



جمهوری اسلامی افغانستان

وزارت تحصیلات عالی

ریاست پلان و پالیسی

برنامه انگشاف تحصیلات عالی

کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنتونها

رهنمود تدوین پلان استراتژیک

برای پوهنتونها

تهیه و ترتیب:

کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنتونها

بهار ۱۳۹۸

جمهوری اسلامی افغانستان

وزارت تحصیلات عالی

ریاست پلان و پالیسی

برنامه انگشاف تحصیلات عالی

کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنتونها

رهنمود تدوین پلان استراتژیک

برای پوهنتونها

تهیه و ترتیب:

کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنتونها

بهار ۱۳۹۸



فهرست مطالب

پیشگفتار رئیس پوهنتون.....	۱
مفاهیم.....	۱
چارچوب برنامه استراتژیک پوهنتونها.....	۴
مقدمه (کلیات).....	۷
دیدگاه.....	۷
مأموریت.....	۷
ارزش های پوهنتون.....	۸
اهداف استراتژیک پوهنتون.....	۸
تحلیل عوامل محیطی.....	۱۰
تحلیل عوامل محیط داخلی.....	۱۰
رهنمود تحلیل عوامل محیطی (داخلی).....	۱۰
تحلیل عوامل محیط خارجی.....	۱۲
رهنمود تحلیل عوامل محیطی (خارجی).....	۱۲
مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی).....	۱۴
روش (IE).....	۱۴
روش (SWOT).....	۱۵
اولویتهای پلان ملی استراتژیک وزارت تحصیلات عالی.....	۱۸
حکومتداری.....	۱۸
پروگرام اکادمیک.....	۱۸
دسترسی به تحصیلات عالی.....	۱۹
زیرساخت.....	۱۹
انتخاب استراتژیهای پوهنتون.....	۱۹
اولویت استراتژیها.....	۲۰
تعیین اولویت استراتژیک.....	۲۳

۲۴	تعیین اهداف کوتاه مدت.....
۲۵	تدوین برنامه عمل.....
۲۵	بودجه ریزی.....
۲۶	اجرای استراتژی.....
۲۶	ارزیابی استراتژی.....
۲۶	ضمیمه ها.....

پیشگفتار رئیس پوهنتون

مربوط به ریاست پوهنتون و دیدگاه کلی معاونیت‌های محترم پوهنتونها می‌شود.

مفاهیم

در این بخش، برای تدوین برنامه استراتژیک پوهنتونها نیاز است تا برخی از مفاهیم به طور مشخص تعریف شود که در زیر به آنها پرداخته شده است:

برنامه: برنامه به مجموعه اقدام‌هایی گفته می‌شود که به شکل آگاهانه تهیه شده و برای رسیدن به هدف یا اهداف خاص اتخاذ می‌گردد. به عبارت دیگر، برنامه، نقشه راه برای به دست آوردن هدف یا اهدافی است که تخصیص منابع ضروری، تقسیم اوقات، وظایف و عملکردهای دیگری را مشخص می‌کند. در تدوین برنامه باید به سئوالات زیر جواب داد: چه چیزی، با چه هدفی، توسط چه کسی، در کجا، در چه مدت زمانی، با کدام منابع، با چه تأثیری و چگونه انجام می‌شود.

استراتژی: استراتژی طرحی است که براساس یک طرز تفکر و اندیشه برای رسیدن به اهداف پوهنتون تدوین می‌شود. به عبارت بهتر، استراتژی طرح جامعی است که هدف‌ها، پالیسی‌ها، برنامه‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک پوهنتون را در قالب یک کُل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند.

برنامه استراتژیک: برنامه استراتژیک عبارت از خلاصه مراحل طرح شده با اهداف کلی پوهنتون نسبت به اهداف بخش‌ها یا دیپارتمنت‌ها است که به صورت جامع تدوین می‌شود.

برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک علم و هنر مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌های مدیریتی است که با توجه به عوامل محیطی برای رسیدن به اهداف تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود.

تدوین: یکی از مراحل برنامه ریزی استراتژیک، تدوین است که شامل تعیین دیدگاه، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، تحلیل عوامل محیطی (داخلی و خارجی)، تعیین حالت استراتژیک، انتخاب استراتژی‌های ممکن، تعیین اولویت استراتژی‌ها می‌شود.

اجرا: مرحله دوم برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی می‌باشد که شامل تعیین اولویت استراتژیک، تعیین اهداف کوتاه‌مدت، برنامه عمل سالانه، تدوین بودجه، تجدید یا طراحی ساختار پوهنتون، تدوین پالیسی‌های اجرایی، انتخاب سبک رهبری پوهنتونها، تخصیص منابع می‌شود.

ارزیابی: مرحله سوم، ارزیابی استراتژی است که نیاز به ایجاد یک مکانیزم برای تطبیق عملکرد پوهنتون با معیارها و پالیسی‌های وزارت تحصیلات عالی می‌باشد.

دیدگاه: دیدگاه یا آرمان نمایی از مسیر آتی و خط سیر کاروبار پوهنتون را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، آرمان یا چشم‌انداز، تصویر ذهنی یا تجسمی است از آنچه که فرد یا پوهنتون می‌خواهد. در یک تعریف دیگر، چیزهایی که فرد یا پوهنتون می‌خواهد به شکل عینی و ملموس به دست آورد؛ به نحوی که در ذهن شنونده نیز تصویر واضح و روشن ایجاد کند.

مأموریت: مأموریت، مقصود و دلیل وجود پوهنتون را بیان می‌کند. مأموریت نشان‌دهنده علت و فلسفه وجودی آن پوهنتون است که همان هدف نهایی پوهنتون را نشان می‌دهد. پس بیانیه مأموریت، هویت یک پوهنتون را در قالب واژه‌ها بیان می‌کند. در یک تعریف دیگر، مأموریت سندی است که یک پوهنتون را از سایر پوهنتون‌های مشابه متمایز می‌نماید. مأموریت، از رأس هرم پوهنتون نشأت گرفته و به تمام سطوح پوهنتون نفوذ می‌کند. بیانیه مأموریت، باید روشن، شفاف و به تمام سطوح پوهنتون قابل فهم بوده و مورد قبول قرار گیرد.

هدف: منظور از تعیین اهداف، تبدیل بیانیه مأموریت و دیدگاه استراتژیک پوهنتون، به مقاصد کاربردی و نتایج پوهنتون است. به طور کلی، هدف عبارت از نقطه‌ای است که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آنها می‌شود. اهداف، باید دست‌یافتنی، چالش برانگیز و دارای بعد زمانی باشند و مراحل و شیوه تحقق آنها نیز مشخص باشد؛ اهداف پوهنتونی نباید زیاد باشد و باعث پخش شدن تمرکز پوهنتون گردد.

ارزشها: ارزش‌ها، اصول اعتقادی پویا و اساسی پوهنتون است. ارزش‌ها، بایدها و نبایدهای پوهنتون اند که آرمان‌ها و مأموریت بر مبنای آنها تدوین می‌شوند. به طور کلی، ارزش‌های پوهنتون، اصولی هستند که رهنمودهایی برای مسیر حرکت و رشد، تصمیم‌گیری و رفتارها در پوهنتون ارائه می‌کنند.

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (IFEM) Internal Factors Evaluation Matrix: عوامل داخلی،

مؤلفه‌هایی هستند که مربوط به درون پوهنتون بوده و برخلاف عوامل خارجی زیر کنترل مدیریت سازمان می‌باشند و به دو دسته؛ قوت‌ها و ضعف‌ها تقسیم می‌شوند که از طریق ماتریکس تحلیل عوامل داخلی تجزیه و تحلیل می‌شوند.

ماتریکس تحلیل عوامل خارجی (EFEM) External Factors Evaluation Matrix: تجزیه و

تحلیل محیط کلان پوهنتون، فرایند بررسی، مشاهده و تفسیر فرصت‌ها و تهدیدهای ایجاد شده برای پوهنتون از سوی عوامل کلان محیطی است. براین اساس، پوهنتون با توجه به تجزیه و تحلیل محیط کلان، تغییرات و تحولات در حیطه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، فن‌آوری و بین‌الملل را زیر نظر گرفته و مورد کنکاش قرار می‌دهد که با توجه به ماتریکس تحلیل عوامل خارجی مطالعه و تجزیه و تحلیل می‌شود.

