

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پلان استراتژیک پوهنتون جامعه المصطفی (ص) - افغانستان

## پیام رئیس دانشگاه

دانشگاه المصطفی (ص) - کابل به عنوان یک نهاد معتبر علمی تحقیق محور و با تعهد عرضه خدمات آموزشی و پژوهشی با کیفیت را با سهم گیری در توسعه پایدار کشور از طریق تربیه کادرهای متخصص و متعهد و تولید علم در سطح کشور و منطقه علاوه بر توسعه زیربنای علمی و تخنیکی در کشور و تحلیل نیاز بازار کار، پلان استراتژیک پنج ساله خویش را برای سالهای ۱۴۰۰ الی ۱۴۰۴ تدوین نموده است. دانشگاه المصطفی (ص) - کابل در این راستا با استفاده از کادر علمی متخصص، همکاری با نهادهای عملی ملی و بین المللی، بکارگیری تکنالوژی مدرن و فراهم سازی فضای مناسب تحقیقاتی با حفظ اصول علمی و اخلاقی گام برمی دارد.

طی سالهای اخیر تلاش های زیادی در زمینه توسعه کمی مراکز علمی و آموزشی در سطح عالی صورت گرفته است. طوری که آموزش در وضعیت کنونی از یک مقوله اجتماعی فراتر رفته و به یک مقوله توسعه تبدیل شده است. در جهان امروز نیروی انسانی به عنوان عامل و هدف توسعه، نقش موثری در توسعه کشورها و جوامع دارد.

موفقیت و رسیدن به جایگاه شایسته در هر سازمان اتفاقی نیست بلکه نیازمند برنامه ریزی درست، اجرای سالم و ارزیابی دقیق و واقع بینانه از واقعیت های عینی جامعه است. در این میان پلان استراتژیک نقش کلیدی و محوری دارد، چشم انداز آینده را روشن می کند، مسیر فعالیت های کوتاه مدت و درازمدت را نشان می دهد و با ایجاد هماهنگی میان بخش های مختلف، آنان را در مسیر رسیدن به هدف یاری می نماید.

دانشگاه المصطفی (ص) - کابل ضمن اهتمام به توسعه کمی رشته های عملی مورد نیاز جامعه، افزایش و ارتقای سطح کیفی آموزش و پژوهش عملی را یکی از رسالت های اصلی خود می داند و پیشتازی در توسعه کیفی آموزش عالی را وجهه همت خود قرار داده است.

لازم می دانم که از تلاش و همکاری شورای علمی، کارمندان، اساتید، علماء، دانشمندان، محصلین و تمامی جوانب ذیدخل که در تدوین و به اجرا گذاشتن پلان استراتژیک مشارکت داشته و دانشگاه را در این امر مهم یاری کرده اند؛ صمیمانه تشکر و قدردانی کنم. امیدوارم که تمام پرسونل اعم از هیئت رهبری، مدیران و عموم کارمندان در جهت تطبیق آن صادقانه عمل نمایند و در پایان پیشاپیش از همه کسانی که با همت والای خود برای تحقق اهداف و جامه عمل پوشاندن به دیدگاه دانشگاه تلاش خواهند کرد تشکری می کنم.

با احترام

دکتر سید عبدالحمید ثابت

رئیس پوهنتون جامعه المصطفی (ص) - افغانستان

## مقدمه

دانشگاه المصطفی (ص) - کابل از ابتدای شروع فعالیت خود، فعالانه و مسئولانه به ارتقای سطح علم و دانش در افغانستان مبادرت نموده است و با برنامه‌های آموزشی و پژوهشی هدفمند و متکی بر کدر علمی مجرب به تعلیم و تربیت محصلین آگاه و متعهد اقدام نموده است. همسو با انکشاف و ارتقای پلان‌های آکادمیک و مطابق معیارهای ارتقای کیفیت وزارت محترم تحصیلات عالی، پلان استراتژیک پنج ساله (۱۴۰۰ - ۱۴۰۴) دانشگاه المصطفی - کابل با همکاری و همفکری اعضای کدر علمی تهیه و آماده اجرا گردیده است.

