



وزارت تحصیلات عالی افغانستان

پوهنتون جامی

معاونیت علمی

پوهنځی حقوق و علوم سیاسي

کمیته فرعي پلان استراتيژيک



پلان استراتيژيک برنامه روابط بين الملل (۱۴۰۳ - ۱۴۰۷)



✓ مشخصات

عنوان: پلان استراتژیک برنامه روابط بین الملل سال (۱۴۰۳ - ۱۴۰۷)

تعداد صفحات: (۹۲)

تدوین: کمیته پلان استراتژیک پوهنحی

تاریخ تأیید کمیته پلان استراتژیک پوهنحی: ۱۴۰۳/۰۷/۱۹

تاریخ تصویب شورای علمی پوهنحی: ۱۴۰۳/۰۷/۲۹

تاریخ تصویب شورای علمی پوهنتون:

پیام آمر دیپارتمنت علمی و روابط بین الملل

امروز در آستانه یک تحول بزرگ و مهم در دیپارتمنت روابط بین الملل هستیم. با افتخار اعلام می‌کنم که ما موفق به ایجاد برنامه ماستری روابط بین الملل شده‌ایم. این برنامه نه تنها نشان‌دهنده تعهد ما به ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش در حوزه روابط بین الملل است، بلکه به عنوان یک گام اساسی در راستای پاسخگویی به نیازهای علمی و اجتماعی کشور ما نیز محسوب می‌شود.

در دنیای پیچیده و متغیر امروز، نیاز به تخصص و دانش در زمینه روابط بین الملل بیش از پیش احساس می‌شود. ما باید آماده باشیم تا به چالش‌های جهانی پاسخ دهیم و فرصت‌های جدیدی را شناسایی کنیم. برنامه ماستری روابط بین الملل به ما این امکان را می‌دهد که نسل جدیدی از متخصصان و پژوهشگران را تربیت کنیم که قادر به تحلیل مسائل پیچیده بین‌المللی و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه باشند.

هدف اصلی این برنامه، ارتقاء کیفیت علمی و پژوهشی در دیپارتمنت و بهبود مهارت‌های عملی دانشجویان است. ما متعهد به طراحی یک دوره آموزشی جامع و مدرن هستیم که شامل دروس نظری و عملی باشد. به همین منظور، با همکاری با دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی معتبر داخلی و بین‌المللی، می‌خواهیم محتوای دروس را به روز کرده و فرصت‌های تبادل دانشجو و کارآموزی را فراهم کنیم.

توجه ویژه‌ای به کیفیت آموزش خواهیم داشت. برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی، دعوت از سخنرانان برجسته در حوزه روابط بین الملل و ایجاد فرصت‌های پژوهشی برای دانشجویان، از جمله اقداماتی است که در راستای ارتقاء کیفیت آموزش انجام خواهیم داد. همچنین، ما باید به تقویت مهارت‌های تحلیلی، انتقادی و ارتباطی دانشجویان پردازیم تا آنها را برای ورود به بازار کار آماده کنیم.

به‌منظور تدوین برنامه استراتژیک این دوره، تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) از اهمیت بالایی برخوردار است. این تحلیل به ما کمک می‌کند تا موقعیت فعلی خود را بشناسیم و بر اساس آن، استراتژی‌های مناسبی را برای رشد و پیشرفت دیپارتمنت و برنامه ماستری تعیین کنیم.

در نهایت، از تمام همکاران و دانشجویان عزیز خواهش می‌کنم که در این فرآیند مشارکت فعال داشته باشند. نظرات، ایده‌ها و تجربیات شما می‌تواند به غنای این برنامه و بهبود کیفیت آموزش و پژوهش در دیپارتمنت کمک شایانی کند. ما باید به یکدیگر کمک کنیم و با همکاری و همفکری، برنامه‌ای جامع و کارآمد ارائه دهیم.

بیایید با هم، به سوی آینده‌ای روشن‌تر و پویاتر حرکت کنیم. با هم، می‌توانیم نقش موثری در عرصه روابط بین الملل ایفا کنیم و به تعالی علمی و حرفه‌ای دست یابیم.

با احترام

مقدمه

در دنیای پیچیده و متغیر امروز، روابط بین الملل به عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه و پیشرفت جوامع شناخته می شود. در این راستا، تربیت نیروی انسانی متخصص و آگاه در این حوزه به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. با افتخار اعلام می کنیم که دیپارتمنت علوم سیاسی و روابط بین الملل دانشگاه جامی، برنامه ماستری روابط بین الملل را به منظور پاسخگویی به این نیازهای علمی و اجتماعی ایجاد کرده است.

این برنامه ماستری، علاوه بر آموزش نظری و علمی، به دانشجویان این امکان را می دهد تا با چالش های واقعی و عملی در عرصه روابط بین الملل آشنا شوند. هدف ما این است که از طریق یک دوره آموزشی جامع و متناسب با استانداردهای بین المللی، نسل جدیدی از متخصصان و پژوهشگران را تربیت کنیم که قادر به تحلیل و تبیین مسائل پیچیده جهانی و ارائه راه حل های نوآورانه باشند.

تدوین یک برنامه استراتژیک برای این دوره، به ما این امکان را می دهد که به طور منسجم و هدفمند به سمت اهداف علمی و آموزشی خود حرکت کنیم. این برنامه استراتژیک نه تنها به شفاف سازی چشم انداز و مأموریت ما کمک می کند، بلکه به عنوان یک نقشه راه برای دستیابی به اهداف کلان دیپارتمنت نیز عمل خواهد کرد.

در این فرآیند، ما به تحلیل دقیق نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) خواهیم پرداخت. این تحلیل به ما کمک خواهد کرد تا به طور واقعی و عینی، موقعیت فعلی دیپارتمنت را ارزیابی کنیم و بر اساس آن، استراتژی های مناسبی را برای پیشرفت و توسعه این برنامه طراحی کنیم.

ما همچنین متعهد به ایجاد همکاری های مؤثر با دانشگاه ها و مؤسسات تحقیقاتی معتبر داخلی و بین المللی هستیم. این همکاری ها می تواند به ما در ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش کمک کند و فرصت های بیشتری را برای دانشجویان فراهم آورد.

در نهایت، این برنامه استراتژیک به عنوان یک سند زنده و پویا طراحی خواهد شد که می تواند به طور مستمر مورد بازبینی و به روزرسانی قرار گیرد. ما بر این باوریم که با همکاری و همفکری تمامی اعضای هیئت علمی و دانشجویان، می توانیم به اهداف عالی تری دست یابیم و نقش مؤثری در حوزه روابط بین الملل ایفا کنیم.

امیدواریم که این برنامه ماستری به یک منبع الهام بخش برای تمامی دانشجویان و پژوهشگران تبدیل شود و بتواند زمینه ساز رشد و توسعه علمی در کشور باشد.

مرحله اول:

تدوین استراتیژی

تحلیل محیط برنامه روابط بین الملل

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 میالدی، مدل ارزش سهامداران و مدل پورتر برای برنامه‌ریزی استراتژیک، ستندرد شناخته میشدند. نیمه دوم دهه ۸۰ میالدی، آغاز پیدایش مدل‌های استراتژی معطوف به شایستگی محوری و تمرکز بر بازار بود. اواخر نیمه دوم دهه ۸۰ و آغاز دهه ۹۰ میالدی، 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 - پروسه‌ای 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 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 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 پرکاربرد ترین 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 **Threats, Strengths, Weaknesses, Opportunities** 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 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 واقعیت ها متمرکز شود. شرکت ها و یا ساز مانها 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 می توانید محیط داخلی و محیط خارجی کسب و کارتان را بررسی کنید. بررسی محیط داخلی نقاط قوت و ضعف را مشخص می کند و محیط خارجی نشان دهنده فرصت ها و تهدیدهایی است که بر کسب و کار اثر می گذارند. با شناخت این موارد و عواملی که روی کسب و کارتان اثر می گذارد می توانید استراتژی های عملیاتی را تعیین کرده و در برنامه ریزی های راهبردی خود آنها را لحاظ کنید.

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

نقاط ضعف: کمبود سرمایه، کارکنان آموزش ندیده، حاشیه سود پایین، موانع زیاد برای ورود و پایگاه مشتری کوچک نمونه هایی از نقاط ضعف هستند. فرایند SWOT می تواند به اجرای طوفان ذهنی برای رسیدن به راه حل 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 می نامد.

فرهنگ وبستر: شرایط و موقعیت هایی که می تواند به پیشرفت و توسعه منجر گردد، فرصت گفته می شود. 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 می تواند داشته باشد یا می تواند 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 می شود. منفعت ما را اهداف ما، تعیین می کند.

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

استفاده خلاقانه از فرصت ها: استفاده خلاقانه از فرصت ها برای تبدیل به محصول (کالا یا خدمات) کارآفرینی محسوب می شود.

فرصت ها همیشه وجود دارند، ولی فقط کسانی آنها را می ببینند و استفاده می کنند که مهارت های مربوطه را کسب کرده باشند و نسبت به محیط خود حساس باشند نه بی تفاوت (حساسیت و هوشیاری کارآفرینانه). هر فرصت بالقوه نیاز به ایده ای 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 آن ها 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 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 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 چطور 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 می شود. 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 دئوع 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 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 ماموریت های سازمانی نیز تعیین می شود. اهدافی قابل دسترسی است که بر اساس توانایی و فرصت های مختلف تنظیم می شود. سطوحی که برای برنامه ریزی استراتژیک دیده می شود 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 عبارت دیگر 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 الکتریک 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 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 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.

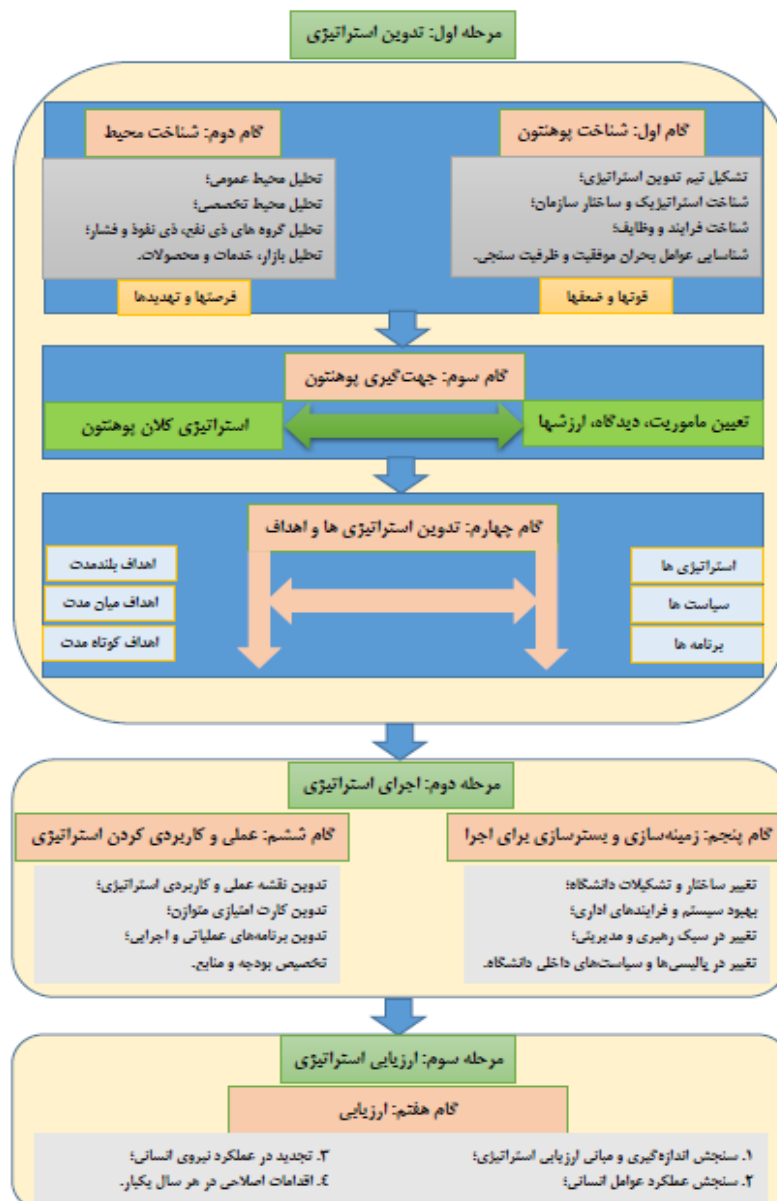
- **اجرای استراتژی:** این بخش در مورد منابع انسانی بررسی‌هایی انجام می‌دهد. در واقع در مرحله اجرا نیاز است که منابع انسانی بررسی شود. نیاز است استراتژی‌های قابل اجرا بررسی شود و همین‌طور اهداف سالانه و خط مشی‌هایی نیز تنظیم شود. انگیزش کارکنان بررسی شود و تخصیص منابع به درستی صورت بگیرد. اجرای استراتژی 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 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 روابط بین الملل پوهنهی 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 برنامه روابط 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 "گزینه 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 برنامه روابط بین الملل لازم و ضروری پنداشته می شود تا برای پنج سال آینده (۱۴۰۳-۱۴۰۷) پلان استراتژیک تدوین و ترتیب گردد. برای نیل به این هدف حسب رهنمود وزارت محترم تحصیلات عالی از روش دوم و برای تجزیه و تحلیل محیط از طریقه سوات (SWOT Analysis) کار گرفته خواهد شد.

مبحث چهارم: معرفی مختصر پوهنتون

پوهنتون جامی یک نهاد علمی و اکادمیک خصوصی است که به هدف ارائه خدمات در حوزه تحصیلات عالی، تولید علم و بالا بردن سطح دانش و بینش مردم تأسیس شده و در سال ۱۳۸۹ خورشیدی در وزارت تحصیلات عالی کشور ثبت گردیده است و از آن وزارت محترم جواز خود را رسماً دریافت نموده است. این پوهنتون مطابق با اصول معیارهای اکادمیک و قانون تحصیلات عالی کشور برنامه های تحصیلی خویش را برای محصلین و دانش پژوهان ارائه و تطبیق می کند و در تلاش است تا سطح جدیدی از علم و فن را برای جوانان و نسل نو

کشور ارائه کند. هدف بلند مدت این پوهنتون گسترش حوزه کار و فعالیت به دیگر ولایات افغانستان می باشد. به همین منظور برای آن در یکی از فضاهاى بسیار مناسب حومه شمالی شهر هرات موازی پنجاه جریب زمین تهیه و ثبت گردیده که امیدواریم در آینده نزدیک کار پروژه ساختمانی کمپلکس آن آغاز گردد.

گفتار اول: معرفی مختصر پوهن‌خى حقوق و علوم سیاسى

پوهن‌خى حقوق و علوم سیاسى در سال ۱۳۸۹ تأسیس شده است و افتخار دارد که تا حال توانسته به صورت مؤفّقانه جمع کثیری از محصلین را در رشته های حقوق، علوم سیاسى و روابط فارغ دهد. تعداد زیادی از این فارغان توانسته‌اند مطابق با رشته تحصیلی خود در سمت‌های مختلف دولتی و غیر دولتی مشغول کار شوند. همچنین این پوهن‌خى با داشتن ۴۸ کادر متخصص اعم از اساتید دولتی و غیر دولتی با درجه‌های تحصیلی دکترا و ماستری کوشش می کند تا امکانات تحقیقی را به منظور کاوش هرچه بیشتر سوالات محصلان فراهم سازد. گفتنی است که این پوهن‌خى دارای دو دیپارتمنت حقوق و علوم سیاسى می‌باشد، این دیپارتمنت‌ها در امر تحقیق، ترجمه، انکشاف جامعه، ظرفیت سازی استادان و محصلین و حفظ ارزشهای دینی، ملی، فرهنگی و اکادمیک متعهد می‌باشند. این دیپارتمنت‌ها سعی می‌نمایند تا با رویکرد محصل محور، محصلین را مکلف سازند تا در امور تحصیلی خود اعم از نظری و عملی سهم بیشتر داشته باشند. این امر می‌تواند محصلین را آماده سازد تا با موضوعات علمی و اکادمیک برخورد تخصص محور داشته باشند. لازم به تذکر است که پوهن‌خى حقوق و علوم سیاسى افتخار این را دارد که از زمان تأسیس تا کنون حدود ۱۵۰۰ محصل ذکور و اناث فارغ داده است.

گفتار دوم: معرفی مختصر دیپارتمنت اداره و دیپلماسى

دیپارتمنت اداره و دیپلماسى در مقطع لیسانس در سال ۱۳۹۰ در چارچوب پوهن‌خى حقوق و علوم سیاسى پوهنتون جامی ایجاد گردید. هدف از ایجاد این دیپارتمنت ارائه خدمات علمی در این رشته بوده تا فارغان این رشته به درک مسائلی همچون جهانی شدن، اقتصاد سیاسى بین‌الملل، کشور مستقل، امنیت بین‌المللی، پایداری زیست‌محیطی، گسترش سلاح‌های هسته‌ای، ملی‌گرایی، توسعه اقتصادی و مالیه جهانی، تروریسم و جرایم سازمان یافته، امنیت انسانی، مداخله خارجی و حقوق بشر و.... برسند. این دیپارتمنت از بدو تأسیس تا حال (۱۴۰۲) ده ها فارغ التحصیل را به سویه لیسانس تقدیم جامعه نموده است.

گفتار چهارم: معرفی مختصر برنامه روابط بین الملل

روابط بین الملل شاخه‌ای از علوم سیاسى بوده و برنامه ماستری روابط بین‌الملل به موضوعات معاصر روابط بین الملل، مطالعات و استراتیژی های امنیتی، مطالعات منطقه‌ای، طرح و ارایه سیاست‌های عامه و مدیریت و رهبری

آنها میپردازد. در این برنامه تلاش صورت میگیرد تا شناخت عمیق و جامع نسبت به عوامل و متغیر های دخیل در ایجاد چالش های موجود در جامعه بین الملل در سطوح فردی (جزئی) و کلی به بحث گرفته شود. در این رشته موضوعات مهم مرتبط به روابط بین الملل، سیاست، جنبه های فلسفی، اقتصادی، مذهبی و موضوعات دیگر مربوط به روابط بین الملل تحت پوشش قرار می گیرد. در این برنامه، تلاش صورت می گیرد تا محصلان این رشته بتوانند جواب های منطقی، علمی و قانع کننده را پیرامون مسایل مختلف مانند حقوق بشر، جهانی شدن، توسعه اقتصادی، گسترش روابط کشور ها و روابط سازمانها و.... پیدا کنند و راهکار های مناسب را برای چالشهای موجود ارائه دهند. همچنان در این برنامه، موضوعات مختلف از بعد منطقه ای، امنیتی و سیاست گذاری به بحث گرفته میشود و در عین حال تیوری های اساسی و چگونگی تطبیق آن در روابط بین الملل مورد مطالعه قرار میگیرد.

هدف از فراگیری این رشته دیپلماسی تعامل با سازمانهای بین المللی و تربیت متخصصینی است که ضمن آشنایی با مواضع افغانستان در سازمانهای بین المللی، نسبت به مسایل روز و تحولات بین المللی درک درستی داشته باشند. غایت تعیین شده در این رشته همچنان تربیه کادر های مسلکی و حرفه ای در عرصه های؛ حقوق بین الملل، اصول روابط بین الملل، پالیسی جهانی، جهانی شدن، سیاست خارجی و ابزار های آن جهت تأمین منافع ملی کشور است.

گفتار چهارم: شناسایی انتظارات ذینفعان و عوامل داخلی

در این بخش تلاش صورت گرفت تا محیط داخلی برنامه ماستری روابط بین الملل مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد و عوامل تاثیر گذار داخلی سازمان توسط کادر علمی برنامه شناسایی شود که قرار زیر عوامل تاثیر گذار این محیط بر برنامه ماستری روابط بین الملل تحت عنوان قوت ها و ضعف ها به صورت جداگانه لیست و انتخاب شده است.

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 افزایش کادر دایمی برای گسترش برنامه
- تلاش جهت اجرای پروسه تأیید رتب علمی برای اساتید جدیدالتقرر برنامه
- 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

گفتار پنجم: 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 برنامه روابط بین الملل تعیین کردند:

۱- نقاط قوت

داشتن اعتبار نامه اکادمیک؛

وضعیت مالی مناسب؛

برخورداری از صنوف درسی معیاری و مجهز به سیستم های گرما، سرما و تکنالوژی روز؛

موجودیت کادر علمی و اداری متخصص و با تجربه ملی و بین المللی؛

موقعیت جغرافیایی خوب و مناسب پوهنتون جامی؛

برخورداری از ظرفیت های مناسب در حوزه تحقیقات علمی؛

امتیاز راه اندازی اولین دوره ماستری روابط بین الملل در زون غرب کشور؛

سیاست قیمت گذاری مناسب برای ارائه خدمات؛

برخوردای از سیستم و پرتال آموزشی آنلاین.

۲- نقاط ضعف

کمبود کادر علمی متخصص واجد شرایط تدریس در داخل کشور؛

عدم موجودیت کتابخانه مجزا برای پوهنچی؛

نداشتن کمپس دائمی؛

پایین بودن میزان خدمات مشاوره‌ای و شغلی برای هدایت دانشجویان در مسیر تحصیلی و حرفه‌ای؛

کمبود کتاب و لکچر نوت های 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 برنامه روابط بین‌الملل، نقطه شروع اساسی درک نیازهای کلیدی ذینفعان و شناسایی روش‌های مؤثر برای پاسخگویی به آن‌هاست. این برنامه با طیف گسترده‌ای از ذینفعان در داخلی و خارجی نهاد در تعامل است که هر یک می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند یا از آن تأثیر بپذیرند.

هر یک از این ذینفعان انتظارات خاصی دارند که برنامه روابط بین‌الملل باید در جهت برآورده ساختن آن‌ها گام بردارد. به‌طور کلی، نهادهای مافوق انتظار دارند که بازده مناسبی دریافت کنند، دانشجویان در پی ارتقاء و رضایت آموزشی هستند، و جامعه و مشتریان خواستار خدمات و آموزش‌های باکیفیت می‌باشند. همچنین، دولت به دنبال پیروی از استانداردهای بین‌المللی و سیاست‌های خارجی است و رقبا خواهان رقابت عادلانه و توسعه پایدارند. در این راستا، برنامه روابط بین‌الملل باید به نیازهای اصلی تمامی گروه‌های ذینفع توجه کند و برای برآورده ساختن انتظارات آن‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های مشخص و قابل دسترسی طراحی و اجرا نماید. این اقدام نه تنها به ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی کمک می‌کند، بلکه به افزایش اعتبار و تأثیرگذاری برنامه در سطوح داخلی و بین‌المللی نیز منجر خواهد شد.

برنامه روابط بین‌الملل در راستای ایفای وظایف و ارائه خدمات آموزشی و اداری خود، با تعداد زیادی از سازمان‌ها در تعامل است. برخی از این سازمان‌ها عبارتند 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؛

۱۱- جامعه؛

در شکل زیر، ذینفعان برنامه روابط بین الملل پوهنچی حقوق و علوم سیاسی دانشگاه جامی در سه محیط کلان شامل محیط رقابتی و محیط داخلی دسته بندی و نمایان شده اند.

محیط کلان	محیط رقابتی	محیط داخلی
✓ عوامل سیاسی P ✓ عوامل اقتصادی E ✓ عوامل اجتماعی و فرهنگ S ✓ عوامل تکنالوژی T	✓ مشتریان ✓ رقبا ✓ سازمان های مافوق ✓ سازمان های همکار ✓ کالا یا خدمات	✓ منابع مالی ✓ منابع انسانی و نیروی انسانی ✓ آموزش و تحقیق ✓ رهبری و مدیریت ✓ استراتژی ها

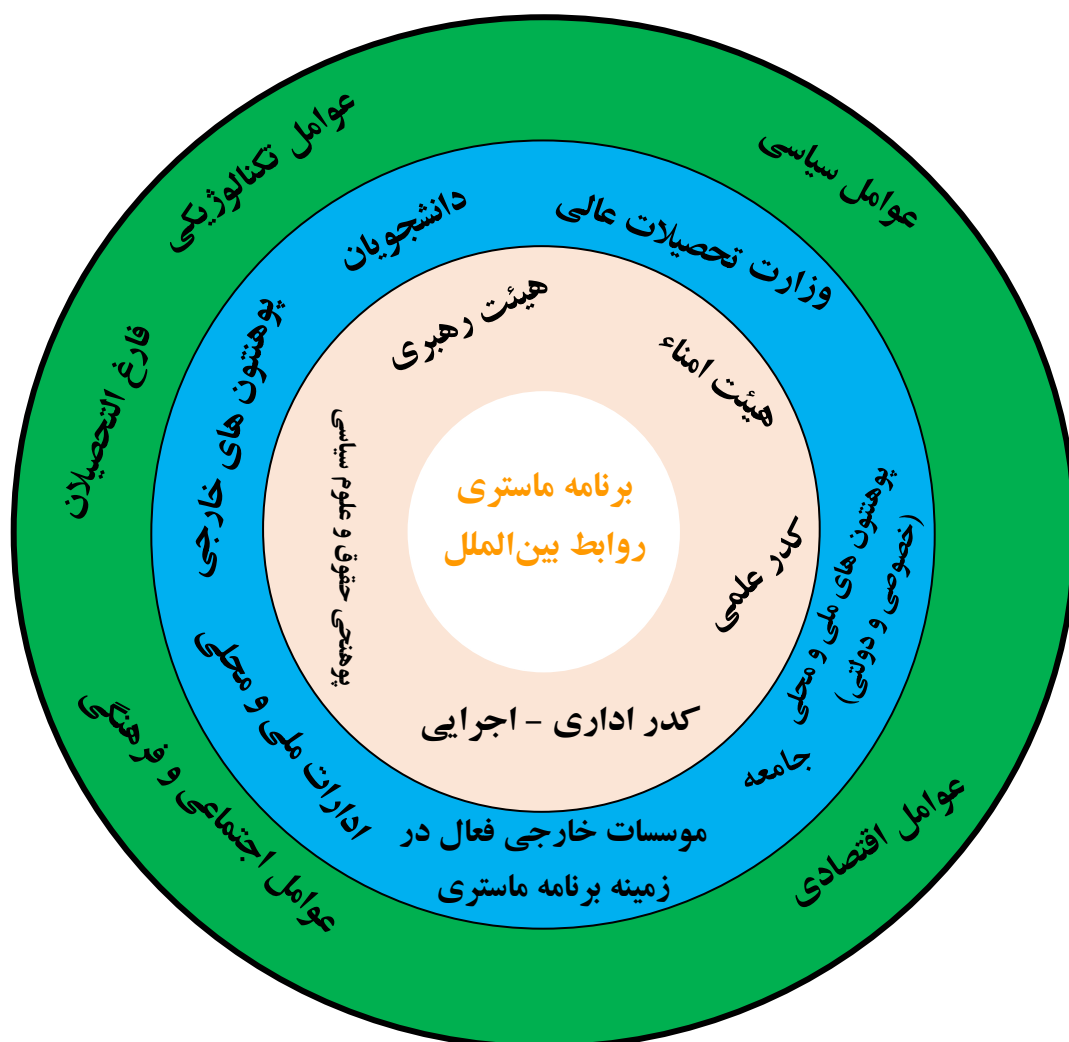
ذینفع خارجی (اثر غیر مستقیم)



ذینفع خارجی (اثر مستقیم)



ذینفع داخلی (اثر مستقیم)



ذینفعان برنامه روابط بین‌الملل را می‌توان از نظر تأثیرگذاری به دو دسته تقسیم کرد: ذینفعان داخلی که تأثیر مستقیم دارند و ذینفعان خارجی که تأثیر غیرمستقیم دارند. در این بخش، نیازمندی‌ها و انتظارات هر یک از این دو گروه ذینفعان مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس بر مبنای نیازمندی‌های ذینفعان خارجی با تأثیر غیرمستقیم (فرصت‌ها و تهدیدها) و ذینفعان داخلی با تأثیر مستقیم (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی و تحلیل شده است.