عوامل داخلی و خارجی (IEM) Internal & External Matrix: یکی از ابزارهای مناسب برای

تطبیق یا مقایسه مطالعه عوامل داخلی و خارجی است که زمینه‌ساز تعیین حالت استراتژیک پوهنتون شده و راه را برای انتخاب مناسبترین استراتژی‌ها مساعد می‌سازد.

سوات (SWOT): مخفف سوات یعنی قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)،

فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است. این روش، یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است. با استفاده از این تحلیل، این امکان حاصل می‌شود که نخست، به تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و دوم تصمیم‌های استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد. **نقطه قوت**، عبارت است از شایسته‌گی متمایزی که به وسیله آن، پوهنتون می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبای برتر باشد. **نقطه ضعف**، نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که به‌طور محسوس مانع عملکرد اثربخش سازمان می‌شود. **فرصت**، عبارت است از هر عامل خارجی که به سازمان در نایل شدن به مأموریتش کمک کند. به عبارت دیگر، فرصت ظرفیت نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن، سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه‌ای برای سازمان خواهد داشت. و در نهایت **تهدید**، میزان مؤفقت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است

مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تامین کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می توانند تهدید عمده ای در راه موفقیت سازمان.

استراتژی های تهاجمی (SO): در قالب این استراتژی ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری کند. **استراتژی های محافظه کارانه (WO):** هدف از این استراتژی ها، بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج برای تبدیل نقاط ضعف داخلی به قوت است. **استراتژی های رقابتی (ST):** پوهنتون ها در اجرای این استراتژی ها، می کوشند تا با استفاده از نقاط قوت، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. **استراتژی های تدافعی (WT):** سازمان هایی که این استراتژی ها را به اجرا درمی آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است.

ماتریکس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM): Quantitative Strategic Planning Matrix

با استفاده از این روش، گزینه های گوناگون استراتژی ها شناسایی شده و در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار می گیرد. این ماتریکس برای هر استراتژی، تعیین اولویت می کند. مدیران و برنامه ریزان سازمان، باتوجه به جذابیت نسبی استراتژی ها و تعیین اولویت بندی آنها، در مورد انتخاب بهترین استراتژی، تصمیم گیری می نمایند. این روش، در مرحله تصمیم گیری به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از این روش، می توان استراتژی های گوناگونی را که از جمله استراتژی های مناسب اند، مشخص کرد و مناسب ترین آنها را انتخاب نمود.

چارچوب برنامه استراتژیک پوهنتون ها

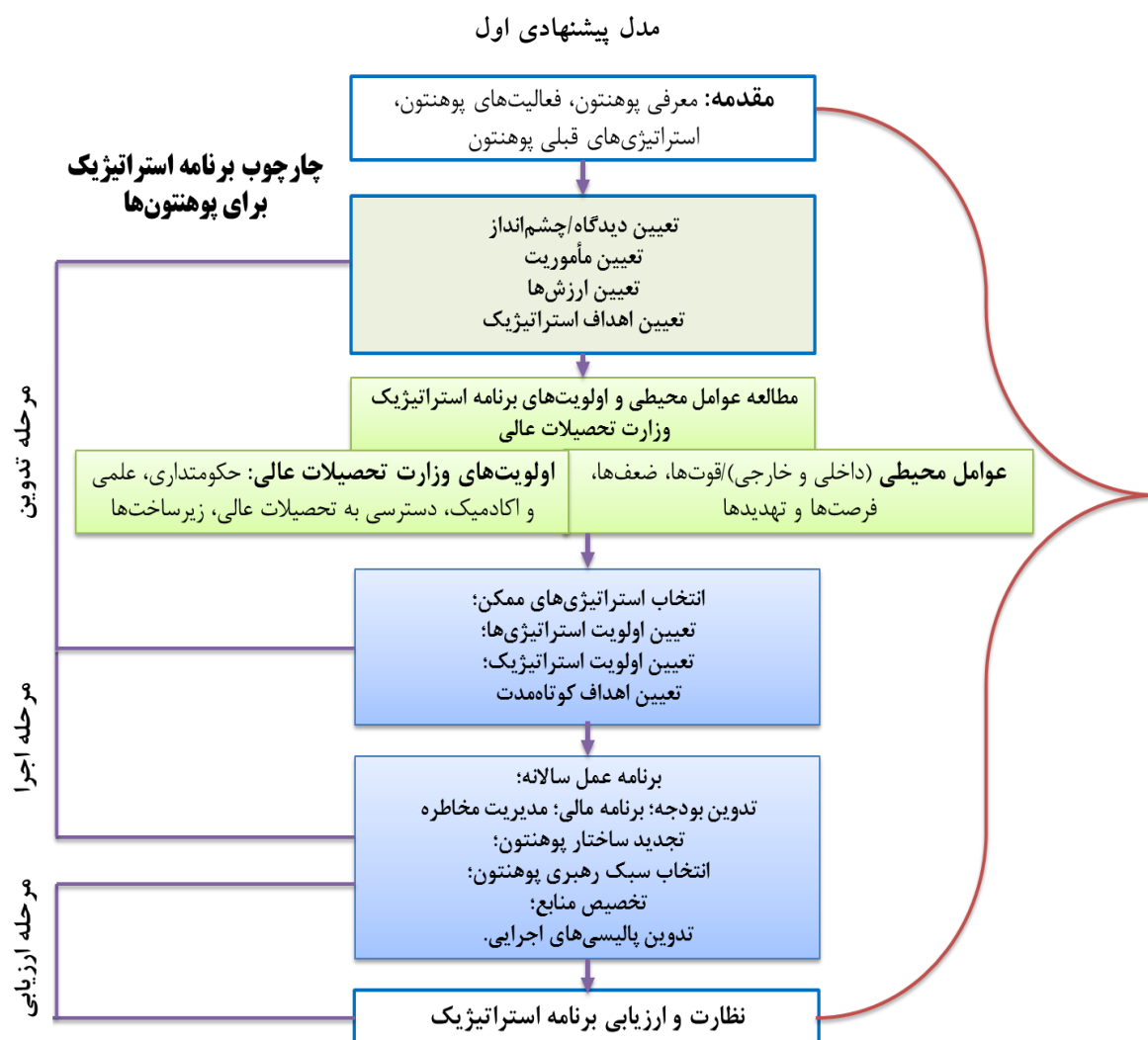
چارچوب برنامه استراتژیک پوهنتون ها در سه مرحله هفت گام مطرح شده است. نخستین مرحله، تدوین برنامه استراتژیک است که با مقدمه یا فصل اول آغاز می شود. این بخش شامل نیازمندی و اهمیت برنامه استراتژیک، معرفی مختصر، وظایف و فعالیت ها، استراتژی ها و میزان موفقیت استراتژی های قبلی پوهنتون می شود. در گام دوم یا فصل دوم مرحله تدوین، شامل تعیین دیدگاه، تعیین مأموریت، تعیین ارزش ها و اهداف استراتژیک پوهنتون می شود. گام سوم یا فصل سوم دو قسمت دارد؛ یکی از قسمت ها مربوط به تحلیل عوامل محیطی است، و قسمت دوم شامل اولویت های برنامه استراتژیک ملی وزارت

تحصیلات عالی می شود. در گام چهارم یا فصل چهارم مشمول انتخاب استراتژی های ممکن، تعیین اولویت استراتژی ها و در نهایت تعیین اولویت استراتژیک می شود.

مرحله دوم، اجرای استراتژی است که شامل گام یا فصل پنجم می شود. این فصل شامل تعیین اهداف کوتاه مدت و تدوین برنامه عمل برای سال های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف استراتژیک پوهنتون می شود. گام یا فصل ششم، مربوط به برخی اصلاحات مثل تجدید ساختار پوهنتون و تخصیص منابع مثل بودجه و دیگر منابع پوهنتون و در نهایت تطبیق برنامه می شود.

مرحله سوم، ارزیابی است که در گام یا فصل هفتم باید میکانیزمی برای ارزیابی برنامه استراتژیک پوهنتون تدوین کرد.

در زیر چارچوب برنامه استراتژیک برای پوهنتونها در دو مدل به شما جهت مدنظر گیری مطرح شده است. پوهنتون های محترم می توانند با توجه به یکی از مدل های ارائه شده برنامه استراتژیک خویش را تدوین نمایند.



مرحله اول: تدوین استراتیژی

گام دوم: شناخت محیط

تحلیل محیط عمومی؛
تحلیل محیط تخصصی؛
تحلیل گروه های ذی نفع، ذی نفوذ و فشار؛
تحلیل بازار، خدمات و محصولات.

