



وزارت تحصیلات عالی افغانستان

پوهنتون جامی

معاونیت علمی

پوهنځی حقوق و علوم سیاسي

کمیته فرعی پلان استراتژیک



# پلان استراتژیک پوهنځی حقوق و علوم سیاسي ( ۱۴۰۲ - ۱۴۰۶ )

سال تدوین ۱۴۰۱ خورشیدی

## ✓ مشخصات

عنوان: پلان استراتژیک پوهنچى حقوق وعلوم سياسى سال (۱۴۰۶ - ۱۴۰۲)

تعداد صفحات: (۱۰۰)

تدوين: کمیته پلان استراتژیک پوهنچى

تاریخ تائید کمیته پلان استراتژیک پوهنچى: ۱۴۰۱/۱۲/۲۱

تاریخ تصویب شورای علمی پوهنچى: ۱۴۰۱/۰۱/۰۵

تاریخ تائید کمیته پلان استراتژیک پوهنتون جامى 1402/01/15

تاریخ تصویب شورای علمی پوهنتون: 1402/01/۲۹

پوهنچى حقوق و علوم سياسى

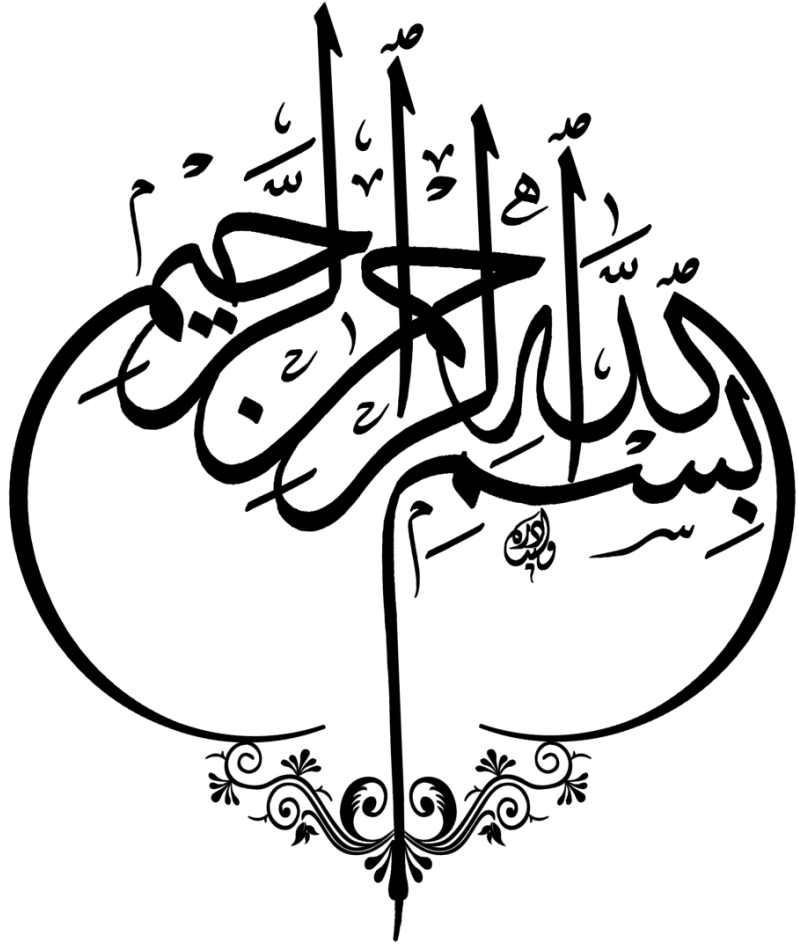
مجری

1402\_1406

زمان اجراء

ریاست دانشگاه / معاونیت علمى

ناظر



## 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 دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه جامی بصورت جز با اعضای کدر علمی، اساتید و دانشجویان و دیگر دانشکده های همتا در سطوح داخلی و بین المللی، دانشکده 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 دانشگاه جامی، دیدگاه ها، رسالت و ماموریت، ارزشها، اهداف عمومی، اهداف استراتژیک، روشها و استراتژی های این دانشکده تدوین و تسجیل شود.

با احترام

**مرحله اول:**

**تدوین استراتژی**

**تحلیل محیط پوهنحی**

## 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 کالن 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 موردنیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت میگیرد. این پروسه افراد و منابع را نیز شامل میشود. برای آنکه ارگان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند 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 می نامند.

#### گفتار دوم: مفهوم پلان

پلان به معنی نقشه طرح است چیزی که فرد در ذهن آماده نموده و روی کاغذ پیاده می نماید. پلان (ترسیم) پلان (Plan) مجموعه ای از طراحی یا دیاگرام های دو بعدی مورد استفاده برای توصیف یک محل یا شیء یا برای برقراری ارتباط ساختمان سازی یا دستور العمل های ساخت است. معمولاً پلان ها روی کاغذ کشیده می

شوند یا روی کاغذ چاپ می شوند اما آن ها می توانند به صورت یک فایل دیجیتالی نیز حضور داشته باشند. پلان ها معمولاً برای اهداف تکنیکالی مانند معماری، مهندسی یا نقشه کشی استفاده می شوند. هدف آن ها در این رشته ها گرفتن تمام ویژگی های 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 ساز مانها 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، ضعف ها، فرصت ها 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 واقع‌بینانه، 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 نشان دهنده 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 آموزش‌ندیده، 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 می‌نامند.

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، ایده‌ها و اعمال است که خلق کالا و خدمات آینده را (که در بازار کنونی وجود ندارد) امکان‌پذیر می‌سازد.

فرصت‌های کارآفرینانه موقعیت‌هایی هستند که در آن کالا، خدمات، مواد اولیه و روش‌های سازمان یافته جدید در قیمتی بیشتر از هزینه تولیدشان می‌توانند معرفی و فروخته شوند.

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

فرصت‌ها حوزه‌هایی هستند که شما، تیمتان و سازمان می‌توانید در آنها پیشرفت کنید. نمونه‌هایی از فرصت‌ها عبارت‌اند از: سرمایه‌گذاران مشتاق و علاقه‌مند، 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 می‌شود، در تعریف دوم به شخص یا چیزی گفته می‌شود که بتواند خطر یا صدمه‌ای 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 (عبدالله 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 می‌کنم:

#### الف: به حداقل رساندن ریسک

برنامه ریزی استراتژیک اطلاعات زیادی برای ارزیابی میزان ریسک، به حداقل رساندن ریسک و در واقع سرمایه گذاری در فرصت‌های تجاری امن را فراهم می‌کند. بنابراین احتمال خطا و هدف گذاری اشتباه کاهش می‌یابد.

## ب: ایجاد انگیزه و نوآوری

آماده سازی برنامه استراتژیک معمولاً 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 چطور بخش‌های تجاری شرکت می‌توانند در کنار یکدیگر به طور شایسته فعالیت کنند و بفهمند که تمامی پول و مهارتی که شرکت در اختیار دارد چطور در صورت نیاز مورد استفاده قرار گیرد شما باید بدانید چگونه کسب و کارتان، کارمندان‌تان 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 محیط‌های 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 استراتژی‌های 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 استراتژی‌های گذشته

تصمیم‌گیری 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 می‌نمایند 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 می‌دهد و این ارکان عبارتند از:

**الف: کمیته فرعی پلان استراتژیک در سطح پوهنجی**

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

**ب: گروه کارشناس**

این گروه مشتکل از اعضایی 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 دو نوع 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 کار شناسی شده تراز 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 ازین نوع پلان ها نیز ازباب نگاهی بگذشته 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 الگوهای 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 می‌شود و در نهایت نظام اطلاعاتی که برای آن بررسی می‌شود 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 فرصت‌های 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 می‌کند 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 الکترونیک

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

- عوامل کلیدی محیطی و درونی تعریف می شود.
  - عوامل محیطی موجود مورد ارزیابی قرار می گیرد.
  - عوامل داخلی بررسی می شود.
  - موقعیت در جدول به طور دقیق تعیین می شود.
  - فرصت های آتی بر اساس عوامل محیطی ارزیابی می شود.
  - توانمندی های داخلی تعیین می شود.
  - یکی از استراتژی ها بر اساس فرصت های محیطی و توانمندی های داخلی انتخاب می شود.
- انتخاب استراتژی های سازمان به این صورت است که در ابتدا میزان سرمایه گذاری و فعالیت های مربوط به آن گسترش می سازد و از استراتژی توسعه استفاده می شود. سپس نوبت به کاهش میزان سرمایه گذاری خواهد افتاد که مربوط به استراتژی کاهش است و در نهایت نیز می بایست ثابت نسبی در مورد میزان فعالیت ها و سرمایه گذاری شرکت ها داشت و وضع موجود باید حفظ شود.
- در طرح برنامه ریزی استراتژیک جنرال موتورز هدف اصلی دنبال کردن فعالیت هایی 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 می بایست 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 می بایست استراتژی ایجاد جذابیت و فرصت محیطی ایجاد شود.

## ۳- مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر

در مدل برنامه ریزی استراتژیک پورتر اولین موضوع متمایز سازی است. این روش می گوید می بایست محصولی متفاوت عرضه شود که کیفیت بی نظیری دارد، طراحی بالایی برای آن در نظر گرفته است، عملکردی فوق العاده

دارد و به طور طبیعی از نظر قیمت و ارزش گزاری 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 رقبا 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 خط مشی‌هایی 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 می شود که اجرای استراتژی را با اهداف موجود ارزیابی می کند. 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 استراتژی ها می توانند 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 و احوال کاری ما تناسب بیشتری داشته باشد.

#### **گفتار پنجم: مدل تدوین پلان استراتژیک پوهنچی حقوق و علوم سیاسی**

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 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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی

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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی 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 نهم: 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.

## ی: شناسایی انتظارات ذینفعان و عوامل داخلی

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

### ۱- انتظارات هیأت رهنبری 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 الزحمه ها و هزینه های پرداختی تدریس استادان با وضعیت تورم در جامعه

### ۳- انتظارات اعضای کادر اداری:

- فراهم آوری زمینه استخدام دایمی کارمندان
- تلاش جهت ارتقاء سویه تحصیلی کارمندان
- تدویر ورکشاپ ها، سمینارها 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 جبران خدمات پس از دوران کارکرد برای کارمندان
- ایجاد پروگرام های حمایتی و وقایه وی 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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی تعیین کردند:

### ۱- نقاط قوت:

- ✓ داشتن اعتبار نامه اکادمیک
- ✓ داشتن کاریکولم تأیید شده‌ی ورزشات تحصیلات عالی
- ✓ برخورداری از صنوف درسی معیاری و مجهز به سیستم‌های گرما، سرما و تکنالوژی روز
- ✓ موجودیت کادر متخصص در پوهنحی
- ✓ موقعیت جغرافیایی خوب و مناسب پوهنتون جامی
- ✓ فراهم بودن زمینه دسترسی اساتید و محصلان به تکنالوژی معلوماتی
- ✓ اعتماد مردم به دانشگاه جامی به عنوان یک نهاد علمی و اکادمیک؛
- ✓ حمایت از تحقیقات علمی اساتید، چاپ و نشر مقالات علمی اساتید در ژرنال‌های ملی و بین‌المللی؛
- ✓ موجودیت لوایح، مقررہ‌ها، مکانیزم‌ها و طرز‌العمل‌ها در سطح پوهنتون و پوهنحی
- ✓ کسب جواز بین‌المللی برنامه‌های حکمیت و جی‌سپ .

