



وزارت تحصیلات عالی افغانستان

پوهنتون جامی

معاونیت علمی

پوهنځی حقوق و علوم سیاسی

کمیته فرعی پلان استراتژیک



## پلان استراتژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط

### بین الملل

### (۱۴۰۲ - ۱۴۰۶)

سال تدوین ۱۴۰۱ خورشیدی



## ✓ مشخصات

عنوان: پلان استراتیژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل سال (۱۴۰۶ - ۱۴۰۲)

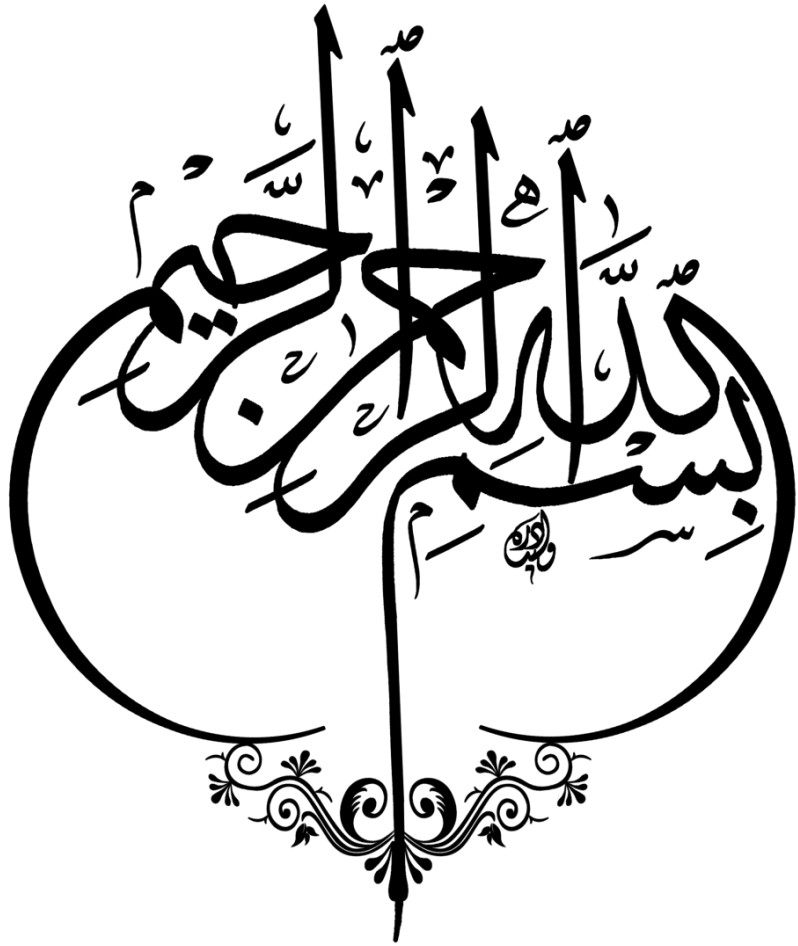
تعداد صفحات: (۹۴)

تدوین: کمیته پلان استراتیژیک پوهنحی

تاریخ تأیید کمیته فرعی پلان استراتیژیک پوهنحی: ۱۴۰۱/۱۲/۰۷

تاریخ تصویب شورای دیپارتمنت حقوق: ۱۴۰۲/۰۱/۰۳

تاریخ تصویب شورای علمی پوهنحی: ۱۴۰۲/۰۱/۰۵



## پیشگفتار

برنامه ریزی منظم، سیستماتیک و مدون یکی از کارشویه های مهم برای حل مشکلات سازمانهای دولتی و غیر دولتی، موسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی، دانشگاه ها و نهاد های موجود دیگر در جامعه تلقی می شود. مغلق بودن ساختار های موجود موسسات و دانشگاه ها، پیچیدگی روز افزون محیط کار در این نهادها و... از جمله عواملی می باشد که مسوولین این نهاد را با مشکلات فراوان روبرو ساخته است و عدم توجه به معضلات پیش گفته می تواند منجر به پیامدهای ناگوار برای نهاد های مربوطه گردد. درست به همین دلیل است که این نهاد ها مستلزم داشتن برنامه ریزی دقیق، مدون، استراتژیک و عملیاتی هستند تا از این طریق به مشکلات و چالش های موجود در سازمانهای خود فائق آیند و فعالیت های شان نیز نظام مند شود و موثریت خود را در محیط کاری و بیرون از محیط کاری داشته باشد. با داشتن پلان استراتژیک میتوان به سادگی و بگونه صحیح به نسبت به چالش ها و مشکلات موجود در محیط واکنش نشان دهد و آنها را حل نماید. با استفاده از پلان استراتژیک میتوان دیدگاه ها، رسالت ها، اهداف، ماموریتها، پالیسی ها و روش های ممد و مفید مشخص ساخت با تا ترسیم یک دورنمای مشخص و معین بتوان به اهداف کلی و اهداف استراتژیک دستیافت.

باتوجه به اهمیت مسئله و موجودیت فکتور های مختلف مانند عوامل اجتماعی و سیاسی، مغلق بودن محیط کاری موسسات مختلف، رابطه موسسات و سازمان ها با موسسات و سازمانهای دیگر بصورت کل و ارتباط دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون جامی بصورت جز با اعضای کدر علمی، اساتید و دانشجویان و دیگر دیپارتمنت های همتا در سطوح داخلی و بین المللی، دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی دانشگاه جامی اقدام به تدوین، تنظیم و سازماندهی برنامه استراتژیک خود نموده است.

درپلان استراتژیک پیش رو سعی برآن شده است تا با استفاده از داده ها و اطلاعات دقیق و درست با در نظر داشت قوانین و مقررات وزارت تحصیلات عالی افغانستان، قوانین و مقررات پوهنتون جامی، دیدگاه ها، رسالت و ماموریت، ارزشها، اهداف عمومی، اهداف استراتژیک، روشها و استراتژی های این دیپارتمنت تدوین و تسجیل شود.

با احترام

**مرحله اول:**

**تدوین استراتژی**

**تحلیل محیط دیپارتمنت**

# فصل اول

## مفاهیم و کلیات

### مبحث اول: مفاهیم

#### گفتار اول: مفهوم استراتژی

«واژه استراتژی» از واژه یونانی «Strategos» گرفته شده که به معنای «سالار سپاه» میباشد. سالانه هر یک از ده قبیله یونانی یک استراتژی برمیگزیدند تا سپاهیان‌شان را هدایت نماید. بعدها وظایف وی به امور قضایی و مدنی نیز تعمیم داده شد. تاریخچه برنامه ریزی استراتژیک به امور نظامی برمیگردد. در لغتنامه وبستر «استراتژی، دانش برنامه‌ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان به هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت پیش از درگیری واقعی با دشمن است. برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانها در دهه ۱۹۵۰ آغاز و در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ به سرعت محبوبیت یافت و بسیاری از مدیران دریافتند که استراتژی، پاسخ بسیاری از مسائل است. در دهه ۶۰، مدل‌های کیفی و کمی استراتژی گسترش یافت. در آغاز دهه ۸۰ میلادی، مدل ارزش سهامداران و مدل پورتر برای برنامه‌ریزی استراتژیک، ستندرد شناخته میشدند. نیمه دوم دهه ۸۰ میلادی، آغاز پیدایش مدل‌های استراتژی معطوف به شایستگی محوری و تمرکز بر بازار بود. اواخر نیمه دوم دهه ۸۰ و آغاز دهه ۹۰ میلادی، شروع پیدایش مدل‌های نسل دوم برنامه‌ریزی استراتژیک بود که بیشتر بر اهمیت انطباق سازمان با تغییر، انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید داشتند. برنامه‌ریزی راهبردی - استراتژیک - پروسه‌های است سازمانی برای تعریف استراتژی سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد. این پروسه افراد و منابع را نیز شامل میشود. برای آنکه ارگان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه میخواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این پروسه را برنامه استراتژیک همان ارگان می‌نامند.

#### گفتار دوم: مفهوم پلان

پلان به معنی نقشه طرح است چیزی که فرد در ذهن آماده نموده و روی کاغذ پیاده می‌نماید. پلان (ترسیم) پلان (Plan) مجموعه‌ای از طراحی یا دیاگرام‌های دو بعدی مورد استفاده برای توصیف یک محل یا شیء یا برای برقراری ارتباط ساختمان سازی یا دستور العمل‌های ساخت است. معمولاً پلان‌ها روی کاغذ کشیده می‌شوند یا روی کاغذ چاپ می‌شوند اما آن‌ها می‌توانند به صورت یک فایل دیجیتالی نیز حضور داشته باشند. پلان‌ها معمولاً برای اهداف تکنیکالی مانند معماری، مهندسی یا نقشه‌کشی استفاده می‌شوند. هدف آن‌ها در این رشته‌ها گرفتن تمام ویژگی‌های هندسی از یک سایت، ساختمان، محصول یا یک شیء، با دقت

تمام است. پلان ها می توانند برای ارائه یا جهت گیری اهداف نیز مورد استفاده قرار گیرند. هدف نهایی از پلان، یا به تصویر کشیدن یک مکان یا یک شیء موجود است یا برای انتقال اطلاعات کافی یک ذهن خلاق به یک سازنده یا تولیدکننده برای تحقق بخشیدن طرح مورد نظر می باشد. ( دانشنامه عمومی) امروزه کاربرد پلان از سطح مهندسی معماری به سطح امور فرهنگی سرایت یافته است. و این اصطلاح یکی از پرکاربردترین تعابیر در محافل علمی مردم امروز است.

### گفتار سوم: مفهوم پلان استراتژیک

پلان استراتژیک و یا به عبارت دیگر برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر سازمانها و شرکتهای موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دید بلندمدت و درجهت دستیابی به اهداف و تحقق ماموریت سازمانی بهره می گیرند..

برنامه ریزی استراتژیک روشی سازمان یافته، سیستماتیک و هماهنگی در جهت برنامه ریزی برای دستیابی به اهداف مشخصی است. استفاده از استراتژی برای مشخص کردن نقشه مسیر شغلی، تیم یا سازمان می تواند مسیر رسیدن به موفقیت را جهت دار و شفاف کند. در این راهنما ابتدا توضیح می دهیم که برنامه ریزی استراتژیک چیست سپس نحوه تهیه و توسعه آن، مراحل برنامه ریزی استراتژیک شرکت، نمونه برنامه ریزی استراتژیک و مزایای استفاده از آن مورد بررسی قرار داده خواهد شد. اگر فرایند برنامه ریزی استراتژیک به درستی انجام گیرد، می توانید فعالیت های شغلی خود را بهینه و فرایند رسیدن به اهدافتان را مشخص کنید. مجله برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکتهای موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دید بلندمدت و درجهت دستیابی به اهداف و تحقق ماموریت سازمانی بهره می گیرند.