مبحث دوم: شناخت و انتظارات ذینفعان

۱. نیازمندی‌ها و انتظارات وزارت تحصیلات عالی:

- ✓ رعایت دساتیر و فرامین دین مبین اسلام؛
- ✓ رعایت قوانین و لوایح و مقررات؛
- ✓ حرکت در جهت استراتژی‌های کلان کشور؛
- ✓ 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 زمان‌های معین؛
- ✓ اعمال برنامه‌های مطروحه وزارت و ریاست.

۲- نیازمندی‌ها و انتظارات هیأت رهبری پوهنتون:

- ✓ رعایت دساتیر و فرامین دین مبین اسلام؛
- ✓ رعایت قوانین، مقررات، طرز العمل‌ها و رهنمودها؛
- ✓ سوق تمام منابع برای اجرای پلان استراتژیک دانشگاه جامی؛
- ✓ تلاش در زمینه‌ی تولید علم، تحقیق و کاربردی ساختن علم؛
- ✓ استقلالیت بیشتر در زمینه‌های 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- نیازمندی‌ها و انتظارات اعضای کادر علمی:

- ✓ فراهم‌آوری افزایش کادر دایمی برای گسترش برنامه؛
- ✓ تلاش جهت اجرای پروسه تأیید رتب علمی برای اساتید جدیدالتقرر برنامه؛
- ✓ فراهم‌آوری امکانات مادی و تکنالوژیکی تحقیق و پژوهش برای اساتید؛
- ✓ زمینه‌سازی سفرهای علمی در داخل و خارج کشور برای اساتید؛
- ✓ ایجاد ورکشاپ‌ها و سمینارهای علمی برای ظرفیت‌سازی اساتید؛
- ✓ تعیین متناسب حق‌الزحمه‌ها و هزینه‌های پرداختی تدریس استادان با وضعیت تورم در جامعه.

۳- انتظارات اعضای کادر اداری:

- ✓ فراهم‌آوری زمینه استخدام دایمی 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 صحی در طول خدمت برای کارمندان.

۵- نیازمندی‌ها و انتظارات دانشجویان:

- ✓ فراهم‌آوری آموزش‌های کاربردی و علمی از اساتید مجرب و متخصص در حوزه روابط بین‌الملل؛
- ✓ نیاز به کتابخانه‌های مجهز، پایگاه‌های داده معتبر و ابزارهای تحقیقاتی؛
- ✓ فراهم‌سازی فرصت‌های کارآموزی و پروژه‌های عملی که دانشجویان را با محیط‌های کاری واقعی آشنا کند؛
- ✓ برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های مختلف در موضوعات روز و مرتبط با تحولات بین‌المللی؛
- ✓ نیاز به مشاوره‌های تحصیلی و راهنمایی در انتخاب موضوعات تحقیق و پایان‌نامه؛
- ✓ خواستار برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها برای ایجاد ارتباط با متخصصان و فارغ‌التحصیلان این برنامه؛
- ✓ فراهم‌سازی زمینه آموزش مهارت‌های ارتباطی، رهبری و کار گروهی؛
- ✓ ایجاد فضای مناسب که تنوع فرهنگی را محترم بشمارد و نیازهای اجتماعی دانشجویان را در نظر بگیرد.

۷- نیازمندی‌ها و انتظارات سایر نهاد های تحصیلی:

- ✓ انجام و اجرای پروژه‌های تحقیقاتی مشترک؛
- ✓ برقراری ارتباط و تبادلات علمی میان نهادها؛
- ✓ فراهم‌آوری بستر لازم برای استفاده از امکانات و زیرساخت‌های یکدیگر؛
- ✓ ایجاد سیستم مؤثر برای تبادل اطلاعات و داده‌ها؛
- ✓ حمایت از حقوق مشروع تمامی نهادهای آکادمیک تحت چتر اتحادیه دانشگاه‌ها؛
- ✓ بهره‌مندی از تجربیات و تخصص‌های اساتید و هیئت‌های علمی یکدیگر؛
- ✓ تسهیل برنامه‌ریزی سفرهای تحصیلی دانشجویان و استفاده از امکانات و تجربیات مشترک؛
- ✓ فراهم‌آوری شرایط لازم برای چاپ و نشر مقالات علمی در ژورنال‌های یکدیگر.

۸- نیازمندی‌ها و انتظارات موسسات خارجی در زمینه تحصیلات عالی:

- ✓ ارائه دوره‌های تحصیلی با استانداردهای بین‌المللی و محتوای علمی معتبر؛
- ✓ تمایل به همکاری در پروژه‌های تحقیقاتی و علمی که به ارتقاء سطح دانش کمک کند؛
- ✓ فراهم‌آوری دسترسی به کتابخانه‌ها، پایگاه‌ها و منابع علمی معتبر؛
- ✓ برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهایی برای تبادل تجربیات و ایجاد ارتباطات بین‌المللی؛
- ✓ خواستار تطابق محتوای آموزشی با نیازهای روز بازار کار و تحولات بین‌المللی؛
- ✓ تسهیل شرایط برای سفرهای تحصیلی و فرصت‌های آموزشی در سطح بین‌المللی.

۹- نیازمندی‌ها و انتظارات ادارات محلی و ملی دولتی:

- ✓ مشاوره‌های علمی و تحقیقاتی در زمینه سیاست‌های خارجی و روابط بین‌الملل؛
- ✓ نیاز به آموزش و تربیت نیروی متخصص در حوزه روابط بین‌الملل برای بهبود ظرفیت‌های دولتی؛
- ✓ تمایل به تقویت مهارت‌های دیپلماتیک کارکنان دولتی از طریق دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی؛
- ✓ برگزاری برنامه‌های علمی و تخصصی برای بحث و تبادل نظر در زمینه مسائل بین‌المللی؛
- ✓ بلند بردن سویه دانش مسلکی دانشجویان متناسب با شرایط روز؛

✓ توسعه فرهنگ همدیگر پذیری و عدم تبعیض در سطوح مختلف.

۱۰- نیازمندی ها و انتظارات جامعه:

- ✓ آموزش های مرتبط با مسائل بین المللی و جهانی به منظور افزایش آگاهی عمومی و تخصصی؛
- ✓ تقویت مهارت های تحلیلی و انتقادی در افراد برای فهم بهتر تحولات بین المللی؛
- ✓ ارائه راهکارهایی که به مسائل اجتماعی و اقتصادی جامعه؛
- ✓ ایجاد فضای مناسب برای بحث و تبادل نظر در خصوص سیاست های خارجی و تأثیرات آن بر زندگی روزمره؛

- ✓ توسعه فرصت های شغلی مرتبط با حوزه روابط بین الملل که به رشد اقتصادی جامعه؛
- ✓ برقراری همکاری با نهادهای محلی به منظور پاسخگویی به نیازهای خاص جامعه؛
- ✓ نیاز به اجرای پروژه های تحقیقاتی و عملی که نتایج آن به نفع جامعه باشد؛
- ✓ کمک و همکاری به افراد بی بضاعت و فرزندان شهداء در قسمت ادامه تحصیل.

مبحث سوم: شناسایی فرصت ها و تهدید ها

پس از مطالعه و بررسی موارد ذکر شده، تیم پلان استراتژیک در چندین جلسه، موارد زیر را به عنوان فرصت ها و تهدیدهای موجود در برنامه ماستری روابط بین الملل در پوهنهی حقوق و علوم سیاسی شناسایی کرده است:

۱- فرصت ها

داشتن برند معتبر در بین جامعه

طی مراحل دشوار صدور جواز برنامه ماستری روابط بین الملل

دید مثبت جامعه به تحصیل

عدم موجودیت برنامه ماستری در سایر نهادهای تحصیلی خصوصی حوزه غرب کشور

موجودیت تفاهنامه های منعقد شده با پوهنتون های ملی و بین المللی جهت همکاری های مشترک

رویکرد یکسان وزارت تحصیلات عالی و پوهنتون جامی در ارتقای کیفیت

داشتن ارتباطات دوامدار و سازنده با ادارات دولتی مرتبط با رشته

تمایل جذب نیروی متخصص در ادارات و موسسات داخلی و خارجی

افزایش هزینه‌ها و عدم تشکیل صنوف ویژه در کشورهای همسایه

۲- تهدیدها

عدم موجودیت نصاب تایید شده روابط بین الملل از طرف وزارت تحصیلات عالی

مهاجرت‌های گسترده به خارج از کشور

وضعیت اقتصادی نابسامان در جامعه

کاهش انگیزه ادامه تحصیل در رشته روابط بین الملل

کمبود منابع علمی و آماری در سطح کشور

محدودیت در زمینه حق کار و تحصیل خانم‌ها

پایین بودن هزینه‌های تحصیلی در پوهنتون‌های دولتی

نامتوازن بودن سطح دانش جدیدالشمولان

اعمال محدودیت در زمینه کاری برای فارغ التحصیلان رشته روابط بین الملل

خروج سرمایه از کشور

فصل سوم

چارچوب و تدوین پلان

در این فصل، ابتدا اعضای کمیته پلان استراتژیک به بررسی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها پرداختند و برای هر یک از این عوامل ضریب اهمیت خاصی تعیین کردند. این ارزیابی به آن‌ها کمک کرد تا به درکی عمیق‌تر از وضعیت برنامه برسند.

سپس، میانگین نمرات ارائه‌شده توسط ذینفعان در محیط‌های داخلی و خارجی محاسبه و با ضریب اهمیت مشخص‌شده ضرب شد. این مرحله کلیدی به شناسایی موقعیت استراتژیک برنامه روابط بین‌الملل کمک کرد و تصویر واضح‌تری از نقاط قوت و ضعف آن ارائه داد.

در نهایت، با توجه به نتایج این ارزیابی، دیدگاه، مأموریت و ارزش‌های برنامه ماستری روابط بین‌الملل تدوین و مشخص شد. این عناصر بنیادین نه تنها راهنمایی برای فعالیت‌های آتی برنامه خواهند بود، بلکه به برقراری هماهنگی میان اهداف آموزشی و پژوهشی نیز کمک می‌کنند. بدین ترتیب، این فصل به‌طور جامع فرآیند تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک را به تصویر می‌کشد.

مبحث سوم: مرامنامه برنامه

گفتار اول: دیدگاه برنامه

برنامه روابط بین‌الملل در چوکات دیپارتمنت اداره و دیپلماسی سعی دارد به یک برنامه الگو و کیفیت محور در سطح کشور باشد.

گفتار دوم: مأموریت برنامه

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

گفتار سوم: ارزش‌ها:

- ۱- ارزش‌گرایی اسلامی، اخلاقی و ملی؛
- ۲- قانون‌مداری و پای‌بندی به اصول و مقررات؛
- ۳- مسئولیت‌پذیری، دیگ‌ریاری و عدالت‌گرایی؛
- ۴- تخصص‌گرایی، کیفیت‌گرایی و شایسته‌سالاری؛

۵- احترام به آزادی بیان و اندیشه‌ها با رعایت ارزش‌های اسلامی.

گفتار چهارم: اهداف آموزشی برنامه

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. آماده سازی محصلان علاقه‌مند به ادامه تحصیل در دوره دوکترای رشته روابط بین الملل یا رشته‌های نزدیک جهت تأمین کادر آموزشی مورد نیاز؛
۳. گسترش تحقیقات علمی و کاربردی؛
۴. همکاری در جهت بلند بردن کیفیت نظام سیاسی کشور؛
۵. تربیت سرمایه انسانی مسلکی و متعهد؛
۶. تلاش در جهت ترویج حاکمیت قانون در چوکات نظام سیاسی اسلام؛
۷. بهبود مدیریت سازمانی با ظرفیت‌سازی علمی؛
۸. افزایش کاربرد تکنالوژی در انجام فعالیت‌های علمی-اداری؛
۹. افزایش درآمد؛
۱۰. سهم‌گیری در انکشاف جامعه.

مرحله سوم:

نظارت و ارزیابی

فرایند نظارت از تطبیق پلان استراتژیک

فصل اول

نظارت و ارزیابی

دستیابی به نتایج مطلوب در هر فعالیت آموزشی یا عملی (مثل تدریس، پژوهش یا سایر فعالیت‌های دانشگاهی) به طور مستقیم به چگونگی نظارت و ارزیابی عملکرد آن فعالیت بستگی دارد. یعنی بدون نظارت مؤثر و ارزیابی دقیق، احتمال دستیابی به اهداف مورد نظر کاهش می‌یابد.

به عبارت دیگر، پوهنتون جامی، به ویژه در پوهنهی حقوق و علوم سیاسی و برنامه ماستری روابط بین‌الملل، یک سیستم نظارتی و ارزیابی مستمر را در دستور کار خود قرار داده است. این سیاست‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که تمامی بخش‌ها و واحدها برای انجام وظایف محوله خود تحت نظارت قرار می‌گیرند. این نظارت به صورت مرتب انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که تمامی فعالیت‌ها به درستی و طبق برنامه‌ریزی‌های استراتژیک پیش می‌روند.

پرداختن به روند نظارت بر تطبیق پلان استراتژیک پوهنتون در بازه زمانی ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ اختصاص دارد. این پلان استراتژیک شامل اهداف و برنامه‌های بلندمدت پوهنتون است و نظارت بر این پلان‌ها به منظور اطمینان از انطباق آن‌ها با اهداف تعیین‌شده و همچنین شناسایی نقاط قوت و ضعف در پیشبرد آن‌ها، ضروری است.