### ۲- نقاط ضعف:

- ✓ نبود درآمد کافی نسبت به میزان مصارف در پوهنحی؛
- ✓ عدم موجودیت کتابخانه مجزا برای پوهنحی؛
- ✓ نداشتن کمپس دائمی
- ✓ کم توجهی در قسمت ارتقای ظرفیت اساتید (عدم آگاهی اساتید از سیستم‌های OBE , HCL)؛
- ✓ نداشتن راهکار مشخص جهت تداوم ارتباط با فارغ‌التحصیلان
- ✓ عدم طی مراحل اسناد استخدامی اساتید در وزارت تحصیلات عالی
- ✓ ضعف در تحقیقات علمی
- ✓ نبود مجله علمی راجستر شده مختص به پوهنحی
- ✓ کمبود راه‌کارهای مناسب جهت جذب محصل
- ✓ کمبود کتاب و لکچر نوت‌های معیاری تألیف شده

## 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.

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 انتظاراتی قابل توجهی دارند که پوهنچی باید در راستای برآورده ساختن خواسته‌های 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 می‌خواهند، در این میان باید پوهنچی حقوق و علوم سیاسی 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.

پوهنچی حقوق و علوم سیاسی در راستای انجام وظایف و ارائه خدمات تحصیلی و اداری خود با واحد‌های زیادی در تعامل می‌باشد و برخی از این سازمان‌ها عبارت‌اند از:

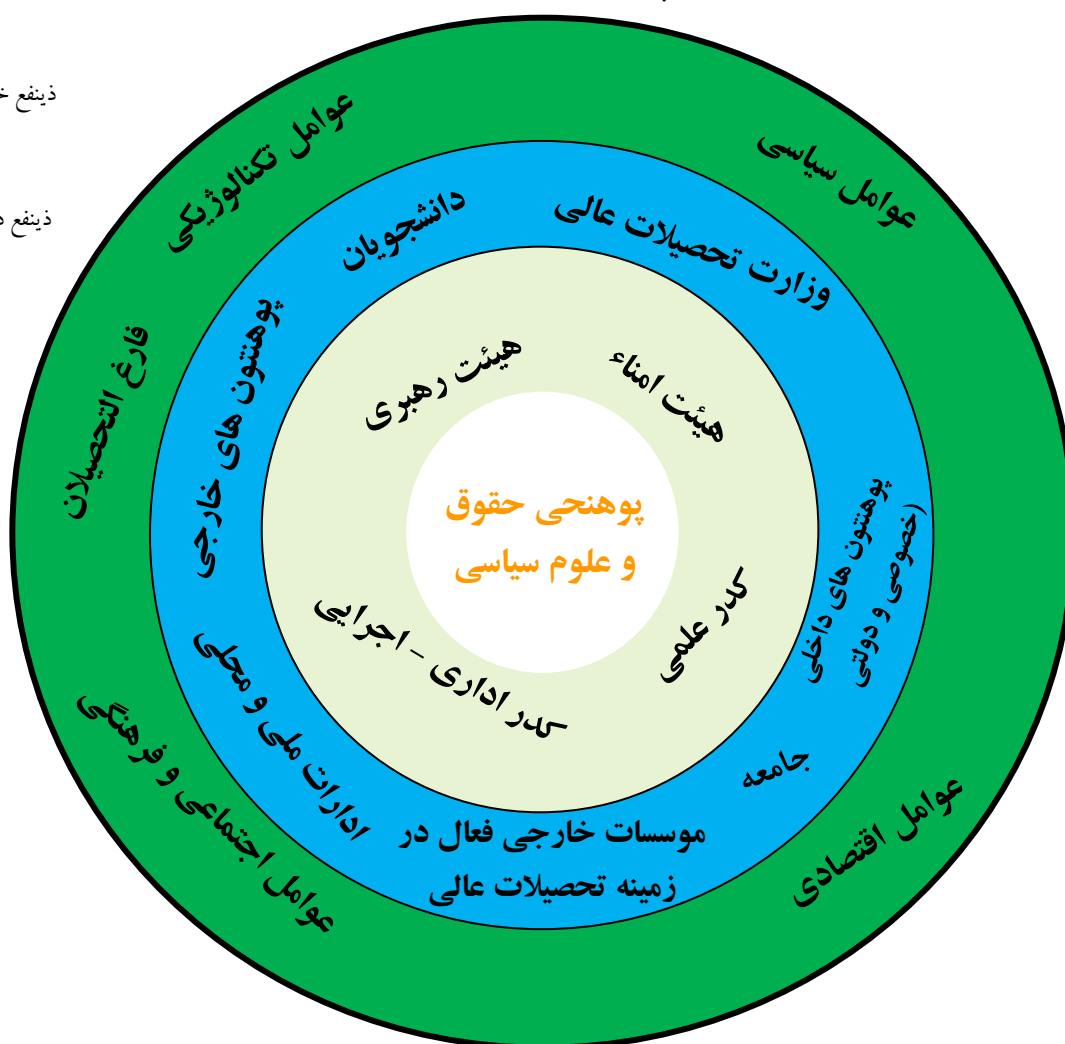
- ۱- وزارت تحصیلات عالی؛
- ۲- پوهنتون جامی
- ۳- کادر علمی
- ۴- کادر اداری
- ۵- دانشجویان؛
- ۶- فارغ التحصیلان؛
- ۷- سایر پوهنتون‌های داخلی (خصوصی و دولتی)؛
- ۸- پوهنتون‌های خارجی؛
- ۹- موسسات خارجی فعال در زمینه تحصیلات عالی؛
- ۱۰- ادارات ملی و محلی؛