### گفتار چهارم: مفهوم تحلیل SWOT

SWOT مخفف کلمات Strengths, Weaknesses, Opportunities و Threats به معنی نقاط قوت، ضعفها، فرصتها و تهدیدات است. تجزیه و تحلیل SWOT چارچوبی می باشد که برای ارزیابی موقعیت رقابتی یک شرکت و یا سازمان توسعه برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد. تجزیه و تحلیل SWOT عوامل داخلی و خارجی و همچنین پتانسیل فعلی و آینده را ارزیابی می کند. تجزیه و تحلیل SWOT برای تسهیل بررسی واقع بینانه، مبتنی بر واقعیت و داده محور نقاط قوت و ضعف سازمان طراحی شده است. سازمان باید با اجتناب از اعتقادات از پیش ایجاد شده یا مناطق مبهم، تجزیه و تحلیل را دقیق انجام دهد و بر حقایق و واقعیتها متمرکز شود. شرکتها و یا سازمانها باید از این تحلیل به عنوان راهنما و نه لزوماً به عنوان یک توصیه استفاده کنند.

## گفتار پنجم: مفهوم تجزیه و تحلیل SWOT

با استفاده از این مدل می‌توانید محیط داخلی و محیط خارجی کسب و کارتان را بررسی کنید. بررسی محیط داخلی نقاط قوت و ضعف را مشخص می‌کند و محیط خارجی نشان‌دهنده فرصت‌ها و تهدیدهایی است که بر کسب و کار اثر می‌گذارند. با شناخت این موارد و عواملی که روی کسب و کارتان اثر می‌گذارد می‌توانید استراتژی‌های عملیاتی را تعیین کرده و در برنامه ریزی‌های راهبردی خود آنها را لحاظ کنید.

نقاط قوت: به مواردی فکر کنید که در آنها بهتر از رقبایتان هستید. کارکنان خبره و ماهر، سرمایه یا منابع مالی انبوه، سرمایه‌گذاران، رشد صنعت، موانع کم برای ورود، پایگاه مشتری و حاشیه سود می‌توانند از مواردی باشند که در آنها بهتر از رقبایتان هستید.

نقاط ضعف: کمبود سرمایه، کارکنان آموزش‌ن دیده، حاشیه سود پایین، موانع زیاد برای ورود و پایگاه مشتری کوچک نمونه‌هایی از نقاط ضعف هستند. فرایند SWOT می‌تواند به اجرای طوفان ذهنی برای رسیدن به راه‌حل و بهبود آنها به شما کمک کند.

### گفتار ششم: مفهوم فرصت

فرهنگ لغات آکسفورد: زمان یا شرایط مطلوب برای یک هدف و زمان یا شرایط مطلوب برای پذیرش انجام یا اجرای چیزی را فرصت می‌نامد.

فرهنگ وبستر: شرایط و موقعیت‌هایی که می‌تواند به پیشرفت و توسعه منجر گردد، فرصت گفته می‌شود. فرصت عبارت است از: منفعت بالقوه، منفعت نهفته؛ وضعیت و شرایطی که از قابلیت تبدیل شدن به منفعت برخوردار است: فرصت = ارزش بالقوه؛ ارزش نهفته. همچنین فرصت عبارت است از عامل یا وضعیتی که بر فرد تأثیر مثبت و مطلوب می‌تواند داشته باشد یا می‌تواند فرد را در انجام وظایف یا تحقق اهداف، کمک کند. فرصت یعنی عوامل بروز منفعت به صورت ناقص (عوامل بالقوه بروز منفعت) که نقصان آن به وسیله تلاش و تدبیر انسان کامل می‌شود. منفعت ما را اهداف ما، تعیین می‌کند.

مفاهیم معادل فرصت عبارت است از: زمینه؛ بستر؛ وضعیت؛ موقعیت.

استفاده خلاقانه از فرصت‌ها: استفاده خلاقانه از فرصت‌ها برای تبدیل به محصول (کالا یا خدمات) کارآفرینی محسوب می‌شود.

فرصت‌ها همیشه وجود دارند، ولی فقط کسانی آنها را می‌بینند و استفاده می‌کنند که مهارت‌های مربوطه را کسب کرده باشند و نسبت به محیط خود حساس باشند نه بی تفاوت (حساسیت و هوشیاری کارآفرینانه). هر فرصت بالقوه نیاز به ایده‌ای دارد تا آن را به فرصت بالفعل تبدیل کند و به منفعت نزدیکتر نماید: فرصت بالقوه + ایده = فرصت بالفعل = منفعت بالقوه.



فرصت کارآفرینانه شامل یک سری از عقاید، ایده ها و اعمال است که خلق کالا و خدمات آینده را (که در بازار کنونی وجود ندارد) امکان پذیر می سازد.

فرصت های کارآفرینانه موقعیت هایی هستند که در آن کالا، خدمات، مواد اولیه و روش های سازمان یافته جدید در قیمتی بیشتر از هزینه تولیدشان می توانند معرفی و فروخته شوند.

فرصت کارآفرینانه عبارت است از شانس شروع یک کسب و کار.

فرصت ها حوزه هایی هستند که شما، تیمتان و سازمان می توانید در آنها پیشرفت کنید. نمونه هایی از فرصت ها عبارت اند از: سرمایه گذاران مشتاق و علاقه مند، تمایز برند از سایر پیشنهاد دهندگان محصول.

### گفتار هفتم: مفهوم تهدید

در لغت نامه «آکسفورد» برای تهدید دو معنی ارایه شده است:

نخست: تهدید قصد ابراز شده برای صدمه یا آسیب رسانی یا دیگر اقدامات خصمانه علیه کسی معرفی می شود، در تعریف دوم به شخص یا چیزی گفته می شود که بتواند خطر یا صدمه ای ایجاد کند. کارل روپر اعتقاد دارد که تهدید عبارت است از اینکه: هر گونه نشانه، حادثه یا شرایطی که توان خسارت و ضرر علیه یک دارایی را داشته باشد (عبد الله خانی، ۲۲: ۱۳۸۶-۲۳) در بحث تهدید سه مؤلفه اهمیت فراوان دارد: موضوع تهدید، عامل تهدید، حوزه تهدید.

### مبحث دوم: کلیات

#### گفتار اول: اهمیت تدوین پلان استراتژیک

تدوین پلان استراتژیک و برنامه ریزی برای هر سازمان و تشکلی نقش بسیار برجسته و حیاتی دارد ما در این جا به طور فهرست وار به عمده ترین آنها اشاره می کنم:

#### الف: به حداقل رساندن ریسک

برنامه ریزی استراتژیک اطلاعات زیادی برای ارزیابی میزان ریسک، به حداقل رساندن ریسک و در واقع سرمایه گذاری در فرصت های تجاری امن را فراهم می کند. بنابراین احتمال خطا و هدف گذاری اشتباه کاهش می یابد.

#### ب: ایجاد انگیزه و نوآوری

آماده سازی برنامه استراتژیک معمولا در سطح مدیران عالی رتبه صورت می پذیرد و این مدیران چون خود طراح این برنامه ریزی هستند، نه تنها به اهداف و استراتژی ها متعهد هستند بلکه به ایده های جدید برای اجرای بهتر استراتژی ها فکر می کنند که باعث ایجاد انگیزه و نوآوری می شود.

### ج: استفاده بهینه از منابع

در هر کسب و کاری منابع محدود هستند، برنامه ریزی راهبردی کمک می کند که از این منابع به صورت بهینه در محل ها و زمان هایی که واقعا به آنها نیاز است جهت رسیدن به حداکثر بازدهی استفاده شود.

### گفتار دوم: فرآیند تدوین پلان استراتژیک

استراتژی را به روش های مختلفی می توان تنظیم و تدوین کرد. ما در اینجا به یک فرآیند ساده پنج مرحله ای برای تهیه استراتژی اشاره می کنیم که به کمک آن می توانید یک استراتژی استاندارد و مؤثر را تدوین کنید. این مراحل به عنوان وجه اشتراکی از کلیه دیدگاههای موجود نسبت به تدوین استراتژی بدست آمده است که می تواند بسیار راهگشا باشد و سازمان ها را در رسیدن به اهدافشان یاری نماید.

### الف: جمع آوری اطلاعات از داخل و خارج سازمان

برای اینکه بدانید که به کجا باید بروید، ابتدا باید از موقعیتی که در آن قرار دارید آگاه باشید؛ برای تشخیص نقاط قوت و ضعف باید به داخل و برای شناسایی فرصت ها و تهدیدها باید به خارج از کسب و کار نگاه کنید. بهترین و متناسب ترین اطلاعات را گردآوری کنید.

### ب: تعیین یک چشم انداز بلند مدت

بیانیه چشم انداز (Vision Statement) می تواند جهت کسب و کار و مقاصد آن در میان مدت و بلند مدت را تعیین کند.

### ج: تعیین مأموریت و رسالت سازمانی

بیانیه مأموریت (Mission statement) علاوه بر توجه به منظور و مقصود سازمان، اهداف عمده آن را نیز ترسیم می کند.

### د: تعیین اهداف استراتژیک سازمان

هدف از این مرحله، تعیین مجموعه ای از اهداف بلند برای همه نواحی کسب و کار است که با عنوان «اهداف استراتژیک» از آن ها یاد می کنیم. این اهداف باید اولویت ها را نشان بدهند که تحقق چشم انداز و مأموریت شرکت را تضمین می کند.

### ه: تعیین خط مشی سیاست سازمان

در نتیجه، در این سطح از استراتژی در فکر این هستیم که چگونه بخش های تجاری شرکت می توانند در کنار یکدیگر به طور شایسته فعالیت کنند و بفهمند که تمامی پول و مهارتی که شرکت در اختیار دارد چگونه در صورت نیاز مورد استفاده قرار گیرد شما باید بدانید چگونه کسب و کارتان، کارمندان تان و منابع خود را

سازماندهی می‌کنید؟ تمامی اینها بر روی روحیه‌ی رقابتی شما تاثیر می‌گذارد و می‌تواند از اهداف استراتژیک شما پشتیبانی کند.

یک روش طراحی برنامه ریزی استراتژیک، تدوین برنامه ریزی جامع است که در سال ۱۹۷۵ توسط تایلر بیان شد. این استراتژی عمدتاً دید بلند مدت دارد و بر اساس تحلیل محیط داخلی و محیط های خارجی، استراتژی مناسب تدوین می‌شود. به طور اجمال مراحل این نوع برنامه ریزی عبارت است از:

تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان

شناخت اهداف و استراتژی های موجود سازمان

تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان

تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان

شناخت وضع موجود (نقاط قوت و ضعف سازمان)

تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی های گذشته

تصمیم گیری در خصوص استراتژی مطلوب

اجرای استراتژی جدید

### گفتار سوم: مراحل تدوین پلان استراتژیک

در فرایند تدوین پلان استراتژیک سه رکن اساسی وجود دارد که به عنوان اعضای ریسه پیکره پلان نقش آفرینی می نمایند و این مجموعه در تمام فرایند مراحل تدوین برنامه استراتژیک، کاملاً درگیر هستند. در صورتی که پلان استراتژیک بدون حضور این ارکان تدوین یابد بدون شک خالی از نقض نخواهد بود و این نقایص در طول انجام کارها یکی پس از دیگری خود را نشان می دهد و این ارکان عبارتند از:

#### الف: کمیته فرعی پلان استراتژیک در سطح پوهنحی

که وظیفه دارد مطالعات پشتیبان را انجام داده و نیز هماهنگی های اداری را به عهده دارند. معمولاً واحد برنامه ریزی مسئول این کار است.

