

## پلان استراتیجیک و نقشه اقتصاد

۱۴۰۲

---

۱۴۰۶



پوهنتون جامی

## شناسنامه ی پلان

## مشخصات:

عنوان: پلان استراتیژیک پوهنجی اقتصاد سال ( 1402 – 1406 )

تعداد صفحات: 122

تدوین: کمیته پلان استراتیژیک پوهنجی

اجرا، کننده: پوهنجی اقتصاد

تاریخ تأیید کمیته پلان استراتیژیک پوهنجی: 1401/12/19

تاریخ تصویب شورای علمی پوهنجی: 1401/12/27

تاریخ تصویب شورای علمی پوهنتون: 1402/01/29

بِسْمِ  
اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

## پیشگفتار رئیس پوهنحی اقتصاد:

دانشکده اقتصاد بنا بر ضرورت‌سنجی و مطالعه نیاز بازار کار برای کادر مسلکی در این رشته به سال 1390 در چوکات پوهنتون جامی تأسیس گردید.

سیستم‌های مالی و مدیریتی از جمله بخش‌های مهم اقتصادی کشور به شمار می‌رود که در پی تحولات چشمگیر دهه اخیر پیشرفت‌ها و گام‌های قابل توجهی در مبارز ساختن نقش خود در اقتصاد کشور حاصل نموده است. در راستای تقویت این رشد و همسو نمودن فعالیت‌های اقتصادی در کشور با توجه به نیاز و ضرورت‌های کشور و جامعه افغانی، فقدان کادر مسلکی در این رشته از جمله مسائل چالش‌برانگیز می‌تواند دانسته شود.

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و بدین ترتیب فرآیند برنامه‌ریزی آغاز شد. نظام آموزشی و خاصاً آموزش امور اقتصادی، در شرایط کنونی کشور نسبت به هر عرصه دیگر، برنامه ریزی دقیق و منسجم را می‌طلبد تا از یک طرف از نظر کمی، کمبود نیروی تحصیلکرده مورد نیاز مرفوع شود و از طرف دیگر، کیفیت خدمات آموزشی نیز بر اساس معیارات حفظ گردد. برنامه‌ریزی گذر از یک گام به گام بعدی نیست بلکه پروسه‌ای خلاق است و می‌تواند پیش‌تاز تصمیم نهائی، چندین مرتبه تغییر و بازبینی گردد

از آنجایی که جهت نیل به رسالت‌ها و انجام مأموریت، هر نهادی نیاز به تنظیم و تدوین برنامه‌ها و پلان‌های معین و مشخص دارد، دانشکده اقتصاد هم در زمینه پوره نمودن رسالت و نیل به اهداف مشخص و مدون خویش ضرورت تهیه پلان استراتژیک را از جمله اولویت‌های ضروری فعالیت خویش دانسته و پلان استراتژیک دانشکده اقتصاد بر اساس پلان استراتژیک 5 ساله پوهنتون جامی (1406-1402) تدوین گردیده و در تلاش است تا با هماهنگی و متابعت از دورنما و اهداف این سازمان، مسیر کاری خویش را تعیین و تعقیب نماید.

با احترام

اسد الله صدیقی

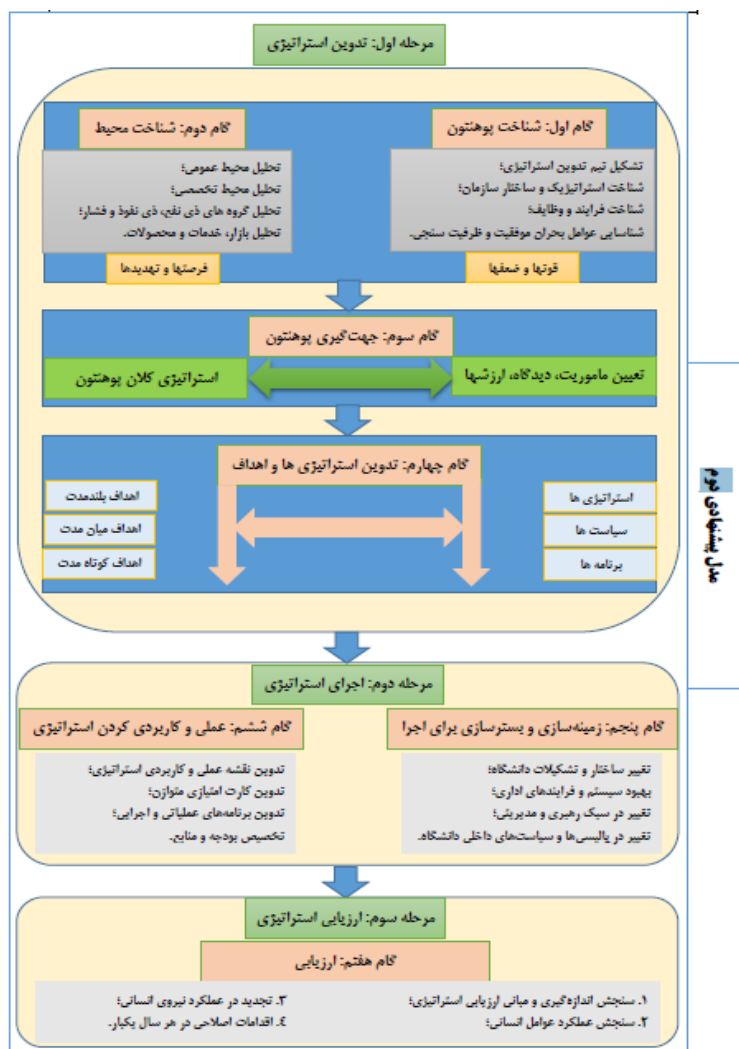
رئیس پوهنحی اقتصاد

## چارچوب پلان استراتژیک پوهنحی اقتصاد:

چارچوب پلان استراتژیک دانشکده اقتصاد در مطابقت با رهنمود تدوین پلان استراتژیک برای پوهنتون ها از هفت فصل و سه مرحله تشکیل شده است. بخش نخست مشمول؛ فصل اول بررسی محیط داخلی، فصل دوم مطالعه و بررسی محیط خارجی، فصل سوم تحلیل سوات (SWOT)، دیدگاه، مأموریت و استراتژیهای کلان، فصل چهارم انتخاب

