



امارت اسلامی افغانستان

وزارت تحصیلات عالی

ریاست پلان، پالیسی و تقنین

آمریت تدوین، توحید و تطبیق پلان ها



کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنتونها و موسسات تحصیلات عالی

رهنمود تدوین پلان استراتژیک

برای پوهنتونها و موسسات تحصیلات عالی

تهیه و ترتیب:

کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنتونها و موسسات تحصیلات عالی

حوت 1400



فهرست مطالب

پیشگفتار رئیس پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی.....	1
مفاهیم	1
چارچوب برنامه استراتژیک پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی.....	5
مقدمه (کلیات)	8
دیدگاه	8
مأموریت	9
ارزشهای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی.....	9
اهداف استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی.....	10
تحلیل عوامل محیطی.....	12
اهداف پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی	12
تحلیل عوامل محیط داخلی	12
رهنمود تحلیل عوامل محیطی (داخلی)	13
تحلیل عوامل محیط خارجی	15
رهنمود تحلیل عوامل محیطی (خارجی)	15
مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی)	17
روش (IE)	17
روش (SWOT)	18
انتخاب استراتژی های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی.....	22
اولویت استراتژی ها	23
تعیین اولویت استراتژیک	25
تعیین اهداف کوتاه مدت	27
تدوین برنامه عمل	27
بودجه ریزی	28
اجرای استراتژی	28
ارزیابی استراتژی	28
ضمیمه ها	29

پیشگفتار رئیس پوهنتون

مربوط به ریاست پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی و دیدگاه کلی معاونیت های محترم پوهنتون ها /
مؤسسات تحصیلات عالی می شود.

مفاهیم

در این بخش، برای تدوین برنامه استراتژیک پوهنتون ها / مؤسسات تحصیلات عالی نیاز است تا برخی از مفاهیم به طور مشخص تعریف شود که در زیر به آنها پرداخته شده است:

برنامه: برنامه به مجموعه اقدام هایی گفته می شود که به شکل آگاهانه تهیه شده و برای رسیدن به هدف یا اهداف خاص اتخاذ می گردد. به عبارت دیگر، برنامه، نقشه راه برای بهدست آوردن هدف یا اهدافی است که تخصیص منابع ضروری، تقسیم اوقات، وظایف و عملکردهای دیگری را مشخص می کند. در تدوین برنامه باید به سئوالات زیر جواب داد: چه چیزی، با چه هدفی، توسط چه کسی، در کجا، در چه مدت زمانی، با کدام منابع، با چه تأثیری و چگونه انجام می شود.

استراتژی: استراتژی طرحی است که براساس یک طرز تفکر و اندیشه برای رسیدن به اهداف پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی تدوین می شود. به عبارت بهتر، استراتژی طرح جامعی است که هدف ها، پالیسی ها، برنامه ها و زنجیره های عملیاتی یک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند.

برنامه استراتژیک: برنامه استراتژیک عبارت از خلاصه مراحل طرح شده با اهداف کلی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی نسبت به اهداف بخش ها یا دیپارتمنت ها است که به صورت جامع تدوین می شود.

برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک علم و هنر مجموعه ای از تصمیم ها و اقدام های مدیریتی است که با توجه به عوامل محیطی برای رسیدن به اهداف تدوین، اجرا و ارزیابی می شود.

تدوین: یکی از مراحل برنامه ریزی استراتژیک، تدوین است که شامل تعیین دیدگاه، مأموریت، ارزش ها، اهداف، تحلیل عوامل محیطی (داخلی و خارجی)، تعیین حالت استراتژیک، انتخاب استراتژی های ممکن، تعیین اولویت استراتژی ها می شود.

اجرا: مرحله دوم برنامه ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی می باشد که شامل تعیین اولویت استراتژیک، تعیین اهداف کوتاه مدت، برنامه عمل سالانه، تدوین بودجه، تجدید یا طراحی ساختار پوهنتون / موسسه تحصیلات

عالی، تدوین پالیسی های اجرایی، انتخاب سبک رهبری پوهنتون ها / موسسات تحصیلات عالی، تخصیص منابع می شود.

ارزیابی: مرحله سوم، ارزیابی استراتژی است که نیاز به ایجاد یک میکانیزم برای تطبیق عملکرد پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی با معیارها و پالیسی های وزارت تحصیلات عالی می باشد.

دیدگاه: دیدگاه یا آرمان نمایی از مسیر آتی و خط سیر کارو بار پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را نشان می دهد. به عبارت دیگر، آرمان یا چشم انداز، تصویر ذهنی یا تجسمی است از آنچه که فرد یا پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی می خواهد. در یک تعریف دیگر، چیزهایی که فرد یا پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی میخواهد به شکل عینی و ملموس به دست آورد، به نحوی که در ذهن شنونده نیز تصویر واضح و روشن ایجاد کند.

مأموریت: مأموریت، مقصود و دلیل وجود پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را بیان میکند. مأموریت نشان دهنده علت و فلسفه وجودی آن پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی است که همان هدف نهایی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را نشان می دهد. پس بیانیه مأموریت، هویت یک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را در قالب واژه ها بیان میکند. در یک تعریف دیگر، مأموریت سندی است که یک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را از سایر پوهنتون ها / موسسات تحصیلات عالی مشابه متمایز می نماید. مأموریت، از رأس هرم پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی نشأت گرفته و به تمام سطوح پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی نفوذ میکند. بیانیه مأموریت، باید روشن، شفاف و به تمام سطوح پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی قابل فهم بوده و مورد قبول قرار گیرد.

هدف: منظور از تعیین اهداف، تبدیل بیانیه مأموریت و دیدگاه استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، به مقاصد کاربردی و نتایج پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی است. بهطور کلی، هدف عبارت از نقطه ای است که کوشش ها معطوف به رسیدن به آنها می شود. اهداف، باید دست یافتنی، چالش برانگیز و دارای بعد زمانی باشند و مراحل و شیوه تحقق آنها نیز مشخص باشد؛ اهداف پوهنتونی / موسسه ای نباید زیاد باشد و باعث پخش شدن تمرکز پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی گردد.

ارزشها: ارزشها، اصول اعتقادی پویا و اساسی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی است. ارزشها، باید ها و نبایدهای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی اند که آرمانها و مأموریت بر مبنای آنها تدوین می شوند. به طور کلی، ارزش های پوهنتون، اصولی هستند که رهنمودهایی برای مسیر حرکت و رشد، تصمیم گیری و رفتارها در پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی ارائه می کنند.

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (IFEM) Internal Factors Evaluation Matrix: عوامل داخلی ، مؤلفه هایی هستند که مربوط به درون پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی بوده و برخلاف عوامل خارجی زیر کنترل مدیریت سازمان می باشند و به دو دسته: قوتها و ضعفها تقسیم می شوند که از طریق ماتریکس تحلیل عوامل داخلی تجزیه و تحلیل می شوند .

ماتریکس تحلیل عوامل خارجی (EFEM) External Factors Evaluation Matrix: تجزیه و تحلیل محیط کلان پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، فرایند بررسی، مشاهده و تفسیر فرصت ها و تهدیدهای ایجاد شده برای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی از سوی عوامل کلان محیطی است. براین اساس، پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی با توجه به تجزیه و تحلیل محیط کلان، تغییرات و تحولات در حیطه های مختلف اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، فن آوری و بین الملل را زیرنظر گرفته و مورد کنکاش قرار می دهد که با توجه به ماتریکس تحلیل عوامل خارجی مطالعه و تجزیه و تحلیل می شود.

عوامل داخلی و خارجی (IEM) Internal & External Matrix: یکی از ابزارهای مناسب برای تطبیق یا مقایسه مطالعه عوامل داخلی و خارجی است که زمینه ساز تعیین حالت استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی شده و راه را برای انتخاب مناسبترین استراتژی ها مساعد می سازد.