#### ب: گروه کارشناس

این گروه مشتمل از اعضای است که معمولاً از قدرت و توان کارشناسی و تحلیل بالایی برخوردار بوده و در مورد سازمان از دید تخصصی معلومات دارند. این گروه ترکیبی از اعضای درون سازمان و گاهی هم افراد خارج از سازمان است. مدیران، کارشناسان و صاحب نظران را می توان در این گروه سازماندهی کرد.

### ج: کمیته اصلی پلان استراتژیک در سطح پوهنتون

این کمیته معمولاً تشکیل یافته از مدیران ارشد هستند که دارای اختیار تصمیم گیری در زمینه موضوعات استراتژیک سازمان هستند. نتایج حاصل از کارگروه کارشناسی در این کمیته تصویب شده و لازم الاجراء خواهد بود.

### گفتار چهارم: مدل های برنامه ریزی استراتژیک

انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک

در برنامه ریزی استراتژیک مهمترین رکن مدلسازی فرآیند و شبیه سازی روش های موجود در سازمان است که در نهایت بر اساس رویکرد و کسب و کار بررسی می شود. بهترین مدل برای برنامه ریزی و اجرای هدف نیز در سازمان ها وجود دارد که وابسته به هدف اصلی سازمان انتخاب می شود. به طور عمده دونوع مدل در پلان های استراتژیک بیان شده است که در ذیل به آنها اشاره می کنیم:

#### الف: مدل های قدیمی برنامه ریزی استراتژیک

مدل های قدیمی برنامه ریزی استراتژیک امروزه کمتر مورد توجه برنامه ریزان استراتژیک قرار می گیرد بدلیل اینکه مدل های جدید پلان استراتژیک بسیار کار شده تر و کارشناسی شده تر از آنها است که در طول سالها تجربه، نقایص این پلان ها آهسته آهسته مرتفع گردیده است و نکات جالبی بر آن افزوده شده است با این حال به چند نمونه از این نوع پلان ها نیز از باب نگاهی گذشته و تفنن اشاره می کنیم:

#### ۱- مدل برنامه ریزی استراتژیک صنعتی

یکی از مدل های قدیمی برنامه ریزی استراتژیک مربوط به استراتژی صنعتی است. در این روش از الگوهایی استفاده می شود که قرار است به واسطه آنها هدف های عمده و جزئی معین و مشخص شوند. در واقع سیاست ها و برنامه هایی در نظر گرفته می شود که برای تحقق اهداف سازمان استفاده شود. اهداف و سیاست ها و همینطور فعالیت ها و برنامه ها باید پیوند خوبی با هم داشته باشند از سوی دیگر نیاز است که ترکیبی مناسبی از فرصت های محیطی و توانمندی بررسی شود.

#### ۲- مدل برنامه ریزی استراتژیک رایت

این مدل از برنامه ریزی استراتژیک در ۵ مرحله اصلی بررسی می شود و در نهایت نظام اطلاعاتی که برای آن بررسی می شود بسیار مهم است. در این روش در ابتدا قرار است محیط درونی و بیرونی سازمان بررسی شود و در نهایت نقاط قوت و ضعفی که در سازمان وجود دارد مشخص شود، از سوی دیگر فرصت های محیطی و

ماموریت‌های سازمانی نیز تعیین می‌شود. اهدافی قابل دسترسی است که بر اساس توانایی و فرصت‌های مختلف تنظیم می‌شود. سطوحی که برای برنامه ریزی استراتژیک دیده می‌شود شامل مدیریت، فعالیت و وظیفه است. وقتی استراتژی تدوین شد نیاز است که اجرای آن به طور دقیق صورت بگیرد. مثلاً سطح مدیریت در برنامه ریزی استراتژیک شامل سبک‌های کلان و بلند مدت سازمانی است. تبدیل استراتژی‌ها نیز به فعالیت واحدها و بخش‌ها بررسی می‌شود و در نهایت نیز وظایف افراد نیز بررسی می‌شود و قالب استراتژی تعیین می‌شود. وظایف افراد و کارکنان در قالب استراتژی‌های تعیین نیز بررسی می‌شود.

ساختار و رهبری و فرهنگ سازمانی نیز برای برنامه ریزی استراتژیک بسیار مورد نظر است. تنظیم مجموعه وظایف و همینطور ارتباطی که بین نمودار سازمانی بررسی می‌شود. در بخش رهبری نیز فرد می‌بایست وظایف قانونی و مقبولیت اجرای استراتژی را دنبال نماید.

همینطور یک سری فرهنگ سازمانی وجود دارد که سبب ایجاد فضای مناسب می‌شود و در نهایت مشارکت گسترده‌ای برای افراد در سازمان‌ها فراهم می‌سازد. رفتار و نگرش‌های لازم نیز وجود دارد که نتیجه خوبی فراهم می‌سازد.

**ب: مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک رشد یافته**

#### **۱- مدل برنامه ریزی استراتژیک هیل**

این روش از برنامه ریزی استراتژیک به نسبت مدل‌های قبل از اعتبار بهتری برخوردار بود. در این مدل محیط درونی و بیرونی استراتژی مشخص می‌شود و در نهایت مقایسه با استراتژی‌های گذشته صورت می‌گیرد. بین استراتژی‌های آینده و گذشته یک سری تعارض در نظر گرفته می‌شود و از سیستم اطلاعات نیز استفاده خواهد شد. تغییرات لازم در ساختار ایجاد می‌شود و گاه سیستم کنترل نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اجرای استراتژی جدید سبب می‌شود که سیستم کنترل به طور دقیقی طراحی شود. فرآیند مدیریت استراتژیک در ۵ مرحله دنبال می‌شود. در ابتدا اهداف اساسی شرکت و سازمان و یا به عبارتی نهاد انتخاب می‌شود، محیط عملیاتی درون سازمان تحلیل می‌شود و نقاط قوت و ضعف سازمان بررسی می‌شود. محیط رقابتی در بیرون از سازمان تحلیل می‌شود و فرصت‌ها بررسی می‌شود. استراتژی‌هایی انتخاب می‌شود که نقاط قوت سازمان را ایجاد می‌کنند و سبب تصحیح نقاط ضعف سازمان می‌شود. فرصت‌های بیرونی نیز در این زمینه اهمیت خواهد داشت. در گام آخر نیز استراتژی اجرا می‌شود.

#### **۲- مدل برنامه ریزی استراتژیک جنرال الکتریک**

شرکت جنرال الکتریک مدلی برای برنامه ریزی استراتژیک در نظر گرفت که بسیار سر و صدا کرد. این مدل دارای محور افقی جذابیت صنعت است که با متغیرهای زیادی همراه است. در محورهای عمودی نیز توانایی

کسب وجود دارد و می‌تواند بر اساس متغیرهای زیادی بررسی شود. بر اساس این متغیرها موقعیت شرکت تحلیل شده و در جدول مشخص می‌شود. هفت مرحله برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک جنرال الکترونیک دیده می‌شود:

- عوامل کلیدی محیطی و درونی تعریف می‌شود.
  - عوامل محیطی موجود مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
  - عوامل داخلی بررسی می‌شود.
  - موقعیت در جدول به طور دقیق تعیین می‌شود.
  - فرصت‌های آتی بر اساس عوامل محیطی ارزیابی می‌شود.
  - توانمندی‌های داخلی تعیین می‌شود.
  - یکی از استراتژی‌ها بر اساس فرصت‌های محیطی و توانمندی‌های داخلی انتخاب می‌شود.
- انتخاب استراتژی‌های سازمان به این صورت است که در ابتدا میزان سرمایه گذاری و فعالیت‌های مربوط به آن گسترش می‌سازد و از استراتژی توسعه استفاده می‌شود. سپس نوبت به کاهش میزان سرمایه گذاری خواهد افتاد که مربوط به استراتژی کاهش است و در نهایت نیز می‌بایست ثابت نسبی در مورد میزان فعالیت‌ها و سرمایه گذاری شرکت‌ها داشت و وضع موجود باید حفظ شود.
- در طرح برنامه ریزی استراتژیک جنرال موتورز هدف اصلی دنبال کردن فعالیت‌هایی است که جذابیت بیشتری دارند و شرکت نیز از عهده اجرای آن بر خواهد آمد.
- شرکت این عقیده را دارد که اگر فعالیتی نه جذابیت دارد و نه توانمند است، اجرای آن می‌بایست حذف شود. در صورتی که جذابیت و فرصت محیطی وجود داشته باشد اما میزان توانمندی داخلی کم باشد نیاز است که از استراتژی بهبود توانمندی استفاده کرد. در صورتی که توانمندی وجود دارد اما از جذابیت و فرصت محیطی کمی برخوردار است می‌بایست استراتژی ایجاد جذابیت و فرصت محیطی ایجاد شود.

### ۳- مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر

در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پورتر اولین موضوع متمایز سازی است. این روش می‌گوید می‌بایست محصولی متفاوت عرضه شود که کیفیت بی‌نظیری دارد، طراحی بالایی برای آن در نظر گرفته است، عملکردی فوق‌العاده دارد و به طور طبیعی از نظر قیمت و ارزش‌گذاری نیز در شرایط گرانی قرار گرفته است. این استراتژی به طور کلی بر پایه تحقیق و توسعه و نوآوری گام بر می‌دارد. عامل کلیدی دوم در مدل پورتر تعریف رهبری در هزینه است. به طوری که با کاهش قیمت محصول رقابت در وضعیت بهتری قرار بگیرد و شرکت از رقبای خود پیشی

بگیرد. هزینه‌های تولید در این زمینه کاهش پیدا می‌کند و به طبع قیمت محصول نیز کاهش می‌یابد. مزایای تولید نسبت به مقیاس بررسی می‌شود. فروش محصول در تعداد زیاد رخ می‌دهد و سود دهی بالاتر است.