در شکل ذیل ذینفعان پوهنچی حقوق و علوم سیاسی دانشگاه جامی، در سه محیط کلان، محیط رقابتی و محیط داخلی 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>✓ استراتژی 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>

### ذینفعان پوهنچی حقوق و علوم سیاسی

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



ذینفعان 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 میگردد 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 ی 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 سویه 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 تبادل های علمی؛
- ✓ فراهم آوری زمینه استفاده از امکانات و زیر ساخت های یک دیگر؛
- ✓ ایجاد سیستم تبادل 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 سویه 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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی شناسایی نموده اند:

### فرصت‌ها

- ✓ داشتن برند معتبر پوهنحی در بین جامعه
- ✓ بهره‌مندی از مزایای کلینیک حقوقی
- ✓ دید مثبت جامعه به تحصیل
- ✓ عدم صدور جواز ایجاد پوهنحی‌های جدید در پوهنتون‌ها
- ✓ حمایت جدی هیات رهبری پوهنتون از پوهنحی‌ها در خصوص برنامه‌ها و فعالیت‌های ابتکاری
- ✓ داشتن شرایط ایجاد دوره ماستری
- ✓ ضعف رقباء
- ✓ موجودیت پروژه‌های حقوقی
- ✓ رویکرد یکسان وزارت تحصیلات عالی و پوهنتون جامی در ارتقای کیفیت
- ✓ بهره‌مندی از مفاد تفاهم‌نامه‌های منعقد و جدید با نهادهای ملی و بین‌المللی

### تهدیدها

- ✓ عدم ثبات در نظام سیاسی کشور
- ✓ مهاجرت گسترده اساتید به خارج از کشور
- ✓ وضعیت اقتصادی نابسامان در جامعه
- ✓ کاهش انگیزه ادامه تحصیل به ویژه در رشته حقوق، علوم سیاسی و روابط بین‌الملل
- ✓ عدم تطبیق قوانین و مقررات در نهادهای عدلی و قضایی
- ✓ محدودیت در زمینه حق کار و تحصیل خانم‌ها
- ✓ رایگان بودن ارائه خدمات تحصیلی در پوهنتون‌های دولتی
- ✓ نامتوازن بودن سویه تعلیمی محصلین جدیدالشمول
- ✓ اعمال محدودیت در زمینه کاری برای فارغ‌التحصیلان و انحلال برخی نهادهای مرتبط به رشته حقوق
- ✓ استراتژی‌های نامناسب رقبا برای جذب دانشجو

## مبحث سوم: دیدگاه و مأموریت پوهنچی حقوق و علوم سیاسی

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

پوهنچی حقوق و علوم سیاسی تلاش می‌نماید تا یک پوهنچی کیفیت محور و پیش‌گام در سطح کشور باشد.