سوات (SWOT): مخفف سوات یعنی قوت ها (Strengths) ، ضعف ها (Weaknesses)، فرصت ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است. این روش، یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است. با استفاده از این تحلیل، این امکان حاصل می شود که نخست، به تجزیه و تحلیل محیط های داخلی و خارجی پرداخته و دوم تصمیم های استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت های سازمان را با فرصت های محیطی متوازن سازد.

نقطه قوت: عبارت است از شایسته گی ممتازی که به وسیله آن، پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی می تواند در زمینه هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد.

نقطه ضعف: نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت ها و امکانات و توانایی هایی است که به طور محسوس مانع عملکرد اثربخش پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی می شود.

فرصت: عبارت است از هر عامل خارجی که به پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در نایل شدن به مأموریتش کمک کند. به عبارت دیگر، فرصت ظرفیت نهفته ای است که بهره گیری از آن، پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه ای برای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی خواهد داشت.

تهدید: میزان مؤفقت نامطلوبی در محیط خارجی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی است مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تامین کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که میتوانند تهدید عمده ای در راه مؤفقت پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی.

استراتیژی های تهاجمی (SO): در قالب این استراتیژی ها، پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری کند.

استراتیژی های محافظه کارانه (WO): هدف از این استراتیژی ها، بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج برای قوت بخشیدن نقاط ضعف داخلی است.

استراتیژی های رقابتی (ST): پوهنتون ها / موسسات تحصیلات عالی در اجرای این استراتیژی ها، می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

استراتیژی های تدافعی (WT): پوهنتون ها / موسسات تحصیلات عالی که این استراتیژی ها را به اجرا درمی آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است.

ماتریکس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM): با استفاده از این روش، گزینه های گوناگون استراتیژی ها شناسایی شده و در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار می گیرد. این ماتریکس برای هر استراتیژی، تعیین اولویت میکند. مدیران و برنامه ریزان پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، باتوجه به جذابیت نسبی استراتیژی ها و تعیین اولویت بندی آنها، در مورد انتخاب بهترین استراتیژی، تصمیم گیری می نمایند. این روش، در مرحله تصمیم گیری به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از این روش، میتوان استراتیژی های گوناگونی را که از جمله استراتیژی های مناسب اند، مشخص کرد و مناسب ترین آن ها را انتخاب نمود.

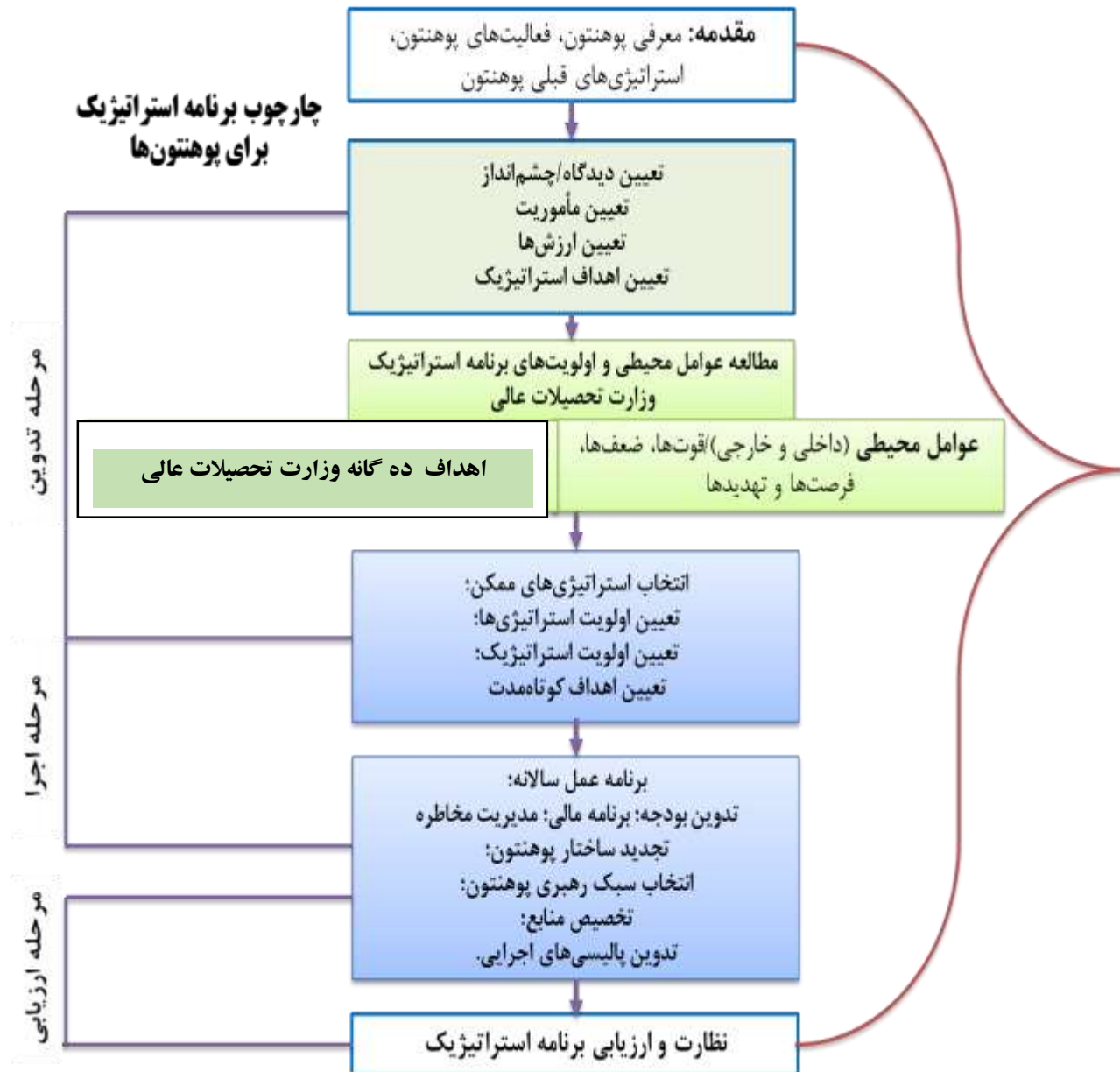
چارچوب برنامه استراتژیک پوهنتون ها / موسسات تحصیلات عالی