#### ۴- مدل برنامه ریزی استراتژیک پیرس

در این مدل مجموعه‌ای تصمیمات و اقدامات در نظر گرفته می‌شود و حاصل از اجرای برنامه‌ها است. برای مدیریت جریان اطلاعات نیاز به گام‌های به هم پیوسته است که دستیابی به اهداف را به خوبی شکل می‌دهد. تدوین و اجرای استراتژی در گام‌های متوالی و پی در پی هستند و تغییرات در هر جزئی از این مدل به نسبت سایر اجزا تاثیر می‌گذارد. اجرا و کنترل برای رسیدن به اهداف شرکت به طور دقیق صورت می‌گیرد.

#### ۵- مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید

از آنجایی که برنامه ریزی استراتژیک با گام‌های بیشتری همراه است بخش جداگانه‌ای را برای آن در نظر گرفتیم تا توضیحاتی که ارائه می‌شود کامل و قابل قبول باشد. این مدل به نسبت مدل برنامه ریزی استراتژیک هیل جامع‌تر است. سه گام اصلی در برنامه ریزی استراتژیک دیوید وجود دارد که شامل تدوین، اجرا و ارزیابی است.

**تدوین استراتژی:** در مرحله تدوین نیاز است که فرصت‌ها شناسایی شود، تهدیدات خارجی بیرون از سازمان مشخص شود، نقاط قوت و ضعف درون سازمان بررسی شود، اهداف بلند مدتی تنظیم شود و یک مجموعه‌ای از استراتژی‌ها تشکیل شود و در بین این مجموعه گزینه مناسب انتخاب شود. در مرحله تدوین تصمیم‌گیری در مورد ورود به یک کسب و کار جدید صورت می‌گیرد. کسب و کار قبلی ترک می‌شود. در خصوص تخصیص منابع مشورت می‌شود و همینطور تنوع سازی در راستای ورود به بازارهای بین‌المللی نیز بررسی می‌شود.

**اجرای استراتژی:** این بخش در مورد منابع انسانی بررسی‌هایی انجام می‌دهد. در واقع در مرحله اجرا نیاز است که منابع انسانی بررسی شود. نیاز است استراتژی‌های قابل اجرا بررسی شود و همینور اهداف سالانه و خط‌مشی‌هایی نیز تنظیم شود. انگیزش کارکنان بررسی شود و تخصیص منابع به درستی صورت بگیرد. اجرای استراتژی شامل توسعه فرهنگ حمایت از استراتژی است و سبب می‌شود که ساختار سازمانی اثر بخش باشد. استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی نیز به روز است.

**ارزیابی استراتژی:** در این روش یک نظام اطلاعاتی فعال انتخاب می‌شود که اجرای استراتژی را با اهداف موجود ارزیابی می‌کند. ارزیابی مربوط به مرحله آخر از برنامه ریزی استراتژیک است به طوری که ابزار اصلی مدیران است تا بتوانند عملکرد ضعیف یک استراتژی را شناسایی کنند. دقت شود که همه استراتژی‌ها می‌توانند به سمت تعدیل حرکت کنند زیرا یک سری عوامل بیرونی و درونی به شکل مداوم وجود دارد که تغییر

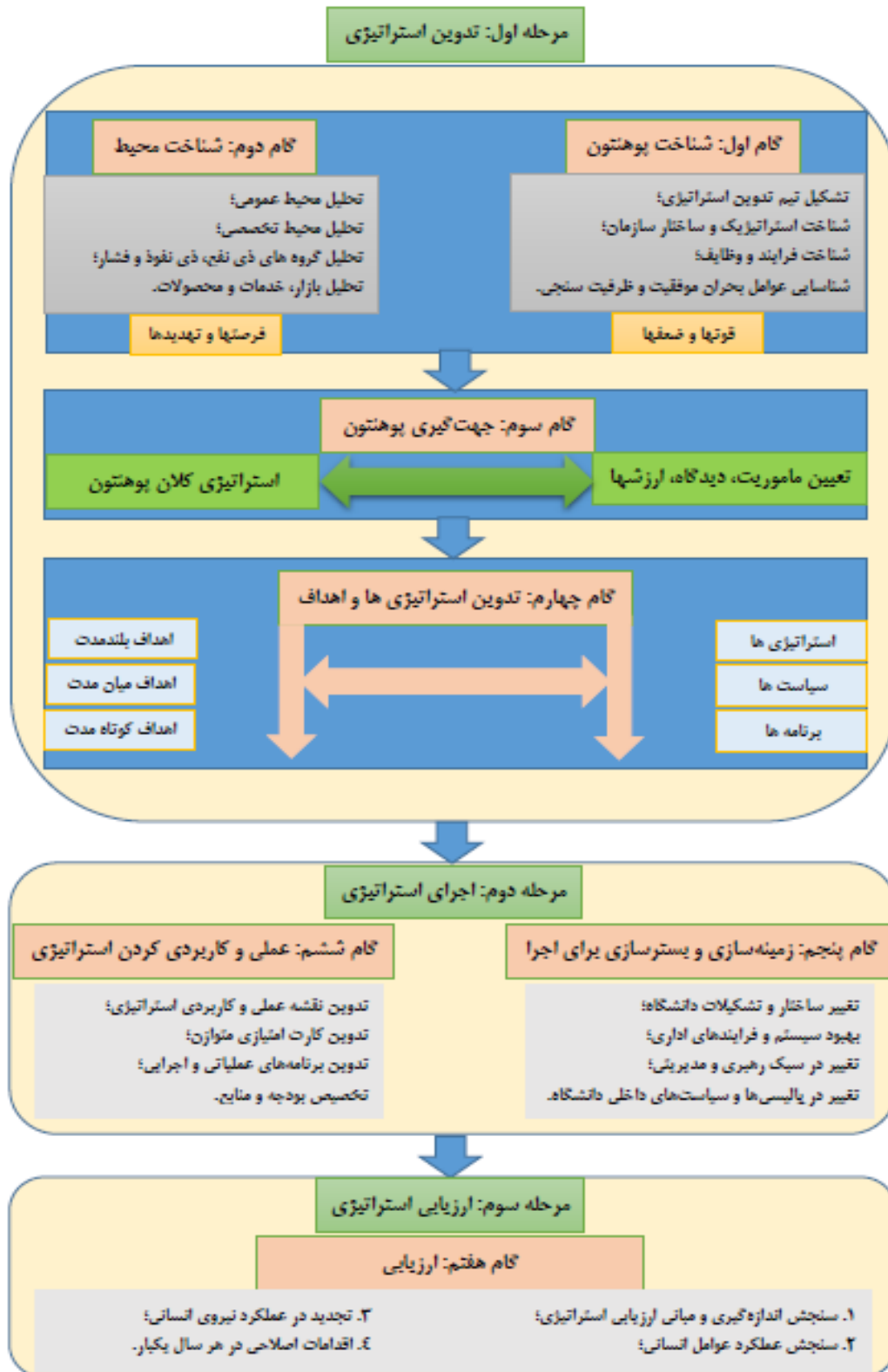
پذیر هستند. در ارزیابی استراتژی می بایست عملکرد به طور دقیق اندازه گیری شود، اقدامات اصلاحی انجام شود، بازبینی عوامل بیرونی و درونی بر اساس استراتژی های فعلی نیز مورد بررسی قرار بگیرد. به نظر میرسد این مدل از استراتژی از میان تمام مدل های پیش گفته، با اوضاع واحوال کاری ما تناسب بیشتری داشته باشد.

### **گفتار پنجم: مدل تدوین پلان استراتژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و علوم بین الملل**

در برنامه ریزی استراتژیک مهمترین رکن مدل سازی فرآیند و شبیه سازی روش های موجود در سازمان است که در نهایت بر اساس رویکرد و تجارب بررسی می شود. بهترین مدل برای برنامه ریزی و اجرای هدف نیز در سازمان ها وجود دارد که وابسته به هدف اصلی سازمان انتخاب می شود.

پلان استراتژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و علوم بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی بر مبنای مدل دیوید تدوین یافته است. که به اساس تصویر زیر مراحل اجرایی آن توضیح داده شده است.





**مبحث سوم: نیازمندی و اهمیت پلان استراتژیک برای دیپارتمنت علوم سیاسی و علوم بین الملل**  
مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به معنای دقیق خود با اتخاذ و اجرای تصمیم درباره ی آینده ی سازمان سرو کار دارد. هر سازمان یک ماموریت دارد. سازمان در یک "محیط" فعالیت دارد که هم "تهیه کننده" و هم "ارائه دهنده ی امکانات" است. سازمان دارای نقاط مشخص "قدرت" و "ضعف" است و نیز "محدودیت هایی" دارد. سازمان ناچار است مرتباً به "گزینش های استراتژیک" روی بیاورد تا بتواند با توجه به نقاط قوت و ضعف و محدودیت ها و ماموریت خود پاسخگوی تغییرات واقعی یا قابل پیش بینی محیط باشد. اجرای استراتژیکی با اتخاذ تصمیم درباره ی توسعه ی ساخت سازمان برای نیل به هدفهای منتخب آن و حصول اطمینان از اثر بخشی فعالیتها و اداره ی این فعالیتها در جهت تحقق اهداف سروکار دارد. (وی، گری آکرمن، ۱۳۸۳، ص ۱۷۶)

برنامه های استراتژیک برای مقاطع بلند مدت طراحی می شود و قلمروی بسیار گسترده و جامع را در بر می گیرد. در سال های گذشته توجه بسیار زیادی به برنامه های استراتژیک معطوف شده است. مخصوصاً در حوزه ی آموزش و تحصیلات. شاید این توجه به دلیل ضرورت ایجاد تحول در تمام ابعاد آموزش و تحصیلات رسمی است که از سوی صاحب نظران احساس می شود. این بسیار عجیب است که جامعه، دانشجویان، و سایر وسایل ارتباط جمعی، ارزش ها، هنجارها و باورها در سال های گذشته دچار تغییر و تحولات جدی شده اند، اما بیشتر نظام های آموزشی هنوز همان هایی هستند که برای دانشجویان جوامع سال های گذشته طراحی شده اند.

با توجه به موارد فوق و با رعایت اصول مدیریتی حاکم بر پوهنتون جامی و به تبع آن پوهنچی حقوق و علوم سیاسی و همین طوری دیپارتمنت علوم سیاسی و علوم بین الملل به دوام پلان های استراتژیک ادوار قبلی لازم و ضروری پنداشته می شود تا برای پنج سال آینده (۱۴۰۲-۱۴۰۶) 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.

### **گفتار اول: پیشینه دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل**

دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل تحت عنوان (اداری-دیپلماسی) در چوکات پوهنچی حقوق و علوم سیاسی در سال ۱۳۸۹ تأسیس شده است و افتخار دارد که تا حال توانسته به طور مؤفقا نه تعداد زیادی از محصلان را از این رشته فارغ داده و در سمت های مختلف دولتی و غیر دولتی مشغول کار شوند.

دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل دارای پنج عضو فعال بوده که امور عملیاتی دیپارتمنت را با هماهنگی ریاست پوهنچی پیش می برند. مسولین این دیپارتمنت سعی دارند تا مکلفیت های تحقیقی دانشجویان را بالا برده تا از یک جهت، روحیه دانش محوری تقویت بخشد و از طرف دیگر دانشجویان را به چالش کشیده تا با موضوعات مختلف برخورد تخصصی داشته باشند.

این دیپارتمنت در هر سمستر سیمینارهای متعدد علمی را با موضوعات مورد نیاز جامعه و به منظور ظرفیت سازی بیشتر محصلان توسط اساتید و نخبه گان علمی و اکادمیک کشور برگزار می نماید.

یک بخش عمده از منابع و کتب درسی در این دیپارتمنت تهیه شده است و همچنین کمیته تحقیق دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل کوشش می نماید تا با اتکاء به کادر متخصص شماری از کتب درسی دانشجویان را تألیف و یا از منابع انگلیسی به فارسی ترجمه نماید و در دسترس دانشجویان این رشته قرار دهد. این دیپارتمنت در حال حاضر در حدود صد محصل (این تعداد با توجه به هر سمستر در نوسان است) داشته و در ده دور فراغت دهها محصل را نیز تقدیم جامعه علمی و فرهنگی افغانستان نموده است. در دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق شماری از اساتید با درجه تحصیلی دکترا و ماستری اعم از دایمی و قراردادی مصروف تدریس و آموزش دهی به محصلین می باشند. و همین طور تلاش دارد تا برای محصلان خود تمام امکانات مورد نیاز تحصیلی را فراهم ساخته تا محصلان در امور تحقیقی و پژوهشی بیشتر گام های عملی را برداشته و در کنار آموزش رشته تحصیلی شان با رویکردهای تحقیقی، تجربی و عملی بیشتر آشنا شوند.

دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی سعی می نماید تا با رویکرد محصل محور، محصلین را بیشتر مکلف سازد تا در امور تحصیلی خود اعم از نظری و عملی سهم بیشتر داشته باشند. این امر می تواند محصلین را آماده سازد تا با موضوعات علمی و اکادمیک برخورد تخصصی محور داشته باشند.

### **گفتار دوم: وضعیت دیپارتمنت در سال پایه**

این دیپارتمنت از بدو تأسیس تا کنون با رعایت مقررات وزارت محترم تحصیلات عالی و پوهنتون جامی، به فعالیت خویش ادامه می دهد تا جوانان علاقمند این رشته را تحت پوشش خویش قرار دهد.

امور رهبری دیپارتمنت توسط ریاست پوهنچی، معاونیت پوهنچی، آمریت دیپارتمنت، مدیریت تدریسی و مدیریت اجرائیه آن موفقانه به پیش برده می شود و دروس نظری توسط استادان به سویه های داکتر و ماستر تدریس می گردد. مدت تحصیل در دیپارتمنت چهار سال می باشد.

این دیپارتمنت دارای ساختمان معیاری تدریسی و صنوف درسی مجهز با وسایل گرما و سرما و تکنولوژی روز بوده که محصلان در آن جنبه های عملی دروس نظری را تمرین می نمایند.

کمپیوتر لب، کتابخانه غنی و انترنت قوی در کتابخانه جهت دسترسی محصلان به سایت های علمی - تحقیقی نیز جزء امکانات این دیپارتمنت است. همچنان پوهنچی حقوق و علوم سیاسی جهت اجرای فعالیت های مربوط در راستای ارتقای کیفیت، دارای نه کمیته فرعی در سطح پوهنچی می باشد؛ هر کمیته متشکل از رئیس و اعضا بوده و جلسات کمیته ها به صورت ماهوار و حسب ضرورت دایر می گردد آمریت دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل عضویت فعال در اکثریت کمیته ها را دارد.

## گفتار ششم: آسیب‌شناسی عدم تطبیق کامل پلان

### ۱- ضعف مدیران

ضعف مدیران در طی این پنج سال گذشته مشهود نبوده است و در بسا موارد بیشتر از فعالیت های مد نظر اجراآت صورت گرفته است.

### ۴- 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.

## ی: شناسایی انتظارات ذینفعان و عوامل داخلی

در این بخش تلاش صورت گرفت تا محیط داخلی دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفته و عوامل تاثیر گذار داخلی سازمان توسط هیئت رهبری دیپارتمنت شناسایی شود که قرار زیر عوامل تاثیر گذار این محیط بر دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل تحت عنوان قوت ها و ضعف ها به صورت جداگانه لست و انتخاب گردید.

### ۱- انتظارات هیأت رهبری پوهنتون:

- رعایت قوانین، مقررات، طرز العمل ها و رهنمودها
- سوق تمام منابع برای اجرای پلان استراتژیک دانشگاه جامی
- تلاش در زمینه تولید علم، تحقیق و کاربردی ساختن علم
- استقلالیت بیشتر در زمینه های علمی و اداری - مالی
- توجه به ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی و تربیه نیروی متخصص و متعهد
- محقق ساختن سیستم تحصیلات عالی بر اساس تحقیق
- افزایش منابع مالی جدید و مدیریت مالی درست و کارا

### ۲- انتظارات اعضای کادر علمی:

- فراهم آوری زمینه کدر دایمی برای اساتید فعلی
- تلاش جهت اجرای پروسه تأیید رتب علمی برای اساتید
- همکاری و معاونت در قسمت ارتقاء سویه تحصیلی اساتید
- فراهم آوری امکانات مادی و تکنالوژیکی تحقیق و پژوهش برای اساتید
- زمینه سازی سفرهای علمی در داخل و خارج کشور برای اساتید
- ایجاد ورکشاپ ها و سمینارهای علمی برای ظرفیت سازی اساتید

- تعیین متناسب حق الزحمه‌ها و هزینه‌های پرداختی تدریس استادان با وضعیت تورم در جامعه

### ۳- انتظارات اعضای کادر اداری:

- فراهم آوری زمینه استخدام دائمی کارمندان
- تلاش جهت ارتقاء سویه تحصیلی کارمندان
- تدویر ورکشاپ‌ها، سمینارها و برنامه‌های آموزشی برای ظرفیت‌سازی کارمندان
- تعیین متناسب معاشات با وضعیت تورم در جامعه و ایجاد سیستم مکافات و مجازات
- ایجاد پروگرام تقاعد و جبران خدمات پس از دوران کارکرد برای کارمندان
- ایجاد پروگرام‌های حمایتی و وقایه‌وی صحتی در طول خدمت برای کارمندان

### ک: تعیین نقاط قوت و ضعف

با مطالعه و بررسی موارد فوق تیم پلان استراتژیک طی جلسات متعدد نقاط ذیل را به عنوان نقاط قوت و ضعف دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل تعیین کردند:

#### ۱- نقاط قوت:

- ✓ داشتن اعتبار نامه اکادمیک
- ✓ داشتن کاریکولم تأیید شده در ورزات تحصیلات عالی
- ✓ برخورداری از صنوف درسی معیاری و مجهز به سیستم‌های گرما، سرما و تکنالوژی روز
- ✓ موجودیت کادر متخصص در دیپارتمنت
- ✓ موقعیت جغرافیایی خوب و مناسب پوهنتون جامی
- ✓ فراهم بودن زمینه دسترسی اساتید و محصلان به تکنالوژی معلوماتی
- ✓ اولویت دادن به استخدام فارغان دیپارتمنت به حیث کارمند علمی و اداری در سطح پوهنچی و پوهنتون
- ✓ حمایت از تحقیقات علمی اساتید و فراهم آوری زمینه چاپ و نشر مقالات علمی اساتید در ژورنال‌های ملی و بین المللی
- ✓ موجودیت پالیسی‌ها و طرزالعمل‌ها مبتنی بر لوایح و مقررات در سطح دیپارتمنت
- ✓ ظرفیت برگزاری برنامه‌های شبه سازی سازمان ملل و مناظره‌های دانشجویی

#### ۲- نقاط ضعف:

- ✓ ضعف تحقیقات علمی
- ✓ کمبود کتاب و لکچر نوت معیاری در سطح دیپارتمنت

- ✓ نداشتن کمپس دائمی؛
- ✓ کم توجهی در قسمت ارتقای ظرفیت اساتید
- ✓ نداشتن راهکار مشخص جهت تداوم ارتباط با فارغ التحصیلان دیپارتمنت
- ✓ سهم نبودن دیپارتمنت در پروسه استخدام کادر علمی
- ✓ سهم گیری ناکافی اعضای کادر علمی دیپارتمنت در فعالیت های دیپارتمنت
- ✓ نبود مجله علمی راجستر شده مختص به پوهنچی
- ✓ کمبود راه کارهای مناسب جهت جذب محصل
- ✓ عدم ارتباط دیپارتمنت با نهادهای هم سو

## فصل دوم

### شناخت محیط بیرونی

#### مبحث اول: 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. دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی با ذینفعان متعددی در داخل و خارج در تعامل میباشد که هر یک میتوانند بر این نهاد اثر گذاشته و یا از آن اثر پذیر باشند. هر یک از ذینفعان انتظارهای قابل توجهی دارند که دیپارتمنت باید در راستای برآورده ساختن خواسته های آنها قدم بردارد. به طور کلی نهادهای مافوق انتظار بازده مناسب را دارند، کارکنان در پی ارتقاء و رضایت شغلی هستند و مشتریان عرضه خدمات با کیفیت را میخواهند. دولت پیروی از قانون را و رقبا رقابت عادلانه را می خواهند، در این میان باید دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی به نیاز اصلی تمامی گروه های ذینفع توجه نماید و به خاطر بر آوردن انتظارات آنها، استراتژی ها و برنامه های مشخص و قابل دسترس را طراحی و اجرا نماید.

دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل در راستای انجام وظایف و ارائه خدمات تحصیلی و اداری خود با واحد های زیادی در تعامل میباشد و برخی از این سازمان ها عبارت اند از:

- ۱- وزارت تحصیلات عالی؛
- ۲- پوهنتون جامی
- ۳- کادر علمی
- ۴- کادر اداری
- ۵- دانشجویان؛
- ۶- فارغ التحصیلان؛
- ۷- سایر پوهنتون های داخلی (خصوصی و دولتی)؛
- ۸- پوهنتون های خارجی؛
- ۹- موسسات خارجی فعال در زمینه تحصیلات عالی؛
- ۱۰- ادارات ملی و محلی؛
- ۱۱- جامعه؛

در شکل ذیل ذینفعان دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی دانشگاه جامی، در سه محیط کلان، محیط رقابتی و محیط داخلی تقسیم بندی و نشان داده شده است.