جهت تدوین پلان استراتژیک مطابق رهنمود هیئت رهبری دانشگاه، کمیته ارتقای ظرفیت در دانشگاه ایجاد شد و جلسات منظم تهیه و تدوین پلان استراتژیک تدویر گردید. کمیته ارتقای ظرفیت دانشگاه از مشاوره و زحمات بی‌شائبه همکاران ارجمندی که در تدوین پلان استراتژیک یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌نماید.

## مفاهیم

در این بخش، برای تدوین برنامه استراتژیک نهاد تحصیلات عالی نیاز است تا برخی از مفاهیم به‌طور مشخص تعریف شود که در زیر به آنها پرداخته شده است:

**برنامه:** برنامه به مجموعه اقدام‌هایی گفته می‌شود که به شکل آگاهانه تهیه شده و برای رسیدن به هدف یا اهداف خاص اتخاذ می‌گردد. به عبارت دیگر، برنامه، نقشه راه برای به دست آوردن هدف یا اهدافی است که تخصیص منابع ضروری، تقسیم اوقات، وظایف و عملکردهای دیگری را مشخص می‌کند. 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 می‌شود.

**استراتژی:** استراتژی طرحی است که براساس یک طرز تفکر و اندیشه برای رسیدن به اهداف نهاد تحصیلات عالی تدوین می‌شود. به عبارت بهتر، استراتژی طرح جامعی است که هدف‌ها، پالیسی‌ها، برنامه‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک نهاد تحصیلات عالی را در قالب یک کُل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند.

**برنامه استراتژیک:** برنامه استراتژیک عبارت از خلاصه مراحل طرح شده با اهداف کلی نهاد تحصیلات عالی نسبت به اهداف بخش‌ها یا دیپارتمنت‌ها است که به صورت جامع تدوین می‌شود.

**برنامه‌ریزی استراتژیک:** برنامه‌ریزی استراتژیک علم و هنر مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌های مدیریتی است که با توجه به عوامل محیطی برای رسیدن به اهداف تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود.

**تدوین:** یکی از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین است که شامل تعیین دیدگاه، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، تحلیل عوامل محیطی (داخلی و خارجی)، تعیین حالت استراتژیک، انتخاب استراتژی‌های ممکن، تعیین اولویت استراتژی‌ها می‌شود.

**اجرا:** مرحله دوم برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی می‌باشد که شامل تعیین اولویت استراتژیک، تعیین اهداف کوتاه مدت، برنامه عمل سالانه، تدوین بودجه، تجدید یا طراحی ساختار نهاد تحصیلات عالی، تدوین پالیسی‌های اجرایی، انتخاب سبک رهبری نهاد تحصیلات عالی، تخصیص منابع می‌شود.

**ارزیابی:** مرحله سوم، ارزیابی استراتژی است که نیاز به ایجاد یک مکانیزم برای تطبیق عملکرد نهاد تحصیلات عالی با معیارها و پالیسی‌های وزارت تحصیلات عالی می‌باشد.

**دیدگاه:** دیدگاه یا آرمان‌نمایی از مسیر آتی و خط سیر کاروبار نهاد تحصیلات عالی را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، آرمان یا چشم‌انداز، تصویر ذهنی یا تجسمی است از آنچه که فرد یا نهاد تحصیلات عالی می‌خواهد. در یک تعریف دیگر، چیزهایی که فرد یا نهاد 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 نهاد تحصیلات عالی را بیان می‌کند. مأموریت نشان‌دهنده علت و فلسفه وجودی آن نهاد تحصیلات عالی است که همان هدف نهایی نهاد تحصیلات عالی را نشان می‌دهد. پس بیانیه مأموریت، هویت یک نهاد تحصیلات عالی را در قالب واژه‌ها بیان می‌کند. در یک تعریف دیگر، مأموریت سندی است که یک نهاد تحصیلات عالی را از سایر نهادهای تحصیلات عالی مشابه متمایز می‌نماید. مأموریت، از رأس هرم نهاد تحصیلات عالی نشأت گرفته و به تمام سطوح نهاد تحصیلات عالی نفوذ می‌کند. بیانیه مأموریت، باید روشن، شفاف و به تمام سطوح نهاد تحصیلات عالی قابل فهم بوده و مورد قبول قرار گیرد.