فرصتها و تهدیدها

گام اول: شناخت پوهنتون

تشکیل تیم تدوین استراتیژی؛
شناخت استراتیژیک و ساختار سازمان؛
شناخت فرایند و وظایف؛
شناسایی عوامل بحران موفقیت و ظرفیت سنجی.

قوتها و ضعفها

گام سوم: جهت گیری پوهنتون

استراتیژی کلان پوهنتون

تعیین ماموریت، دیدگاه، ارزشها

گام چهارم: تدوین استراتیژی ها و اهداف

اهداف بلندمدت

اهداف میان مدت

اهداف کوتاه مدت

استراتیژی ها

سیاست ها

برنامه ها

مدل پیشنهادی دوم

مرحله دوم: اجرای استراتیژی

گام ششم: عملی و کاربردی کردن استراتیژی

تدوین نقشه عملی و کاربردی استراتیژی؛
تدوین کارت امتیازی متوازن؛
تدوین برنامه های عملیاتی و اجرایی؛
تخصیص بودجه و منابع.

گام پنجم: زمینه سازی و بستر سازی برای اجرا

تغییر ساختار و تشکیلات دانشگاه؛
بهبود سیستم و فرایندهای اداری؛
تغییر در سبک رهبری و مدیریتی؛
تغییر در بالیسی ها و سیاست های داخلی دانشگاه.

مرحله سوم: ارزیابی استراتیژی

گام هفتم: ارزیابی

۳. تجدید در عملکرد نیروی انسانی؛
۴. اقدامات اصلاحی در هر سال یکبار.

۱. سنجش اندازه گیری و مبانی ارزیابی استراتیژی؛
۲. سنجش عملکرد عوامل انسانی؛

مقدمه (کلیات)

در بخش مقدمه برنامه استراتژیک پوهنتون، با استناد به قانون اساسی، استراتژی انکشاف ملی، استراتژی ملی وزارت تحصیلات عالی و برنامه استراتژیک فعلی پوهنتون؛ اهمیت، ضرورت و نیازمندی تدوین برنامه استراتژیک پوهنتون را مطرح کنید. پس از آن، در مورد گذشته تاریخی، تعداد کارمندان (اداری و کادری) تشکیلات فعلی، بودجه عادی و انکشافی، تجهیزات و امکانات موجود، وضعیت مطالعات و تحقیقات و زیربنا معلومات کافی ارائه نمایید. از جمله نکات مهم و موردنظر برای برنامه استراتژیک پوهنتون این است که شما تعداد پوهنځی‌ها و دیپارتمنت‌ها، فعالیت‌های خدماتی، تحقیقاتی و اکادمیک را با مقاطع تحصیلی خویش بیان کرده و در مورد میزان موفقیت و عوامل ناکامی استراتژی‌های قبلی پوهنتون را بیان نمایید. در قسمت اخیر یک مدل یا چارچوب مناسب از برنامه استراتژیک خود تهیه کنید.

دیدگاه

درواقع، دیدگاه تجسم یا تصویری قابل دسترس و واقع‌بینانه از آنچه پوهنتون در سال‌های آینده می‌خواهد به آن دستیابد. در گذشته باور به این بوده که دیدگاه باید بیان کلی از آنچه پوهنتون به عنوان رویا دارد، است. اما با گذشت زمان این باور تغییر کرده است. با این حال، دیدگاه یک جمله جامع است که باید به سؤالاتی مثل ما کیستیم، چه می‌کنیم، به کجا می‌رویم و آینده ما و رقبای ما در آینده چگونه خواهد بود؟ اشاره می‌کند.

نمونه چشم‌انداز پوهنتون X:

پوهنتون X تا پنج سال آینده در نظر دارد به عنوان یک پوهنتون متوازن و نظام‌مند، مبتکر، توانمند در عرصه تولید و گسترش مرزهای دانش و مطالعات و تحقیقات و دارای اساتید عالم به سطح دکتورا، متدین و با تعهد با توانایی تربیت متخصصان متعهد در مقاطع لیسانس و ماستری جزو پوهنتون‌های با اعتبار ملی و بین‌المللی باشد.

مأموریت

مأموریت به معانی متفاوت آمده است. مثلاً فلسفه وجودی پوهنتون، وظایف اساسی پوهنتون، وجه تمیز یک پوهنتون از پوهنتون یا پوهنتون دیگر، تعیین اهداف اساسی پوهنتون. در این بخش، ابتدا به مأموریت پوهنتون در زمینه‌های اکادمیک، خدمات، مطالعات و تحقیقات، روابط داخلی و خارجی و وضعیت و استقلال مالی و اکادمیک باید پرداخت و سپس این مأموریت را در چهار زمینه علمی و اکادمیک،

خدمات، مطالعات و تحقیقات و منابع و ظرفیت سازی بیان کنید، بهتر است. در تعیین مأموریت، شما می‌توانید با حجم‌های متفاوت و به گونه‌های مختلف آن را نوشته کنید. می‌توانید این کار را فهرست وار یا به عنوان یک پاراگراف جامع نوشته کنید.

نمونه مأموریت پوهنتون X:

پوهنتون X به عنوان یک پوهنتون با اعتبار ملی با اتکا به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های مدرن، ضمن رعایت اخلاق مسلکی و اکادمیک و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی در قبال جامعه، عهده‌دار تعلیم و تربیت نیروی انسانی متخصص، متعهد و خلاق، گسترش مرزهای دانش به‌روز در سطح ملی و جهانی و انجام مطالعات و تحقیقات علمی و کاربردی براساس تقاضای جامعه علمی کشور می‌باشد.

ارزش‌های پوهنتون

منظور ما از ارزش‌های پوهنتون، اصول، باورها و هنجارهایی است که براساس آن دانشگاه برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را ملاک توجه قرار داده و به عنوان اصول ارزشی، فرهنگ پوهنتونی و اخلاق مسلکی در هر حالت قابل احترام و تطبیق می‌باشد. شما باید ارزش‌های پوهنتون را توضیح دهید، تا نشان دهد که منظور شما ارزش‌های پوهنتون چیست؟

نمونه ارزش‌های پوهنتون X:

صداقت، نوآوری و خلاقیت، کار تیمی، شایسته‌سالاری، کیفیت، تکریم علم و عالم، مسوولیت پذیری، پاسخگویی، تخصص‌گرایی، اخلاق مسلکی، مشارکت و قابل یادآوریست که تمام ارزش‌های انتخاب شده برای برنامه استراتژیک پوهنتون باید در تناسب به دیدگاه، مأموریت و اهداف مورد نظر توضیح می‌گردند.

اهداف استراتژیک پوهنتون

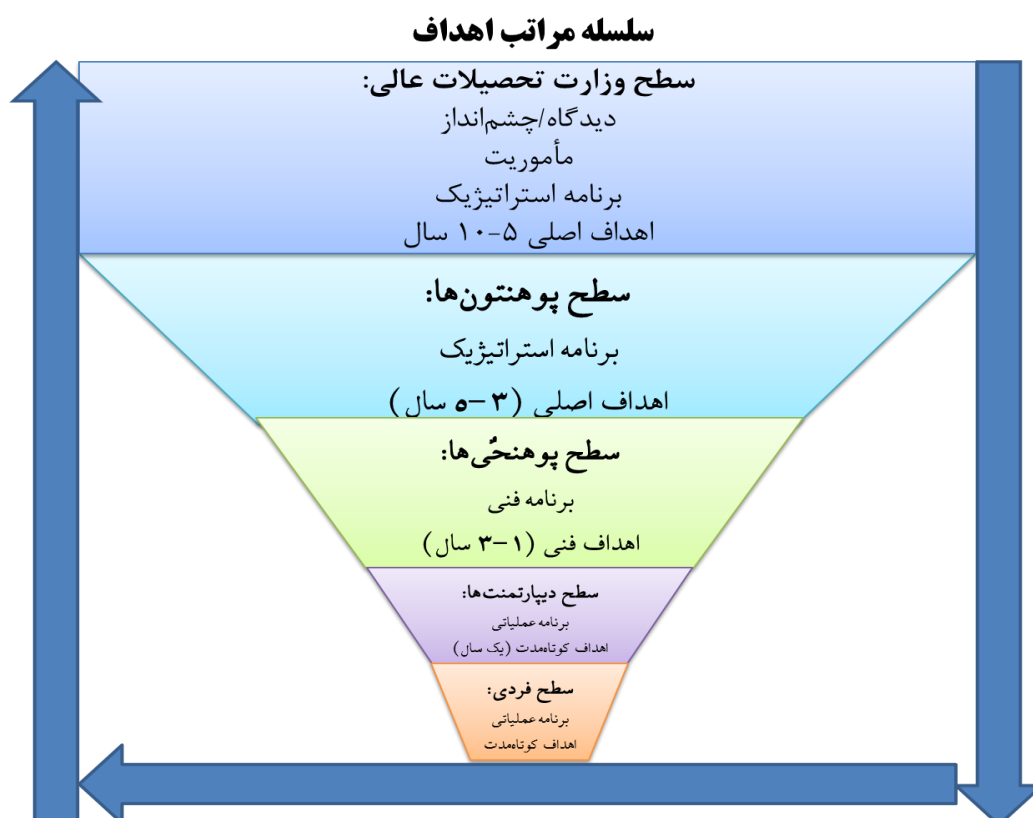
منظور از اهداف استراتژیک، همان نتایجی اند که پوهنتون تا چندسال (پنج سال) آینده انتظار آن را دارد. برای تعیین اهداف استراتژیک پوهنتون دو حالت را می‌توانید مدنظر قرار دهید: یکی اینکه شما به طور مشخص هشت تا ده مورد را که بیشتر صورت کمی داشته باشد، تعیین کنید. و دوم اینکه ابتدا مطابق به مأموریت و دیدگاه در سه تا چهاربخش تمام اهداف استراتژیک را دسته بندی نموده و سپس به

طور کمی به آن اشاره کنید. اما این نکته هویداست که در تعیین اهداف استراتژیک باید از رویکرد کمی استفاده کنید تا رویکرد کیفی تعیین اهداف.

پوهنتون X تا پنج سال آینده به این باور است تا به اهداف زیر نایل آید:

- جزو پنج پوهنتون برتر در سطح کشور، صد پوهنتون آسیا و هزار پوهنتون جهان باشد؛
- کسب استقلال مالی و اکادمیک؛
- افزایش ارتقای ظرفیت کادر علمی به سطح دکتورا به میزان دوبرابر زمان حال؛
- افزایش ارتقای ظرفیت کارمندان اداری به میزان نیازمندی‌های جهانی؛
- ایجاد سه پوهنځی جدید در تناسب به نیازمندی‌های کشور؛
- ایجاد هشت رشته در مقطع ماستری؛
- کسب تصدیق‌نامه کیفیت از وزارت تحصیلات عالی و دو تصدیق‌نامه بین‌المللی؛
- گسترش صد درصدی فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی؛
- امضای حداقل پنج تفاهم‌نامه همکاری با پوهنتون‌های معتبر جهانی و ده تفاهم‌نامه همکاری با پوهنتون‌ها و پوهنتون‌های ملی کشور.

در زیر سلسله مراتب تعیین اهداف با توجه به رهنمود پوهنتون‌های مختلف جهان به خصوص یونسکو میتوان اشاره کرد:



تحلیل عوامل محیطی

عوامل محیطی به مجموعه فکتورهایی گفته می شود که بالای استراتژی پوهنتون تأثیرگذار است. در بخش تحلیل عوامل محیطی، وضعیت فعلی پوهنتون و محیط تخصصی، عمومی و دور آن مورد بررسی قرار می گیرد و سپس با توجه به اولویت های برنامه ملی استراتژیک وزارت تحصیلات عالی کشور معلومات تکمیل می شود.

تحلیل عوامل محیط داخلی

در این بخش عواملی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد که تحت کنترل پوهنتون می باشد و این عوامل براساس دیدگاه کارشناسانه افراد متخصص و مطرح در دانشگاه، کارمندان، محصلان و دیگر عوامل محیط داخلی مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد. عوامل محیط داخلی توسط ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (IFEM) مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در زیر به بعضی از این عوامل اشاره می شود:

- حوزه مدیریت و رهبری؛
- حوزه منابع بشری (کادری و اداری)؛
- حوزه ساختار و جریان کاری و تشکیلاتی؛
- حوزه مالی و بودجه؛
- حوزه خدماتی و تولیدی؛
- حوزه ارتباطات و هماهنگی.

تمام عوامل محیطی (داخلی) مورد نظر در فوق باید به طور واضح و روشن مطالعه و معلومات کافی در این زمینه ارائه گردد تا زمینه را برای اهمیت، درجه بندی و امتیازدهی مساعد نموده تا حالت بهتری را برای استراتژی پوهنتون معیار توجه قرار دهد.

رهنمود تحلیل عوامل محیطی (داخلی)

جدول زیر، ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می دهد. گام های تهیه این ماتریکس به صورت زیر انجام می شود:

۱. در این ماتریکس، عوامل استراتژیک یا اولویت دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت ها و ضعف ها، فهرست می شوند.
۲. در ستون دوم، با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر؛ ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰ - ۱) به آن عامل تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل بیش از یک (۱) نباشد.

۳. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت‌ها و ضعف‌ها به ترتیب رتبه (۴) یا (۳) (به قوت‌ها) و رتبه (۲) یا (۱) (به ضعف‌ها) اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رتبه به این صورت است که اگر قوت‌های پیش‌روی پوهنتون، یک قوت عالی باشد، رتبه (۴) و چنانچه یک قوت معمولی باشد، رتبه (۳) به عامل موردنظر داده می‌شود و اگر ضعف پیش‌روی پوهنتون، یک ضعف معمولی باشد، رتبه (۲) و چنانچه یک ضعف بحرانی باشد رتبه (۱) به عامل موردنظر داده می‌شود. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، روند رتبه‌دهی به‌طوری است که هر قدر از قوت استثنایی به سمت ضعف بحرانی حرکت می‌کنیم، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می‌رسد.

۴. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم، برای هر عامل درهم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای پوهنتون یا پوهنتون مشخص شود. در انتهای این ستون، از جمع امتیازات به‌دست آمده؛ امتیاز نهایی پوهنتون از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می‌شود.

۵. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی پوهنتون در این ماتریس، بیش از ۲,۵ باشد؛ طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش‌روی پوهنتون بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از ۲,۵ باشد؛ نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها خواهد بود.

IFEM

شماره	عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
۱	بهبود عملکرد محصلان به سطح ملی	۰.۱۴	۳.۸	۰.۵۳۲
۲	داشتن زمینه مناسب رشد	۰.۱۰	۳.۴	۰.۳۴
۳	بهبود وضعیت آموزشی و تحصیلی	۰.۰۸	۳	۰.۲۴
۴	زمینه مناسب تطبیق قوانین و مقررات	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۵	بهبود منابع بشری (کادری و اداری)	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۶	افزایش نیازمندی‌های تحقیقاتی و مطالعاتی اساتید	۰.۰۹	۳	۰.۲۷
۷	افزایش حس مسئولیت اجتماعی	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
۸	بهبود وضعیت کیفی پوهنتون در برابر حالت کمی	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
۹	کمبود فضای زیربنایی پوهنتون	۰.۱۰	۲	۰.۲۰
۱۰	کمبود منابع مالی و بودجه	۰.۱۲	۲	۰.۲۴
۱۱	کمبود نیروی انسانی متخصص	۰.۱۳	۲	۰.۲۳
۱۲	ضعف مدیریت و رهبری	۰.۰۵	۱	۰.۰۵
		۱		۲.۶۷۲

تحلیل عوامل محیط خارجی

تحلیل عوامل محیط بیرونی به عواملی اطلاق می شود که از کنترل پوهنتون خارج بوده و محیط داخلی پوهنتون را تحت تاثیر خود قرار می دهد. در این بخش، تمام عوامل محیطی از طریق کارشناسان و تیم تخصصی تدوین استراتژی پنج ساله پوهنتون مورد بررسی، تحلیل و شناسایی از طریق تهیه پرسشنامه به محیط بیرونی پوهنتون، محصلان و فارغ التحصیلان و همچنان استخدام کنندگان پوهنتون و در نهایت دیدگاه های کارشناسان کارمندان و اساتید پوهنتون نسبت به گذشته، حال و آینده پوهنتون به دست می آید. عوامل محیط خارجی توسط ماتریکس تحلیل عوامل خارجی (EFEM) مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در زیر به برخی از عوامل محیط خارجی اشاره شده است:

- بررسی اسناد مربوط به انکشاف ملی کشور، چشم انداز انکشاف قوای بشری، استراتژی اکادمی علوم و وزارت مخابرات؛
 - برنامه استراتژیکی ملی وزارت تحصیلات عالی؛
 - حکومتداری؛
 - شناسایی و تحلیل ذینفعان؛
 - بررسی وضعیت رقبا پوهنتون؛
 - بررسی فرصت های قانونی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی.
- تمام عوامل محیطی (خارجی) مورد نظر در فوق باید به طور واضح و روشن مطالعه و معلومات کافی در این زمینه ارائه گردد تا زمینه را برای اهمیت، درجه بندی و امتیازدهی مساعد نموده تا حالت بهتری را برای استراتژی پوهنتون معیار توجه قرار دهد.

رهنمود تحلیل عوامل محیطی (خارجی)

جدول زیر، ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می دهد. گام های تهیه این ماتریکس عبارتند

از:

۱. در این ماتریکس عوامل استراتژیکی یا اولویت دار خارجی در ستون اول و در قالب فرصت ها و تهدیدها فهرست می شوند.
۲. در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (۰ - ۱) به آن عوامل تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل نه کمتر و نه بیش از یک (۱) باشد.

۳. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب رتبه (۴) یا (۳) (به فرصت‌ها) و رتبه (۲) یا (۱) (به تهدیدها) اختصاص پیدا می‌کند. تخصیص رتبه به این صورت است که اگر فرصت پیش‌روی پوهنتون یک فرصت استثنایی باشد، رتبه (۴) و چنانچه یک فرصت معمولی باشد، رتبه (۳) به عامل موردنظر داده می‌شود و اگر تهدید پیش‌روی پوهنتون یک تهدید معمولی باشد، رتبه (۲) و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه (۱) به عامل موردنظر داده می‌شود. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، روند رتبه‌دهی به‌طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت کنیم، میزان رتبه کمتر شده و از (۴) به (۱) می‌رسد.
۴. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه‌های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می‌شوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای پوهنتون مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات به‌دست آمده، امتیاز نهایی پوهنتون از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می‌شود.
۵. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی پوهنتون در این ماتریس بیش از ۲,۵ باشد، به این معنی است که طبق پیش‌بینی، فرصت‌های پیش‌روی پوهنتون بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲,۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود.
۶. نمره‌ای که از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی پوهنتون به‌دست می‌آید، جهت تعیین استراتژی در همه سطوح و تشکیل ماتریس داخلی و خارجی در آنها قابل استفاده بوده و نیازی به محاسبه مجدد در آن سطوح ندارد؛ درحالی که نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، باید در هر سطح به‌طور جداگانه محاسبه و لحاظ گردد.

EFEM

شماره	فرصت‌ها و تهدیدها	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
۱	افزایش نیروی انسانی متخصص	۰,۲۰	۴	۰,۸
۲	حمایت وزارت تحصیلات عالی از طرح‌های علمی	۰,۱۰	۴	۰,۴
۳	افزایش تقاضا برای تحصیلات عالی در مقاطع لیسانس، ماستری و دکتورا	۰,۱۰	۳	۰,۳
۴	حمایت اجتماعی و فرهنگی از تحصیلات عالی	۰,۱۰	۳	۰,۳
۵	امنیت خوب محیط اجتماعی و خارجی پوهنتون	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
۶	کمبود نیروی انسانی متخصص و متعهد	۰,۲۰	۲	۰,۴
۷	مشکلات در قوانین و مقررات	۰,۱۵	۲	۰,۳
۸	ثباتی سیاسی و دخالت‌های گروه‌های فشار	۰,۱۰	۱	۰,۱
میزان		۱		۲,۷۵

مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی)

در این مرحله، عوامل اصلی داخلی و عوامل اصلی خارجی، با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریکس سوات (SWOT) و ماتریکس داخلی و خارجی (IE)، تطبیق داده می‌شوند تا استراتژی‌های شناسایی شوند که در راستای مأموریت پوهنتون بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

روش (IE)

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام ماتریکس داخلی و خارجی استفاده می‌شود. این ماتریکس برای تعیین موقعیت پوهنتون به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریکس، باید نمره‌های حاصل ماتریکس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریکس قرار دهید تا جایگاه پوهنتون در خانه‌های این ماتریکس مشخص گردد تا استراتژی مناسبی را برای پوهنتون اتخاذ نمود. ماتریکس داخلی و خارجی، به دو شکل ارائه می‌شود: ماتریکس نه خانه‌ای و ماتریکس چهار خانه‌ای. در ماتریکس نه خانه‌ای مطابق جدول زیر، نمره‌های ماتریکس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در یک طیف سه بخشی: ۱. قوی (۳ الی ۴)، متوسط (۲ الی ۳) و ضعیف (۱ الی ۲) در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند؛ درحالی‌که در ماتریکس چهار خانه‌ای مطابق به جدول بعدی، این نمره‌ها در یک طیف دوبخشی: قوی (۲,۵ الی ۴) و ضعیف (۱ الی ۲,۵) تعیین می‌شوند.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			۴
۱	۲	۳	۴
I	II	III	نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
VII	V	VI	
IIIX	IV	IX	
۱	۲	۳	۴

در ماتریکس نه خانه‌ای عوامل داخلی و خارجی، باتوجه به نمره‌های ماتریکس عوامل داخلی و خارجی، چنانچه در موقعیت پوهنتون در خانه‌های II, III, VI قرار گیرد، بیانگر اتخاذ استراتژی‌های رشد و توسعه برای آن پوهنتون است؛ و اگر در خانه‌های I, V, IX قرار گیرد، بیانگر اتخاذ استراتژی‌های حفظ

و ثبات است؛ و نیز اگر در خانه‌های IIX, VII, IV قرار گیرد، بیانگر اتخاذ استراتژی‌های تدافعی و کاهشی است.

روش (SWOT)

تجزیه و تحلیل سوات، شناسایی نظام‌مند عواملی است که استراتژی باید بهترین سازگاری را با آنها داشته باشد. منطق روش مذکور این است که استراتژی اثربخش باید قوت‌ها و فرصت‌های پوهنتون را به حد اکثر برساند، ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل برساند. این روش، به دنبال پیدا کردن موازنه استراتژیک بین عوامل داخلی و خارجی پوهنتون است.

مخفف سوات (SWOT) یعنی قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است. این روش، یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است. با استفاده از این تحلیل؛ این امکان حاصل می‌شود که نخست، به تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و دوم تصمیم‌های استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های پوهنتون را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد.

جدول: ماتریکس اولویت‌بندی عوامل داخلی

میزان اهمیت	اولویت	اثر بر عملکرد یا قابلیت رقابتی پوهنتون		
		زیاد	متوسط	کم
زیاد	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط
متوسط	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پایین
کم	اولویت متوسط	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین

جدول: ماتریکس اولویت‌بندی عوامل خارجی

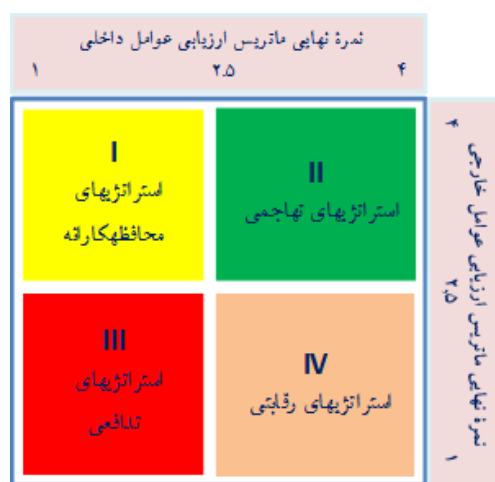
احتمال وقوع	اولویت	اثر احتمالی بر پوهنتون		
		زیاد	متوسط	کم
زیاد	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط
متوسط	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پایین
کم	اولویت متوسط	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین

جدول: ماتریکس سوات (SWOT)

نقاط ضعف یا W فهرست نقاط ضعف: ۱. ۲. ۳. ۴.	نقاط قوت یا S فهرست نقاط قوت: ۱. ۲. ۳. ۴.	عوامل داخلی عوامل خارجی
استراتژی‌های WO (استراتژی‌های محافظه‌کارانه)	استراتژی‌های SO (استراتژی‌های تهاجمی)	فرصت‌ها یا O فهرست فرصت‌ها: ۱. ۲. ۳. ۴.
استراتژی‌های WT (استراتژی‌های تدافعی)	استراتژی‌های ST (استراتژی‌های رقابتی)	تهدیدها یا T فهرست تهدیدها: ۱. ۲. ۳. ۴.

- **استراتژی‌های تهاجمی (SO):** در قالب این استراتژی‌ها، پوهنتون با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند.
- **استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO):** هدف از این استراتژی‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج برای تبدیل نقاط ضعف داخلی به قوت است.
- **استراتژی‌های رقابتی (ST):** پوهنتون‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.
- **استراتژی‌های تدافعی (WT):** پوهنتون‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است.

تعیین حالت استراتژیک



در ماتریکس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی، باتوجه به امتیازهای پوهنتون در ماتریکس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که نحوه قرارگرفتن موقعیت پوهنتون را در این ماتریکس مشخص می‌نماییم. بنابراین، به ترتیب خانه‌های I, II, III, IV، نشانگر اتخاذ استراتژی‌های محافظه‌کارانه، تهاجمی، تدافعی و رقابتی برای پوهنتون می‌باشند.

نمونه سوات (SWOT)

ضعف‌ها (Weaknesses) ۱. کمبود فضای زیربنایی پوهنتون؛ ۲. کمبود منابع مالی و بودجه؛ ۳. کمبود نیروی انسانی متخصص؛ ۴. ضعف مدیریت و رهبری؛ ۵. کاهش انگیزه و تعهد کادر علمی؛ ۶. مصروفیت مسوولان روی مسائل عادی؛ ۷. مشکلات در تشکیل پوهنتون؛ ۸. افزایش جزم‌گرایی مسوولان. ۹. نبود هماهنگی و ارتباطات.	قوت‌ها (Strengths) ۱. بهبود عملکرد محصلان به سطح ملی؛ ۲. داشتن زمینه مناسب رشد؛ ۳. بهبود وضعیت آموزشی و تحصیلی؛ ۴. زمینه مناسب تطبیق قوانین و مقررات؛ ۵. بهبود منابع بشری (کادری و اداری)؛ ۶. افزایش نیازمندی‌های تحقیقاتی و مطالعاتی اساتید؛ ۷. افزایش حس مسئولیت اجتماعی؛ ۸. بهبود وضعیت کیفی پوهنتون در برابر حالت کمی.	عوامل داخلی عوامل خارجی
(WO) وضعیت محافظه‌کار ۱. از طریق (O1) برای رفع (W3)، (W4)؛ ۲. از طریق (O2) برای رفع (W5)، (W7) و (W9)؛ ۳. از طریق (O4) و (O5) برای رفع (W6)، (W8)؛ ۴. از طریق (O2)، (O4) و (O5) برای رفع (W1) و (W2)؛	(SO) وضعیت تهاجمی ۱. از طریق (S2) برای کسب (O1)، (O2)؛ ۲. از طریق (S5) و (S7) برای کسب (O3)، (O2) و (O4)؛ ۳. از طریق (S7) برای کسب (O4)، (O5)؛	فرصت‌ها (Opportunities) ۱. افزایش نیروی انسانی متخصص؛ ۲. حمایت وزارت تحصیلات عالی از طرح‌های علمی؛ ۳. افزایش تقاضا برای تحصیلات عالی در مقاطع لیسانس، ماستری و دکتورا؛ ۴. حمایت اجتماعی و فرهنگی از تحصیلات عالی؛ ۵. امنیت خوب محیط اجتماعی و خارجی پوهنتون؛ ۶.

تهدیدها (Threats)		
۱. کمبود نیروی انسانی متخصص و متعهد؛	(ST) وضعیت رقابتی	(WT) وضعیت تدافعی
۲. مشکلات در قوانین و مقررات؛	۱. از طریق (s5)، رفع (t1)، (t2)؛	۱. حفظ (w3) برای جلوگیری از بحران (t1)؛
۳. بی ثباتی سیاسی و دخالت های گروه های فشار؛	۲. از طریق (s7) برای رفع (t3)، (t4)؛	۲. حفظ وضعیت (w7) برای احتراز از (t2) و (t5).
۴. جزم گرایی بیشتر بالادست ها؛	۳. از طریق (s6)، و (s7) برای رفع (t5).	
۵. کم توجهی دولت نسبت به انکشاف فرهنگی و علمی.		

اولویتهای پلان ملی استراتیژیک وزارت تحصیلات عالی

اولویتهای پلان استراتیژیک ملی وزارت تحصیلات عالی براساس اولویتهای دولت جمهوری اسلامی افغانستان تعیین شده است که نیاز می رود تا پوهنتون های محترم نیز در این زمینه استراتیژی های پوهنتونها را تدوین و اجرا نمایند. این اولویتهای به قرار زیر است:

حکومتداری

بخش حکومتداری خوب، از جمله اولویتهای مهم دولت افغانستان و وزارت تحصیلات عالی است که در کل می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مدیریت و رهبری؛ استقلال مالی، اداری، اکادمیک؛ مبارزه با فساد؛ بوروکراسی؛ افزایش همکاری؛ جلب کمک ها؛ مسائل جندر؛ افزایش بودجه پوهنتون و

پروگرام اکادمیک

یکی از اولویتهای استراتیژیک وزارت تحصیلات عالی، تقویت امور اکادمیک و مطالعات و تحقیقات است که در زیر به این اولویتهای اشاره می شود:

- انکشاف کادر علمی و کارمندان؛ برنامه مطالعات و تحقیقات؛ برنامه های فوق لیسانس و دکتورا؛ انکشاف کریکولوم؛ ارتقای ظرفیت و کسب تصدیق کیفیت؛ انکشاف مواد درسی مطابق به بازار؛ آموزش الکترونیک؛ دسترسی به تکنولوژی اطلاعات و

دسترسى به تحصیلات عالی

افزایش دسترسی شهروندان به تحصیلات عالی، برای رشد سرمایه انسانی جوان کشور از جمله مهمترین اولویت دیگر وزارت تحصیلات عالی است که در زیر به آنها اشاره می‌کنیم:

- افزایش دسترسی به تحصیلات عالی؛ افزایش دسترسی زنان به تحصیلات عالی؛ بلندبردن سطح اجرای سیستم کريدت؛ افزایش توانایی‌های خدمات محصلان ...

زیرساخت

زیرساخت، به تمام تجهیزات، امکانات و زیربناهایی اطلاق می‌شود که آینده طولانی پوهنتونها را تضمین می‌کند که وزارت تحصیلات عالی برای تأمین آن تلاش می‌نماید که در زیر به آنها اشاره می‌شود:

- ساخت تعمیر تدریسی؛ ساخت جمنازیوم، ادیتوریم، لیلیه؛ لابراتوار؛ کتابخانه؛ انکشاف مرکز تحقیقات و مطالعات؛ انکشاف مرکز تکنولوژی معلوماتی و

انتخاب استراتژیهای پوهنتون

مقصد از استراتژی همان راه‌ها، فعالیتها و روشهای رسیدن به اهداف است که پس از مطالعه و تحلیل عوامل محیطی و تعیین حالت استراتژیک تعیین میگردد. استراتژی‌های انتخاب شده باید در سه سطح مطرح باشند: سطح پوهنتون، سطح معاونیت‌ها و پوهنچی‌ها و سطح دیپارتمنت‌ها و آمریت‌های مختلف.

استراتژی‌های سطح پوهنتون از لحاظ زمانی محدوده طولانی دارند که باید بین سه تا پنج سال را مطرح نمایند. علاوه بر این، استراتژی‌های سطح معاونیت‌ها و پوهنچی‌ها بین یک الی سه سال را در بر میگیرد و باید به استراتژی‌های سطح پوهنتون کمک بکند. و در نهایت استراتژی‌های سطح دیپارتمنت‌ها و آمریت‌ها بین یک الی دو سال مدنظر قرار میگیرند که باید کمک کننده برای رسیدن به اهداف استراتژی‌های سطح معاونیت‌ها و پوهنچی‌ها و سطح پوهنتون باشد.

براساس اولویتهای استراتژیک و استراتژی‌هایی که برنامه استراتژیک ملی وزارت تحصیلات عالی مدنظر قرار داده است، به پنج بخش کلان و بیشتر از بیست مورد متوسط و کوچک را شامل میشود که برای پوهنتونهای دولتی و خصوصی به عنوان رهنمود مورد توجه قرار گرفته است و در زیر به آنها اشاره شده است:

• زیربنا:

○ انکشاف کمپلکس پوهنتون؛

• مالی و اداری:

○ استقلال مالی؛

○ جلب کمک های مالی دونه ها؛

○ انکشاف رهبری؛

○ ایجاد توأمیت ها؛

○ ایجاد تفاهم نامه های همکاری؛

• دسترسی به تحصیلات عالی:

○ افزایش کمیت محصلان؛

○ افزایش دسترسی زنان به تحصیلات عالی؛

• حکومتداری خوب:

○ کاهش فساد و شفافیت؛

○ افزایش روحیه پاسخگویی؛

○ کاهش بوروکراسی؛

○ دیجیتالی سازی سیستم پوهنتون؛

• علمی و تحقیقی:

○ تقویت مواد درسی؛

○ استقلال اکادمیک؛

○ اعتبارنامه ها و تصدیق نامه های کیفیت؛

○ ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی؛

○ آموزش الکترونیک؛

○ انکشاف خدمات و محصولات (ایجاد رشته های جدید در مقاطع لیسانس، ماستری و

دکتورا، انکشاف مطالعات و تحقیقات)؛

اولویت استراتیژها

استراتیژی های انتخاب شده براساس ماتریکس تجزیه و تحلیل برنامه ریزی استراتیژیک کمی

(QSPM) تعیین اولویت برای استراتیژی ها نموده و براساس آن استراتیژی های ممکن بر مبنای برنامه های

بلندمدت گزینش می شود که در زیر به این جدول به عنوان نمونه اشاره شده است. در این مرحله، با

استفاده از ماتریکس برنامه ریزی استراتیژیک کمی (QSPM)، گزینه های گوناگون استراتیژی ها شناسایی

شده و در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار می گیرد. این ماتریکس برای هر استراتیژی، تعیین اولویت می کند. مدیران و برنامه ریزان پوهنتون، باتوجه به جذابیت نسبی استراتیژی ها و تعیین اولویت بندی آنها، در مورد انتخاب بهترین استراتیژی، تصمیم گیری می نمایند.

این روش، در مرحله تصمیم گیری به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از این روش، می توان استراتیژی های گوناگونی را که از جمله استراتیژی های مناسب اند، مشخص کرد و مناسب ترین آنها را انتخاب نمود. بنابراین، برای تهیه ماتریکس برنامه ریزی استراتیژیک کمی، باید شش گام زیر را طی نمود:

۱. فرصت ها و تهدیدهای عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف عمده داخلی را در ستون طرف راست ماتریکس برنامه ریزی استراتیژیک کمی بنویسید.

۲. به هریک از عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب اهمیت، درست همانند ضریب اهمیت ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی هستند.

۳. استراتیژی هایی را مشخص کنید که پوهنتون باید به اجرا درآورد یا آنها را مورد توجه قرار دهد. این استراتیژی ها را در ردیف بالای ماتریکس برنامه ریزی استراتیژیک کمی بنویسید.

۴. ضریب جذابیت را مشخص کنید؛ یعنی مقدار عددی که جذابیت هر استراتیژی را در یک مجموعه از استراتیژی ها نشان می دهند. ضریب جذابیت نشان دهنده توان و قابلیت استراتیژی در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی (بهره گیری از فرصت ها و قوت ها و رفع ضعف ها و پرهیز از تهدیدها) است. ضریب جذابیت به این شکل است:

أ. جذابیت کم؛

ب. جذابیت متوسط؛

ج. جذابیت مناسب؛ و

د. بسیار جذاب.

۵. نمره ها را حساب کنید. مقصود از نمره ها، مجموع حاصل ضرب ضریب اهمیت در ضریب جذابیت است. نمره ها، نشان دهنده جذابیت نسبی هریک از استراتیژهاست که تنها باتوجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوط، به دست می آید. هر قدر نمره های جذابیت بیشتر باشد، استراتیژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

۶. مجموع نمره‌ها را حساب کنید. مجموع نمره‌های هریک از ستون‌های ماتریکس برنامه‌ریزی استراتیژیک کمی را به‌دست آورید. مجموع نمره‌ها، نشان می‌دهد که در هر مجموعه کدام استراتیژی از جذابیت بیشتری برخوردار است. نمره‌های بالا، بیانگر جذابیت بیشتر استراتیژی‌هاست. جدول زیر نشان‌دهنده ماتریکس برنامه‌ریزی استراتیژیک کمی است.

تعیین اولویت استراتیژی‌ها بر اساس (QSPM)

استراتیژی n ام		استراتیژی دوم		استراتیژی اول			استراتیژی‌ها
				ضریب اهمیت	ضریب جذابیت	نمره	
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	ضریب اهمیت	ضریب جذابیت	نمره	عوامل اصلی (داخلی و خارجی)
0.4	4	0.3	3	0.4	4	0.1	فرصت‌ها: 1. افزایش نیروی انسانی متخصص؛ 2. حمایت وزارت تحصیلات عالی از طرح‌های علمی؛ 3. افزایش تقاضا برای تحصیلات عالی در مقاطع لیسانس، ماستری و دکتورا؛ 4. حمایت اجتماعی و فرهنگی از تحصیلات عالی؛
0.8	4	0.6	3	0.8	4	0.2	
0.8	4	0.6	3	0.6	3	0.2	
0.3	3	0.4	4	0.3	3	0.1	
0.1	2	0.1	2	0.05	1	0.05	تهدیدها: 1. کمبود نیروی انسانی متخصص و متعهد؛ 2. مشکلات در قوانین و مقررات؛ 3. بی‌ثباتی سیاسی و دخالت‌های گروه‌های فشار؛ 4. جزم‌گرایی بیشتر بالادست‌ها؛ 5. کم توجهی دولت نسبت به انکشاف فرهنگی و علمی.
0.4	2	0.2	1	0.2	1	0.2	
0.2	2	0.1	1	0.1	1	0.1	
0.1	1	0.1	1	0.2	2	0.1	
0.1	1	0.1	1	0.2	2	0.1	
0.3	3	0.4	4	0.4	4	0.1	قوت‌ها: 1. بهبود عملکرد محصلان به سطح ملی؛ 2. داشتن زمینه مناسب رشد؛ 3. بهبود وضعیت آموزشی و تحصیلی؛ 4. زمینه مناسب تطبیق قوانین و مقررات؛ 5. بهبود منابع بشری (کادری و اداری)؛ 6. بهبود وضعیت کیفی پوهنتون در برابر حالت کمی.
0.3	3	0.4	4	0.4	4	0.1	
0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.05	
0.3	3	0.4	4	0.3	3	0.1	
0.4	4	0.4	4	0.3	3	0.1	
0.2	4	0.4	3	0.15	3	0.05	
0.1	2	0.05	1	0.05	1	0.05	ضعف‌ها: 1. کمبود فضای زیربنایی پوهنتون؛ 2. کمبود منابع مالی و بودجه؛ 3. کمبود نیروی انسانی متخصص؛ 4. ضعف مدیریت و رهبری؛ 5. کاهش انگیزه و تعهد کادر علمی؛ 6. مصروفیت مسوولان روی مسائل عادی؛ 7. مشکلات در تشکیل پوهنتون؛ 8. افزایش جزم‌گرایی مسوولان.
0.12	2	0.06	1	0.06	1	0.06	
0.1	1	0.2	2	0.1	1	0.1	
0.06	1	0.12	2	0.12	2	0.06	
0.04	1	0.08	2	0.08	2	0.04	
0.04	1	0.08	2	0.08	2	0.04	
0.05	1	0.1	2	0.1	2	0.05	
0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.05	
5.46		5.32		5.29	2		مجموعه

تعیین اولویت استراتژیک

پس از تعیین اولویت استراتژی‌ها اولویت‌های استراتژیک برای پوهنتون تعیین می‌گردد. این اولویت‌ها براساس اولویت استراتژی‌ها، نقاط ضعف، فرصت‌های موجود، اهداف استراتژیک، مأموریت و ... انتخاب می‌شوند. تعیین اولویت استراتژیک به پوهنتون‌های محترم کمک می‌کند تا تشخیص دهند که کدام استراتژی و همچنین برنامه‌ها را براساس میزان توانایی‌های پوهنتون، برای سال اول و به همین ترتیب سال‌های دوم، سوم، چهار و در نهایت پنجم تطبیق نمایند.