محیط داخلی	محیط رقابتی	محیط کلان
<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>✓ استراتیژی ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مشتریان</li> <li>✓ رقبا</li> <li>✓ سازمان های مافوق</li> <li>✓ سازمان های همکار</li> <li>✓ کالا یا خدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عوامل سیاسی P</li> <li>✓ عوامل اقتصادی E</li> <li>✓ عوامل اجتماعی و فرهنگ S</li> <li>✓ عوامل تکنالوژی T</li> </ul>

### ذی نفعان دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل

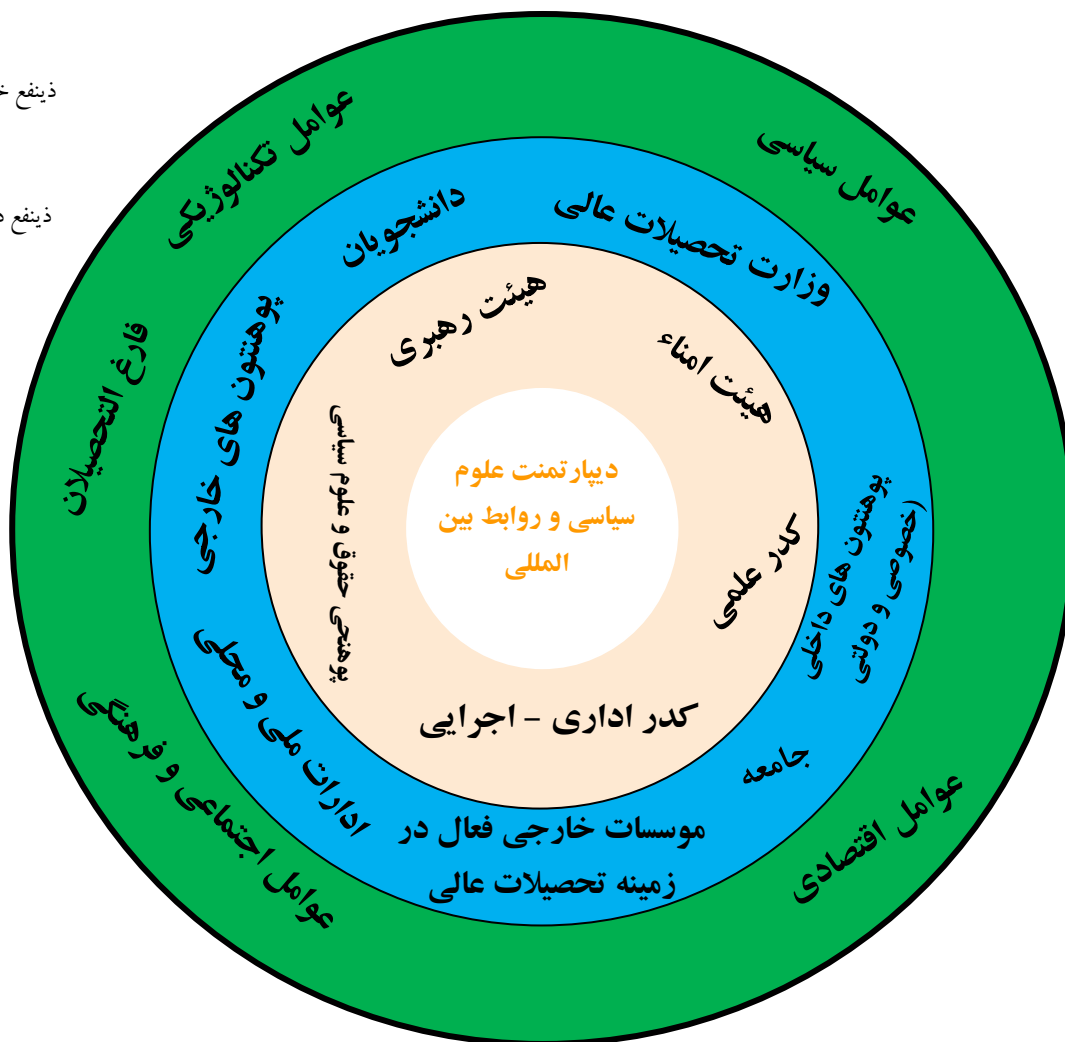
ذینفع خارجی (اثر غیر مستقیم)



ذینفع خارجی (اثر مستقیم)



ذینفع داخلی (اثر مستقیم)





ذینفعان دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی را از حیث اثر گذاری میتوان به دو دسته تقسیم نمود: ذینفعان داخلی که دارای اثر مستقیم میباشند و ذینفعان خارجی که دارای اثر غیر مستقیم میباشند. در بخش حاضر نیازمندی ها و انتظارات ذینفعان که دارای اثر مستقیم و غیر مستقیم میباشد مورد تحلیل قرار میگیرد و سپس در مرحله پنجم بر مبنای نیازمندی های ذینفعان بیرونی که دارای اثر غیر مستقیم میباشند، (فرصت ها و تهدیدها) و ذینفعان درونی که دارای اثر مستقیم (قوت ها و ضعف ها) مورد شناسایی و تحلیل قرار خواهد گرفت.

## مبحث دوم: شناخت و انتظارات ذینفعان

### ۱. نیازمندی ها و انتظارات وزارت تحصیلات عالی جمهوری اسلامی افغانستان:

- ✓ رعایت قوانین و لوایح و مقررات؛
- ✓ حرکت در جهت استراتژی های کلان کشوری؛
- ✓ حرکت در جهت تحقق اهداف انکشافی پایدار؛
- ✓ دستیابی به اهداف تعیین شده در پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی کشور؛
- ✓ اجرای دساتیر و رهنمودها بر اساس قوانین؛
- ✓ گزارش دهی امور اجرا شده در زمان های معین؛
- ✓ اعمال برنامه های مطروحه وزارت و ریاست؛

### ۲- نیازمندی ها و انتظارات هیأت رهبری پوهنتون:

- ✓ رعایت قوانین، مقررات، طرز العمل ها و رهنمودها؛
- ✓ سوق تمام منابع برای اجرای پلان استراتژیک دانشگاه جامی؛
- ✓ تلاش در زمینه تولید علم، تحقیق و کاربردی ساختن علم؛
- ✓ استقلالیت بیشتر در زمینه های علمی و اداری-مالی،
- ✓ توجه به ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی و تربیه نیروی متخصص و متعهد؛
- ✓ محقق ساختن سیستم تحصیلات عالی بر اساس تحقیق؛
- ✓ افزایش منابع مالی جدید و مدیریت مالی درست و کارا؛

### ۳- نیازمندی ها و انتظارات اعضای کادر علمی:

- ✓ فراهم آوری زمینه کدر دایمی برای اساتید فعلی؛
- ✓ تلاش جهت اجرای پروسه تائید رتب علمی برای اساتید؛
- ✓ همکاری و معاونت در قسمت ارتقای سویه تحصیلی اساتید؛
- ✓ فراهم آوری امکانات مادی و تکنالوژیکی تحقیق و پژوهش برای اساتید؛
- ✓ زمینه سازی سفرهای علمی در داخل و خارج کشور برای اساتید؛

- ✓ ایجاد ورکشاپ ها و سیمینارهای علمی برای ظرفیت سازی اساتید؛
- ✓ تعیین متناسب حق الزحمه ها و هزینه های پرداختی تدریس استادان با وضعیت تورم در جامعه؛
- ✓ پرداخت به موقع و سر وقت معاشات اساتید؛

#### ۴- نیازمندی ها و انتظارات اعضای کادر اداری:

- ✓ فراهم آوری زمینه استخدام دائمی کارمندان؛
- ✓ تلاش جهت ارتقای سوبه تحصیلی کارمندان؛
- ✓ ایجاد ورکشاپ ها و سیمینارهای و برنامه های آموزشی برای ظرفیت سازی کارمندان؛
- ✓ تعیین متناسب معاشات با وضعیت تورم در جامعه و ایجاد سیستم مکافات و مجازات؛
- ✓ ایجاد پروگرام تقاعد و خدمات پس از دوران کارکرد برای کارمندان؛
- ✓ ایجاد پروگرام های حمایتی و وقایه وی صحتی در طول خدمت برای کارمندان؛

#### ۵- نیازمندی ها و انتظارات دانشجویان:

- ✓ ارائه خدمات تحصیلی استاندارد و با کیفیت؛
- ✓ ارائه خدمات مشورتی در حوزه های آموزش حقوقی؛
- ✓ فراهم آوری تسهیلات لازم جهت برنامه ها و آموزش های کوتاه مدت زبان و کمپیوتر؛
- ✓ ایجاد توامیت ها با سایر نهادهای اکادمیک داخلی و خارجی؛
- ✓ فراهم آوری امکانات جهت برگزاری برنامه های غیر آموزشی در حوزه های ورزشی، هنری و غیره؛
- ✓ فراهم آوری زمینه تحصیلات تکمیلی در داخل و خارج کشور؛
- ✓ افزایش برنامه های کلینیک حقوقی
- ✓ ایجاد برنامه های کارورزی و فراهم سازی زمینه جذب در نهاد های دولتی و غیر دولتی به عنوان کارورز؛

- ✓ تجدید کارکولم های درسی متناسب با بازار کار و مطابق با نهادهای اکادمیک جهانی؛
- ✓ فراهم آوری تسهیلات لازمه جهت کاربردی ساختن منوگراف ها؛

#### ۶- نیازمندی ها و انتظارات فارغ التحصیلان:

- ✓ تداوم ارتباط علمی دو طرفه بعد از ختم دوران تحصیل؛
- ✓ ایجاد زمینه کار برای فارغ التحصیلان؛
- ✓ اولویت دادن به فارغان در زمان استخدام؛
- ✓ استفاده از تجارب کاری و ظرفیت های فارغ التحصیلان در برنامه ریزی های آینده؛

✓ برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت جهت ارتقای ظرفیت علمی فارغ التحصیلان؛

#### ۷- نیازمندی ها و انتظارات سایر نهاد های تحصیلی:

- ✓ انجام و اجرای تحقیقات مشترک علمی؛
- ✓ برقراری ارتباط و تبادلۀ های علمی؛
- ✓ فراهم آوری زمینه استفاده از امکانات و زیر ساخت های یک دیگر؛
- ✓ ایجاد سیستم تبادلۀ اطلاعات و معلومات؛
- ✓ دفاع از حقوق مشروع تمام نهادهای اکادمیک در زیر چتر اتحادیه دانشگاه ها؛
- ✓ استفاده از تجارب اساتید و هیئت های علمی همدیگر؛
- ✓ تسهیل برنامه سفرهای تحصیلی دانشجویان و استفاده از تجارب و امکانات یکدیگر؛
- ✓ فراهم آوری و تسهیل زمینه چاپ و نشر مقالات علمی در ژورنال های علمی یکدیگر؛

#### ۸- نیازمندی ها و انتظارات موسسات خارجی در زمینه تحصیلات عالی:

- ✓ ارائه طرح ها و پیشنهادات جهت رشد و تعالی دانش؛
- ✓ همکاری در اجرای برنامه های دانش محورکه از سوی مؤسسات اعلام میگردد.
- ✓ اجرای پروژه های آموزشی و ارتقای ظرفیت برای کارمندان و دانشجویان؛
- ✓ ارائه گزارش دقیق، واضح و شفاف امورمالی پروژه های اجراشده؛