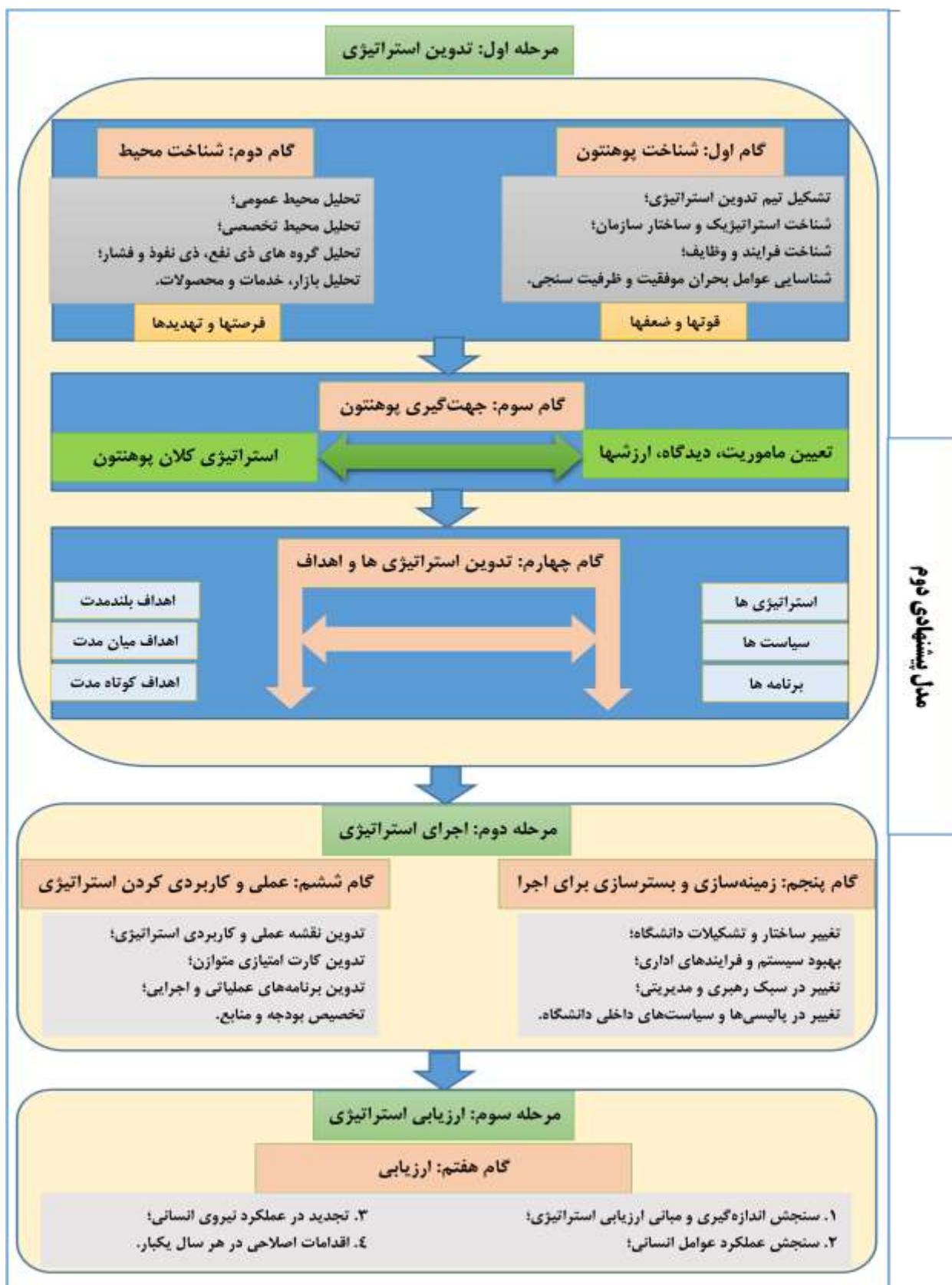
چارچوب برنامه استراتژیک پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی در سه مرحله هفت گام مطرح شده است. نخستین مرحله، تدوین برنامه استراتژیک است که با مقدمه یا فصل اول آغاز می شود. این بخش شامل نیازمندی و اهمیت برنامه استراتژیک، معرفی مختصر، وظایف و فعالیت ها، استراتژی ها و میزان موفقیت استراتژی های قبلی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی میشود. در گام دوم یا فصل دوم مرحله تدوین، شامل تعیین دیدگاه، تعیین مأموریت، تعیین ارزشها و اهداف استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی می شود. گام سوم یا فصل سوم دو قسمت دارد؛ یکی از قسمت ها مربوط به تحلیل عوامل محیطی است، و قسمت دوم شامل اهداف و اولویت های برنامه استراتژیک ملی وزارت تحصیلات عالی می شود. در گام چهارم یا فصل چهارم مشمول انتخاب استراتژیهای ممکن، تعیین اولویت استراتژیها و در نهایت تعیین اولویت استراتژیک می شود. مرحله دوم، اجرای استراتژی است که شامل گام یا فصل پنجم میشود. این فصل شامل تعیین اهداف کوتاه مدت و تدوین برنامه عمل برای سال های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی میشود. گام یا فصل ششم، مربوط به برخی اصلاحات مثل تجدید ساختار پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی و تخصیص منابع مثل باودجه و دیگر منابع پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی و در نهایت تطبیق برنامه می شود.

مرحله سوم، ارزیابی است که در گام یا فصل هفتم باید میکانیزمی برای ارزیابی برنامه استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی تدوین کرد.

در زیر چارچوب برنامه استراتژیک برای پوهنتون ها / موسسات تحصیلات عالی در دو مدل به شما جهت مدنظر گیری مطرح شده است. پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی محترم می توانند با توجه به یکی از مدل های ارائه شده برنامه استراتژیک خویش را تدوین نمایند.

مدل پیشنهادی اول





مقدمه (کلیات)

در بخش مقدمه برنامه استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، با استناد به قانون اساسی، استراتژی انکشاف ملی، استراتژی ملی وزارت تحصیلات عالی و برنامه استراتژیک فعلی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی؛ اهمیت، ضرورت و نیازمندی تدوین برنامه استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را مطرح کنید. پس از آن، در مورد گذشته تاریخی، تعداد کارمندان (اداری و کادری) تشکیلات فعلی، بودجه عادی و انکشافی، تجهیزات و امکانات موجود، وضعیت مطالعات و تحقیقات و زیربنا معلومات کافی ارائه نمایید. از جمله نکات مهم و مورد نظر برای برنامه استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی این است که شما تعداد پوهنچی ها و دیپارتمنت ها، فعالیت های خدماتی، تحقیقاتی و اکادمیک را با مقاطع تحصیلی خویش بیان کرده و در مورد میزان موفقیت و عوامل ناکامی استراتژی های قبلی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را بیان نمایید. در قسمت اخیر یک مدل یا چارچوب مناسب از برنامه استراتژیک خود تهیه کنید.

دیدگاه

درواقع، دیدگاه تجسم یا تصویری قابل دسترس و واقع بینانه از آنچه پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در سال های آینده می خواهد به آن دست یابد. در گذشته باور به این بوده که دیدگاه باید بیان کلی از آنچه پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی به عنوان رویا دارد، است. اما با گذشت زمان این باور تغییر کرده است. با این حال، دیدگاه یک جمله جامع است که باید به سئوالاتی مثل ما کیستیم، چه می کنیم، به کجا می رویم و آینده ما و رقبای ما در آینده چگونه خواهد بود؟ اشاره می کند.

نمونه چشمانداز پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی^X:

پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی^X تا پنج سال آینده در نظر دارد به عنوان یک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی متوازن و نظام مند، مبتکر، توانمند در عرصه تولید و گسترش مرزهای دانش و مطالعات و تحقیقات و دارای اساتید عالم به سطح دکتورا، متدین و با تعهد با توانایی تربیت متخصصان متعهد در مقاطع لیسانس و ماستری جزو پوهنتون ها / موسسات تحصیلات عالی با اعتبار ملی و بین المللی باشد.

مأموریت

مأموریت به معانی متفاوت آمده است. مثلاً فلسفه وجودی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، وظایف اساسی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، وجه تمیز یک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی از پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی یا پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی دیگر، تعیین اهداف اساسی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی. در این بخش، ابتدا به مأموریت پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در زمینه های اکادمیک، خدمات، مطالعات و تحقیقات، روابط داخلی و خارجی و وضعیت و استقلال مالی و اکادمیک باید پرداخت و سپس این مأموریت را در چهار زمینه علمی و اکادمیک، خدمات، مطالعات و تحقیقات و منابع و ظرفیت سازی بیان کنید، بهتر است. در تعیین مأموریت، شما میتوانید با حجمهای متفاوت و به گونه های مختلف آن را نوشته کنید. میتوانید این کار را فهرست وار یا به عنوان یک پاراگراف جامع نوشته کنید.

نمونه مأموریت پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی^X:

پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی^X به عنوان یک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی با اعتبار ملی با اتکا به سرمایه های انسانی و اجتماعی کارآمد و بهره گیری از تکنولوژی های مدرن، ضمن رعایت اخلاق مسلکی و اکادمیک و ایفای مسئولیت های اجتماعی در قبال جامعه، عهده دار تعلیم و تربیت نیروی انسانی متخصص، متعهد و خلاق، گسترش مرزهای دانش به روز در سطح ملی و جهانی و انجام مطالعات و تحقیقات علمی و کاربردی براساس تقاضای جامعه علمی کشور میباشد.

ارزش های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی

منظور ما از ارزش های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، اصول، باورها و هنجارهایی است که براساس آن پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی برنامه ها و فعالیت های خود را ملاک توجه قرار داده و به عنوان اصول ارزشی، فرهنگ پوهنتونی / موسسه تحصیلات عالی و اخلاق مسلکی در هر حالت قابل احترام و تطبیق می باشد. شما باید ارزش های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را توضیح دهید، تا نشان دهد که منظور شما ارزش های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی چیست؟

نمونه ارزش های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی^X:

صداقت، نوآوری و خلاقیت، کار تیمی، شایسته سالاری، کیفیت، تکریم علم و عالم، مسوولیت پذیری، پاسخگویی، تخصصگرایی، اخلاق مسلکی، مشارکت و... قابل یادآوریست که تمام ارزش های انتخاب شده برای برنامه استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی باید در تناسب به دیدگاه، مأموریت و اهداف مورد نظر توضیح می گردند.

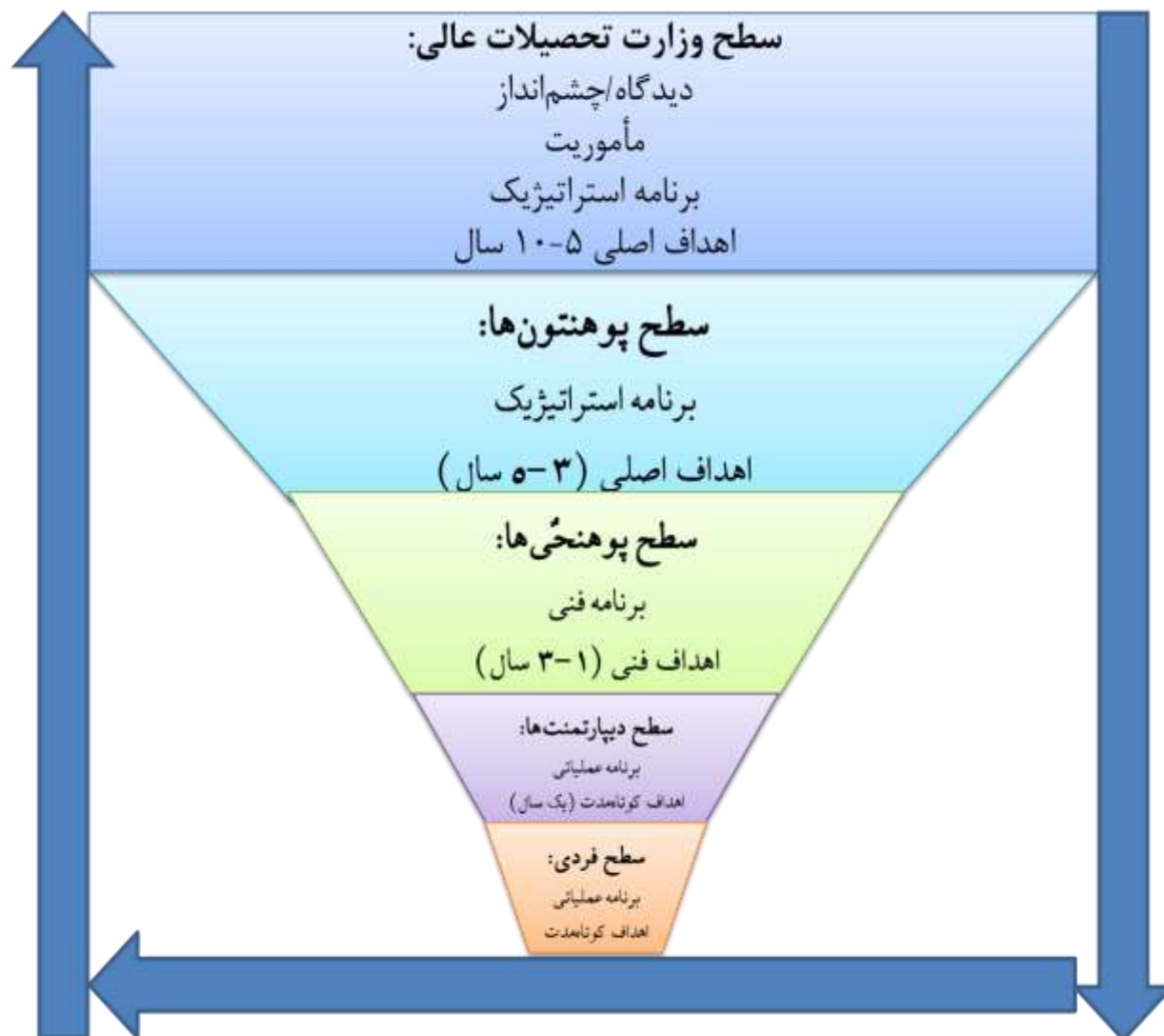
اهداف استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی

منظور از اهداف استراتژیک، همان نتایجی اند که پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی تا چندسال (پنج سال) آینده انتظار آن را دارد. برای تعیین اهداف استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی دو حالت را می توانید مدنظر قرار دهید: یکی اینکه شما به طور مشخص هشت تا ده مورد را که بیشتر صورت کمی داشته باشد، تعیین کنید. و دوم اینکه ابتدا مطابق به مأموریت و دیدگاه در سه تا چهاربخش تمام اهداف استراتژیک را دسته بندی نموده و سپس به طور کمی به آن اشاره کنید. اما این نکته هویداست که در تعیین اهداف استراتژیک باید از رویکرد کمی استفاده کنید تا رویکرد کیفی تعیین اهداف.

پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی^X تا پنج سال آینده به این باور است تا به اهداف زیر نایل آید:

- جزو پنج پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی برتر در سطح کشور، صد پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی آسیا و هزار پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی جهان باشد؛
 - کسب استقلال مالی و اکادمیک؛
 - افزایش ارتقای ظرفیت کادر علمی به سطح دکتورا به میزان دوبرابر زمان حال؛
 - افزایش ارتقای ظرفیت کارمندان اداری به میزان نیازمندی های جهانی؛
 - ایجاد سه پوهنچی جدید در تناسب به نیازمندی های کشور؛
 - ایجاد هشت رشته در مقطع ماستری؛
 - کسب تصدیق نامه کیفیت از وزارت تحصیلات عالی و دو تصدیق نامه بین المللی؛
 - گسترش صد درصدی فعالیت های تحقیقاتی و مطالعاتی؛
 - امضای حداقل پنج تفاهمنامه همکاری با پوهنتونها/ موسسات تحصیلات عالی معتبر جهانی و ده تفاهمنامه همکاری با پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی ملی کشور.
- در زیر سلسله مراتب تعیین اهداف با توجه به رهنمود پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی مختلف جهان به خصوص یونسکو میتوان اشاره کرد:

سلسله مراتب اهداف



تحلیل عوامل محیطی

عوامل محیطی به مجموعه فکتورهایی گفته میشود که بالای استراتژی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی تأثیرگذار است. در بخش تحلیل عوامل محیطی، وضعیت فعلی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی و محیط تخصصی، عمومی و دور آن مورد بررسی قرار میگردد و سپس با توجه به اهداف پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی کشور معلومات تکمیل می شود.

اهداف پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی

اهداف پلان استراتژیک ملی وزارت تحصیلات عالی براساس اولویتهای امارت اسلامی افغانستان تعیین شده است که نیاز می رود تا پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی محترم نیز در این زمینه استراتژیهای پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی را تدوین و اجرا نمایند. این اهداف به قرار زیر است:

- (1) انکشاف تحقیقات، تولید علم و نوآوری
- (2) ریفورم اداری و ایجاد سیستم، حکومت داری خوب و مبارزه با فساد اداری
- (3) بازنگری و تدوین نصابها
- (4) حصول اطمینان از تطبیق معیارهای تضمین کیفیت و اعتباردهی در نهادهای تحصیلات عالی
- (5) انکشاف و بهبود آموزش الکترونیکی
- (6) توسعه و بهبود زیرساختها
- (7) ارتقا ظرفیت
- (8) بازنگری، تعدیل و تدوین اسناد تقنینی و تخنیکی
- (9) بهبود و توسعه روابط با نهادهای اکادمیک و غیر اکادمیک
- (10) دسترسی عادلانه به تحصیلات عالی

تحلیل عوامل محیط داخلی

در این بخش عواملی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد که تحت کنترل پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی می باشد و این عوامل براساس دیدگاه کارشناسانه افراد متخصص و مطرح در پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، کارمندان، محصلان و دیگر عوامل محیط داخلی مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد. عوامل محیط داخلی توسط ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (IFEM) مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در زیر به بعضی از این عوامل اشاره می شود:

- حوزه مدیریت و رهبری؛
- حوزه منابع بشری (کادری و اداری)؛

- حوزه ساختار و جریان کاری و تشکیلاتی؛
- حوزه مالی و بودجه؛
- حوزه خدماتی و تولیدی؛
- حوزه ارتباطات و هماهنگی.