یکی از نمونه‌های مناسب برای تعیین اولویت استراتژیک، استفاده از جدول زیر است که به طور نمونه به شما اشاره می‌شود:

شماره	اولویت استراتژیک	استراتژی	برنامه
۱	مالی	افزایش سقف بودجه؛ جلب کمک های مالی؛ مدیریت هزینه؛ افزایش درآمد؛ استقلال مالی.	طرح بودجه برای پنج سال؛ برنامه عملی جلب کمک های مالی؛ برنامه ریزی مؤثر هزینه؛ برنامه عملی برای افزایش درآمد؛ طرح استقلالیت مالی؛ برنامه ریزی مالی؛ برنامه ریزی منابع بشری؛ برنامه ریزی ارتباطات و بازاریابی.
۲	انکشاف منابع بشری	ارتقای ظرفیت کوتاه مدت کارمندان؛ ارتقای ظرفیت بلند مدت اساتید؛ جلب افراد با تخصص بالا.	برنامه عمل کوتاه مدت کارمندان سالانه برای پنج سال؛ برنامه عملی اعزام اساتید به مقطع دکتورا و ماستری؛ برنامه عمل دریافت پست های کادری بیشتر؛ برنامه عمل جذب افراد با تحصیلات دکتورا.
۳	زیر بنا	کمپلکس مجهز و کامل پوهنتون؛ تقویت مرکز مطالعات و تحقیقات؛ آموزش الکترونیک؛ فضای سبز و مصئون.	برنامه عملی تکمیل کمپلکس سالانه برای پنج سال؛ برنامه عملی ایجاد فصلنامه های جدید؛ برنامه عملی تقویت مرکز تحقیقات و مطالعات؛ برنامه عمل تقویت ماشین های چاپ مدرن؛ برنامه عمل چاپ کتب درسی و ممد درسی در مرکز تحقیقات.
۴	انکشاف اداره و تشکیلات	تقویت سیستم مدیریتی؛ تجدید ساختار و تشکیلات پوهنتون؛ سکول سازی پوهنتون؛ ایجاد سیستم کمپیوتری و تقویت تکنولوژیکی.	برنامه عملی فرایند مدیریت؛ برنامه عملی بهبود زیر سیستم های مدیریتی پوهنتون؛ برنامه عملی سکول سازی رشته ها؛ برنامه عمل کمپیوتری سازی سیستم اداری؛ برنامه عمل برای تدارکات تکنولوژی و ساختار.
۵	خدمات و محصولات علمی و تحقیقی	تقویت خدمات و محصولات؛ ایجاد رشته های جدید؛ ایجاد مقطع ماستری؛ بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات؛ ارتقای کیفیت و اعتبارنامه؛ توأمیت ها و تفاهم نامه ها.	برنامه عمل ساخت کریکولیم رشته های مقطع ماستری؛ تدوین طرح ایجاد رشته های جدید؛ تدوین طرح ایجاد رشته های مقطع ماستری؛ برنامه عمل بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات؛ برنامه عمل تصدیق نامه کیفیت و اعتبارنامه از وزارت تحصیلات عالی؛ برنامه عمل کسب تصدیق نامه کیفیت به سطح بین المللی؛ برنامه عملی برای توأمیت ها؛ برنامه عملی برای تفاهم نامه ها.
۶	دسترسی به تحصیلات و نیازمندی های بازار	افزایش کمیت محصلان؛ افزایش دسترسی زنان به تحصیلات عالی؛ تقویت سیستم محصل و بازار محوری؛ تقویت کریکولیم بازار محور.	برنامه عمل افزایش کمیت محصلان بر اساس نیازمندی های بازار؛ برنامه عمل افزایش دسترسی زنان به تحصیلات عالی؛ برنامه عمل تقویت رشته های مورد نیاز بازار برای زنان؛ برنامه عمل سیستم محصل محوری و بازار محوری (OBE)؛ برنامه عمل بازنگري کریکولیم در تناسب به نیازمندی های بازار؛ برنامه عمل نیازسنجی سالانه برای تقویت کریکولیم و ایجاد رشته های جدید.
۷	حکومتداری خوب	اظهار نظر و پاسخگویی؛ کاهش خشونت و ثبات سیاسی؛ مثمریت و مؤثریت؛ بهبود قوانین و مقررات؛ حاکمیت قانون؛ مبارزه با فساد؛ هماهنگی و ارتباطات.	برنامه عمل مبارزه با فساد؛ برنامه عمل پاسخگویی به مردم و شفافیت؛ برنامه عمل گزارش دهی به مسوولان؛ برنامه عمل تطبیق قوانین و مقررات؛ برنامه عمل حق دسترسی به اطلاعات؛ برنامه عمل کاهش کاغذ پرانی؛ طرح بهبود قوانین و مقررات؛ برنامه هماهنگی بین بخش های مختلف پوهنتون؛ برنامه عمل ارتباطات و روابط عامه.

تعیین اهداف کوتاه مدت

اهداف کوتاه مدت (سالانه) براساس دیدگاه، مأموریت، اهداف استراتژیک (بلندمدت)، نقاط ضعف و فرصت های موجود تعیین می شوند. تعیین اهداف کوتاه مدت اگر کمی باشد خیلی بهتر است؛ زیرا اندازه گیری و سنجش آن را ساده می کند.

تدوین برنامه عمل

پس از تعیین اولویت‌های استراتژیک پوهنتون و تعیین اهداف کوتاه مدت، اکنون زمان آن فرا رسیده است تا برنامه عمل (Action Plan) جهت رسیدن به اهداف بلندمدت تدوین گردد. یک برنامه عمل باید به سؤالات زیر پاسخ مناسب ارائه دهد: چه چیزی؟، به چه هدفی؟، توسط چه کسی؟، در کجا؟، با کدام منابع مورد نیاز؟، در چه مدت زمانی؟، با چه تأثیری؟ و چگونه؟ انجام می‌شود. در زیر به نمونه‌ای از برنامه عملیاتی اشاره شده است که می‌توان به عنوان نمونه از آن استفاده کرد:

تدوین برنامه عمل

شماره	فعالیت	هدف	مسئول	مکان اجرا	منابع مورد نیاز	زمان اجرای کار												تأثیرگذاری		ملاحظات
						روز	دو	سه	چهار	پنج	شنبه	یکشنبه	دو	سه	چهار	پنج	شنبه	تأثیر برنامه	تأثیر برنامه	
۱																				
۲																				
۳																				
۴																				
۵																				
۶																				
۷																				
۸																				

بودجه ریزی

سنجش بودجه برای تطبیق برنامه استراتژیک پوهنتونها و هر نهاد یا سازمان دیگر، یکی از مهمترین منابع اثرگذار به شمار می‌رود. نیاز می‌رود تا پوهنتون‌های محترم با توجه میزان ریسک احتمالی و نوسانات تغییر در بودجه در سال‌های مختلف، بودجه تطبیقی برنامه استراتژیک پوهنتون را براساس سال و برای پنج سال طرح نمایند تا زمینه‌ای برای تنظیم بودجه تطبیقی وزارت تحصیلات عالی نیز شود.

اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی پوهنتون، ما نیاز به سه گزینه کلان داریم:

۱. زمینه سازی و بسترسازی برای اجرا که عبارتند از:

a. تغییر در ساختار و تشکیلات پوهنتون؛

b. تحول و بهبود سیستم ها و فرایندهای مدیریتی؛

c. طرح پیشنهادی برای بهبود رسمیت پوهنتون؛

d. تغییر در سبک رهبری و مدیریتی پوهنتون.

۲. عملیاتی یا کاربردی کردن استراتژی پوهنتون:

a. تدوین نقشه تطبیق استراتژی طی پنج سال؛

b. تدوین بودجه و تخصیص منابع مربوطه.

۳. در صورت نیاز، تغییر در پالیسی ها و سیاست های داخلی پوهنتون برای کمیت بیشتر و کیفیت

بهرتر پوهنتون.

ارزیابی استراتژی

در بخش ارزیابی استراتژی، ما به دنبال بیان مبانی استراتژی و تعیین شاخص های ارزیابی، سنجش عملکرد عوامل انسانی، تجدید و ثبات عملکرد و اقدامات اصلاحی در این زمینه هستیم. البته باید یادآور شد که ارزیابی عملکرد افراد و امکانات پوهنتون هر یک سال یک بار صورت می گیرد که در این زمینه میکانیزم جداگانه مطرح می شود.

ضمیمه ها

در این بخش، ما اطلاعاتی را که برای اجرای استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد، درج می کنیم. این اطلاعات در زمینه های منابع انسانی، تکنولوژیکی، فیزیکی، مالی، نامحسوس و فرهنگی ساختاری پوهنتون و همچنان اطلاعاتی در زمینه چگونگی رسیدن به اهداف استراتژیک پوهنتون مورد نیاز است، درج می گردد.