#### ۹- نیازمندی ها و انتظارات ادارات محلی و ملی دولتی:

- ✓ بلند بردن سوبه دانش مسلکی دانشجویان متناسب با شرایط روز؛
- ✓ آماده سازی امکانات و اجرای برنامه های آموزشی برای کارمندان دولتی؛
- ✓ سهم گیری در ارتقای ظرفیت تحصیلی کارمندان دولت؛
- ✓ بررسی علمی چالش ها و مشکلات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛
- ✓ فراهم آوری زمینه تحصیل برای فرزندان شهدا و معلولین به صورت رایگان و یا کمک هزینه تحصیلی؛
- ✓ توسعه فرهنگ همدیگر پذیری و عدم تبعیض در سطوح مختلف؛

#### ۱۰- نیازمندی ها و انتظارات جامعه:

- ✓ ارتقای سطح دانش در جامعه؛
- ✓ تربیه افراد متخصص و متعهد در جامعه؛
- ✓ سهم گیری در پروژه های اجتماعی و فرهنگی در سطح جامعه؛
- ✓ کمک و همکاری به افراد بی بضاعت و فقیر در قسمت ادامه تحصیل؛
- ✓ کمک و همیاری به فرزندان شهدا در قسمت ادامه تحصیل؛

## مبحث سوم: شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها

با مطالعه و بررسی موارد فوق تیم پلان استراتژیک طی جلسات متعدد نقاط ذیل به عنوان فرصت‌ها و تهدیدهای دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین‌الملل پوهنحی حقوق و علوم سیاسی شناسایی نموده‌اند:

### فرصت‌ها

- ✓ داشتن برند معتبر پوهنحی در بین جامعه؛
- ✓ نیازمندی جامعه به افراد دانش‌آموخته علوم سیاسی
- ✓ موجودیت موقعیت مناسب جغرافیایی
- ✓ عدم صدور جواز ایجاد دیپارتمنت جدید در نهادهای تحصیلی
- ✓ حمایت جدی هیات رهبری پوهنتون و پوهنحی در خصوص برنامه‌ها و فعالیت‌های ابتکاری دیپارتمنت
- ✓ داشتن شرایط ایجاد دوره ماستری
- ✓ سیاست قیمت‌گذاری مناسب برای ارائه خدمات
- ✓ ایفای فعالیت در ساختار پوهنتون
- ✓ رویکرد یکسان وزارت تحصیلات عالی، پوهنتون و پوهنحی در ارتقای کیفیت
- ✓ بهره‌مندی از مفاد تفاهم‌نامه‌های پوهنتون

### تهدیدها

- ✓ عدم ثبات در نظام سیاسی کشور؛
- ✓ مهاجرت گسترده کادرهای سیاسی
- ✓ وضعیت اقتصادی نابسامان در جامعه
- ✓ کاهش انگیزه ادامه تحصیل به ویژه در دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین‌الملل؛
- ✓ کاهش استخدام فارغان دیپارتمنت
- ✓ محدودیت در زمینه حق کار و تحصیل خانم‌ها
- ✓ رایگان بودن ارائه خدمات تحصیلی در پوهنتون‌های دولتی
- ✓ نامتوازن بودن سویه تعلیمی جدیدالشمولان
- ✓ افزایش تقاضا در رشته‌های غیر علوم سیاسی
- ✓ استراتژی‌های نامناسب رقبا برای جذب دانشجویان

## مبحث سوم: دیدگاه و مأموریت دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل

### گفتار اول: بیانیه دیدگاه (Vision):

دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل سعی دارد تا یک دیپارتمنت الگو و کیفیت محور در سطح کشور باشد.

### گفتار دوم: بیانیه مأموریت (Mission):

این دیپارتمنت مأموریت خود می‌داند تا با آموزش معیاری، انجام تحقیقات علمی، تربیه کادر متخصص در حوزه علوم سیاسی و روابط بین الملل و سرمایه‌گذاری برای رشد نیروی انسانی جهت کسب عواید و انکشاف جامعه نقش ارزنده‌ای را ایفاء نماید.

### گفتار سوم: ارزش‌ها (Values):

- ۱- ارزش‌گرایی اسلامی، اخلاقی و ملی؛
- ۲- قانون‌مداری و پای‌بندی به اصول و مقررات؛
- ۳- مسئولیت‌پذیری، دیگرکاری 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 دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین‌الملل پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون جامی، اهداف استراتژیک مجموعه‌ای از اهدافی هستند که موانع سر راه این دانشکده را برطرف نموده و کمک می‌کنند تا به شرایط مورد نظر (بهتر) خود دست یابد.

#### مبحث اول: اهداف استراتژیک

اهداف استراتژیک این دیپارتمنت

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

- ۱- تدریس و آموزش با کیفیت؛
- ۲- گسترش تحقیقات علمی و کاربردی؛
- ۳- همکاری در جهت بلندبردن کیفیت نظام قضایی کشور؛
- ۴- تربیت سرمایه انسانی مسلکی و متعهد؛
- ۵- تلاش در جهت ترویج حاکمیت قانون؛
- ۶- بهبود مدیریت سازمانی با ظرفیت‌سازی علمی؛
- ۷- افزایش کاربرد تکنالوژی در انجام فعالیت‌های علمی-اداری؛
- ۸- افزایش درآمد؛
- ۹- سهم‌گیری در انکشاف جامعه؛

#### مبحث دوم: 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 دیپارتمنت، مراحل زیر در نظر گرفته شده است:

#### گفتار اول: تعیین موقعیت استراتژیک

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

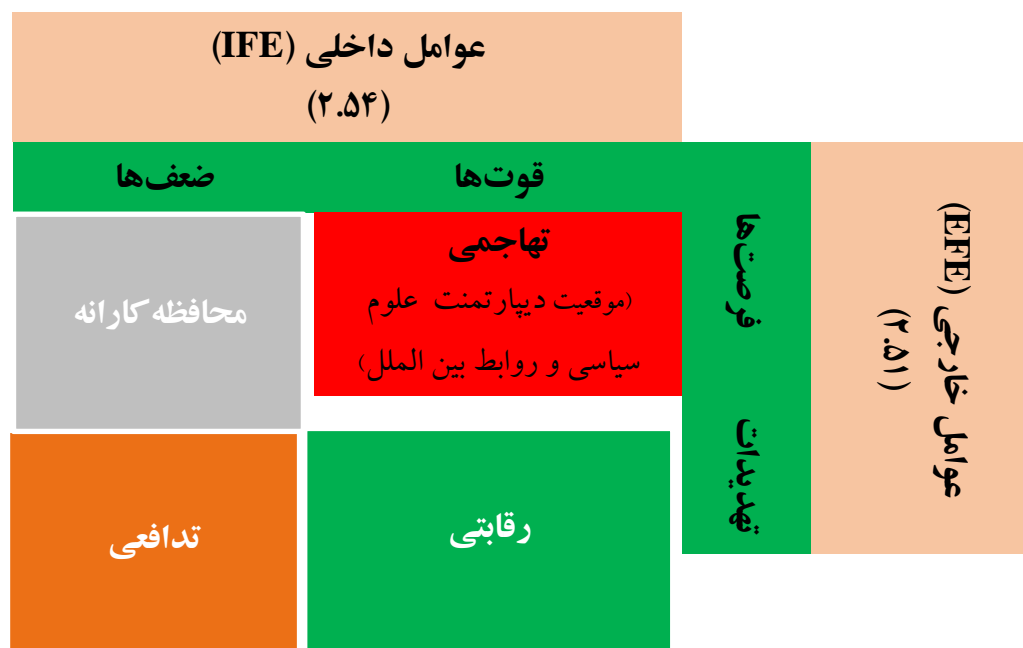
استراتژی‌های کلی سازمان‌ها را می‌توان به طور عموم به چهار دسته‌ی زیر تقسیم‌بندی نمود:

**الف: 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.

**ب: 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.

**ج: استراتژی‌های محافظه کارانه:** در این نوع استراتژی نقاط ضعف و فرصت‌های نهاد بالاست. استراتژی محافظه کارانه 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.

**د: 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. دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پس از تعیین عوامل محیط‌های داخلی و خارجی خود، فرم‌هایی را در میان افراد متخصص پوهنچی توزیع نموده که در آن اهمیت هر کدام از عوامل مشخص شدند. فرم آن در فصل سوم تحت عنوان تعیین ضریب اهمیت عوامل داخلی و خارجی درج شده است. با اتکاء به نمرات استراتژیک در عوامل داخلی (۲.۵۴) و عوامل خارجی (۲.۵۱)، می‌توان ادعا کرد که دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی از لحاظ استراتژیک در موقعیت تهاجمی قرار دارد.



## جدول تعیین موقعیت استراتژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل

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

برای تعیین موقعیت استراتژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی عوامل داخلی و خارجی آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند تا این گونه موقعیت استراتژیک پوهنچی را درست تشخیص داده و مطابق به آن استراتژی‌های مناسبی را برای رسیدن به اهداف طرح نماییم.

### گفتار دوم: تدوین استراتژی‌ها

در این مرحله، دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی 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 دیپارتمنت تدوین نموده است که هر کدام برای رفع نقاط ضعف و استفاده مناسب از فرصت‌ها نقش مؤثری را ایفاء خواهند کرد:

۱. افزایش تعداد جذب دانشجویان
۲. انجام تحقیقات علمی از طریق تألیف و ترجمه کتب و نگارش مقالات علمی
۳. افزایش سطح کیفی ارائه خدمات
۴. ایجاد برنامه ماستری
۵. برگزاری برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و طولانی‌مدت برای استادان و کارکنان
۶. برگزاری برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت برای محصلان
۷. مشارکت بیشتر در انعقاد تفاهم‌نامه با نهادهای تحقیقاتی و بین‌المللی جهت انجام پروژه‌های آموزشی و پژوهشی توسط دیپارتمنت‌ها
۸. تقویت مهارت زبان انگلیسی دانشجویان
۹. مشارکت در تدوین پلان بازاریابی مناسب و متناسب و اجرای آن
۱۰. ایجاد ارتباط با فارغ‌التحصیلان دیپارتمنت
۱۱. ایجاد ارتباط با نهادهای هم‌سو

### گفتار سوم: 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. دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پس از تعیین استراتژی‌های خود، به اولویت‌بندی آن‌ها از طریق این مدل پرداخت. در این مدل، افراد متخصص دیپارتمنت 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.

