



امارت اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی
مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر
معاونیت علمی و امور محصلان
کمیته تدوین پلان استراتژیک



برنامه راهبردی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر
(۱۳۹۹ - ