



امارت اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی
ریاست پوهنتون جامی
کمیته‌ی پلان استراتیژیک



پلان استراتیژیک پوهنتون جامی (۱۴۰۲-۱۴۰۶)

سال تدوین: ۱۴۰۱ خورشیدی

مشخصات پلان:

پلان استراتیژیک پنج ساله‌ی پوهنتون جامی	عنوان:
۹۱	تعداد صفحات:
کمیته‌ی پلان استراتیژیک	تدوین کننده:
۱۴۰۲/۰۲/۱۳	تاریخ تأیید کمیته پلان استراتیژیک:
۱۴۰۲/۰۲/۲۹	تاریخ تصویب شورای علمی پوهنتون:
پوهنتون جامی	مجری:
۱۴۰۲-۱۴۰۶	زمان اجراء:
وزارت تحصیلات عالی و ریاست هیئت امناء	ناظر:



پیش‌گفتار

در ماه جدی ۱۴۰۱ خورشیدی، کمیته پلان استراتژیک پوهنتون جامی که اعضاء آن قبلاً توسط شورای علمی نهاد تعیین شده بودند، فعالیت خویش را در حوزه تدوین دومین پلان استراتژیک آغاز نمودند. اعضای کمیته متشکل از معاونین، رئیس پوهنحی‌ها، آمریت‌های مرتبط، اعضای و افراد متخصص در حوزه پلان‌گذاری می‌باشند.

جلسات ابتدایی این کمیته به مباحث زیربنایی و ارزیابی فعالیت‌های گذشته پوهنتون اختصاص یافت. سپس اعضای کمیته طی جلسات مختلف و مباحث گوناگون با پیروی از سبک پلان‌گذاری پایین به بالا اقدام به تدوین پلان‌های استراتژیک پوهنحی‌ها و سپس پوهنتون نمودند. در این فرایند، ابتداء محیط داخلی و خارجی سازمان با استفاده از تحلیل SWOT مورد بررسی قرار گرفتند و از این طریق نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیداتی که منجر به توسعه/کندی فعالیت‌های سازمان می‌شوند، تشخیص داده شده و سپس توسط اعضای کمیته نمره‌دهی شدند.

سپس نتایج بررسی، از طریق پرسش‌نامه به تمامی ذی‌نفعان داخلی و خارجی جهت ارزش‌یابی فرستاده شد تا این‌گونه دیدگاه‌شان را پیرامون پوهنتون جامی جمع‌آوری کنیم. بعد از جمع‌آوری و تحلیل نتایج پرسش‌نامه و درنظرداشت نمره‌های اعضای کمیته، موقعیت استراتژیک پوهنتون جامی در راستای انجام امورات علمی و اداری، موقعیت «تهاجمی» تعیین شد.

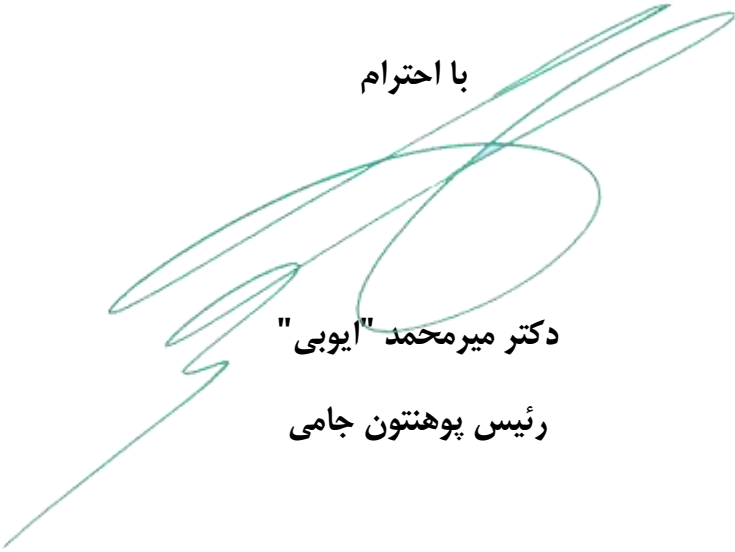
تعیین دیدگاه، مأموریت، اهداف و ارزش‌های پوهنتون، گام بعدی فرایند تدوین پلان استراتژیک پوهنتون جامی است که بادرنظرداشت موقعیت استراتژیک پوهنتون تعریف شدند. پوهنتون جامی با طرح اهداف (۱) تدریس و آموزش باکیفیت (۲) توسعه فعالیت‌های بین‌المللی و ظرفیت‌سازی علمی (۳) افزایش درآمد (۴) گسترش استفاده از منابع تکنالوژی و بهبود مدیریت سازمانی (۵) رشد و توسعه تحقیقات علمی و (۶) گسترش نقش پوهنتون در انکشاف جامعه در صدد کسب جایگاه برتر علمی در نظام تحصیلی از طریق ارتقای مداوم تحصیلات عالی، رشد تحقیقات علمی و تربیت منابع انسانی متخصص جهت توسعه کشور است.

سپس با درنظرداشت این اهداف، اعضای کمیته استراتژی‌هایی را برای تحقق آن‌ها در نظر گرفتند و با استفاده از مدل QSPM این استراتژی‌ها اولویت‌بندی شده‌اند. این اولویت‌بندی به پوهنتون جامی کمک می‌کند تا فعالیت‌ها مؤثر و مهم را در اولویت برنامه‌های کاری خویش قرار دهد.

در قدم آخر، چگونگی اجراء و نظارت و ارزیابی فعالیت‌های انجام‌شده پیش‌بینی شده که تمامی واحدها مکلف به انجام دقیق و به‌موقع آن دانسته شده‌اند.

در این پلان آینده کاری پنج سال پوهنتون جامی (۱۴۰۲-۱۴۰۶) پیش‌بینی شده و تلاش صورت گرفته تا جهت‌گیری و اهداف استراتژیک پوهنتون جامی همراه با فرایندی که برای دستیابی به این نتایج طی شده است، بطور مشرح توضیح داده شده اند.

با احترام

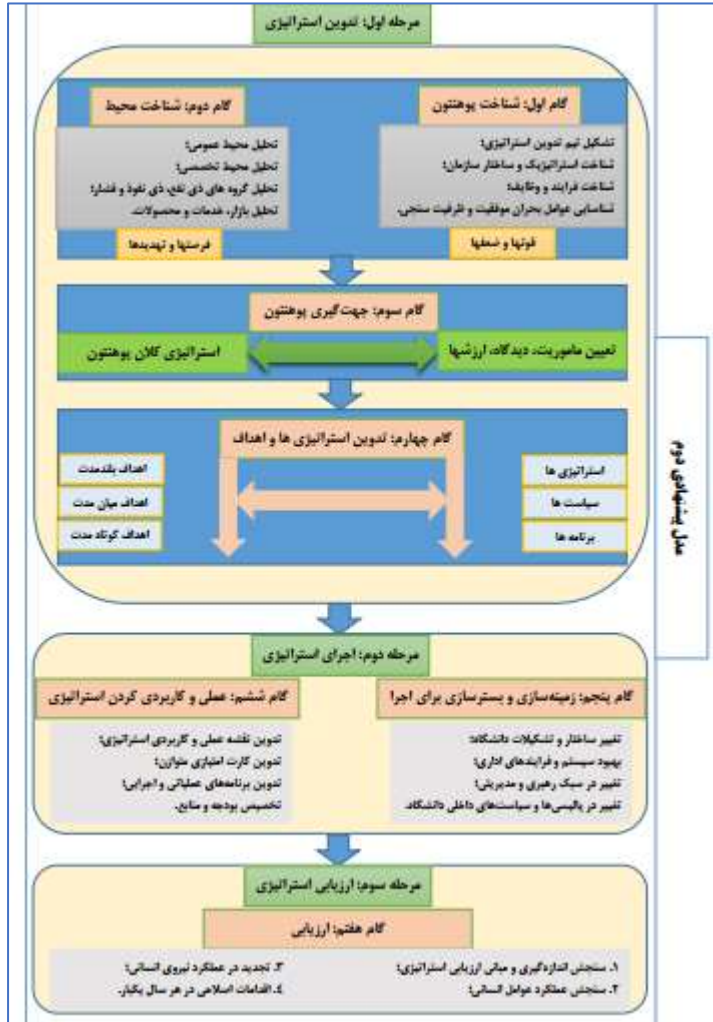


دکتر میرمحمد "ایوبی"

رئیس پوهنتون جامی

چارچوب پلان استراتژیک پوهنتون جامی

چارچوب برنامه‌ریزی تدوین پلان استراتژیک پوهنتون جامی در مطابقت با چارچوب پیشنهادشده توسط وزارت محترم تحصیلات عالی انتخاب شده که در آن رویکرد مفهومی پلان استراتژیک تعریف شده است. در چارچوب انتخاب‌شده،



تمامی فعالیت‌هایی که قرار است در پلان استراتژیک پوهنتون جامی انجام شوند، به تفصیل شرح داده شده اند. این چارچوب به‌عنوان طرح اولیه‌ای برای اطلاع‌رسانی برنامه‌های پوهنتون جامی طی پنج‌سال آینده (۱۴۰۶-۱۴۰۲) در نظر گرفته شده که متشکل از «۳» بخش و «۷» فصل می‌باشد.

در بخش نخست؛ موضوعاتی چون شناخت پوهنتون، شناخت محیط پوهنتون (داخلی و خارجی) و جهت‌گیری پوهنتون (تعیین دیدگاه، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف و استراتژی‌ها) مورد بررسی قرار گرفته اند. **در بخش دوم این پلان؛** به زمینه‌سازی و چگونگی اجرای استراتژی‌ها پرداخته شده است و **در بخش سوم؛** روش‌های نظارت و ارزیابی از اجراء برنامه‌ها پیش‌بینی شده اند.

اعضاء کمیته‌ی پلان استراتژیک

مشمول ساختن کارکنان در فرایند تدوین پلان استراتژیک، نه تنها که جایگاه هر واحد را در پلان استراتژیک مشخص می‌کند، بلکه آن‌ها را قادر می‌سازد تا در زمان اجراء برنامه‌های پیش‌بینی‌شده، تصمیمات به‌موقع و مناسبی را در زمان اتخاذ نمایند.

با درک این مسئله، شورای علمی پوهنتون جامی در جلسه‌ی مؤرخ (۱۴۰۰/۱۱/۲۵)، خویش افراد زیر را طی نمبر پروتوکل (۴) به‌عنوان اعضاء کمیته‌ی پلان استراتژیک معرفی نموده است.



«۱»

بخش نخست: تدوین استراتژی

فصل اول

محیط داخلی

مقدمه

تجزیه و تحلیل محیط داخلی فرآیندی است که در آن تمام اجزایی که در پوهنتون جامی در تعامل هستند، به منظور شناسایی تهدیدات و زمینه‌های فرصت ارزیابی می‌شوند.

هدف اصلی این نوع تحلیل، کشف نقاط قوت و ضعف پوهنتون جامی است که به کارکنان آن در تصمیم‌گیری برای توسعه‌ی استراتژی‌ها، تدوین و روش‌هایی اجرایی کمک می‌کند.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی عوامل داخلی نهاد را که قابل کنترل هستند، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. این بدان معنی است که پوهنتون می‌تواند بر این عناصر تأثیر بگذارد و کنترل کند و در صورت نیاز، به تنظیم و اصلاح آن‌ها بپردازد.

در این فصل محیط داخلی پوهنتون جامی مورد بررسی قرار گرفته که تحت عناوین مختلف بحث شده اند.

تاریخچه‌ی کوتاه پوهنتون جامی

پوهنتون جامی، آیینی دانش‌دوستی مردم این سرزمین، پژوهنده‌ی دانش و فنون مدرن، گستراننده‌ی علم و خرد دینی و پرورش‌دهنده‌ی بصیرت و پویایی، نتیجه‌ی خواست و اراده‌ی مردمان دوست‌دار علم و فرهنگ این خطه‌ی کهن است. تأسیس و شکل‌گیری اولیه‌ی پوهنتون جامی در سال ۱۳۸۹ با دریافت مجوز رسمی از سوی وزارت محترم تحصیلات عالی است. این پوهنتون مطابق با اصول و معیارهای مدرن آکادمیک و با حفظ قوانین تحصیلات عالی کشور برنامه‌های تحصیلی خویش را در شش دانشکده‌ی طب معالجوی، انجینیری، اقتصاد، حقوق و علوم سیاسی، شرعیات و زراعت برای دانش‌پژوهان ارائه نموده و در تلاش است تا چهره‌ای جدید و متعالی از دانش و خرد را برای جوانان و نسل نو کشور به تصویر بکشد.

پوهنتون جامی، پوهنتونی جوان و در حال رشد می‌باشد و به منظور گسترش فعالیت‌های این پوهنتون برای آن در یکی از فضاهای مناسب حومه‌ی شمالی شهر هرات موازی پنجاه جریب زمین تهیه و ثبت گردیده است که امیدواریم در آینده‌ای نزدیک کار پروژه‌ی ساختمانی کمپلکس آن آغاز گردد.

بدست آوردن اعتبارنامه‌ی آکادمیک از سوی وزارت محترم تحصیلات عالی در سال ۱۳۹۹ خورشیدی و قرار گرفتن در میان پنج پوهنتون برتر خصوصی در سطح افغانستان فرصت‌های توسعه را برای این نهاد فراهم آورده است.

این پوهنتون با داشتن کدر علمی و اداری ماهر و متخصص، خود را مکلف به ارائه‌ی خدمات تحصیلی باکیفیت می‌داند و در قبال رشد و توسعه‌ی دینی، اقتصادی، اجتماعی، صحتی و سیاسی متعهد است.

نیازمندی و اهمیت پلان استراتژیک برای پوهنتون جامی

برنامه‌ریزی استراتژیک در پوهنتون جامی یک تلاشی آگاهانه و منظم برای ایجاد تصمیمات و اقدامات اساسی است که به چستی یک نهاد و چگونگی انجام فعالیت‌ها می‌پردازد. همچنان، به پوهنتون جامی کمک می‌کند تا بر موفقیت آینده خود تمرکز کند؛ چگونه جهان در حال تغییر است؟ چگونه باید پاسخ دهیم؟ چه فرصت‌هایی برای ایجاد تفاوت داریم؟ امروز باید چه تغییراتی ایجاد کنیم تا برای فردا آماده باشیم؟

فعالیت‌های نهادهای تحصیلات عالی پیچیده هستند. موفقیت هر ابتکاری - از بهبود نرخ فارغ‌التحصیلی گرفته تا ایجاد یک محیط فراگیرتر به کسب تحصیل، تخصص، زمان و کار نیاز دارند. در عین حال، تمامی واحدها در پوهنتون جامی نیز فعالیت‌ها و کارهای خاص خود را دارند که روی آن تمرکز دارند. با ایجاد روابط بین بخش‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک یک پارچه از فعالیت‌های تکراری (یا بدتر از آن، ابتکاراتی که علیه یکدیگر کار می‌کنند) جلوگیری می‌کند، فرصت‌هایی برای همکاری ایجاد می‌کند و اطمینان می‌دهد که زمان و تلاش صرف طرح‌هایی می‌شود که مأموریت را محقق می‌کنند.

پلان استراتژیک پوهنتون جامی، باورها و تجربیات ذینفعان (استادان، کارکنان، دانشجویان و جامعه) این نهاد را نیز منعکس می‌کند و افراد را به تغییر و آزمایش بر می‌انگیزد. این افراد می‌توانند جایگاه قبلی و تازه‌ی خویش را در این نوع پلان مشاهده نمایند و بادر نظر داشت اهداف و استراتژی‌های پیش‌بینی‌شده طرح‌های مؤثر و مثمری را برای پیش‌برد امورات اداری خویش برنامه‌ریزی نمایند.

آسیب‌شناسی عدم تطبیق کامل پلان استراتژیک گذشته

تحولات سریع و غیرقابل پیش‌بینی

یکی از عمده‌ترین دلایل دست نیافتنی شدن تمام موارد و اهداف استراتژیک، تحولات سریع غیر قابل پیش‌بینی طی این دوره بوده است. اما با استفاده از انعطاف‌پذیری استراتژی‌ها و پاسخ‌گویی سریع به مسائل، قسمت زیاد این تهدیدات مدیریت گردیده است.

رخصتی‌های دوره کرونا

موجودیت رخصتی‌های دوره قرنطینه نیز از جمله دلایلی بود که باعث شد تطبیق پلان در همان سال به کندی پیش برود.

در اوج همه‌گیری کرونا، ۴۵ کشور در منطقه اروپا و آسیای مرکزی مکاتب و پوهنتون‌های خود را تعطیل کردند و ۱۸۵ میلیون دانش‌آموز را تحت تأثیر قرار دادند، که افغانستان نیز شامل این کشورها بود.

تحلیل عوامل محیطی

تحلیل عوامل محیط داخلی

۱- نقاط قوت

- ۱) کسب اعتبارنامه‌ی اکادمیک
- ۲) سابقه و تجربه‌ی ارائه خدمات تحصیلی باکیفیت
- ۳) داشتن نام و برند معتبر در سطح ملی و بین‌المللی
- ۴) موجودیت امکانات تکنالوژیکی و سیستم‌های MIS و LMS
- ۵) کسب جواز بین‌المللی برنامه‌های حکیمت، جیسپ و ACCA
- ۶) ...

۲- نقاط ضعف

- ۱) نداشتن کمپس دائمی
- ۲) نبود تنوع در منابع درآمدزایی
- ۳) نداشتن مرکز رشد و کارآفرینی
- ۴) عدم طی مراحل اسناد استخدامی اساتید در وزارت
- ۵) نبود دیپارتمنت‌های متعدد
- ۶) ...

فصل دوم

تحلیل عوامل محیط خارجی

در این فصل به محیط کلان (محیط بیرونی) پوهنتون پرداخته شده است و همچنین انتظارات ذی‌نفعان در محیط کلان بررسی شده است. با استفاده از مدل (PEST) و مدل رقابتی مایکل پورتر این بررسی‌ها انجام شده است و در نهایت فرصت‌ها و تهدیدهای پوهنتون شناسایی شده اند.

شناسایی و تحلیل انتظارات ذی‌نفعان و عوامل خارجی

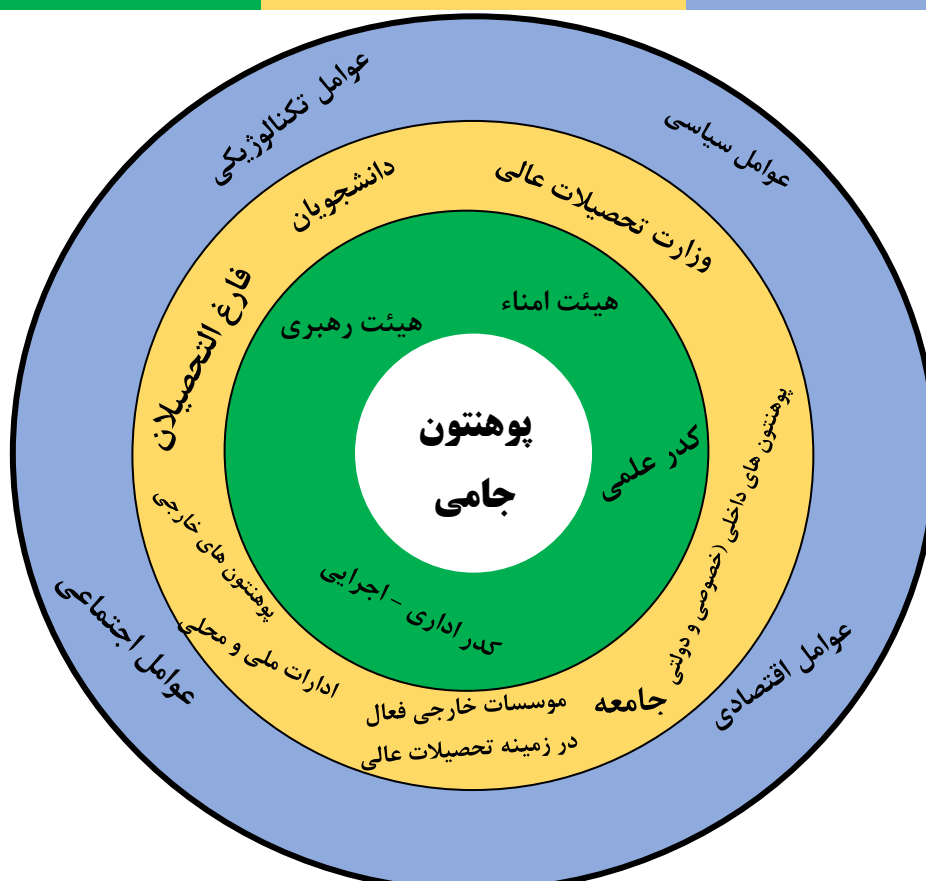
برای ایجاد تحول و بهبود وضعیت در یک سازمان، بهترین نقطه شروع درک نیازهای ذی‌نفعان کلیدی و شناخت روش مناسب پاسخ‌گویی به آن‌ها است. پوهنتون جامی با ذی‌نفعان متعددی در داخل و خارج در تعامل می‌باشد که هر یک می‌توانند بر این نهاد اثر گذاشته و یا از آن اثرپذیر باشند. هر یک از ذی‌نفعان انتظاراتی قابل توجهی دارند که پوهنتون باید در راستای برآورده ساختن آن‌ها قدم بردارد. به طور کلی نهادهای مؤفق انتظار بازده مناسب را دارند؛ کارکنان در پی ارتقا و رضایت شغلی هستند و مشتریان عرضه خدمات با کیفیت را می‌خواهند. دولت پیروی از قانون را و رقبا رقابت عادلانه را می‌خواهند. در این میان پوهنتون جامی باید به نیاز اصلی تمامی گروه‌های ذی‌نفع توجه نماید و به خاطر برآوردن انتظارات آن‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های مشخص و قابل دسترس را طراحی و اجراء نماید.

پوهنتون جامی در راستای انجام وظایف و ارائه خدمات تحصیلی و اداری خود، با واحدهای زیادی در تعامل می‌باشد که برخی از این سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد عبارتند از:

- (۱) وزارت تحصیلات عالی
- (۲) دانشجویان
- (۳) فارغ‌التحصیلان
- (۴) سایر پوهنتون‌های داخلی (خصوصی و دولتی)
- (۵) پوهنتون‌های خارجی
- (۶) مؤسسات خارجی فعال در زمینه تحصیلات عالی
- (۷) ادارات ملی و محلی
- (۸) جامعه

در شکل زیر، ذی‌نفعان پوهنتون جامی، در سه محیط کلان، محیط رقابتی و محیط داخلی تقسیم‌بندی و نشان داده شده است.

محیط کلان	محیط رقابتی	محیط داخلی
• عوامل سیاسی P • عوامل اقتصادی E • عوامل اجتماعی S • عوامل تکنالوژی T	• مشتریان • رقباء • سازمان‌های مافوق • سازمان‌های همکار • کالا یا خدمات	• منابع مالی • منابع انسانی و نیروی انسانی • آموزش و تحقیق • رهبری و مدیریت • استراتژی‌ها



ذینفع داخلی (اثر مستقیم) 	ذینفع خارجی (اثر مستقیم) 	ذینفع خارجی (اثر غیر مستقیم) 
---	---	---

ذی‌نفعان پوهنتون جامی را از حیث اثرگذاری می‌توان به دو طیف تقسیم نمود: ذی‌نفعان داخلی که دارای اثر مستقیم می‌باشند و ذی‌نفعان خارجی که دارای اثر غیرمستقیم می‌باشند. در بخش حاضر انتظارات ذی‌نفعانی که دارای اثر مستقیم و غیر مستقیم می‌باشند، مورد تحلیل قرار می‌گیرد و سپس بر مبنای انتظارات ذی‌نفعان بیرونی که دارای اثر غیر مستقیم

می‌باشند، (فرصت‌ها و تهدیدها) و ذی‌نفعان درونی که دارای اثر مستقیم (قوت‌ها و ضعف‌ها) مورد شناسایی و تحلیل قرار خواهد گرفت.

شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات

در این قسمت با توجه به امکانات و شرایط بالقوه و بالفعل در محیط خارجی توسط اعضاء کمیته پلان استراتژیک طی جلسات متعدد نقاط ذیل به عنوان فرصت‌ها و تهدیدات پوهنتون جامی شناسایی نموده اند:

فرصت‌ها

- ۱) بهره‌مندی از امتیازات اعتبار اکادمیک
- ۲) عدم صدور جواز ایجاد پوهنتون جدید از سوی وزارت تحصیلات عالی
- ۳) نرخ بالای نیروی جوان و مستعد به تحصیل در کشور
- ۴) امکان فراهم‌آوری دوره تخصص در شفاخانه کادری جامی
- ۵) روی‌کرد ارتقاء کیفیت در وزارت
- ۶) و ...

تهدیدات

- ۱) خروج سرمایه
- ۲) کاهش درآمد سرانه
- ۳) افزایش میزان مهاجرت
- ۴) ایجاد محدودیت‌های تحصیلی و کاری برای خانم‌ها
- ۵) کمبود منابع علمی و تحقیقاتی معتبر در سطح کشور
- ۶) و ...

دیدگاه پوهنتون جامی (Vision)

کسب جای‌گاه برتر علمی در نظام تحصیلی از طریق ارتقای مداوم تحصیلات عالی، رشد تحقیقات علمی و تربیت منابع انسانی متخصص جهت توسعه کشور.

مأموریت پوهنتون جامی (Mission)

آموزش و تربیه منابع انسانی متخصص و مسلکی به هدف توسعه اجتماعی، اقتصادی و افزایش درآمد از طریق انکشاف مدیریت سازمانی، ظرفیت‌سازی علمی و تحقیقاتی، گسترش منابع تکنالوژی معلوماتی و ارائه خدمات آموزشی و تحصیلی باکیفیت، مأموریت‌های اساسی پوهنتون جامی می‌باشند.