**مرحله دوم:**

**اجرای پلان استراتژیک**

**ظرفیت سازی و زمینه سازی**

# فصل اول

## ظرفیت‌سازی و زمینه سازی

به منظور تطبیق پلان استراتژیک هر گاه دیپارتمنت به مشکلاتی بر می خورد باید در ساختار و تشکیلات پوهنچی و پوهنتون تغییرات رونما گردد، این کار بعد از نظارت از تطبیق این پلان پیشنهاد خواهد شد، اما پلان استراتژیک واقعی باید در مطابقت با ساختار و تشکیلات فعلی تهیه گردد اما برای رسیدن به دیدگاه نیاز به تغییرات است. برای اجرای آن عندالموقع تغییرات در ساختار و تشکیلات پوهنتون نیاز است که باید در مطابقت به آن وفق داده شود.

### مبحث اول: اصلاح ساختار و تشکیلات

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

یکی از برنامه‌های عمده و اساسی در چشم‌انداز ۵ ساله‌ی دوم، موضوع تحقیقات است که در این زمینه دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل خود را مکلف می‌داند تا در راستای موضوع گام‌های ارزنده و مفیدی را بردارد. علاوه بر آن یکی از استراتژی‌های رشد و توسعه دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل 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 دیپارتمنت 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.

### مبحث دوم: تغییر سبک رهبری و مدیریت

در پلان استراتژیک گذشته، سبک رهبری و مدیریت در دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل به گونه‌ی مشارکتی تبیین گردیده بود. اینک با تعیین چشم‌انداز جدید و تعیین استراتژی‌ها برآینم تا سبک مدیریت و رهبری این دیپارتمنت را علاوه بر مشارکتی به تحول‌گرا نیز تغییر دهیم.

مدیران و اعضای کادر علمی ضمن واقف بودن به چشم‌انداز و مأموریت این دیپارتمنت بر ایجاد تحول و مشارکت کلیه اعضا 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 دیپارتمنت مسیر راحت‌تری را طی خواهیم نمود.

## مبحث سوم: 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 دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنحی حقوق و علوم سیاسی 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.

## مبحث چهارم: بهبود سیستم اداری

دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنحی حقوق و علوم سیاسی با تغییر فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان‌های پویا خود را ملزم به بهبود سیستم اداری می‌داند. اصل افزایش کیفیت ارائه خدمات به عنوان استراتژی مهم این دیپارتمنت در طی پنج سال آینده این را می‌طلبد تا سیستم اداری روزبه‌روز نسبت به گذشته بهبود یابد.

بنابراین، مستندسازی فرایندها اولین گام برای بهبود پوهنحی خواهد بود. بر اساس تحقیقات و تجربیات علمی، برای اصلاح سیستم و آغاز تغییرات، مدیران اقدام به مستندسازی و به‌هنگام 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 دیپارتمنت را وامیدارد تا برای بهبود سیستم اداری خویش از هیچ گونه سعی و تلاش دریغ ننماید.

## مبحث پنجم: 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 دیپارتمنت می‌شود، دستاوردهای چشم‌گیری برای مدیران، کارشناسان، کارکنان بخش تدریسی و آرشیف، ارباب رجوع این دیپارتمنت و در نهایت محیط زیست به دنبال دارد.

به کمک سیستم اتوماسیون اداری کلیه امور مربوط به دیپارتمنت بصورت متمرکز در یک دیتابیس مرکزی قابل ارائه می باشد و کلیه اطلاعات افراد و سایر مراکز مستقر در دانشگاه بصورت موثری بر روی سرور مرکزی مستقر می گردد. این سیستم شامل دستگاهها و نرم افزارهای تحت وب و تحت ویندوز، کارت دانشجویی یا پرسنلی می باشد. کلیه افراد عضو دانشگاه 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 دانشگاه خواهند بود.

بدین لحاظ، دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنهی حقوق و علوم سیاسی در پنج سال آینده دارای اتوماسیون اداری گردیده و کلیه فعالیت های آن با درک مزایای اتوماسیون اداری به حالت الکترونیک در خواهد آمد. بر این امر واقف هستیم که بروکراتیک موجود در برخی فعالیت ها، ممکن است علاوه بر سیستم اداری الکترونیک، ما را وادارد تا کماکان شواهد کاری را در قالب گذشته به گونه ی کاغذی نگهداری نماییم. امیدواریم روی کرد وزارت تحصیلات عالی نیز بر این مسیر تغییر جهت داده تا از مزایای پیشرفت های تکنالوژی در عرصه خدمات علمی و آموزشی بهره مند گردیم.

## فصل دوم

### 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.

**مبحث اول: تدوین برنامه‌ها بر مبنای استراتژی‌ها**

**گفتار اول: پلان عملیاتی پنج ساله دیپارتمنت**

**گفتار دوم: پلان مالی پنج ساله**

**گفتار سوم: پلان انکشافی پنج ساله‌ی دیپارتمنت (۱۴۰۲-۱۴۰۶)**

### مبحث دوم: 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، پوهنهی حقوق و علوم

سیاسی و دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل نیز میباشد که این موانع در بلندمدت تأثیرگذار خواهد بود و در

صورت تداوم، مطمئن موجب عدم تطبیق تمام برنامه‌های پیش‌بینی شده در این پلان خواهند شد

### مبحث سوم: یافتن راه‌حل برای انحلال موانع

با وجود این که تهدیدات پیش‌بینی شده اکثراً متوجه به محیط خارجی دیپارتمنت است و نقش این واحد در کاهش یا

رفع آن‌ها بسیار کم است، باز هم این دیپارتمنت 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.

### مبحث چهارم: 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، دانشکده‌ها و دیپارتمنت‌های زیرمجموعه‌ی شان به نوعی تحلیل بازار را به یک امر بسیار دشوار تبدیل نموده و گاهی موجب طرح استراتژی‌های نامناسب شده است. دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل 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 دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین سایر نهاد‌های همسو به راحتی بتواند رقبا و بازار را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

### **مبحث پنجم: نتیجه‌گرایی**

نتیجه‌گرایی به دسته‌ای از نظریات گفته می‌شود که بنابر آن‌ها، نتایج اعمال مبنای فعالیت‌ها قرار می‌گیرند. دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون جامی به این اصل باور داشته و تلاش می‌نماید 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 دیپارتمنت را به دیدگاه از قبل تعیین شده‌ی آن برساند.

### **مبحث ششم: تشریک مساعی برای تطبیق پلان**

دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی برای تطبیق دقیق و منظم برنامه‌های طرح‌ریزی شده‌ی خویش نیازمند همکاری سایر نهادها نیز می‌باشد که طور زیر به آن‌ها اشاره شده است

## گفتار اول: 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 دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنحی حقوق و علوم سیاسی بازی می‌کنند. این نهادها به دلیل آگاه بودن از نیازها و توقعات بازار هدف این دیپارتمنت و طرح برنامه برای رفع این امور، دیپارتمنت کمک می‌کنند تا دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنحی حقوق و علوم سیاسی بتواند انواع خدمات را به شکل مسلکی و تخصصی و به در زمان مناسب آن انجام دهد.

## گفتار دوم: بخش‌های ملی

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

## گفتار سوم: بخش‌های بین‌المللی

در کنار نهادهای ملی، مؤسسات خارجی و پوهنحی‌های حقوق و علوم سیاسی پوهنتون‌های بیرونی نیز می‌توانند با اشتراک‌گذاری تجارب خویش در قسمت برنامه‌های آینده، با دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون جامی کمک کند.



**مرحله سوم:**

**نظارت و ارزیابی**

**فرایند نظارت از تطبیق پلان استراتژیک**

## فصل اول

### 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، پوهنحی حقوق و علوم سیاسی و دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل مبتنی بر نظارت و ارزیابی پی‌ریزی 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 استراتژیک ۱۴۰۲ الی ۱۴۰۶ می‌پردازیم و در فصل دوم ارزیابی فعالیت‌های انجام شده مبتنی بر استراتژی‌ها را تبیین می‌نماییم:

#### مبحث اول: نظارت و ارزیابی دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل

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

#### گفتار اول: نظارت ربع وار

مطابق برنامه‌های از قبل تدوین شده در پلان عملیاتی کمیته فعالیت‌های مندرج پلان عملیاتی همان سال به گونه‌ی ربع وار 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.

#### گفتار دوم: نظارت سالانه

##### الف: به سطح پوهنحی

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

##### ب: 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 باید از جانب فرد مسئول درج اجندای جلسات کمیته پلان استراتژیک قرار گیرد تا برای موانع عدم تطبیق راه‌حل سنجیده شود.

#### گفتار سوم: 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.

### گفتار چهارم: پیگیری فیدبک‌ها جهت اصلاح

برای تشخیص فعالیت‌های انجام شده و تطبیق فیدبک‌ها، باید کمیته پلان استراتژیک پوهنحی حقوق و علوم سیاسی 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.

### گفتار پنجم: کمیته فرعی پلان استراتژیک

کمیته فرعی 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 به معیارهای تضمین کیفیت باشد. مسئولیت ارزیابی از تطبیق پلان استراتژیک ۱۴۰۲ - ۱۴۰۶ بر عهده کمیته فرعی تضمین کیفیت می‌باشد. بر اساس فعالیت‌ها و استراتژی‌ها، مطابق چک لیست که در برگیرنده اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌ها می‌باشد، کمیته اقدام به ارزیابی آن می‌نماید.

الف: ارزیابی سالانه استراتژی‌ها و فعالیت‌ها

ج: ارزیابی عملکرد عوامل انسانی

د: تشخیص دلایل عدم تطبیق استراتژی‌ها

ه: یافتن راه‌حل برای تطبیق استراتژی‌ها

و: اصلاح استراتژی‌ها

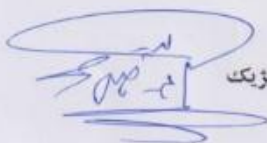
بسمه تعالی

پلان استراتژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل در جلسه مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۷ طی نمبر پروتوکل (۱۲) مورد تأیید اعضای کمیته فرعی پلان استراتژیک قرار گرفت و سپس جهت تصویب به شورای استادان دیپارتمنت ارسال گردید.

با احترام

دکتر میرزا حسین فاضلی

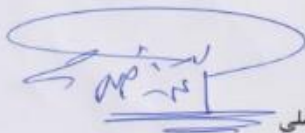
مسوول کمیته فرعی پلان استراتژیک



پلان استراتژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل در جلسه مورخ ۱۴۰۲/۱/۳ طی نمبر پروتوکل (۱) مورد تأیید اعضای شورای استادان دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل قرار گرفت و سپس جهت تصویب به شورای علمی پوهنچی حقوق و علوم سیاسی ارسال گردید.

با احترام

دکتر میرزا حسین فاضلی



آمر دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل

پلان استراتژیک دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل در جلسه مورخ ۱۴۰۲/۰۱/۵ طی نمبر پروتوکل (۱) مورد تأیید اعضای شورای علمی پوهنچی حقوق و علوم سیاسی قرار گرفت

با احترام

محمد طارق وایق

رئیس پوهنچی حقوق و علوم سیاسی