استراتژیهای ممکن، تعیین اولویت استراتژیها، در مرحله دوم حاوی فصل پنجم تعیین اهداف کوتاه مدت، متوسط مدت و درازمدت، و تدوین پلان عملیاتی برای سال های موردنظر جهت رسیدن به اهداف استراتژیک، فصل ششم تطبیق پلان استراتژیک و مرحله سوم دربرگیرنده فصل هفتم میکازنیم نظارت و ارزیابی ارزیابی پلان استراتژیک است.

مزید بر این کمیته تدوین پلان استراتژیک سعی نموده تا با استفاده از رویکرد علمی و نظام مند در تدوین پلان استراتژیک که مطابقت با فرآیند مدیریت استراتژیک داشته باشد پیروی نماید.



## اعضاء کمیته ی پلان استراتژیک

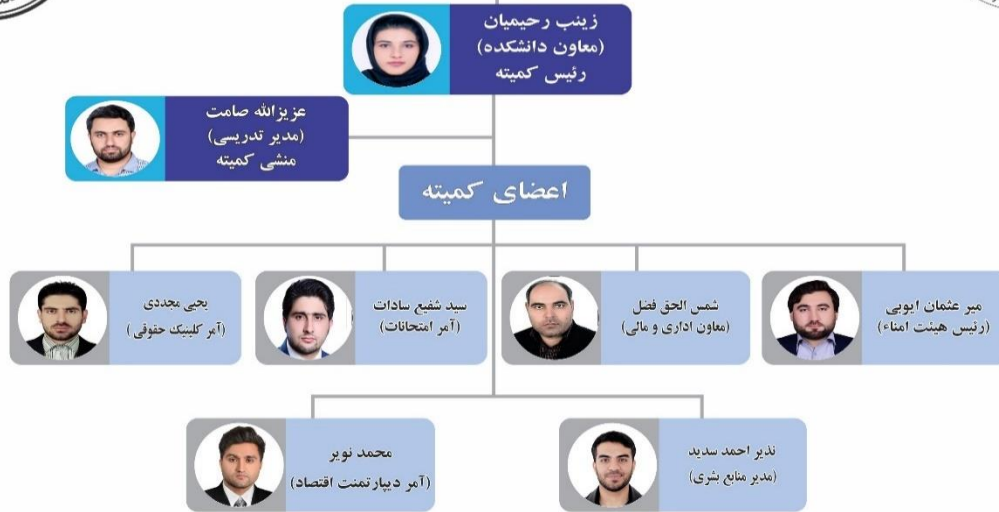
به منظور تهیه و تدوین یک پلان استراتژیک واقع بینانه، اعضای کمیته پلان استراتژیک به تاریخ 28 / 09 / 1401 طبق نمبر پروتوکل ( 10 ) شورای علمی پوهنچی تعیین گردیدند.



وزارت تحصیلات عالی  
ریاست پوهنتون جامی  
معاونیت علمی  
دانشکده اقتصاد



## کمیته پلان استراتژیک



مرحله اول: تدوین پلان استراتیژیک

فصل اول: تحلیل محیط دانشکده

## فصل اول

در این فصل منابع، امکانات، مزایا و انتظارات ذینفعان محیط داخلی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته و در نهایت نقاط قوت و ضعف دانشکده مشخص گردیده است.

### مطالعه و بررسی محیط داخلی پوهنچی

#### مقدمه:

پس از ختم دوره نخست پلان استراتژیک دانشکده اقتصاد برای سال‌های 1397-1401، با طرح پلان جدید پنج‌ساله بر روی گام‌های استراتژیک به سمت افزایش کیفیت و بدست آوردن بهترین جایگاه تمرکز می‌کنیم. این پلان به تعهد دانشکده برای خدمت به شهروندان و استقبال از افراد علاقه‌مند به فعالیت‌های علمی تدوین شده است.

پلان استراتژیک بر اساس دستاوردهای این دانشکده که به شدت با زندگی اقتصادی - اجتماعی افراد جامعه مرتبط می‌باشد، طرح‌ریزی شده است. این پلان مجموعه‌ای متمرکز و مکمل از اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌ها برای راهنمایی اساتید، کارکنان، دانشجویان و فارغ التحصیلان ارائه می‌دهد تا دانشکده اقتصاد به‌عنوان یک دانشکده پیشرو، الگو و کیفیت‌محور در سطح ملی شناخته شود.

اعضای شورای علمی دانشکده، کارکنان، دانشجویان برحالی، فارغ التحصیلان و ذی‌نفعان به سهم خود در تدوین این پلان نقش فعال داشته‌اند. بیش از 10 نفر از کدر علمی دانشکده طی جلسات مختلف نظریات‌شان را پیرامون برنامه‌های دانشکده ارائه نمودند. برای تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی دانشکده از تقریباً تمامی کارکنان پوهنتون و کتله‌ی بزرگی از ذی‌نفعان که شامل نهادهای دولتی، نهادهای خصوصی، دانشکده اقتصاد سایر



پوهنتون‌ها، دانش‌جویان و دانش‌آموختگان با ارسال پرسش‌نامه، نظرخواهی صورت گرفته و نظریات‌شان در تدوین این پلان در نظر گرفته شده است.