ارزش‌ها (Values)

- ۱) ارزش‌گرایی اسلامی، اخلاقی و ملی؛
- ۲) قانون‌مداری و تمکین به اصول و مقررات؛
- ۳) مسئولیت‌پذیری، دیگر‌یاری و عدالت‌گرایی؛
- ۴) تخصص‌گرایی، کیفیت‌گرایی و شایسته‌سالاری؛
- ۵) احترام به آزادی بیان و اندیشه با رعایت ارزش‌های اسلامی.

فصل چهارم

اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌ها

اهداف استراتژیک از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت‌ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می‌گیرند. در پوهنتون جامی، اهداف استراتژیک مجموعه‌ای از اهدافی هستند که موانع سر راه این پوهنتون را برطرف نموده و کمک می‌کنند تا به شرایط مورد نظر (بهتر) خود دست یابد.

اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک این پوهنتون پس از تعیین دیدگاه و مأموریت و با درنظرداشت اهداف وزارت محترم تحصیلات عالی عبارتند از:

- ۱) تدریس و آموزش باکیفیت؛
- ۲) توسعه فعالیت‌های بین‌المللی و ظرفیت‌سازی علمی؛
- ۳) افزایش درآمد؛
- ۴) گسترش استفاده از منابع تکنالوژی و انکشاف مدیریت سازمانی؛
- ۵) رشد و توسعه‌ی تحقیقات علمی؛ و
- ۶) گسترش نقش پوهنتون در انکشاف جامعه.

استراتژی‌ها

استراتژی به طور کلی شامل اولویت‌بندی اهداف، تعیین اقدامات برای دستیابی به اهداف و بسیج منابع برای اجرای اقدامات است. برای طرح استراتژی‌های مناسب بخاطر رفع نقاط ضعف و بهره‌گیری از فرصت‌های پوهنتون، مراحل زیر در نظر گرفته شده است:

تعیین موقعیت استراتژیک

تعیین موقعیت استراتژیک با در نظر داشت این که اهداف متناسب با دیدگاه باشند، گزینه‌های رسیدن نهاد به موفقیت را مشخص می‌کند.

استراتژی‌های کلی سازمان‌ها را می‌توان به‌طور عموم به چهار دسته‌ی زیر تقسیم‌بندی نمود:

۱) استراتژی‌های تهاجمی: عبارت از رویکردی است که توسط سازمان‌ها برای بهبود موقعیت استراتژیک در

بازار از طریق سلب سهم بازار از رقباء استفاده می‌شود. در این استراتژی نقاط قوت و فرصت‌ها بالاست.

۲) استراتژی‌های رقابتی: استراتژی رقابتی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌هایی است که یک سازمان برای

کسب مزیت رقابتی در بازار استفاده می‌کند. این فرآیند شناسایی و اجرای اقداماتی است که به نهاد اجازه می‌دهد موقعیت رقابتی خود را بهبود بخشد. در این استراتژی نقاط قوت و تهدیدات بالاست.

۳) استراتژی‌های محافظه‌کارانه: در این نوع استراتژی نقاط ضعف و فرصت‌های نهاد بالاست. استراتژی

محافظه‌کارانه یک رویکرد در سرمایه‌گذاری است. در این نوع از سرمایه‌گذاری، اولویت سرمایه‌گذار حفظ سرمایه خواهد بود و در گام بعدی به دنبال رشد یا افزایش سود خود است.

۴) استراتژی‌های تدافعی: در استراتژی تدافعی نقاط ضعف و تهدیدات بالاست. سازمان‌هایی که از این نوع

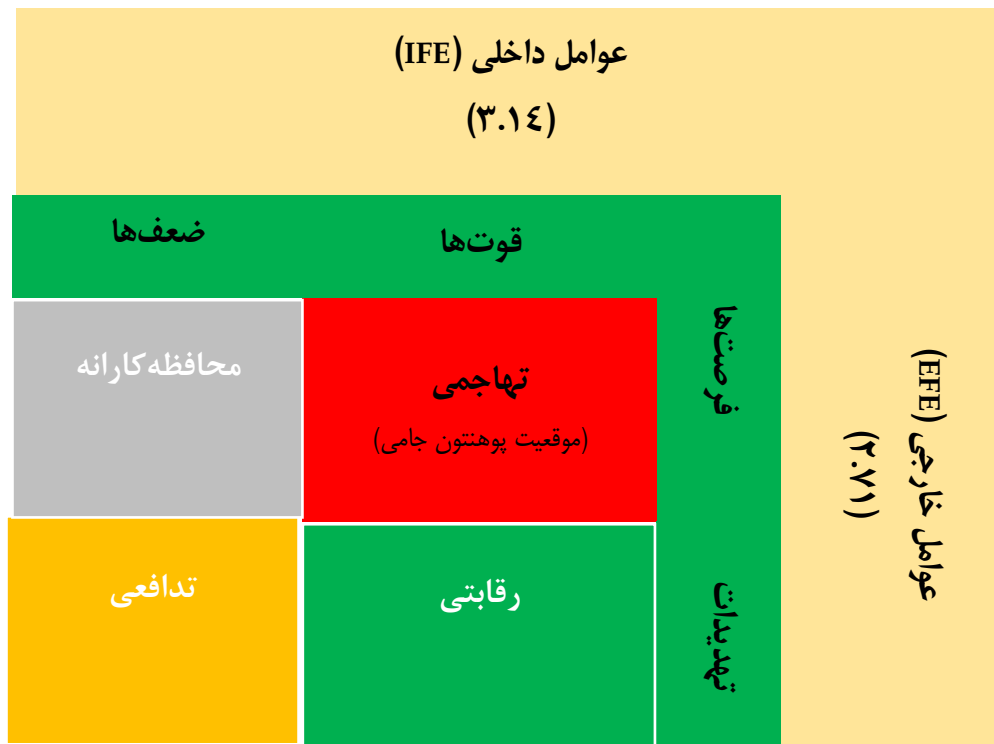
استراتژی استفاده می‌کنند، هم در محیط خارجی و هم در محیط داخلی دارای ضعف می‌باشند.

پوهنتون جامی پس از تعیین عوامل محیط‌های داخلی و خارجی خود، فرم‌هایی را در میان افراد متخصص پوهنتون توزیع نموده که در آن اهمیت هر کدام از عوامل مشخص شدند.

با اتکاء به نمرات استراتژیک در عوامل داخلی (۳.۱۴) و عوامل خارجی (۲.۷۱)، می‌توان ادعا کرد که پوهنتون

جامی از لحاظ استراتژیک در موقعیت تهاجمی قرار دارد.

تعیین حالت استراتژیک



قرار گرفتن در هر یک از خانه‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) چهارخانه‌ای، مفهوم استراتژیک خاصی دارد.

برای تعیین موقعیت استراتژیک پوهنتون جامی عوامل داخلی و خارجی آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا این گونه موقعیت استراتژیک پوهنتون را درست تشخیص داده و مطابق به آن استراتژی‌های مناسبی را برای رسیدن به اهداف طرح نماییم.

تدوین استراتژی‌ها

در این مرحله، پوهنتون جامی پس از تعیین اهداف استراتژیک و تحلیل اهمیت ضرایب عوامل محیط‌های داخلی و خارجی خود، استراتژی‌هایی را با در نظر داشت نظرات کارشناسان افراد این پوهنتون تدوین نموده است که هر کدام برای رفع نقاط ضعف و استفاده مناسب از فرصت‌ها نقش مؤثری را ایفاء خواهند کرد:

۱) توسعه‌ی همکاری‌های علمی - تحقیقی با نهادهای ملی و بین‌المللی

۲) ارتقاء و انکشاف سطح ارائه‌ی خدمات تحصیلی

۳) ایجاد مراکز علمی و کاربردی

۴) توسعه‌ی زیرساخت‌ها و کاربرد تکنالوژی

۵) حمایت از انجام فعالیت‌های تحقیقاتی

۶) و ...

اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس مدل (QSPM)

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) ابزاری برای تحلیل سناریوها و انتخاب بهترین سناریو برای اجرای استراتژی در تحلیل سوات (SWOT) است. پوهنتون جامی پس از تعیین استراتژی‌های خود، به اولویت‌بندی آن‌ها از طریق این مدل پرداخت. در این مدل، افراد متخصص پوهنتون به هر کدام از استراتژی‌ها با در نظر داشت عوامل محیط داخلی و خارجی، نمره‌هایی بین ۱-۴ را اختصاص دادند. در این مدل نمره ۱ بیان‌گر عدم جذابیت استراتژی، نمره ۲ بیان‌گر جذابیت کم، نمره ۳ بیان‌گر جذابیت قابل قبول و نمره ۴ جذابیت بالایی را نشان می‌دهد.