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

پوهنچی حقوق و علوم سیاسی مأموریت دارد تا با آموزش معیاری، تحقیقات علمی، تربیه حقوق‌دانان و سیاست‌مداران متعهد با سرمایه‌گذاری برای رشد نیروی انسانی مسلکی 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 پوهنجی 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 پوهنجی 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 دانشکده، 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 موفقیت 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.

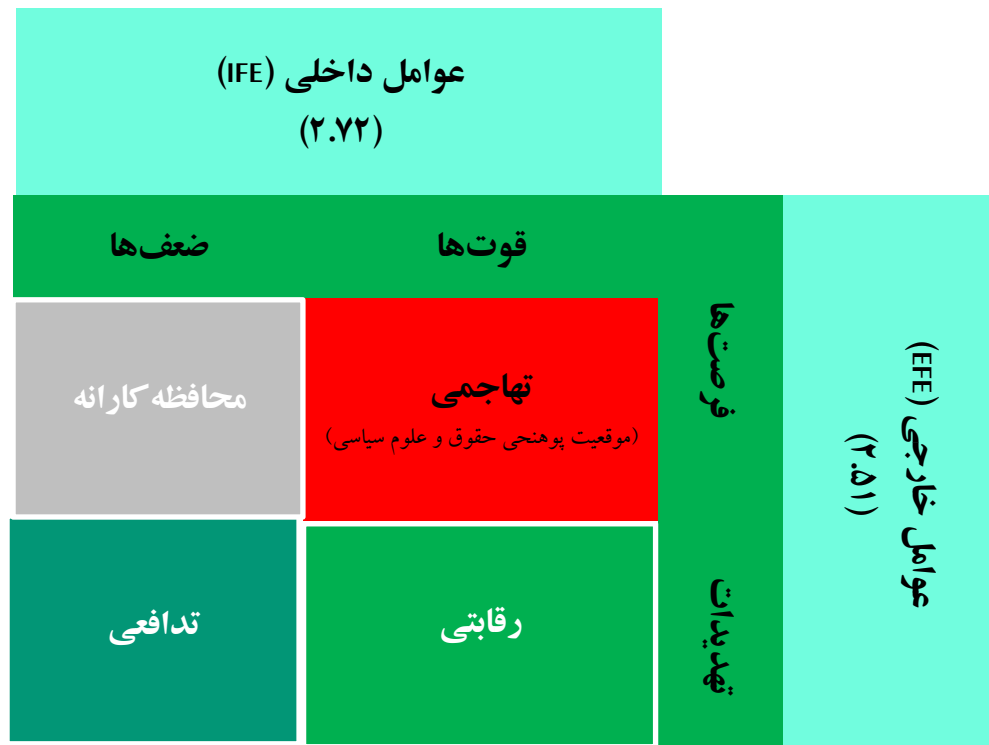
**ب: استراتژی‌های رقابتی:** استراتژی رقابتی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌هایی است که یک سازمان برای کسب مزیت رقابتی در بازار استفاده می‌کند. این فرآیند شناسایی و اجرای اقداماتی است که به نهاد اجازه می‌دهد موقعیت رقابتی خود را بهبود بخشد. در این استراتژی نقاط قوت و تهدیدات بالاست.

**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.

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 (۲.۷۲) و عوامل خارجی (۲.۵۱)، می‌توان ادعا کرد که پوهنچی حقوق و علوم سیاسی از لحاظ استراتژیک در موقعیت تهاجمی قرار دارد.