فرایند تدوین پلان استراتژیک شامل تعیین اعضای کمیته‌ی پلان استراتژیک، برگزاری جلسات متعدد، تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی دانشکده، تعیین دیدگاه و مأموریت، تعیین اهداف، تعریف استراتژی‌ها و مشخص نمودن فعالیت برای هر کدام از استراتژی‌ها می‌باشد.

تدریس و آموزش باکیفیت، گسترش تحقیقات علمی و کاربردی، تربیت سرمایه‌ی انسانی متعهد، متخصص و کارآفرین، افزایش کاربرد تکنولوژی و بهبود مدیریت سازمانی، افزایش درآمد و توسعه‌ی اجتماعی و اقتصادی جامعه از جمله اهداف استراتژیک دانشکده اقتصاد برای پنج‌سال آینده (1406-1402) تعیین شده اند. این دانشکده با تمکین به این اهداف، خود را مکلف می‌داند تا در طول این زمان گام‌های استوار و دقیقی را برای توسعه‌ی سطح دانش افراد بلند کند.

اجرای این پلان بر عهده‌ی تمامی ارائه‌کنندگان و ذی‌نفعان خدمات دانشکده اقتصاد است. اما به‌صورت مشخص؛ استادان، کارکنان و دانشجویان این دانشکده نقش ارزنده‌ای در اجرای برنامه‌های پیش‌بینی‌شده در پلان استراتژیک را عهده دار اند. هر کدام مکلف اند تا با طرح برنامه‌های مؤثر و کارا و سهم‌گیری در انجام فعالیت‌ها، ما را در تحقق این اهداف یاری رسانند.

دانشکده اقتصاد با تدوین پلان عملیاتی پنج‌ساله، فعالیت‌هایی را برای این اهداف پیش‌بینی نموده است که هر کدام از این فعالیت‌ها با در نظر داشت منابع مالی پوهنتون، فرایندی شفاف را برای تطبیق، تعقیب و گزارش‌دهی برنامه‌ها فراهم سازد.

تیم تدوین این پلان در زمان تعیین اهداف و طرح استراتژی‌ها، منابع انسانی و مالی سازمان را بعنوان اساسی‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار مدنظر داشته اند. موجودیت کادر متخصص در این دانشکده و حمایت مالی از سوی پوهنتون،

شکل‌پذیری و تحقق اهداف را نه تنها ممکن می‌سازد، بلکه برداشتن گام‌هایی فراتر از این اهداف و برنامه‌ها را نیز مقدور می‌نماید (ان‌شاءالله).

در نهایت، این پلان استراتژیک در مطابقت با قوانین کشور تدوین شده است و در شرایطی که دنیا به شدت در حال تغییر است و افغانستان با مشکلات عدیده‌ای گریبان‌گیر می‌باشد، دانشکده اقتصاد را کمک می‌کند تا قوت‌ها و فرصت‌ها را غنیمت شمرده و در راستای کاهش/رفع تهدیدات و نقاط ضعف اقدامات مؤثری را روی دست بگیرد.

### نیازمندی و اهمیت پلان استراتژیک برای دانشکده اقتصاد:

مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به معنای دقیق خود با اتخاذ و اجرای تصمیم درباره‌ی آینده‌ی سازمان سرو کار دارد. هر سازمان یک مأموریت دارد. سازمان در یک "محیط" فعالیت دارد که هم "تهیه کننده" و هم "ارائه دهنده‌ی امکانات" است. سازمان دارای نقاط مشخص "قدرت" و "ضعف" است و نیز "محدودیت‌هایی" دارد. سازمان ناچار است مرتباً به "گزینش‌های استراتژیک" روی بیاورد تا بتواند با توجه به نقاط قوت و ضعف و محدودیت‌ها و مأموریت خود پاسخگوی تغییرات واقعی یا قابل پیش‌بینی محیط باشد. اجرای استراتژیکی با اتخاذ تصمیم درباره‌ی توسعه‌ی ساخت سازمان برای نیل به هدفهای منتخب آن و حصول اطمینان از اثر بخشی فعالیتها و اداره‌ی این فعالیتها در جهت تحقق اهداف سروکار دارد. (وی، گری آکرمن، ۱۳۸۳، ص ۱۷۶)

برنامه‌های استراتژیک برای مقاطع بلند مدت طراحی می‌شود و قلمروی بسیار گسترده و جامع را در بر می‌گیرد. در سال‌های گذشته توجه بسیار زیادی به برنامه‌های استراتژیک معطوف شده است. مخصوصاً در حوزه‌ی آموزش و تحصیلات. شاید این توجه به دلیل ضرورت ایجاد تحول در تمام ابعاد آموزش و تحصیلات رسمی است که از سوی صاحب‌نظران احساس می‌شود. این بسیار عجیب است که جامعه، دانشجویان، و سایر وسایل ارتباط جمعی، ارزش‌ها، هنجارها و باورها در سال‌های گذشته دچار تغییر و تحولات جدی شده‌اند، اما بیشتر نظام‌های آموزشی هنوز همان‌هایی هستند که برای دانشجویان جوامع سال‌های گذشته طراحی شده‌اند.

با توجه به موارد فوق و با رعایت اصول مدیریتی حاکم بر دانشگاه جامی و به تبع آن دانشکده اقتصاد به دوام پلان های استراتژیک ادوار قبلی لازم و ضروری پنداشته می شود تا برای پنج سال آینده (1406-1402) پلان استراتژیک جدید تدوین و ترتیب گردد. برای نیل به این هدف حسب رهنمود وزارت جلیله تحصیلات عالی از روش دوم و برای تجزیه و تحلیل محیط از طریقه سوات (SWOT Analysis) کار گرفته خواهد شد.

### پیشینه پوهنهی اقتصاد و مدیریت:

کاریکولم درسی این پوهنهی مطابق استندردهای ملی و بین المللی بوده و سازگار با شرایط کشور می باشد. مدت تحصیل در پوهنهی اقتصاد جامی 8 سمستر در مدت 4 سال به سیستم کرایت میباشد و به گونهی نظری و عملی تدریس می شود. تدریس عملی مضامین به شکل سیرهای علمی در بانکها و شرکت های صنعتی و همچنان در ادارات دولتی انجام می شود. هر سمستر شانزده هفته درسی را در برگرفته، بعد از تکمیل شانزده هفته در ظرف سه هفته امتحانات پایان سمستر برگزار می گردد. امتحانات مضامین به شکل تحریری صورت گرفته که شامل امتحانات صنفی، وسط سمستر و نهائی بوده و نتایج فعالیت های تحصیلی دانشجویان مثل نمرات وسط سمستر، کنفرانس ها، پروژه های صنفی و نمرات اخذ شده آخر سمستر را انعکاس می دهد.

ترویج فرهنگ ارزیابی و ارزش گذاری به نتایج آن، رعایت کورس پالیسی، داشتن پلان های ماهوار و هفته وار، تدریس نظری و عملی و تطبیق برنامه درسی در هر سمستر، تدویر سمینارهای علمی و برگزاری به موقع جلسات شورای علمی، اساتید و دیپارتمنت بخشی از فعالیت های این پوهنهی است.

### : آسیب شناسی عدم تطبیق کامل پلان:

#### تحولات سریع و غیر قابل پیش بینی

یکی از عمده ترین دلایل دست نیافتنی شدن تمام موارد و اهداف استراتژیک تحولات سریع غیر قابل پیش بینی طی این دوره بوده است اما با استفاده از انعطاف پذیری استراتژیها و پاسخگویی سریع به مسائل قسمت زیاد این تهدیدات مدیریت گردیده است.

#### رخصتی های دوره کرونا:

موجودیت رخصتی های دوره قرنطینه از جمله دلایلی بود که باعث شد تطبیق پلان در همان سال به کندی پیش رود.

## تحلیل عوامل محیطی

### تحلیل عوامل محیط داخلی

#### نقاط قوت:

1. موقعیت جغرافیایی مناسب دانشگاه؛
2. کدر دائم متخصص و باتجربه؛
3. کسب اعتبارنامهٔ اکادمیک؛
4. ...

#### نقاط ضعف

1. نداشتن کمپس دائمی
2. مطابقت پایین کاریکولم با بازار کار؛
3. نبود تنوع در منابع درآمدی در دانشکده؛
4. عدم طی مراحل اسناد استخدامی اساتید در وزارت تحصیلات عالی؛

## فصل دوم:

### شناخت محیط بیرونی

در این فصل به محیط بصورت کل و بصورت خاص به محیط کلان (محیط بیرونی) دانشکده پرداخته شده است و همچنین انتظارات ذینفعان در محیط کلان بررسی شده. با استفاده از مدل (PEST) و مدل رقابتی مایکل پورتر این بررسی ها انجام شده است و در نهایت فرصت ها و تهدید های دانشکده شناسایی شده اند.

**الف: 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. دانشکده اقتصاد 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 دانشکده باید در راستای برآورده ساختن آنها قدم بردارد. به طور کلی نهادهای مافوق 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 دانشکده اقتصاد باید به نیاز اصلی تمامی گروه‌های ذینفع توجه نماید و به خاطر بر آوردن انتظارات آنها، استراتژی‌ها و برنامه‌های مشخص و قابل دسترس را طراحی و اجرا نماید.

دانشکده اقتصاد 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:

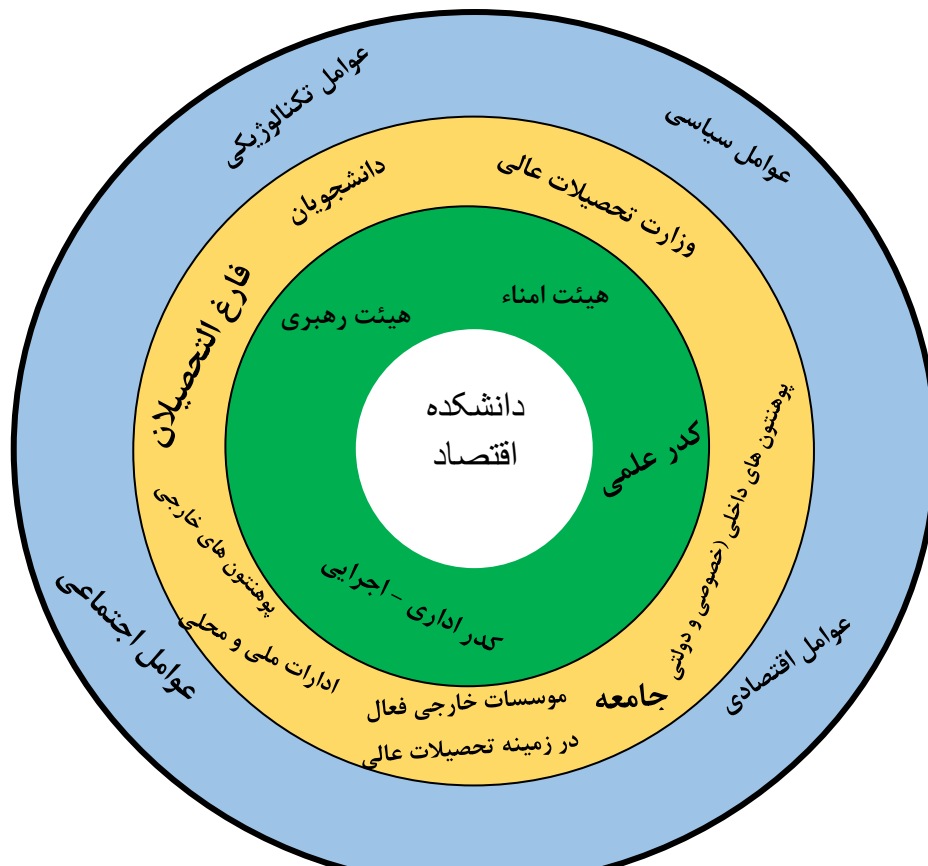
1. وزارت تحصیلات عالی
2. دانشجویان
3. فارغ التحصیلان
4. سایر دانشگاه‌های داخلی (خصوصی و دولتی)
5. دانشگاه‌های خارجی
6. مؤسسات خارجی فعال در زمینه تحصیلات عالی
7. ادارات ملی و محلی
8. جامعه

در شکل ذیل ذینفعان دانشکده اقتصاد دانشگاه جامی، در سه محیط کلان، محیط رقابتی و محیط داخلی تقسیم‌بندی و نشان داده شده است.




محیط کلان	محیط رقابتی	محیط داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>عوامل سیاسی P</li> <li>عوامل اقتصادی E</li> <li>عوامل اجتماعی S</li> <li>عوامل تکنالوژی T</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشتریان</li> <li>رقبا</li> <li>سازمان‌های مافوق</li> <li>سازمان‌های همکار</li> <li>کالا یا خدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منابع مالی</li> <li>منابع انسانی و نیروی انسانی</li> <li>آموزش و تحقیق</li> <li>رهبری و مدیریت</li> <li>استراتژی‌ها</li> </ul>

ذینفعان دانشکده اقتصاد پوهنتون جامی

جدول (4)



شکل (1)

<p>ذینفع داخلی (اثر مستقیم)</p> 	<p>ذینفع خارجی (اثر مستقیم)</p> 	<p>ذینفع خارجی (اثر غیر مستقیم)</p> 
---	---	---

ذینفعان دانشکده اقتصاد 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 نیازمندی‌ها و 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.

### ج: شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها

در این قسمت با توجه به امکانات و شرایط بالقوه و بالفعل در محیط خارجی ( به تعداد 10 عامل فرصت و 10 عامل تهدید) توسط تیم پلان استراتژیک طی جلسات متعدد نقاط ذیل به عنوان فرصت‌ها و تهدیدهای دانشکده اقتصاد شناسایی نموده اند

### با مطالعه و بررسی موارد فوق فرصت‌ها:

- دید مثبت جامعه به تحصیل؛
- رویکرد یکسان وزارت تحصیلات عالی و پوهنتون جامی در ارتقای کیفیت؛
- موجودیت پروژه‌های آموزشی – تحقیقی؛
- داشتن برند معتبر در بین جامعه؛
- ...

### تهدیدها

- کاهش درآمد سرانه؛
- نامتوازن بودن سطح دانش جدیدالشمولان؛
- ایجاد محدودیت‌های تحصیلی و کاری برای خانم‌ها؛
- رایگان بودن ارائه خدمات تحصیلی در نهادهای تحصیلات عالی دولتی.

**ج: دیدگاه (Vision):**

دانشکده اقتصاد در صدد آن است که دانشکده پیشرو، الگو و کیفیت محور در سطح کشور باشد.

**د: مأموریت (Mission):**

دانشکده اقتصاد رسالت خود می داند که با رشد و ارتقای مستمر کیفیت آموزش و پژوهش در تامین و تربیت سرمایه انسانی متعهد، متخصص و کار آفرین گام بردارد؛ با استعانت از این گام ها و با بهبود مدیریت سازمانی و توسعه تکنالوژی در افزایش درآمد و انکشاف اقتصادی - اجتماعی نقش فعال داشته باشد.

**ه: ارزش ها (Values):**

1. ارزش گرایی اسلامی، اخلاقی و ملی؛
2. قانونمداری و تمکین به اصول و مقررات؛
3. مسئولیت پذیری، دیگر یاری و عدالت گرایی؛
4. تخصص گرایی، کیفیت گرایی و شایسته سالاری؛
5. احترام به آزادی بیان و اندیشه با رعایت ارزش های اسلامی.

**فصل چهارم: اهداف، استراتژی ها و فعالیت ها**

اهداف استراتژیک از سری اهدافی هستند که برای ایجاد تغییرات اساسی، تعیین فرصت ها و رفع موانع مورد استفاده قرار می گیرند. در دانشکده اقتصاد پوهنتون جامی، اهداف استراتژیک مجموعه ای از اهدافی هستند که موانع سر راه این دانشکده را برطرف نموده و کمک می کنند تا به شرایط مورد نظر (بهتر) خود دست یابد.

**الف: اهداف استراتژیک:**

اهداف استراتژیک این دانشکده پس از تعیین دیدگاه و مأموریت و با در نظر داشت اهداف وزارت محترم تحصیلات عالی عبارتند از:

- (1) تدریس و آموزش با کیفیت؛
- (2) گسترش تحقیقات علمی و کاربردی؛



(3) تربیت سرمایه انسانی متعهد، متخصص و کارآفرین؛

(4) افزایش کاربرد تکنالوژی و بهبود مدیریت سازمانی؛

(5) افزایش درآمد؛

(6) توسعه‌ی اجتماعی و اقتصادی (سهام‌گیری در انکشاف جامعه).

### ب: 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 دانشکده، مراحل زیر در نظر گرفته شده است:

### تعیین موقعیت استراتژیک

تعیین موقعیت استراتژیک با درنظرداشت این که اهداف متناسب با دیدگاه باشند، گزینه‌های رسیدن نهاد به مؤفقییت را مشخص می‌کند.

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

(1) 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.

(2) 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.

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

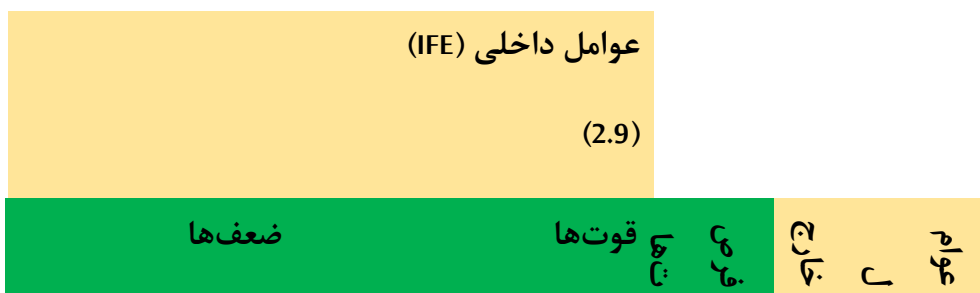
محافظه‌کارانه یک رویکرد در سرمایه‌گذاری است. در این نوع از سرمایه‌گذاری، اولویت سرمایه‌گذار حفظ

سرمایه خواهد بود و در گام بعدی به‌دنبال رشد یا افزایش سود خود است.

4) استراتیژی‌های تدافعی: در استراتیژی تدافعی نقاط ضعف و تهدیدات بالاست. سازمان‌هایی که از این نوع

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

### تعیین حالت استراتیژی





جدول تعیین موقعیت استراتژیک دانشکده اقتصاد

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

### تدوین استراتژی‌ها

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

- 1) افزایش سطح کیفی ارائه خدمات؛
- 2) تنوع در نوع ارائه خدمات؛
- 3) ارتقاء و توسعه سطح ارائه خدمات تحصیلی
- 4) و...

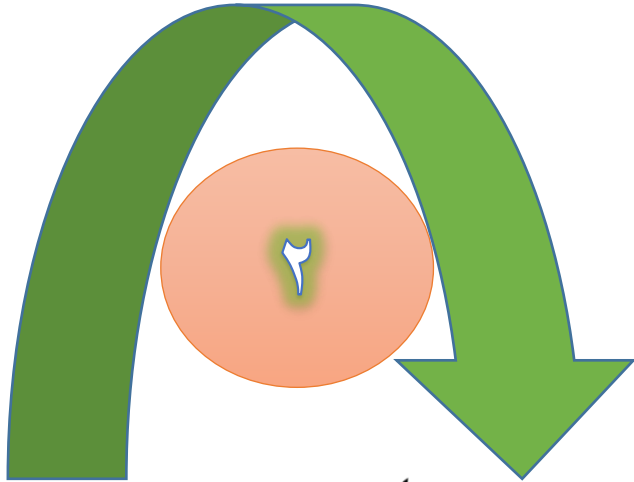
### 5) اولویت‌بندی استراتژی‌ها بر اساس مدل (QSPM)

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) ابزاری برای تحلیل سناریوها و انتخاب بهترین سناریو برای اجرای استراتژی در تحلیل سوات (SWOT) است. دانشکده اقتصاد پس از تعیین استراتژی‌های خود، به اولویت‌بندی

آن‌ها از طریق این مدل پرداخت. در این مدل، افراد متخصص دانشکده به هر کدام از استراتژی‌ها با در نظر داشت عوامل محیط داخلی و خارجی، نمره‌هایی بین 1-4 را اختصاص دادند. در این مدل نمره 1 بیان‌گر عدم جذابیت استراتژی، نمره 2 بیان‌گر جذابیت کم، نمره 3 بیان‌گر جذابیت قابل قبول و نمره 4 جذابیت بالایی را نشان می‌دهد.

### جدول اولویت بندی استراتژی‌ها

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



مرحله دوم: اجرای پلان استراتژیک  
فصل پنجم: ظرفیت‌سازی و زمینه‌سازی

## مرحله 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 طرح‌های ارائه گردیده است. که منجر به ایجاد زمینه لازم و مساعد برای تطبیق پلان گردد.

#### اصلاح ساختار و تشکیلات

ساختار و تشکیلات فعلی پوهن‌خ‌ی مطابق به معیارهای تعیین شده بوده و تکافوی فعالیت‌های علمی و اداری این پوهن‌خ‌ی را می‌نماید. با توجه به استراتژی‌های تهاجمی پوهن‌خ‌ی اقتصاد و مدیریت در 5 سال آینده برای ایجاد برنامه‌های علمی جدید قطعاً نیازمند تعدیل ساختار و تشکیلات این پوهن‌خ‌ی خواهیم بود.