اولویت‌بندی استراتژی‌ها

بعد از تحلیل سوات (SWOT) مشخص شده است پوهنتون جامی، موقعیت استراتژیک تهاجمی را اختیار نموده و این بدان معناست که استراتژی‌های این پوهنتون باید به گونه‌ای باشد که پوهنتون بتواند با استفاده از قوت‌های موجود از فرصت‌های در دست داشته کمال بهره‌گیری را نماید و هر چه قوی‌تر ظاهر گردد.

«۲»

بخش دوم: اجرای پلان استراتژیک

فصل پنجم

ظرفیت‌سازی و زمینه‌سازی

در این فصل به منظور تطبیق پلان استراتژیک ظرفیت‌های موجود مورد بررسی قرار گرفته و با توجه به الزامات تطبیق پلان استراتژیک بعضی پیشنهادات و طرح‌ها ارائه گردیده است که منجر به ایجاد زمینه لازم و مساعد برای تطبیق پلان گردد.

اصلاح ساختار و تشکیلات

ساختار و تشکیلات فعلی پوهنتون مطابق به معیارهای تعیین شده بوده و تکافوی فعالیت‌های علمی و اداری این پوهنتون را می‌نماید. با توجه به استراتژی‌های تهاجمی پوهنتون در ۵ سال آینده برای ایجاد برنامه‌های علمی جدید قطعاً نیازمند تعدیل ساختار و تشکیلات این پوهنتون خواهیم بود.

یکی از برنامه‌های عمده و اساسی در چشم‌انداز ۵ ساله دوم، تأسیس پوهنحی‌های جدید و دیپارتمنت‌های جدید در سطح لیسانس پس از نیازسنجی و درک ضرورت آن می‌باشد. این پوهنتون خود را مکلف می‌داند تا در راستای تأسیس دیپارتمنت جدید جدوجهد بلیغ نموده و پس از طی مراحل قانونی اقدام به اصلاح تشکیلات خود می‌نماید. علاوه بر آن یکی از استراتژی‌های رشد و توسعه پوهنتون جامی، که از چندین سال بدین‌سو در حال تکمیل ظرفیت‌ها و شرایط آن می‌باشیم ایجاد دوره ماستری می‌باشد. برای تکمیل ظرفیت کادر علمی و اداری که از شرایط اساسی تأسیس برنامه‌ی ماستری می‌باشد، اقدامات اساسی برای اصلاح و تشکیلات این پوهنتون خواهیم نمود. باید یادآور شد که تشکیلات و ظرفیت کادر علمی و اداری تحت هیچ شرایطی نباید کاهش یافته و در مسیر رشد و افزایش کادر علمی و اداری تلاش صورت گیرد.

تغییر و سبک رهبری و مدیریت

در پلان استراتژیک گذشته، سبک رهبری و مدیریت در پوهنتون جامی به‌گونه‌ی مشارکتی تبیین گردیده بود. اینک با تعیین چشم‌انداز جدید و تعیین استراتژی‌ها برآئیم تا سبک مدیریت و رهبری این پوهنتون را علاوه بر مشارکتی به تحول‌گرا نیز تغییر دهیم. مدیران و اعضای کادر علمی ضمن واقف بودن به چشم‌انداز و مأموریت این پوهنتون بر ایجاد تحول و مشارکت کلیه اعضاء فعالیت‌ها و برنامه‌ها را به پیش خواهند برد. ما معتقدیم با این سبک رهبری و مدیریت با تمرکز و اقدامات مبتنی بر اهداف و استراتژی‌ها جهت رسیدن به دیدگاه پوهنتون مسیر راحت‌تری را طی خواهیم نمود.

اقدام و پیشنهاد اصلاح و تعدیل پالیسی‌ها و طرز‌العمل‌ها

سیستم سازی که بخش عمده‌ای از تمرکز مدیران پوهنتون جامی را به خود اختصاص داده است، امر حیاتی برای رشد و توسعه تلقی می‌گردد. تنظیم امور بر اساس پالیسی‌ها و طرز‌العمل‌ها می‌تواند نظم و انسجام قابل وصفی را برای کلیه بخش‌ها فراهم آورد.

روی این ملحوظ پوهنتون جامی در راستای اصلاح پالیسی‌ها و تعدیل طرز‌العمل‌ها، تلاش نموده و نظریات پیشنهادی خود را برای رفع نواقص پالیسی‌ها و طرز‌العمل‌ها به تیم تدوین و اصلاح ارائه خواهد نمود.

بهبود سیستم اداری

با تغییر فعالیت‌ها و برنامه‌ها سازمان‌های پویا خود را ملزم به بهبود سیستم اداری می‌دانند. اصل افزایش کیفیت ارائه خدمات به عنوان استراتژی مهم این پوهنتون در طی پنج سال آینده این را می‌طلبد تا سیستم اداری روزبه‌روز نسبت به گذشته بهبود یابد.

بنابراین، مستندسازی فرایندها اولین گام برای بهبود پوهنتون خواهد بود. بر اساس تحقیقات و تجربیات علمی، برای اصلاح سیستم و آغاز تغییرات، مدیران اقدام به مستندسازی و بهنگام سازی فرایندها می‌نمایند. شکی نیست که بدون مستندسازی فرایندها، مدیر و کارکنان سازمان درک درستی از وضعیت سازمان و موقعیت خود نخواهند داشت و بدون اطلاع از چگونگی فرایندها برای رسیدن به رضایت ذی‌نفعان، ارتقای کیفیت خدمات و امور جاری در سازمان، و حتی کاهش هزینه‌ها و طرح‌های دیگر بهبود سازمانی را به هدفی دست نیافتنی مبدل مینمایند و هزینه‌های غیرضروری و زیادی را به سازمان تحمیل میکنند؛ که نتیجه آن کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی است. بدیهی است مبحث فرایندگرایی فصل مشترک بسیاری از اقدامات مدیریتی از قبیل اجرای مدیریت استراتژیک، اجرای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، سیستم مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی، و... است و اگر در سازمانی این مهم به خوبی انجام پذیرد، میتوان ادعا کرد که زیرساخت بسیاری از سیستم‌های مدیریتی تأمین شده و امکان دستیابی به بهره‌وری و تعالی فراهم آمده است. ذی‌نفع محوری و بهره‌مندشدن از خدمات با کیفیت، این پوهنتون را وامیدارد تا برای بهبود سیستم اداری خویش از هیچ گونه سعی و تلاش دریغ ننماید.

تقویت و راه‌اندازی اتوماسیون اداری

استفاده از سیستم اتوماسیون اداری مناسب که زیرساخت‌های آن تقریباً از جانب مرکز تکنالوژی معلوماتی پوهنتون جامی فراهم گردیده است، علاوه بر اینکه باعث صرفه‌جویی در زمان، کاهش هزینه‌ها و در نتیجه بهره‌وری بیشتر فعالیت‌های پوهنتون می‌شود، دستاوردهای چشم‌گیری برای مدیران، کارشناسان، کارکنان بخش تدریسی و آرشیف، ارباب رجوع این پوهنتون و در نهایت محیط زیست به دنبال دارد.

به کمک سیستم اتوماسیون اداری کلیه امور مربوط به پوهنتون بصورت متمرکز در یک دیتابیس مرکزی قابل ارائه می‌باشد و کلیه اطلاعات افراد و سایر مراکز مستقر در پوهنتون بصورت موثری بر روی سرور مرکزی مستقر می‌گردد. این سیستم شامل دستگاه‌ها و نرم افزارهای تحت وب و تحت ویندوز، کارت دانشجویی یا پرسنلی می‌باشند. کلیه افراد عضو

پوهنتون جامی از جمله دانشجویان، کارمندان، اساتید و مدیران، تحت پوشش سیستم در می آیند و به کمک اینترنت شبکه محلی قادر به ارتباط با سیستم پوهنتون خواهند بود.

بدین لحاظ، پوهنتون جامی در پنج سال آینده دارای اتوماسیون اداری گردیده و کلیه فعالیت‌های آن با درک مزایای اتوماسیون اداری به حالت الکترونیک درخواهد آمد.

بر این امر واقفیم که بروکراتیک موجود در برخی فعالیت‌ها، ممکن است علاوه بر سیستم اداری الکترونیک، ما را وادارد تا کماکان شواهد کاری را در قالب گذشته به‌گونه‌ی کاغذی نگهداری نماییم. امیدوارم رویکرد وزارت تحصیلات عالی نیز بر این مسیر تغییر جهت داده تا از مزایای پیشرفت‌های تکنالوژی در عرصه خدمات علمی و آموزشی بهره‌مند گردیم.