تمام عوامل محیطی (داخلی) مورد نظر در فوق باید به طور واضح و روشن مطالعه و معلومات کافی در این زمینه ارائه گردد تا زمینه را برای اهمیت، درجه بندی و امتیازدهی مساعد نموده تا حالت بهتری را برای استراتژی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی معیار توجه قرار دهد .

رهنمود تحلیل عوامل محیطی (داخلی)

جدول زیر، ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی را نشان می دهد. گام های تهیه این ماتریکس به صورت زیر انجام می شود:

1. در این ماتریکس، عوامل استراتژیک یا اولویت دار داخلی در ستون اول و در قالب قوت ها و ضعف ها، فهرست می شوند.
2. در ستون دوم، با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هرعامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر؛ ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (0 - 1) به آن عامل تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که جمع ضرایب تمام عوامل بیش از یک (1) نباشد.
3. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت ها و ضعف ها به ترتیب رتبه (4) یا (3) (به قوتها) و رتبه (2) یا (1) (به ضعفها) اختصاص پیدا می کند. تخصیص رتبه به این صورت است که اگر قوت های پیشروی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، یک قوت عالی باشد، رتبه (4) و چنانچه یک قوت معمولی باشد، رتبه (3) به عامل موردنظر داده می شود و اگر ضعف پیش روی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، یک ضعف معمولی باشد، رتبه (2) و چنانچه یک ضعف بحرانی باشد رتبه (1) به عامل موردنظر داده می شود. همانگونه که ملاحظه می شود، روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از قوت استثنایی به سمت ضعف بحرانی حرکت می کنیم، میزان رتبه کمتر شده و از 4 به 1 می رسد.

4. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم، برای هر عامل درهم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی مشخص شود. در انتهای این ستون، از جمع امتیازات به دست آمده؛ امتیاز نهایی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می شود.

5. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در این ماتریس، بیش از 2.5 باشد؛ طبق پیش بینی های به عمل آمده، قوت های پیش روی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی بر ضعف های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از 2.5 باشد؛ نشان دهنده غلبه ضعف ها بر قوت ها خواهد بود.

IFEM

شماره	عوامل داخلی (قوتها و ضعفها)	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
1	بهبود عملکرد محصلان به سطح ملی	14%	3.8	53.2%
2	داشتن زمینه مناسب رشد	10%	3.4	34%
3	بهبود وضعیت آموزشی و تحصیلی	8%	3	34%
4	زمینه مناسب تطبیق قوانین و مقررات	5%	3	15%
5	بهبود منابع بشری (کادری و اداری)	5%	3	15%
6	افزایش نیازمندیهای تحقیقاتی و مطالعاتی اساتید	9%	3	27%
7	افزایش حس مسئولیت اجتماعی	5%	3	15%
8	بهبود وضعیت کیفی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در برابر حالت کمی	4%	3	12%
9	کمیبود فضای زیربنایی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی	10%	2	20%
10	کمیبود منابع مالی و بودجه	12%	2	24%
11	کمیبود نیروی انسانی متخصص	13%	2	23%
12	ضعف مدیریت و رهبری	5%	1	5%
میزان		1		2.672

تحلیل عوامل محیط خارجی

تحلیل عوامل محیط بیرونی به عواملی اطلاق می شود که از کنترل پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی خارج بوده و محیط داخلی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را تحت تاثیر خود قرار می دهد. در این بخش، تمام عوامل محیطی از طریق کارشناسان و تیم تخصصی تدوین استراتیژی پنج ساله پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی مورد بررسی، تحلیل و شناسایی از طریق تهیه پرسشنامه به محیط بیرونی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، محصلان و فارغ التحصیلان و همچنان استخدام کننده گان پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی و در نهایت دیدگاه های کارشناسان کارمندان و اساتید پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی نسبت به گذشته، حال و آینده پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی به دست می آید. عوامل محیط خارجی توسط ماتریکس تحلیل عوامل خارجی (EFEM) مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. در زیر به برخی از عوامل محیط خارجی اشاره شده است:

- بررسی اسناد مربوط به انکشاف ملی کشور، چشم انداز انکشاف قوای بشری، استراتیژی اکادمی علوم و وزارت مخابرات؛
- برنامه استراتیژیک ملی وزارت تحصیلات عالی؛
- حکومتمداری؛
- شناسایی و تحلیل ذینفعان؛
- بررسی وضعیت رقبای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی؛
- بررسی فرصت های قانونی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و تکنولوژیکی.

تمام عوامل محیطی (خارجی) مورد نظر در فوق باید به طور واضح و روشن مطالعه و معلومات کافی در این زمینه ارائه گردد تا زمینه را برای اهمیت، درجه بندی و امتیازدهی مساعد نموده تا حالت بهتری را برای استراتیژی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی معیار توجه قرار دهد.

رهنمود تحلیل عوامل محیطی (خارجی)

- جدول زیر، ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی را نشان می دهد. گام های تهیه این ماتریکس عبارتند از:
1. در این ماتریکس عوامل استراتیژیک یا اولویت دار خارجی در ستون اول و در قالب فرصت ها و تهدیدها فهرست می شوند.
 2. در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با همدیگر، ضریب اهمیتی بین صفر الی یک (0 - 1) به آن عوامل تعلق می گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل نه کمتر و نه بیش از یک (1) باشد.

3. در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصتها و تهدیدها به ترتیب رتبه (4) یا (3) (به فرصتها) و رتبه (2) یا (1) (به تهدیدها) اختصاص پیدا میکند. تخصیص رتبه به این صورت است که اگر فرصت پیشروی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی یک فرصت استثنایی باشد، رتبه (4) و چنانچه یک فرصت معمولی باشد، رتبه (3) به عامل موردنظر داده می شود و اگر تهدید پیشروی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی یک تهدید معمولی باشد، رتبه (2) و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه (1) به عامل موردنظر داده می شود. همان گونه که ملاحظه می شود، روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت کنیم، میزان رتبه کمتر شده و از (4) به (1) می رسد.

4. در ستون چهارم، ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات به دست آمده، امتیاز نهایی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می شود.

5. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در این ماتریس بیش از (2.5) باشد، به این معنی است که طبق پیش بینی، فرصت های پیشروی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از (2.5) باشد، نشاند هنده غلبه تهدیدها بر فرصت ها خواهد بود.

6. نمره ای که از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی به دست می آید، جهت تعیین استراتژی در همه سطوح و تشکیل ماتریس داخلی و خارجی در آنها قابل استفاده بوده و نیازی به محاسبه مجدد در آن سطوح ندارد؛ درحالیکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، باید در هر سطح به طور جداگانه محاسبه و لحاظ گردد.

EFEM

شماره	فرصت ها و تهدید ها	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
1	افزایش نیروی انسانی متخصص	20٪	4	0.8
2	حمایت وزارت تحصیلات عالی از طرحهای علمی	10٪	4	0.4
3	افزایش تقاضا برای تحصیلات عالی در مقاطع لیسانس، ماستری و دکتورا	10٪	3	0.3
4	حمایت اجتماعی و فرهنگی از تحصیلات عالی	10٪	3	0.3
5	امنیت خوب محیط اجتماعی و خارجی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی	05٪	3	0.15
6	کمیود نیروی انسانی متخصص و متعهد	20٪	2	0.4
7	مشکلات در قوانین و مقررات	15٪	2	0.3
8	ثباتی سیاسی و دخالتهای گروههای فشار	10٪	1	0.1
میزان		1		2.75

مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی)

در این مرحله، عوامل اصلی داخلی و عوامل اصلی خارجی، با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریکس سوات (SWOT) و ماتریکس داخلی و خارجی (IE)، تطبیق داده می شوند تا استراتیژی هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند .

روش (IE)

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری بهنام ماتریکس داخلی و خارجی استفاده می شود. این ماتریکس برای تعیین موقعیت پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی به کار می رود. برای تشکیل این ماتریکس، باید نمره های حاصل ماتریکس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریکس قرار دهید تا جایگاه پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در خانه های این ماتریکس مشخص گردد تا استراتیژی مناسبی را برای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی اتخاذ نمود. ماتریکس داخلی و خارجی، به دو شکل ارائه می شود: ماتریکس نه خانها ی و ماتریکس چهار خانه ای. در ماتریکس نه خانه ای مطابق جدول زیر، نمره های ماتریکس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در یک طیف سه بخشی: قوی (3 الی 4)، متوسط (2 الی 3) و

ضعیف (1 الی 2) در ابعاد افقی و عمودی قرار می گیرند؛ درحالی که در ماتریکس چهار خانه ای مطابق به جدول بعدی، این نمره ها در یک طیف دوبخشی: قوی (2.5 الی 4) و ضعیف (1 الی 2.5) تعیین می شوند.



در ماتریکس نه خانه ای عوامل داخلی و خارجی، باتوجه به نمره های ماتریکس عوامل داخلی و خارجی، چنانچه موقعیت پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در خانه های II, III, VI قرار گیرد، بیانگر اتخاذ استراتژی های رشد و توسعه برای آن پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی است؛ و اگر در خانه های I, V, IX قرار گیرد، بیانگر اتخاذ استراتژی های حفظ و ثبات است؛ و نیز اگر در خانه های IV, VII, IIX قرار گیرد، بیانگر اتخاذ استراتژی های تدافعی و کاهشی است.

روش (SWOT):

تجزیه و تحلیل سوات، شناسایی نظام مند عواملی است که استراتژی باید بهترین سازگاری را با آنها داشته باشد. منطق روش مذکور این است که استراتژی اثربخش باید قوت ها و فرصت های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را به حد اکثر برساند، ضعف ها و تهدیدها را به حداقل برساند. این روش، به دنبال پیدا کردن موازنه استراتژیک بین عوامل داخلی و خارجی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی است. مخفف سوات (SWOT) یعنی قوت ها (Strengths)، ضعف ها (Weaknesses)، فرصت ها

(Opportunities) و تهدیدها (Threats) است. این روش، یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است. بااستفاده از این تحلیل؛ این امکان حاصل می شود که نخست، به تجزیه وتحلیل محیط های داخلی و خارجی پرداخته و دوم تصمیم

های استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را با فرصت های محیطی متوازن سازد.

جدول: ماتریکس اولویتبندی عوامل داخلی

اثر بر عملکرد یا قابلیت رقابتی پوهنتون	اولویت	متوسط	کم
زیاد	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط
متوسط	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پایین
کم	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین

جدول: ماتریکس اولویتبندی عوامل خارجی

اثر احتمالی بر پوهنتون	احتمال	زیاد	متوسط	کم
زیاد	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت متوسط
متوسط	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین
کم	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین	اولویت پایین

جدول: ماتریکس سوات (SWOT)

عوامل داخلی	عوامل خارجی	نقاط قوت یا S فهرست نقاط قوت:	نقاط ضعف یا W فهرست نقاط ضعف:
		1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
فرصت‌ها یا O فهرست فرصت‌ها:	استراتژی‌های SO (استراتژی‌های تهاجمی)	1. 2. 3. 4.	استراتژی‌های WO (استراتژی‌های محافظه کارانه)
تهدیدها یا T فهرست تهدیدها:	استراتژی‌های ST (استراتژی‌های رقابتی)	1. 2. 3. 4.	استراتژی‌های WT (استراتژی‌های تدافعی)

- استراتژی های تهاجمی (SO): در قالب این استراتژی ها، پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری کند .
- استراتژی های محافظه کارانه (WO): هدف از این استراتژی ها، بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج برای قوت بخشیدن نقاط ضعف داخلی است .
- استراتژی های رقابتی (ST): پوهنتون ها در اجرای این استراتژی ها، می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند .
- استراتژی های تدافعی (WT): پوهنتون هایی که این استراتژی ها را به اجرا درمی آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است .

تعیین حالت استراتژیک



در ماتریکس چهارخانه ای داخلی و خارجی، باتوجه به امتیازهای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی در ماتریکس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که نحوه قرارگرفتن موقعیت پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را در این ماتریکس مشخص می نماییم .بنابراین، به ترتیب خانه های I, II, III, IV، نشانگر اتخاذ استراتژی های محافظه کارانه، تهاجمی، تدافعی و رقابتی برای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی می باشند.

نمونه سوات (SWOT)

ضعف ها (Weaknesses) 1. کمبود فضای زیربنایی پوهنتون؛ 2. کمبود منابع مالی و بودجه؛ 3. کمبود نیروی انسانی متخصص؛ 4. ضعف مدیریت و رهبری؛ 5. کاهش انگیزه و تعهد کادر علمی؛ 6. مصروفیت مسوولان روی مسائل عادی؛ 7. مشکلات در تشکیل پوهنتون؛ 8. افزایش جزمگرایی مسوولان 9. نبود هماهنگی و ارتباطات	قوت ها (Strengths) 1. بهبود عملکرد محصلان به سطح ملی؛ 2. داشتن زمینه مناسب رشد؛ 3. بهبود وضعیت آموزشی و تحصیلی؛ 4. زمینه مناسب تطبیق قوانین و مقررات؛ 5. بهبود منابع بشری (کادری و اداری)؛ 6. افزایش نیازمندیهای تحقیقاتی و مطالعاتی اساتید؛ 7. افزایش حس مسئولیت اجتماعی؛ 8. بهبود وضعیت کیفی پوهنتون در برابر حالت کمی	عوامل داخلی عوامل خارجی
وضعیت محافظهکار (WO) 1. از طریق (o1) برای رفع (w3)، (w 4) 2. از طریق (o2) برای رفع (w5)، (w7) و (w9) 3. از طریق (o4) و (o5) برای رفع (w8) و (w6) 4. از طریق (o2)، (o4) و (o5) برای رفع (w1) و (w3)	وضعیت تهاجمی (SO) 1.. از طریق (s2) برای کسب (o1)، (o2)؛ 2. از طریق (s5) و (s7) برای کسب (o3)، (o2) و (o4) 3. از طریق (s7) برای کسب (o4)، (o5)	فرصت ها (Opportunities) 1. افزایش نیروی انسانی متخصص؛ 2. حمایت وزارت تحصیلات عالی از طرحهای علمی؛ 3. افزایش تقاضا برای تحصیلات عالی در مقاطع لیسانس، ماستری و دکتورا؛ 4. حمایت اجتماعی و فرهنگی از تحصیلات عالی؛ 5. امنیت خوب محیط اجتماعی و خارجی پوهنتون؛ 6.
وضعیت تدافعی (WT) 1. حفظ (w3) برای جلوگیری از بحران (t1)؛ 2. حفظ وضعیت (w7) برای احتراز از (t2) و (t5)	وضعیت رقابتی (ST) 1. از طریق (s5)، رفع (t1) ، (t2) 2. از طریق (s7) برای رفع (t3)، (t4) 3. از طریق (s6)، و (s7) برای رفع (t5)	تهدیدها (Threats) 1. کمبود نیروی انسانی متخصص و متعهد؛ 2. مشکلات در قوانین و مقررات؛ 3. بیثباتی سیاسی و دخالتهای گروههای فشار؛ 4. جزمگرایی بیشتر بالادستها؛ 5. کم توجهی دولت نسبت به انکشاف فرهنگی و علمی

انتخاب استراتژی های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی

مقصد از استراتژی همان راه ها، فعالیت ها و روش های رسیدن به اهداف است که پس از مطالعه و تحلیل عوامل محیطی و تعیین حالت استراتژیک تعیین می گردد. استراتژی های انتخاب شده باید در سه سطح مطرح باشند: سطح پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، سطح معاونیت ها و پوهنچی ها و سطح دیپارتمنت ها و آمریت های مختلف .