جدول تعیین موقعیت استراتژیک پوهنچی حقوق و علوم سیاسی

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

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

### **گفتار دوم: تدوین استراتژی‌ها**

در این مرحله، پوهنحی 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 پوهنحی تدوین نموده است که هر کدام برای رفع نقاط ضعف و استفاده مناسب از فرصت‌ها نقش مؤثری را ایفاء خواهند کرد:

۱- مشارکت بیشتر در انعقاد تفاهم‌نامه با نهادهای تحقیقاتی و بین‌المللی جهت انجام پروژه‌های آموزشی و پژوهشی توسط دانشکده

۲- برگزاری برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و طولانی‌مدت برای استادان و کارکنان

۳- برگزاری برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت برای محصلان

۴- افزایش تعداد جذب دانشجویان

۵- افزایش سطح کیفی ارائه خدمات

۶- ایجاد برنامه ماستری

۷- مشارکت در تدوین پلان بازاریابی مناسب و متناسب و اجرای آن

۸- تقویت مهارت زبان انگلیسی دانشجویان

۹- ایجاد ارتباط با نهادهای هم‌سو

۱۰- انجام تحقیقات علمی از طریق تألیف و ترجمه کتب و نگارش مقالات علمی

۱۱- ایجاد ارتباط با فارغ‌التحصیلان

### **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. پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پس از تعیین استراتژی‌های خود، به اولویت‌بندی آن‌ها از طریق این مدل پرداخت. در این مدل، افراد متخصص پوهنحی 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 پوهنچی به مشکلاتی بر می‌خورد باید در ساختار و تشکیلات 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 پوهنچی مطابق به معیارهای تعیین شده بوده و تکافوی فعالیت‌های علمی و اداری این پوهنچی را می‌نماید. با توجه به استراتژی‌های تهاجمی پوهنچی حقوق و علوم سیاسی در ۵ سال آینده برای ایجاد برنامه‌های علمی جدید قطعاً نیازمند تعدیل ساختار و تشکیلات این پوهنچی خواهیم بود.

یکی از برنامه‌های عمده و اساسی در چشم‌انداز ۵ ساله‌ی دوم، موضوع تحقیقات است که در این زمینه پوهنچی حقوق و علوم سیاسی خود را مکلف می‌داند تا در راستای موضوع گام‌های ارزنده و مفیدی را بردارد.

علاوه بر آن یکی از استراتژی‌های رشد و توسعه پوهنچی حقوق و علوم سیاسی 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 پوهنچی 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 پوهنچی حقوق و علوم سیاسی به گونه‌ی مشارکتی تبیین گردیده بود. اینک با تعیین چشم‌انداز جدید و تعیین استراتژی‌ها برآینم تا سبک مدیریت و رهبری این پوهنچی را علاوه بر مشارکتی به تحول‌گرا نیز تغییر دهیم.

مدیران و اعضای کادر علمی ضمن واقف بودن به چشم‌انداز و مأموریت این پوهنچی 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 پوهنچی مسیر راحت‌تری را طی خواهیم نمود.

### مبحث سوم: اقدام و پیشنهاد اصلاح و تعدیل پالیسی‌ها و طرز‌العمل‌ها

سیستم‌سازی 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 قابل‌وصفی را برای کلیه بخش‌ها فراهم آورد.

روی این ملحوظ پوهنچی 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**

پوهنچی 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 پوهنچی در طی پنج سال آینده این را می‌طلبد تا سیستم اداری روزبه‌روز نسبت به گذشته بهبود یابد.

بنابراین، مستندسازی فرایندها اولین گام برای بهبود پوهنچی 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 پوهنچی را وامیدارد تا برای بهبود سیستم اداری خویش از هیچ‌گونه 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 پوهنچی می‌شود، دستاوردهای چشم‌گیری برای مدیران، کارشناسان، کارکنان بخش تدریسی و آرشیف، ارباب رجوع این پوهنچی و در نهایت محیط زیست به دنبال دارد.