فصل ششم

عملیاتی نمودن استراتژی‌ها

در این فصل چگونگی عملی نمودن استراتژی‌ها تبیین گردیده و با تمرکز بر ساخت پلان عملیاتی ۵ ساله، پلان مالی ۵ ساله و روش‌های مقابله با موانع احتمالی اجرایی نمودن پلان سنجش گردیده است.

تدوین برنامه‌ها بر مبنای استراتژی‌ها

نقشه عملی و کاربردی استراتژی‌ها

در این بخش برای درک بیشتر پلان استراتژیک، نقشه و مدلی طرح شده تا مجریان بتوانند با سهولت بیشتر ارتباط و سلسله مراتب فرآیند مدیریت استراتژیک را دریابند.

کارت امتیازی متوازن

ارزیابی عمل کرد، یکی از وظایف اصلی هر نهاد و یکی از وجوه مدیریت عمل کرد است که در گذشته بیشتر از طریق به کارگیری شاخص‌های مالی اجرا شده است. کارت ارزیابی متوازن از رویکردهای جدید در این زمینه بوده که نهادها را از چهار بعد مالی، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری و رضایت مشتری مورد ارزیابی قرار می‌دهد. بنابر این پوهنتون جامی بر اساس چهار بعد فوق کارت امتیازی متوازن پلان استراتژیک خویش را بر اساس استراتژی که بیشترین اهمیت را داشته است، ترسیم نموده است.

پلان عملیاتی ۵ ساله پوهنتون جامی

پلان عملیاتی ۵ ساله پوهنتون جامی بمنظور نیل به اهداف استراتژیک مندرج پلان استراتژیک طرح شده است.

پلان مالی ۵ ساله پوهنتون جامی

پلان مالی ۵ ساله پوهنتون جامی با توجه به شرایط حال و پیش‌بینی آینده طرح گردیده است.

پلان انکشافی ۵ ساله پوهنتون جامی

به‌منظور نیل به اهداف استراتژیک و اجرای درست استراتژی‌های مندرج در این پلان، بعضی فعالیت‌های انکشافی نیز پیش‌بینی گردیده است.

شناخت موانع تطبیق

پوهنتون‌های افغانستان در شرایط کنونی گریبان‌گیر چالش‌هایی هستند که ممکن است در بلندمدت صدمه‌های بزرگ و جبران‌ناپذیری را به تحصیلات عالی وارد نمایند:

- ❖ کاهش انگیزه در میان دانشجویان و استادان
- ❖ کاهش درآمد سرانه
- ❖ خروج سرمایه از کشور
- ❖ ایجاد محدودیت‌های تعلیمی، تحصیلی و کاری برای خانم‌ها
- ❖ مهاجرت کدرهای متخصص
- ❖ عدم موجودیت تفکیک رشته‌ها در معارف و سوق تمام فارغان مکاتب به تحصیلات عالی

عوامل فوق از جمله تهدیدات بزرگ برای نهادهای تحصیلات عالی و پوهنتون جامی نیز می‌باشند که این موانع در بلندمدت تأثیرگذار خواهد بود و در صورت تداوم، مطمئن موجب عدم تطبیق برنامه‌های پیش‌بینی‌شده در این پلان خواهند شد.

یافتن راه حل برای انحلال موانع

با وجود این که تهدیدات پیش‌بینی‌شده اکثراً متوجه به محیط خارجی پوهنتون جامی است و نقش این واحد در کاهش یا رفع آن‌ها بسیار کم است، بازهم این پوهنتون استراتژی‌ها و برنامه‌هایی را برای مدیریت وضعیت کنونی طرح نموده است که در صورت تطبیق تأثیرگذاری تهدیدات را بر فعالیت‌های این واحد کاهش خواهد داد. تنوع در نوع ارائه خدمات و ایجاد یک ارتباط هدف‌مند با اقشار مختلف جامعه از جمله برنامه‌هایی اند که می‌توانند به نوعی در این امر کارا و مؤثر واقع شوند.

تحلیل مداوم رقبا

عدم موجودیت آمار و احصائی از جمله مشکلات بسیار بزرگ تمامی نهادهای علمی و اداری کشور از جمله وزارت تحصیلات عالی و پوهنتون‌ها می‌باشد. در کنار آن، موجودیت ارتباطات اندک میان نهادهای تحصیلات عالی به نوعی تحلیل بازار را به یک امر بسیار دشوار تبدیل نموده و گاهی موجب طرح استراتژی‌های نامناسب شده است. پوهنتون جامی با درک این مسئله، برنامه دارد تا پلان منظم بازاریابی را برای سال‌های آینده تهیه نماید و مطابق به آن و با ایجاد ارتباطات مؤثر و مفید با سایر پوهنتون‌ها به راحتی بتواند رقبا و بازار را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

نتیجه‌گرایی

نتیجه‌گرایی به دسته‌ای از نظریات گفته می‌شود که بنابر آن‌ها، نتایج اعمال مبنای فعالیت‌ها قرار می‌گیرند. پوهنتون جامی به این اصل باور داشته و تلاش نموده است تا با تحلیل دقیق محیط‌های داخلی و خارجی خود، استراتژی‌هایی را طرح

نماید که با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های موجود، نقاط ضعف را مرفوع، تهدیدات را کاهش و در نتیجه پوهنتون جامی را به دیدگاه از قبل تعیین‌شده‌ی آن برساند.

تشریک مساعی برای تطبیق پلان

پوهنتون جامی برای تطبیق دقیق و منظم برنامه‌های طرح‌ریزی شده‌ی خویش نیازمند همکاری‌های سایر نهادها نیز می‌باشد که طور به آن‌ها اشاره شده است:

۱- بخش‌های داخلی

نهادهای دولتی محلی، نهادهای خصوصی، دانشجویان، فارغ‌التحصیلان و بخش‌های داخلی در این پوهنتون، نقش مستقیم و مؤثری در تطبیق پلان استراتژیک پوهنتون بازی می‌کنند. این نهادها به‌دلیل آگاه بودن از نیازها و توقعات بازار هدف این پوهنتون طرح برنامه برای رفع این امور، کمک می‌کنند تا پوهنتون جامی بتواند انواع خدمات را به شکل مسلکی و تخصصی و در زمان مناسب آن انجام دهد.

۲- بخش‌های ملی

تمامی نهادهای دولتی، نهادهای خصوصی و پوهنتون‌ها در سطح کشور با طرح استراتژی‌های خود می‌توانند نقش به‌سزایی در برنامه‌های پوهنتون جامی داشته باشند. این پوهنتون با درک این مهم، برنامه دارد تا طی پنج‌سال آینده با امضاء تفاهم‌نامه با نهادهای مختلف بتواند این تأثیرگذاری را برجسته نماید.

۳- بخش‌های بین‌المللی

با توجه به هدف استراتژیک توسعه روابط علمی و اکادمیک در سطح بین‌المللی پوهنتون جامی در کنار نهادهای ملی، مؤسسات خارجی، پوهنتون‌های خارجی نیز می‌توانند با اشتراک‌گذاری تجارب خویش پوهنتون جامی را در برنامه‌های آینده آن کمک کند.

«۳»

بخش سوم: نظارت و ارزیابی

فصل هفتم

نظارت و ارزیابی

بدست آوری نتایج متوقعه از تمامی فعالیت‌های آموزشی و عملی یقیناً وابسته به چگونگی نظارت و ارزیابی از عمل‌کرد آن فعالیت شناخته می‌شود. از آنجایی که سیاست اداری پوهنتون جامی مبتنی بر نظارت و ارزیابی پی‌ریزی شده است، هر بخش برای انجام امور محوله مرتباً مورد نظارت و ارزیابی قرار می‌گیرد.

بدین لحاظ، در بخش اول این فصل به روند نظارت از تطبیق پلان استراتژیک ۱۴۰۲ الی ۱۴۰۶ می‌پردازیم و در بخش دوم آن ارزیابی فعالیت‌های انجام شده مبتنی بر استراتژی‌ها را تبیین می‌نماییم.

نظارت استراتژی‌ها

تمرکز بر فرایند نظارت در پوهنتون مسیر اصلی و برنامه‌های آن را شناسایی می‌کند و آن‌ها را به سایر کارکنان می‌شناساند. به این ترتیب همه واحدهای پوهنتون با اهداف اصلی مدیریت فعالیت‌ها و اجراات هم‌سو خواهند شد و از انحرافات احتمالی در اجرای برنامه‌ها جلوگیری می‌شود.

هدف اصلی نظارت، توجه دائمی و مستمر بر یک فعالیت است تا اطمینان حاصل شود که آن فعالیت دقیقاً مطابق با آن چیزی که برنامه‌ریزی شده است، اجرا می‌شود.

زمانی که اجرای پلان‌های عملیاتی در پوهنتون به درستی انجام نمی‌شود، با اصلاح روند موجود کمک باید کرد تا از انحراف در تحقق اهداف پیش بینی شده جلوگیری شود.