یکی از برنامه‌های عمده و اساسی در چشم‌انداز 5 ساله‌ی دوم، تأسیس دیپارتمنت جدید در سطح لیسانس پس از نیازسنجی و درک ضرورت آن می‌باشد. این پوهن‌خ‌ی خود را مکلف می‌داند تا در راستای تأسیس دیپارتمنت جدید جدوجهد بلیغ نموده و پس از تصویب شورای علمی پوهن‌خ‌ی اقدام به اصلاح تشکیلات خود می‌نماید. علاوه بر آن یکی از استراتژی‌های رشد و توسعه پوهن‌خ‌ی اقتصاد، که از چندین سال بدین سو در حال تکمیل ظرفیت‌ها و شرایط آن می‌باشیم ایجاد دوره‌ی ماستری می‌باشد. برای تکمیل ظرفیت کادر علمی و اداری که از شرایط اساسی تأسیس برنامه‌ی ماستری می‌باشد، اقدامات اساسی برای اصلاح و تشکیلات این پوهن‌خ‌ی خواهیم نمود.

باید یادآور شد که اصلاح 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 سبک رهبری و مدیریت**

در پلان استراتژیک گذشته، سبک رهبری و مدیریت در پوهن‌خ‌ی اقتصاد به‌گونه‌ی مشارکتی تبیین گردیده بود. اینک با تعیین چشم‌انداز جدید و تعیین استراتژی‌ها برآینم تا سبک مدیریت و رهبری این پوهن‌خ‌ی را علاوه بر مشارکتی به تحول‌گرا نیز تغییر دهیم.

مدیران و اعضای کادر علمی ضمن واقف بودن به چشم‌انداز و مأموریت این پوهن‌خ‌ی 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 پوهن‌خ‌ی 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 پوهن‌خ‌ی اقتصاد و مدیریت 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 برنامه‌های سازمان‌های پویا خود را ملزم به بهبود سیستم اداری می‌دانند. اصل افزایش کیفیت ارائه خدمات به عنوان استراتژی مهم این دانشکده در طی پنج سال آینده این را می‌طلبد تا سیستم اداری روزبه‌روز نسبت به گذشته بهبود یابد.

بنابراین، مستندسازی فرایندها اولین گام برای بهبود پوهن‌خ‌ی 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 بهره‌مند شدن از خدمات با کیفیت، این پوهن‌خُی را وامیدارد تا برای بهبود سیستم اداری خویش از هیچ‌گونه سعی و تلاش دریغ ننماید.

### تقویت و راه‌اندازی اتوماسیون اداری

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

به کمک سیستم اتوماسیون اداری کلیه امور مربوط به پوهن‌خُی بصورت متمرکز در یک دیتابیس مرکزی قابل ارائه می‌باشد و کلیه اطلاعات افراد و سایر مراکز مستقر در دانشگاه بصورت موثری بر روی سرور مرکزی مستقر می‌گردد. این سیستم شامل دستگاه‌ها و نرم‌افزارهای تحت وب و تحت ویندوز، کارت دانشجویی یا پرسنلی می‌باشد. کلیه افراد عضو دانشگاه جامی از جمله دانشجویان، کارمندان، اساتید و مدیران، تحت پوشش سیستم در می‌آیند و به کمک اینترنت شبکه محلی قادر به ارتباط با سیستم دانشگاه خواهند بود.



بدین لحاظ، دانشکده اقتصاد و مدیریت در پنج سال آینده دارای اتوماسیون اداری گردیده و کلیه فعالیت‌های آن با درک مزایای اتوماسیون اداری به حالت الکترونیک در خواهد 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 پنج ساله و طروق مقابله با موانع احتمالی، اجرایی نمودن پلان سنجش گردیده است.

#### الف: 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:

کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی که به عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند. «کاپلان و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند.

**پلان عملیاتی پنج ساله**

پلان عملیاتی پنج ساله دانشکده اقتصاد بمنظور نیل به اهداف استراتژیک مندرج پلان استراتژیک طرح شده است که در ذیل قرار گرفته است:

**پلان مالی پنج ساله**

1- پلان مالی پنج ساله دانشکده اقتصاد طور ذیل و با توجه به شرایط حال و پیش بینی آینده طور ذیل طرح گردیده است:

**پلان انکشافی پنج ساله**

بمنظور نیل به اهداف استراتژیک و اجرای درست استراژی های مندرج پلان هذا بعضی فعالیت های انکشافی نیز در پلان پیش بینی گردیده که طور ذیل تبیین گردیده است:

## ب: 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، پوهنتون جامی و دانشکده اقتصاد نیز میباشد که این موانع در بلندمدت تأثیرگذار خواهد بود و در صورت تداوم، مطمئنن موجب عدم تطبیق تمام برنامه‌های پیش‌بینی‌شده در این پلان خواهند شد.

**د: یافتن راه‌حل برای انحلال موانع**

با وجود این که تهدیدات پیش‌بینی شده اکثراً متوجه به محیط خارجی دانشکده اقتصاد است و نقش این واحد در کاهش یا رفع آن‌ها بسیار کم است، باز هم این دانشکده استراتیژی‌ها 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 افشار مختلف جامعه از جمله برنامه‌هایی اند که می‌توانند به نوعی در این امر کارا و مؤثر واقع شوند.