به کمک سیستم اتوماسیون اداری کلیه امور مربوط به پوهنچی 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 نرم افزارهای 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 حقوق و علوم سیاسی 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 واقف هستیم که بروکراتیک موجود در برخی فعالیت‌ها، ممکن است علاوه بر سیستم اداری الکترونیک، ما را وادارد تا کماکان شواهد کاری را در قالب گذشته به گونه‌ی کاغذی نگهداری نماییم. امیدواریم رویکرد وزارت تحصیلات عالی نیز بر این مسیر تغییر جهت داده تا از مزایای پیشرفت‌های تکنولوژی در عرصه خدمات علمی و آموزشی بهره‌مند 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

گفتار دوم: پلان مالی پنج ساله

گفتار سوم: پلان انکشافی پنج ساله‌ی پوهنحی حقوق و علوم سیاسی (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 و پوهنحی حقوق و علوم

سیاسی 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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی است و نقش این

واحد در کاهش یا رفع آن‌ها بسیار کم است، باز هم این دانشکده 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 و دانشکده‌های زیرمجموعه‌ی شان به نوعی تحلیل بازار را به یک امر بسیار دشوار تبدیل نموده و گاهی موجب طرح استراتژی‌های نامناسب شده است. پوهنحی حقوق و علوم سیاسی 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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی سایر پوهنتون‌ها 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. پوهنحی 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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی را به دیدگاه از قبل تعیین شده‌ی آن برساند.

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

پوهنحی 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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی 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 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 و پوهنحی حقوق و علوم سیاسی در سطح کشور با طرح استراتژی‌های خود می‌توانند نقش به‌سزایی در برنامه‌های پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون جامی داشته باشند. این دانشکده با درک این مهم، برنامه دارد تا طی پنج سال 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 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 و پوهنحی حقوق و علوم سیاسی 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 پوهنحی حقوق و علوم سیاسی

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 ربع‌وار

مطابق برنامه‌های از قبل تدوین شده در پلان عملیاتی کمیته فعالیت‌های مندرج پلان عملیاتی همان سال به گونه‌ی ربع‌وار مورد نظارت قرار می‌گیرد. کمیته پلان استراتژیک از کلیه فعالیت‌ها در اخیر هر ربع نظارت نموده و عدم فعالیت‌های انجام نشده را درج فورم مخصوص می‌نمایند. مسئول مربوطه مکلف است، فیدبک‌های کمیته را در ربع بعدی عملیاتی نماید.

#### 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 پوهنځی حقوق و علوم سیاسي در جلسه مؤرخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۱ طی نمبر پروتوکل «۱۴» مورد تأیید  
اعضاء کمیته فرعی پلان استراتژیک قرار گرفت و سپس جهت تصویب به شورای علمی پوهنځی ارسال گردید.

با احترام

دکتر میرزا حسین فاضلی  
مسؤل کمیته فرعی پلان استراتژیک

پلان استراتژیک پوهنځی حقوق و علوم سیاسي در جلسه مؤرخ ۱۴۰۲/۰۱/۰۵ طی نمبر پروتوکل «۱۱» مورد تأیید  
اعضاء شورای علمی پوهنځی حقوق و علوم سیاسي قرار گرفت و سپس جهت تأییدی به کمیته پلان استراتژیک  
پوهنتون فرستاده شد.



با احترام

محمد طارق و امق

رئیس پوهنځی حقوق و علوم سیاسي

پلان استراتژیک پوهنځی حقوق و علوم سیاسي در جلسه مؤرخ ۱۴۰۲/۰۱/۱۵ طی نمبر پروتوکل «۱۱» مورد تأیید  
اعضاء کمیته پلان استراتژیک پوهنتون قرار گرفت و سپس جهت تأییدی به شورای علمی پوهنتون ارسال شد.



با احترام

دکتر عتیق الله رحیمی

معاون علمی مسؤل کمیته پلان استراتژیک

پلان استراتژیک پوهنځی حقوق و علوم سیاسي در جلسه مؤرخ ۱۴۰۲/۰۱/۲۹ طی نمبر پروتوکل «۱۱» مورد تأیید  
اعضاء شورای علمی پوهنتون قرار گرفت.