سیستم نظارت در پوهنتون از نوع بالا به پایین در کلیه سطوح قابل اجراست؛ بدین معنا که کلیه فعالیت‌ها به وسیله واحد بالاتر یا کمیته مشخص مورد نظارت قرار می‌گیرد.

به هیچ عنوان نمی‌توان سیستم نظارت را بدون برنامه‌ریزی تصور کرد. این سیستم تنها زمانی معنا پیدا می‌کند که در کنار برنامه‌ریزی دقیق و منظم به اجرا درآورده شود. اگر نظارت به گونه غیربرنامه‌ریزی اجرا شود، دیگر جنبه اصلاحی خود را از دست داده و نقش بازخواست گونه را به خود می‌گیرد.

بر این امر واقف هستیم که بهبود عملکرد پوهنتون جامی وابسته به نظارت مستمر و مؤثر است. مسیر نظارت با توجه به استراتژی‌ها و فعالیت‌ها بر اساس نظارت گذشته نگر و حال نگر ترتیب شده است.

روی این ملحوظ و با توجه به مدیریت سازمانی مدل‌های نظارت در فعالیت‌های کلیه واحدها مطابق موارد ذیل و مرجع معین صورت می‌گیرد:

انواع نظارت

۱- نظارت ربع‌وار

مطابق برنامه‌های از قبل تدوین شده در پلان عملیاتی کمیته اصلی فعالیت‌های مندرج پلان عملیاتی همان سال به گونه ربع‌وار مورد نظارت قرار می‌گیرد. کمیته پلان استراتژیک از کلیه فعالیت‌ها در اخیر هر ربع

نظارت نموده و عدم فعالیت‌های انجام نشده را درج فورم مخصوص می‌نمایند. مسئول مربوطه مکلف است، فیدبک‌های کمیته را در ربع بعدی عملیاتی نماید.

۲- نظارت سالانه

علاوه بر نظارت‌های ربع‌وار که بیشتر جنبه‌ی کنترل اجرای استراتیژها و فعالیت‌های پیش‌بینی شده در پلان عملیاتی سالانه بخش‌ها را داراست، نظارت سالانه در اخیر هر سال به وسیله کمیته پلان استراتژیک صورت خواهد گرفت. این کمیته مکلف است گزارش نظارت سالانه‌ی خویش را در سطوح مختلف در آخرین جلسه شورای علمی پوهنتون هر سال ارائه داده و از تطبیق و عدم تطبیق برنامه‌ها و فعالیت‌ها به شورای علمی معلومات مفصل ارائه نماید.

سطوح نظارت

نظارت ربع‌وار و سالانه در سطوح زیر الزاماً می‌بایست انجام شود:

۱- به سطح معاونیت‌ها

کمیته پلان استراتژیک اجراءات معاونیت‌های مختلف پوهنتون را با توجه اهداف، استراتیژی‌ها و فعالیت‌ها مورد نظارت قرار می‌دهد. هدف اساسی بررسی و کنترل اجرای فعالیت‌ها بر مبنای استراتیژی‌هاست.

۲- به سطح پوهنچی‌ها

از میان اعضای کمیته با ریاست رئیس کمیته پلان استراتژیک، تمامی فعالیت‌های مندرج پلان عملیاتی در کلیه بخش‌ها مورد نظارت قرار می‌گیرند.

۳- به سطح کمیته‌ها

کمیته‌های تشکیل شده در هر سال فعالیت‌های شان مورد نظارت قرار می‌گیرد. مشکلات و موانع از عدم تطبیق فعالیت‌های مندرج این پلان می‌بایست از جانب فرد مسئول درج اجندای جلسات کمیته پلان استراتژیک قرار گیرد تا برای موانع عدم تطبیق راه‌حل سنجیده شود.

اجراءات پس از نظارت

۱- ارسال فیدبک

اعضای کمیته نظارت از تطبیق پلان استراتژیک، هر گاه در پروسه نظارت مشاهده نمایند که فعالیت‌ها مطابق پلان استراتژیک و عملیاتی به پیش‌نمی‌رود، با ارسال فیدبک به بخش مربوطه رفع مسئولیت می‌نمایند. این نظارت از نوع اطلاعی بوده که مقصود اصلی آن تضمین اجرای فعالیت‌ها مبتنی بر استراتیژی‌هاست.

۲- پیگیری فیدبک‌ها جهت اصلاح

برای تشخیص فعالیت‌های انجام شده و تطبیق فیدبک‌ها، باید کمیته پلان استراتژیک پوهنتون فیدبک‌های اصلاحی جهت انجام فعالیت‌ها را مرتباً پی‌گیری نماید. در صورتی که یک فعالیت در سال تعیین شده اجراء نشود با ذکر دلایل عدم اجراء به سال بعد منتقل شود.

کمیته پلان استراتژیک، بخشی از روند نظارت خویش را به جمع‌آوری گزارش‌ها از تطبیق پلان عملیاتی سالانه اختصاص می‌دهد. این گزارش‌ها باید حاوی اسناد و شواهد تطبیقی آن مطابق معیارهای تضمین کیفیت باشد.

ارزیابی استراتژی‌ها

اگر عوامل داخلی و خارجی که در زمان ساخت پلان استراتژیک مورد توجه قرار گرفتند در طی زمان تغییر نمایند، حتی استراتژی‌های که به بهترین وجه ممکن تدوین و اجرا شده باشند، منسوخ می‌گردند. بنابراین لازم است تا استراتژی به صورت منظم مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند.

ارزیابی استراتژی‌ها در این مبحث به دو مفهوم ارائه می‌گردد؛ نخست ارزیابی از میزان تطبیق استراتژی‌های است که شرایط اجرای آن کماکان باقیست و می‌بایست اجراء شوند. مسئولیت ارزیابی از تطبیق پلان استراتژیک ۱۴۰۲ - ۱۴۰۶ بر عهده کمیته تضمین کیفیت یا کمیته نظارت و ارزیابی می‌باشد. بر اساس پلان استراتژیک، مطابق چک لیست که در برگرفته اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌ها می‌باشد، کمیته اقدام به ارزیابی آن می‌نماید.

دوم ارزیابی استراتژی به دلیل تغییر عوامل داخلی و خارجی است. این نوع ارزیابی پس از ارزیابی از تطبیق یا تشخیص عوامل داخلی و خارجی ضرورت پیدا می‌نماید. کمیته پلان استراتژیک در هر مقطع زمانی که تشخیص دهد استراتژی تعیین شده به دلیل تغییر عوامل داخلی و خارجی قابلیت اجرایی را از دست داده است، اقدامات مقتضی با توجه به شرایط، اوضاع و احوال می‌نماید.

ارزیابی سالانه تطبیق استراتژی‌ها و فعالیت‌ها

برای رسیدن به دیدگاه، تعقیب اهداف از طریق اجرای استراتژی امر مهم و ضروری می‌باشد. این که استراتژی‌ها و فعالیت‌ها به چه میزان تطبیق گردیده است، صرفاً با نظارت و ارزیابی استراتژی‌ها می‌توان به آن دست یافت. روی این ملحوظ مبتنی بر فعالیت‌های تعیین شده، فورم ارزیابی سالانه تهیه گردیده که مطابق پلان عملیاتی توسط کمیته تضمین کیفیت یا کمیته نظارت و ارزیابی فعالیت‌ها و استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. این فورم در اخیر پلان پیوست می‌باشد.

ارزیابی عمل کرد عوامل انسانی

عوامل انسانی که مجری پلان استراتژیک در طی پنج سال آینده می‌باشند، نقش مهمی در تطبیق استراتژی‌ها و در نهایت رسیدن به دیدگاه تعیین شده را بازی می‌کنند.

بر این اساس، عوامل انسانی دخیل در تطبیق پلان استراتژیک، در اخیر هر سال عمل کرد شان مورد ارزیابی قرار گرفته تا معلوم گردد که فعالیت‌های شان به چه میزان استراتژی‌های پوهنتون را، عملی نموده است.

در این فرایند به اهداف بلندمدت و کوتاه مدت توجه می‌شود. اگر نتایج عملکرد کارکنان رضایت بخش نبوده، ولی کارکنان به گونه مداوم و مستمر فعالیت‌های پیش‌بینی شده را انجام داده باشند، می‌بایست کمیته اقدام به اصلاح استراتژی نماید.