استراتژی های سطح پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی از لحاظ زمانی محدوده طولانی دارند که باید بین سه تا پنج سال را مطرح نمایند. علاوه بر این، استراتژی های سطح معاونیت ها و پوهنچی ها بین یک الی سه سال را در بر می گیرد و باید به استراتژی های سطح پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی کمک بکند. و در نهایت استراتژی های سطح دیپارتمنت ها و آمریت ها بین یک الی دو سال مدنظر قرار می گیرند که باید کمک کننده برای رسیدن به اهداف استراتژی های سطح معاونیت ها و پوهنچی و سطح پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی باشد .

اهداف پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی برای پوهنتون ها / موسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی به عنوان رهنمود مورد توجه قرار گرفته است و در زیر به آنها اشاره شده است:

- 1) انکشاف تحقیقات، تولید علم و نوآوری
- 2) ریفورم اداری و ایجاد سیستم، حکومت داری خوب و مبارزه با فساد اداری
- 3) بازنگری و تدوین نصابها
- 4) حصول اطمینان از تطبیق معیارهای تضمین کیفیت و اعتباردهی در نهادهای تحصیلات عالی
- 5) انکشاف و بهبود آموزش الکترونیکی
- 6) توسعه و بهبود زیرساختها
- 7) ارتقا ظرفیت
- 8) بازنگری ، تعدیل و تدوین اسناد تقنینی و تخنیکی
- 9) بهبود و توسعه روابط با نهادهای اکادمیک و غیر اکادمیک
- 10) دسترسی عادلانه به تحصیلات عالی

اولویت استراتژی ها

استراتژی های انتخاب شده براساس ماتریکس تجزیه و تحلیل برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) تعیین اولویت برای استراتژی ها نموده و براساس آن استراتژی های ممکن بر مبنای برنامه های بلندمدت گزینش می شود که در زیر به این جدول به عنوان نمونه اشاره شده است. در این مرحله، با استفاده از ماتریکس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، گزینه های گوناگون استراتژی ها شناسایی شده و در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار می گیرد. این ماتریکس برای هر استراتژی، تعیین اولویت میکند. مدیران و برنامه ریزان پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، باتوجه به جذابیت نسبی استراتژی ها و تعیین اولویت بندی آنها، در مورد انتخاب بهترین استراتژی، تصمیم گیری می نمایند.

این روش، در مرحله تصمیم گیری به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از این روش، می توان استراتژی های گوناگونی را که از جمله استراتژی های مناسب اند، مشخص کرد و مناسب ترین آنها را انتخاب نمود. بنابراین، برای تهیه ماتریکس برنامه ریزی استراتژیک کمی، باید شش گام زیر را طی نمود:

1. فرصت ها و تهدیدهای عمده خارجی، نقاط قوت و ضعف عمده داخلی را در ستون طرف راست ماتریکس برنامه ریزی استراتژیک کمی بنویسید.
2. به هریک از عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده، وزن یا ضریب بدهید. این ضریب اهمیت، درست همانند ضریب اهمیت ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی هستند.
3. استراتژی هایی را مشخص کنید که پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی باید به اجرا درآورد یا آنها را مورد توجه قرار دهد. این استراتژی ها را در ردیف بالای ماتریکس برنامه ریزی استراتژیک کمی بنویسید.
4. ضریب جذابیت را مشخص کنید؛ یعنی مقدار عددی که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی ها نشان می دهند. ضریب جذابیت نشان دهنده توان و قابلیت استراتژی در برخورد مناسب با عوامل داخلی و خارجی (بهره گیری از فرصتها و قوت ها و رفع ضعف ها و پرهیز از تهدیدها) است. ضریب جذابیت به این شکل است:

أ. جذابیت کم؛

ب. جذابیت متوسط؛

ج. جذابیت مناسب؛ و

د. بسیار جذاب.

5. نمره ها را حساب کنید. مقصود از نمره ها، مجموع حاصل ضرب ضریب اهمیت در ضریب جذابیت است. نمره ها، نشان دهنده جذابیت نسبی هریک از استراتیژی هاست که تنها باتوجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوط، به دست می آید. هر قدر نمره های جذابیت بیشتر باشد، استراتیژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

6. مجموع نمره ها را حساب کنید. مجموع نمره های هریک از ستون های ماتریکس برنامه ریزی استراتیژیک کمی را به دست آورید. مجموع نمره ها، نشان می دهد که در هر مجموعه کدام استراتیژی از جذابیت بیشتری برخوردار است. نمره های بالا، بیانگر جذابیت بیشتر استراتیژی هاست . جدول زیر نشان دهنده ماتریکس برنامه ریزی استراتیژیک کمی است.

تعیین اولویت استراتژی‌ها بر اساس (QSPM)

استراتژی‌ها عوامل اصلی (داخلی و خارجی)		استراتژی اول			استراتژی دوم		استراتژی nام	
		ضریب اهمیت	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره
فرصت‌ها:								
1. افزایش نیروی انسانی متخصص؛		0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
2. حمایت وزارت تحصیلات عالی از طرح‌های علمی؛		0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8
3. افزایش تقاضا برای تحصیلات عالی در مقاطع لیسانس، ماستری و دکتورا؛		0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
4. حمایت اجتماعی و فرهنگی از تحصیلات عالی؛		0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
تهدیدها:								
1. کمبود نیروی انسانی متخصص و متعهد؛		0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
2. مشکلات در قوانین و مقررات؛		0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.4
3. بی‌ثباتی سیاسی و دخالت‌های گروه‌های فشار؛		0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
4. جرم‌گرایی بیشتر بالادست‌ها؛		0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
5. کم توجهی دولت نسبت به انکشاف فرهنگی و علمی.		0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
قوت‌ها:								
1. بهبود عملکرد محصلان به سطح ملی؛		0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
2. داشتن زمینه مناسب رشد؛		0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
3. بهبود وضعیت آموزشی و تحصیلی؛		0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
4. زمینه مناسب تطبیق قوانین و مقررات؛		0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
5. بهبود منابع بشری (کادری و اداری)؛		0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
6. بهبود وضعیت کیفی پوهنتون در برابر حالت کمی.		0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
ضعف‌ها:								
1. کمبود فضای زیربنایی پوهنتون؛		0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
2. کمبود منابع مالی و بودجه؛		0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
3. کمبود نیروی انسانی متخصص؛		0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
4. ضعف مدیریت و رهبری؛		0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
5. کاهش انگیزه و تعهد کادر علمی؛		0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
6. معسوفیت مسوولان روی مسائل عادی؛		0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
7. مشکلات در تشکیل پوهنتون؛		0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
8. افزایش جرم‌گرایی مسوولان.		0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
مجموعه		2		5.29		5.32		5.46

تعیین اولویت استراتژیک

پس از تعیین اولویت استراتژی‌ها اولویت‌های استراتژیک برای پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی تعیین می‌گردد. این اولویت‌ها براساس اولویت استراتژی‌ها، نقاط ضعف، فرصت‌های موجود، اهداف استراتژیک، مأموریت و ... انتخاب می‌شوند. تعیین اولویت استراتژیک به پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی محترم کمک می‌کند تا تشخیص دهند که کدام استراتژی و همچنان برنامه‌ها را براساس میزان توانایی‌های پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، برای سال اول و به همین ترتیب سال‌های دوم، سوم، چهار و در نهایت پنجم تطبیق نمایند.