**هدف:** منظور از تعیین اهداف، تبدیل بیانیه مأموریت و دیدگاه استراتژیک نهاد تحصیلات عالی، به مقاصد کاربردی و نتایج نهاد تحصیلات عالی است. به‌طور کلی، هدف عبارت از نقطه‌ای است که کوشش‌ها معطوف به رسیدن به آنها می‌شود. اهداف باید دست‌یافتنی و دارای بعد زمانی باشند و مراحل و شیوه تحقق آنها نیز مشخص باشد، اهداف نباید زیاد باشد و باعث پخش شدن تمرکز نهاد تحصیلات عالی گردد.

**ارزش‌ها:** ارزش‌ها، اصول اعتقادی پویا و اساسی نهاد تحصیلات عالی است. ارزش‌ها، بایدها و نبایدهای نهاد تحصیلات عالی اند که آرمان‌ها و مأموریت بر مبنای آنها تدوین می‌شوند. به‌طور کلی، ارزش‌های پوهنتون، اصولی هستند که رهنمودهایی برای مسیر حرکت و رشد، تصمیم‌گیری و رفتارها در نهاد‌های تحصیلات عالی ارائه می‌کنند.

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

ماتریکس تحلیل عوامل خارجی (EFEM) External Factors Evaluation Matrix: تجزیه و تحلیل محیط کلان نهاد تحصیلات عالی، فرایند بررسی، مشاهده و تفسیر فرصت‌ها و تهدیدهای ایجادشده برای نهاد تحصیلات عالی از سوی عوامل کلان محیطی است. براین اساس، نهاد تحصیلات عالی با توجه به تجزیه و تحلیل محیط کلان، تغییرات و تحولات در حیطه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، فن آوری و بین‌الملل را زیرنظر گرفته و مورد کنکاش قرار می‌دهد که با توجه به ماتریکس تحلیل عوامل خارجی مطالعه و تجزیه و تحلیل می‌شود.

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 نهاد تحصیلات عالی شده و راه را برای انتخاب مناسب‌ترین استراتژی‌ها مساعد می‌سازد.

سوات (SWOT): مخفف سوات یعنی قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است. این روش، یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است. با استفاده از این تحلیل، این امکان حاصل می‌شود که نخست، به تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و دوم تصمیم‌های استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد.

نقطه قوت: عبارت است از شایسته‌گی ممتازی که به وسیله آن، نهاد تحصیلات عالی می‌تواند در زمینه‌هایی 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، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که به‌طور محسوس مانع عملکرد اثربخش نهاد تحصیلات عالی می‌شود.

فرصت: عبارت است از هر عامل خارجی که به نهاد تحصیلات عالی در نایل شدن به مأموریتش کمک کند. به عبارت دیگر، فرصت ظرفیت نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن، نهاد تحصیلات عالی را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه‌ای برای نهاد تحصیلات عالی خواهد داشت.

**تهدید:** میزان مؤفقیت نامطلوبی در محیط خارجی نهاد تحصیلات عالی است مانند قدرت چانه‌زنی خریداران یا تأمین‌کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می‌توانند تهدید عمده‌ای در راه مؤفقیت نهاد تحصیلات عالی گردد.

**استراتیژی‌های تهاجمی (SO):** در قالب این استراتیژی‌ها، نهاد تحصیلات عالی با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند.

**استراتیژی‌های محافظه‌کارانه (WO):** هدف از این استراتیژی‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج برای قوت بخشیدن نقاط ضعف داخلی است.

**استراتیژی‌های رقابتی (ST):** نهادهای تحصیلات عالی در اجرای این استراتیژی‌ها، می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

**استراتیژی‌های تدافعی (WT):** نهادهای تحصیلات عالی که این استراتیژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است.

**ماتریکس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) Quantitative Strategic Planning Matrix:** با استفاده از این روش، گزینه‌های گوناگون استراتیژی‌ها شناسایی شده و در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این ماتریکس برای هر استراتیژی، تعیین اولویت می‌کند. مدیران و برنامه‌ریزان نهادهای تحصیلات عالی، با توجه به جذابیت نسبی استراتیژی‌ها و تعیین اولویت بندی آنها، در مورد انتخاب بهترین استراتیژی، تصمیم‌گیری می‌نمایند. این روش، در مرحله تصمیم‌گیری به عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش، می‌توان استراتیژی‌های گوناگونی را که از جمله استراتیژی‌های مناسب‌اند، مشخص کرد و مناسب‌ترین آن‌ها را انتخاب نمود.