حکم عضویت در هسته های فکری و ارکان پیاده سازی سند برای برخوردارى از مزایای این دستورالعمل الزامی است.

۱۱-۲ کلیه پرداخت ها با تایید رکن بالاتر با توجه به نظام نامه پیاده سازی سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی انجام می گیرد. حسب مورد بایستی بر اساس پیشنهاد رئیس بسته و تأیید رییس استان، رئیس یکی از ارکان پیاده سازی سند یا ستاد راهبری و نظارت بر پیاده سازی سند تحول و در قالب بودجه مذکور باشد.

۱۱-۳ چنانچه دوره جلسات موضوع قسمت الف، بند یک، این دستورالعمل کمتر از یکسال و یا بیشتر از یک سال به طول بکشد، صرف نظر از تطویل زمان بیش از یکسال یا خاتمه دوره کمتر از یک سال به اعضاء هیأت علمی واجد شرایط (حداقل ۵۰ ساعت) عضو هسته های فکری امتیاز پژوهشی اعطا خواهد شد.

ماده ۱۲: این دستورالعمل در ۱۲ ماده، ۴۰ بند و ۷ تبصره در تاریخ ۱۴۰۱/۳/۳ به تصویب ستاد راهبری و نظارت بر پیاده سازی سند تحول و تعالی دانشگاه آزاد اسلامی رسیده است و از تاریخ ابلاغ لازم الاجرا است.