یکی از نمونه‌های مناسب برای تعیین اولویت استراتژیک، استفاده از جدول زیر است که به طور نمونه به شما اشاره می‌شود:

شماره	اولویت استراتژیک	استراتژی	برنامه
۱	مالی	افزایش سقف بودجه؛ جلب کمک های مالی؛ مدیریت هزینه؛ افزایش درآمد؛ استقلال مالی.	طرح بودجه برای پنج سال؛ برنامه عملی جلب کمک های مالی؛ برنامه ریزی مؤثر هزینه؛ برنامه عملی برای افزایش درآمد؛ طرح استقلالیات مالی؛ برنامه ریزی مالی؛ برنامه ریزی منابع بشری؛ برنامه ریزی ارتباطات و بازاریابی.
۲	انکشاف منابع بشری	ارتقای ظرفیت کوتاهمدت کارمندان؛ ارتقای ظرفیت بلندمدت اساتید؛ جلب افراد با تخصص بالا.	برنامه عمل کوتاهمدت کارمندان سالانه برای پنج سال؛ برنامه عملی اعزام اساتید به مقطع دکتورا و ماستری؛ برنامه عمل دریافت پستهای کادری بیشتر؛ برنامه عمل جذب افراد با تحصیلات دکتورا.
۳	زیربنا	کمپلکس مجهز و کامل پوهنتون؛ تقویت مرکز مطالعات و تحقیقات؛ آموزش الکترونیک؛ فضای سبز و موزون.	برنامه عملی تکمیل کمپلکس سالانه برای پنج سال؛ برنامه عملی ایجاد فصلنامههای جدید؛ برنامه عملی تقویت مرکز تحقیقات و مطالعات؛ برنامه عمل تقویت ماشینهای چاپ مدرن؛ برنامه عمل چاپ کتب درسی و عمده درسی در مرکز تحقیقات.
۴	انکشاف اداره و تشکیلات	تقویت سیستم مدیریتی؛ تجدید ساختار و تشکیلات پوهنتون؛ سکول سازی پوهنتون؛ ایجاد سیستم کمپیوتری و تقویت تکنولوژیکی.	برنامه عملی فرایند مدیریت؛ برنامه عملی بهبود زیرسیستمهای مدیریتی پوهنتون؛ برنامه عملی سکول سازی رشتهها؛ برنامه عمل کمپیوتری سازی سیستم اداری؛ برنامه عمل برای تدارکات تکنولوژی و ساختار.
۵	خدمات و محصولات علمی و تحقیقی	تقویت خدمات و محصولات؛ ایجاد رشتههای جدید؛ ایجاد مقطع ماستری؛ بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات؛ ارتقای کیفیت و اعتبارنامه؛ توامیتها و تفاهمنامهها.	برنامه عمل ساخت گریکولیم رشتههای مقطع ماستری؛ تدوین طرح ایجاد رشتههای جدید؛ تدوین طرح ایجاد رشتههای مقطع ماستری؛ برنامه عمل بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات؛ برنامه عمل تصدیق نامه کیفیت و اعتبارنامه از وزارت تحصیلات عالی؛ برنامه عمل کسب تصدیقنامه کیفیت به سطح بینالمللی؛ برنامه عملی برای توامیتها؛ برنامه عملی برای تفاهمنامهها.
۶	دسترسی به تحصیلات و نیازمندیهای بازار	افزایش کمیت محصلان؛ افزایش دسترسی زنان به تحصیلات عالی؛ تقویت سیستم محصل و بازارمحوری؛ تقویت گریکولیم بازارمحور.	برنامه عمل افزایش کمیت محصلان براساس نیازمندیهای بازار؛ برنامه عمل افزایش دسترسی زنان به تحصیلات عالی؛ برنامه عمل تقویت رشتههای مورد نیاز بازار برای زنان؛ برنامه عمل سیستم محصل محوری و بازارمحوری (OBE)؛ برنامه عمل بازنگری گریکولیم در تناسب به نیازمندیهای بازار؛ برنامه عمل نیازسنجی سالانه برای تقویت گریکولیم و ایجاد رشتههای جدید.
۷	حکومتداری خوب	اظهار نظر و پاسخگویی؛ کاهش خشونت و ثبات سیاسی؛ مثمریت و مؤثریت؛ بهبود قوانین و مقررات؛ حاکمیت قانون؛ مبارزه با فساد؛ هماهنگی و ارتباطات.	برنامه عمل مبارزه با فساد؛ برنامه عمل پاسخگویی به مردم و شفافیت؛ برنامه عمل گزارشدهی به مسؤولان؛ برنامه عمل تطبیق قوانین و مقررات؛ برنامه عمل حق دسترسی به اطلاعات؛ برنامه عمل کاهش کاغذپرانی؛ طرح بهبود قوانین و مقررات؛ برنامه هماهنگی بین بخشهای مختلف پوهنتون؛ برنامه عمل ارتباطات و روابط عامه.

تعیین اهداف کوتاه مدت

اهداف کوتاه مدت (سالانه) براساس دیدگاه، مأموریت، اهداف استراتژیک (بلندمدت)، نقاط ضعف و فرصت های موجود تعیین می شوند. تعیین اهداف کوتاه مدت اگر کمی باشد خیلی بهتر است؛ زیرا اندازه گیری و سنجش آن را ساده می کند.

تدوین برنامه عمل

پس از تعیین اولویتهای استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی و تعیین اهداف کوتاه مدت، اکنون زمان آن فرا رسیده است تا برنامه عمل (Action Plan) جهت رسیدن به اهداف بلندمدت تدوین گردد. یک برنامه عمل باید به سؤالات زیر پاسخ مناسب ارائه دهد: چه چیزی؟، به چه هدفی؟، توسط چه کسی؟، در کجا؟، با کدام منابع مورد نیاز؟، در چه مدت زمانی؟، با چه تأثیری؟ و چگونه؟ انجام می شود. در زیر به نمونه ای از برنامه عملیاتی اشاره شده است که می توان به عنوان نمونه از آن استفاده کرد:

[illegible]

بودجه ریزی

سنجش بودجه برای تطبیق برنامه استراتژیک پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی و هر نهاد یا سازمان دیگر، یکی از مهم ترین منابع اثرگذار به شمار می رود. نیاز می رود تا پوهنتونها / موسسات تحصیلات عالی محترم با توجه میزان ریسک احتمالی و نوسانات تغییر در بودجه در سال های مختلف، بودجه تطبیقی برنامه استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی را براساس سال و برای پنج سال طرح نمایند تا زمینه ای برای تنظیم بودجه تطبیقی وزارت تحصیلات عالی نیز شود.

اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی، ما نیاز به سه گزینه کلان داریم:

1. زمینه سازی و بسترسازی برای اجرا که عبارتند از:

- a. تغییر در ساختار و تشکیلات پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی؛
 - b. تحول و بهبود سیستم ها و فرایندهای مدیریتی؛
 - c. طرح پیشنهادی برای بهبود رسمیت پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی؛
 - d. تغییر در سبک رهبری و مدیریتی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی.
2. عملیاتی یا کاربردی کردن استراتژی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی:

- a. تدوین نقشه تطبیق استراتژی طی پنج سال؛
 - b. تدوین بودجه و تخصیص منابع مربوطه.
3. در صورت نیاز، تغییر در پالیسی ها و سیاست های داخلی پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی برای کمیت بیشتر و کیفیت بهتر پوهنتون.

ارزیابی استراتژی

در بخش ارزیابی استراتژی، ما به دنبال بیان مبانی استراتژی و تعیین شاخص های ارزیابی، سنجش عملکرد عوامل انسانی، تجدید و ثبات عملکرد و اقدامات اصلاحی در این زمینه هستیم. البته باید یادآور شد که ارزیابی عملکرد افراد و امکانات پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی هر یک سال یک بار صورت می گیرد که در این زمینه میکانیزم جداگانه مطرح می شود.

ضمیمه ها

در این بخش، ما اطلاعاتی را که برای اجرای استراتیژی مورد استفاده قرار می گیرد، درج می کنیم. این اطلاعات در زمینه های منابع انسانی، تکنولوژیکی، فیزیکی، مالی، نامحسوس و فرهنگی ساختاری پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی و همچنان اطلاعاتی در زمینه چگونگی رسیدن به اهداف استراتژیک پوهنتون / موسسه تحصیلات عالی مورد نیاز است، درج می گردد .