تشخیص دلایل عدم تطبیق استراتژی‌ها

هیئت ارزیابی کننده پس از ارزیابی از تطبیق پلان استراتژیک می‌بایست در خلال ۵ روز کاری، گزارش تفصیلی خود را به کمیته اصلی پلان استراتژیک و کمیته تضمین کیفیت ارسال نماید. دلایل عدم تطبیق استراتژی‌ها و فعالیت‌های مرتبط به آن باید واضحاً در این گزارش درج گردیده باشد. این دلایل برای هر استراتژی به‌گونه‌ی مجزاً بیان می‌گردد. برای تشخیص دلایل عدم تطبیق می‌باید کمیته ارزیابی کننده به عوامل زیر توجه نماید:

(۱) آیا استراتژی‌ها با نیروی انسانی سازگاری دارد یا خیر؟ تغییر مداوم نیروی کار و عدم تطبیق استراتژی می‌تواند ناسازگاری استراتژی را روشن نماید.

(۲) اگر یکی از واحدهای پوهنتون، باعث عدم موفقیت یا کاهش نتایج حاصله از فعالیت واحد دیگری باشد، به معنای ناسازگاری استراتژی می‌باشد.

(۳) در صورتی که کارکنان مرتباً مسائل و مشکلات را به کمیته ارزیابی ارجاع دهند، مشکل در استراتژی یا فعالیت بوده و باید در گزارشات مستنداً ذکر گردد.

یافتن راه حل برای تطبیق استراتژی‌ها

کمیته پلان استراتژیک، جلسه فوق‌العاده برگزار نموده و روی یافتن راه‌حل‌ها برای تطبیق استراتژی که در سال گذشته تطبیق نگردیده است مشترکاً با بخش‌های مرتبط به اجراء کار می‌نمایند.

در صورتی که شرایط تطبیق استراتژی کاملاً منعدم گردیده باشد، کمیته پس از مشوره با کمیته اصلی روی اصلاح و تغییر استراتژی‌ها کار می‌نماید.

اصلاح و تغییر استراتژی‌ها

پس از ارسال گزارش کمیته ارزیابی و نظارت و عدم تطبیق استراتژی‌ها، در قدم نخست، کمیته پلان استراتژیک اقدام به اصلاح استراتژی نموده و به تعقیب آن فعالیت‌های جدیدی را برای تطبیق استراتژی علاوه بر فعالیت‌های گذشته پیش‌بینی می‌نماید.

در صورتی که اعضای کمیته جمعاً به عدم تطبیق استراتژی اتفاق نظر داشته باشند، پس از اخذ مشوره با کمیته اصلی، اقدام به تغییر استراتژی می‌نمایند. با تغییر استراتژی می‌بایست کل فعالیت‌های پیش‌بینی شده نیز ترتیب گردیده و پس از تأییدی اعضای کمیته به شورای علمی پوهنحی و کمیته اصلی پلان استراتژیک ارسال گردد.

لازم به ذکر است که استراتژی‌های تعیین شده قبل از سال ۱۴۰۴ امکان تغییر کلی را نداشته و در خلال سال ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ صرفاً می‌توان استراتژی‌ها را اصلاح نمود.

آثار محیطی پلان استراتژیک

رسالت نهادهای اکادمیک تولید یا کشف علم، انجام تحقیقات علمی، یافتن راه‌حل‌های مبتنی بر علم و تجربه برای حل معضلات جامعه و تربیه نسل آگاه، متخصص و متعهد می‌باشد.

تولید و انکشاف علم در طول زمان می‌تواند به تغییرات فراگیر و تاثیرگذار عمیق منجر شود. تغییرات بزرگ و ناگهانی ناشی از عملکرد پوهنتون‌ها در محیط، طی مدت زمان کوتاه کمتر قابل لمس است؛ هرچند که پوهنتون‌ها از طریق ارایه آموزش‌های عالی و تخصصی به محصلین با تمرکز به رشته‌های تحصیلی از طریق اساتید مجرب خویش توانایی ایجاد و تاثیرگذاری بر محیط اعم از محیط کلان و تخصصی را دارا می‌باشند.

همین مشخصه، یعنی تولید علم و دانش، این نهادها را از سایر سازمان‌ها مجزا مینماید، یعنی نهادهای اکادمیک محصول فزیک تولید نمی‌کنند و در حقیقت دانش چگونگی تولید محصولات فزیک را در پاره‌ای موارد به جویندگان انتقال می‌دهند. علاوه‌ا پروسه تفکیک وظایف یعنی دیپارتمنت‌های متنوع در داخل پوهنتون‌ها که هر کدام فلسفه وجودی خود را دارند در حال تغییر می‌باشند.

پوهنتون جامی با داشتن شش پوهنهی و هشت دیپارتمنت با بهره‌گیری از دانش اساتید مجرب، ظرفیت‌های ایجاد شده در طول یک دهه‌ی گذشته، تجربه طی نمودن مسیر پر پیچ‌وخم علم و با توجه به مدت زمان (پنج سال) این پلان استراتژیک خویش قادر خواهد بود که فارغ‌التحصیلان متعددی در رشته‌های مختلف را به جامعه تقدیم کند. با توجه به این که در جامعه‌ما نیاز شدید به متخصصین و افراد تحصیل کرده وجود دارد، جای شکی نیست که فارغ‌التحصیلان پوهنتون جامی با تحصیلات عالی خویش توانایی ایجاد تغییرات مثبت را در کشور عزیزمان را افغانستان خواهند داشت، چنانچه تا به حال فارغین این پوهنتون این امر را ثابت ساخته‌اند.

پوهنتون جامی با بازیگران متفاوتی از جمله ادارات دولتی در سطح محل و مرکز، محصلین، دست‌اندرکاران و سرمایه‌گذاران، اساتید، بازار، رقبای بخش دولتی و خصوصی، موسسات و نهادهای غیردولتی، غیرانتفاعی و غیره در ارتباط بوده که هر کدام به طریق خود تاثیرگذاری و تاثیرپذیری‌شان را بر همدیگر و جامعه دارند.

به صورت عموم تمامی این عوامل را میتوان به محیط کلان و خورد تقسیم بندی کرد و پیش بینی نمود که پوهنتون جامی با در نظر داشت پلان استراتژیک پنج ساله خویش باعث به وجود آمدن چه تغییراتی بعد از ختم دوره زمانی یاد شده خواهد گردید. در حقیقت تاثیرگذاری پوهنتون جامی در محیط از طریق محصلین عزیز که مجهز به دانش روز میباشند، به صورت عملی در آینده محقق خواهد گردید. تاثیرات آنی که توسط فارغین این نهاد تحصیلات عالی به محیط کلان تحمیل میشود همانا افزایش سالانه افراد باسواد است که مجهز به دانش تخصصی میباشند، از جانب دیگر، هم بخش خصوصی و هم دولتی از توانایی و ظرفیت این افراد متخصص در رسیدن به اهداف خورد و کلان خویش بهرمنند خواهند شد، سکتورهای اقتصادی خصوصی و عمومی، سیاسی و قضایی، صحت، زراعت، امنیت و حکومت داری از جمله سکتورهایی هستند که هر ساله متناسب به تعداد فارغ‌التحصیلان پوهنتون جامی در مرحله اول در شعاع محیطی خورد و در نهایت در سطح کشور به گونه ای مثبت متاثر خواهند گردید.

انکشاف جامعه که بخش اعظم آن در گرو فعالیت‌های نهادهای علمی و آموزشی می‌باشد، در چشم‌انداز پنج ساله‌ی پوهنتون جامی مورد توجه بوده و برای تحول اجتماعی استراتژی‌های خاص مدنظر گرفته شده است.

انفاذ

پلان استراتیژیک پوهنتون جامی در جلسه مؤرخ ۱۴۰۲/۰۲/۱۳ طی نمبر پروتوکل «۲» مورد تأیید اعضاء کمیته پلان استراتیژیک قرار گرفت و پس از ارسال آن به وزارت محترم تحصیلات عالی و کسب پیشنهادات اصلاحی شان، در جلسه مؤرخ ۱۴۰۲/۰۶/۱۵ طی نمبر پروتوکل «۶» کمیته پلان استراتیژیک پوهنتون جامی مؤرد تعدیل و اصلاح قرار گرفت. با احترام

دکتر عتیق الله «رحیمی»

معاون علمی/رئیس کمیته پلان استراتیژیک

پلان استراتیژیک پوهنتون جامی در جلسه مؤرخ ۱۴۰۲/۰۲/۲۹ طی نمبر پروتوکل «۲» مورد تصویب اعضای شورای علمی قرار گرفت و پس از ارسال آن به وزارت محترم تحصیلات عالی و اعمال پیشنهادات اصلاحی آن وزارت محترم از سوی کمیته پلان استراتیژیک پوهنتون جامی، در جلسه مؤرخ ۱۴۰۲/۰۶/۳۰ طی نمبر پروتوکل «۶» شورای علمی مؤرد تأیید اعضاء قرار گرفت.

با احترام

دکتر میرمحمد «ایوبی»

رئیس پوهنتون/رئیس شورای علمی