مبحث اول: نظارت و ارزیابی برنامه ماستری روابط بین‌الملل

نظارت و ارزیابی از برنامه ماستری روابط بین‌الملل مانند سایر برنامه‌های تحصیلات تکمیلی، باید به‌طور مداوم مورد ارزیابی قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که اهداف آموزشی و پژوهشی آن به درستی در حال تحقق است. نظارت و ارزیابی در این زمینه به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری موفقیت یا مشکلات موجود در روند اجرای برنامه‌ها و همچنین راه‌حلی برای بهبود کیفیت آموزش و پژوهش محسوب می‌شود. در این بخش دیگری از این پلان به اهداف استراتژیک اشاره شده است که در اینجا به اهداف بلندمدت و کلیدی برنامه ماستری روابط بین‌الملل و دیدگاه‌های دانشگاه در زمینه آموزش و پژوهش اشاره دارد. به عبارت دیگر، دانشگاه یا برنامه ماستری روابط بین‌الملل باید اهداف و چشم‌اندازهای مشخصی داشته باشد که در طول زمان باید به آن‌ها دست یابد. این

اهداف ممکن است شامل ارتقای کیفیت آموزش، تولید پژوهش‌های علمی، تربیت فارغ‌التحصیلان با صلاحیت بالا و موارد مشابه باشد.

برای رسیدن به این اهداف، باید یک میکانیزم یا سیستم مشخص وجود داشته باشد که فرآیند نظارت و ارزیابی را تسهیل کند. این میکانیزم می‌تواند شامل روش‌های مختلفی مانند گزارش‌دهی، جلسات ارزیابی دوره‌ای، بررسی نتایج و تحلیل داده‌های آماری و کیفی باشد. یکی از نکات کلیدی پلان استراتژیک، نظارت مستمر است که فقط در مقاطع خاص یا زمان‌های معین انجام نمی‌شود، بلکه در طول زمان و به‌صورت پیوسته صورت می‌گیرد تا هرگونه انحراف از اهداف استراتژیک شناسایی و اصلاح شود. این نظارت می‌تواند از طریق جلسات منظم بررسی عملکرد، ارزیابی‌های دوره‌ای از اساتید و دانشجویان، نظرسنجی‌ها و تحلیل نتایج آزمون‌ها انجام گیرد.

گفتار اول: نظارت ربع‌وار

طبق برنامه‌های از پیش تعیین‌شده در پلان عملیاتی، کمیته‌ای برای نظارت بر اجرای فعالیت‌ها در چارچوب این پلان تشکیل شده است. فعالیت‌های مندرج در این پلان، به‌طور مرتب و هر سه ماه یک‌بار مورد ارزیابی و نظارت قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، کلیه فعالیت‌ها و اقداماتی که در هر ربع (سه‌ماهه) برای سال مشخص شده‌اند، باید مورد بررسی قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود که اهداف تعیین‌شده به‌طور مؤثر و به موقع انجام می‌شوند. کمیته مسئول نظارت بر پلان استراتژیک، پس از پایان هر ربع، گزارشی از وضعیت اجرای فعالیت‌ها ارائه می‌دهد. این کمیته تمامی فعالیت‌هایی که به هر دلیلی انجام نشده‌اند یا به تأخیر افتاده‌اند را در یک فرم مخصوص ثبت می‌کند. این فرم به‌عنوان ابزاری برای شفاف‌سازی و پیگیری فعالیت‌های باقی‌مانده یا ناقص عمل می‌کند. مسئولین مربوطه در هر بخش یا واحد اجرایی موظف هستند تا بازخوردها و نظرات کمیته را بررسی کرده و در صورت وجود فعالیت‌های ناقص یا تأخیری، اقدامات اصلاحی را در ربع بعدی اعمال کنند. به عبارت دیگر، نظارت و ارزیابی کمیته نه تنها به شناسایی مشکلات و ضعف‌ها می‌پردازد، بلکه به عنوان راهنمایی برای بهبود عملکرد در آینده نیز عمل می‌کند.

گفتار دوم: نظارت سالانه

الف: نظارت در سطح پوهنچی

در این بخش اشاره می‌شود که نظارت بر فعالیت‌های اجرایی در سطح پوهنچی باید به‌طور جامع و از طریق کمیته‌ای که تحت ریاست رئیس کمیته پلان استراتژیک قرار دارد، انجام شود. به عبارت دیگر، کمیته نظارت که

شامل اعضای مختلف است، مسئولیت بررسی و ارزیابی فعالیتهای مندرج در پلان عملیاتی را بر عهده دارد. این نظارت شامل تمامی بخشها و واحدهای مختلف پوهنچی می شود تا اطمینان حاصل شود که تمامی فعالیتهای مطابق با برنامهها و اهداف استراتژیک پیش می روند.

ب: نظارت در سطح کمیتهها

در این بخش، تأکید بر نظارت خاص بر فعالیتهای کمیتهها است. در هر سال، کمیتههای مختلف که برای انجام فعالیتهای خاص تشکیل می شوند، تحت نظارت قرار می گیرند. در صورت بروز هرگونه مشکل یا مانع در تطبیق فعالیتهای پلان عملیاتی، مسئولین مربوطه باید این مسائل را در اجندای جلسات کمیته پلان استراتژیک ثبت کنند. هدف از این کار این است که برای موانع عدم تطبیق یا مشکلاتی که مانع از پیشرفت فعالیتهای می شوند، راه حل های مناسبی ارائه گردد و در جهت رفع این مشکلات اقدامات مقتضی انجام شود.

گفتار سوم: ارسال فیدبک

در این بخش به نحوه ارسال فیدبک اشاره شده است. اگر اعضای کمیته نظارت بر تطبیق پلان استراتژیک مشاهده کنند که فعالیتهای طبق برنامه استراتژیک و عملیاتی پیش نمی روند یا تأخیر دارند، باید بازخورد (فیدبک) به بخش یا واحد مربوطه ارسال شود. این فیدبک می تواند شامل نقاط ضعف شناسایی شده و توصیه هایی برای اصلاح روند اجرایی باشد. در واقع، این فرآیند به عنوان یک ابزار مدیریتی عمل می کند که مسئولین مربوطه را متوجه مشکلات می سازد و از آنها می خواهد که برای رفع این مشکلات اقدامات اصلاحی انجام دهند.

گفتار چهارم: پیگیری فیدبکها جهت اصلاح

برای شناسایی فعالیتهای اجرا شده و اطمینان از تطبیق آنها با فیدبکهای دریافتی، کمیته پلان استراتژیک پوهنچی حقوق و علوم سیاسی باید به طور مداوم و منظم فیدبکهای اصلاحی را پیگیری کند. به عبارت دیگر، پس از دریافت فیدبکها از کمیته نظارت، مسئولین کمیته پلان استراتژیک باید با دقت بررسی کنند که آیا اصلاحات و تغییرات پیشنهاد شده در فیدبکها به درستی در فعالیتهای اعمال شده است یا خیر؟ اگر در یک سال خاص، فعالیتی که در پلان عملیاتی پیش بینی شده به هر دلیلی اجرا نشود، باید دلایل عدم انجام آن به صورت مستند ثبت شود. سپس، این فعالیت به سال بعد منتقل می شود و برنامه ریزی برای اجرای آن در سال آینده انجام خواهد گرفت. به این ترتیب، هیچ کدام از فعالیتهای بدون پیگیری و توضیح دقیق در مورد علل عدم انجامشان باقی نمی ماند.

گفتار پنجم: کمیته فرعی پلان استراتژیک

کمیته فرعی پلان استراتژیک یکی از اجزای کلیدی در فرآیند نظارت بر اجرای پلان عملیاتی سالانه است. این کمیته وظیفه دارد بخش مهمی از نظارت خود را به جمع‌آوری گزارش‌ها اختصاص دهد که در آن وضعیت تطبیق فعالیت‌ها با پلان عملیاتی سالانه بررسی می‌شود. این گزارش‌ها باید شامل اسناد مستند و شواهد تطبیقی باشند که نشان‌دهنده‌ی تطابق فعالیت‌ها با استانداردها و معیارهای تضمین کیفیت است. به این ترتیب، کمیته فرعی نقش اساسی در حفظ کیفیت و پایش دقیق روند اجرا ایفا می‌کند.

در این میان، مسئولیت ارزیابی تطبیق پلان استراتژیک ۱۴۰۳-۱۴۰۷ برنامه ماستری به‌طور خاص بر عهده کمیته فرعی تضمین کیفیت قرار دارد. این کمیته، با توجه به اهداف و استراتژی‌های مشخص، از چک لیستی که شامل اهداف، استراتژی‌ها و فعالیت‌ها است، برای ارزیابی استفاده می‌کند.

توضیح اجزای ارزیابی در کمیته فرعی پلان استراتژیک:

الف: ارزیابی سالانه استراتژی‌ها و فعالیت‌ها

در این مرحله، کمیته فرعی بر اساس چک لیست‌های مربوطه، به بررسی و ارزیابی دقیق فعالیت‌ها و استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده در هر سال می‌پردازد. این ارزیابی به‌منظور بررسی میزان تحقق اهداف و ارزیابی تطابق استراتژی‌ها با معیارهای کیفیت و اهداف کلی برنامه انجام می‌شود.

ب: ارزیابی عملکرد عوامل انسانی

یکی از بخش‌های مهم در ارزیابی استراتژی‌ها، بررسی عملکرد افراد و تیم‌های اجرایی است. کمیته فرعی باید ارزیابی کند که چگونه عوامل انسانی (اساتید، مدیران، کارکنان) در راستای تحقق اهداف استراتژیک عمل کرده‌اند و در صورت لزوم، اقداماتی برای بهبود عملکرد آنها پیشنهاد دهد.

ج: تشخیص دلایل عدم تطبیق استراتژی‌ها

اگر برخی از استراتژی‌ها یا فعالیت‌ها مطابق با برنامه پیش نرفته باشند، کمیته فرعی موظف است دلایل این عدم تطبیق را شناسایی و تجزیه و تحلیل کند. دلایل می‌توانند شامل مشکلات در منابع، محدودیت‌های زمانی، ناهماهنگی‌های داخلی، یا تغییرات در شرایط محیطی باشند. شفاف‌سازی این دلایل برای اصلاح روند آینده ضروری است.

د: یافتن راه‌حل برای تطبیق استراتژی‌ها

پس از شناسایی دلایل عدم تطبیق، کمیته فرعی باید راه‌حل‌هایی برای تطبیق استراتژی‌ها و فعالیت‌ها پیدا کند. این راه‌حل‌ها می‌توانند شامل تجدید نظر در برنامه‌ها، تخصیص منابع بیشتر، یا تغییر در نحوه اجرا باشند. هدف این است که عملکرد به سمت اهداف اصلی و استراتژیک سازمان هدایت شود.

ه: اصلاح استراتژی‌ها (توضیح و تغییر واژه‌ها)

در صورتی که استراتژی‌ها یا فعالیت‌ها به‌طور مؤثر و مطابق با پیش‌بینی‌های اولیه پیش نروند، کمیته فرعی موظف است که اقدام به بازنگری و اصلاح استراتژی‌ها کند. به عبارت دیگر، اگر در ارزیابی‌ها مشخص شود که برخی استراتژی‌ها یا فعالیت‌ها به دلایلی مانند تغییر شرایط یا ناکارآمدی روش‌ها نیاز به اصلاح دارند، کمیته باید استراتژی‌ها را به‌روز کرده و آن‌ها را با توجه به شرایط جدید بهینه‌سازی کند.

مبحث دوم: اصلاح استراتژی‌ها:

بازنگری در اهداف: اهداف اولیه ممکن است به دلایل مختلفی نیاز به بازبینی داشته باشند. این بازبینی می‌تواند شامل اصلاح اهداف به‌منظور انطباق بهتر با شرایط جدید یا تغییر در اولویت‌ها باشد.

تغییر در رویکرد اجرایی: ممکن است نیاز به تغییر استراتژی‌های اجرایی باشد، مانند تغییر در روش‌ها، شیوه‌های تدریس، فرآیندهای مدیریتی یا حتی تغییر در زمان‌بندی فعالیت‌ها.

تقویت منابع انسانی و مالی: در برخی موارد ممکن است استراتژی‌ها نیاز به منابع بیشتر یا دوره‌های آموزشی ویژه برای کارکنان داشته باشند تا بتوانند با شرایط جدید سازگاری پیدا کنند.

رفع موانع و چالش‌ها: هر استراتژی ممکن است با چالش‌هایی روبرو شود که باید با راهکارهای مؤثر و کاربردی به رفع آن‌ها پرداخته شود.

کمیته فرعی پلان استراتژیک، به‌عنوان نهاد نظارتی، مسئولیت نظارت بر پیشرفت فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف استراتژیک را بر عهده دارد. این کمیته از طریق جمع‌آوری گزارش‌ها و ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها، به‌طور مستمر شفافیت و تضمین کیفیت را در فرآیند اجرایی حفظ می‌کند. در صورتی که مشکلاتی در اجرای استراتژی‌ها و فعالیت‌ها مشاهده شود، کمیته فرعی اقدام به شناسایی دلایل این مشکلات کرده و راه‌حل‌هایی برای اصلاح و بهبود ارائه می‌دهد.

اصلاح استراتژی‌ها به‌عنوان یک فرآیند مداوم و پویا در مدیریت استراتژیک، به کمیته این امکان را می‌دهد که برنامه‌ها را به‌طور مستمر به‌روز کرده و تطبیق دهد تا اطمینان حاصل شود که اهداف بلندمدت ازمان در مسیر

صحيح قرار دارد. اين فرآيند انعطاف پذيری و پاسخگویی به تغييرات محیطی و داخلی را تضمين می کند و باعث می شود که برنامه ها و استراتژی ها همیشه بهينه و کاربردی باشند