**ه: تحلیل مداوم رقبا**

عدم موجودیت آمار و احصائیه از جمله مشکلات بسیار بزرگ تمامی نهادهای افغانستان از جمله وزارت تحصیلات عالی و پوهنتون‌ها می‌باشد. در کنار آن، موجودیت ارتباطات اندک میان نهادهای تحصیلات عالی و دانشکده‌های زیرمجموعه‌ی‌شان به نوعی تحلیل بازار را به یک امر بسیار دشوار تبدیل نموده و گاهی موجب طرح استراتیژی‌های نامناسب شده است. دانشکده اقتصاد 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 دانشکده اقتصاد سایر پوهنتون‌ها به راحتی بتواند رقبا و بازار را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

**و: نتیجه‌گرایی**

نتیجه‌گرایی به دسته‌ای از نظریات گفته می‌شود که بنابر آن‌ها، نتایج اعمال مبنای فعالیت‌ها قرار می‌گیرند. دانشکده اقتصاد پوهنتون جامی به این اصل باور داشته و تلاش می‌نماید تا با تحلیل دقیق محیط‌های داخلی و خارجی خود، استراتیژی‌هایی را طرح نماید که با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های موجود، نقاط ضعف را مرفوع، تهدیدات را کاهش و در نتیجه دانشکده اقتصاد را به دیدگاه از قبل تعیین‌شده‌ی آن برساند.

**ز: تشریح مساعی برای تطبیق پلان**

دانشکده اقتصاد برای تطبیق دقیق و منظم برنامه‌های طرح‌ریزی‌شده‌ی خویش نیازمند همکاری سایر نهادها نیز می‌باشد که طور زیر به آن‌ها اشاره شده است

### بخش‌های داخلی

نهادهای دولتی محلی، نهادهای خصوصی، پوهنتون جامی، محصلان، فارغ التحصلان و سایر دانشکده‌های فعال در این پوهنتون، نقش مستقیم و مؤثری در تطبیق پلان استراتژیک دانشکده اقتصاد بازی می‌کنند. این نهادها به دلیل آگاه بودن از نیازها و توقعات بازار هدف این دانشکده و طرح برنامه برای رفع این امور، دانشکده کمک می‌کنند تا دانشکده اقتصاد بتواند انواع خدمات را به شکل مسلکی و تخصصی و به در زمان مناسب آن انجام دهد.

### بخش‌های ملی

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

### بخش‌های بین‌المللی

در کنار نهادهای ملی، مؤسسات خارجی و دانشکده اقتصاد دانشگاه‌های بیرونی نیز می‌توانند با اشتراک‌گذاری تجارب خویش دانشکده اقتصاد پوهنتون جامی را برنامه‌های آینده آن کمک کند.

# مرحله سوم: نظارت و ارزیابی

## فصل هفتم: نظارت و ارزیابی

### مرحله سوم: 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 دانشگاه جامی و پوهن‌خُی اقتصاد و مدیریت مبتنی بر نظارت و ارزیابی پی ریزی شده است، هر بخش برای انجام امور محوله مرتباً مورد نظارت و ارزیابی قرار می‌گیرد.

بدین لحاظ، در فصل اول به روند نظارت از تطبیق پلان استراتیژیک 1402 الی 1406 می‌پردازیم و در فصل دوم ارزیابی فعالیت‌های انجام شده مبتنی بر استراتیژی‌ها را تبیین می‌نماییم:

### فصل هفتم: نظارت و ارزیابی

#### الف: نظارت:

میکانیزم رسیدن به دیدگاه و اهداف هسته استراتیژیک پلان را تشکیل می‌دهد، روی این اصل باید میکانیزمی موجود باشد تا نظارت مستمر از آنها صورت گیرد.

**: نظارت ربع‌وار**

مطابق برنامه‌های از قبل تدوین شده در پلان عملیاتی کمیته فعالیت‌های مندرج پلان عملیاتی همان سال به‌گونه‌ی 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 می‌نماید. مسئول مربوطه مکلف است، فیدبک‌های کمیته را در ربع بعدی عملیاتی نماید.

**: نظارت سالانه****به سطح پوهنجی**

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

**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.

**3: ارسال فیدبک**

اعضای کمیته نظارت از تطبیق پلان استراتژیک، هر گاه مشاهده نمایند که فعالیت‌ها مطابق پلان استراتژیک و عملیاتی به پیش نمی‌رود، با ارسال فیدبک به بخش مربوطه رفع مسئولیت می‌نمایند.

**۴: پیگیری فیدبک‌ها جهت اصلاح**

برای تشخیص فعالیت‌های انجام شده و تطبیق فیدبک‌ها، باید کمیته پلان استراتژیک دانشکده‌ی اقتصاد 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.

**ب: ارزیابی**

مسئولیت ارزیابی از تطبیق پلان استراتژیک 1402 – 1406 بر عهده کمیته فرعی تضمین کیفیت می‌باشد. بر اساس پلان استراتژیک، مطابق چک لیست که در برگیرنده اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌ها می‌باشد، کمیته اقدام به ارزیابی آن می‌نماید.

**1: ارزیابی سالانه 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 و نظارت ربع‌وار تهیه گردیده که مطابق پلان عملیاتی کمیته تضمین کیفیت یا ... فعالیت‌ها و استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت. این فورم در اخیر پلان پیوست می‌باشد.

**: ارزیابی عملکرد 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 دانشکده‌های اقتصاد و مدیریت را، عملی نموده است.



**: تشخیص دلایل عدم تطبیق استراتژی‌ها**

هیئت ارزیابی کننده پس از ارزیابی از تطبیق پلان استراتژیک می‌بایست در خلال 5 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.

**: یافتن راه‌حل برای تطبیق استراتژی‌ها**

کمیته فرعی 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 دانشکده و کمیته اصلی پلان استراتژیک ارسال گردد. لازم به ذکر است که استراتژی‌های تعیین شده قبل از سال 1404 امکان تغییر کلی را نداشته و در خلال سال 1402 و 1403 صرفاً می‌توان استراتژی‌ها را اصلاح نمود.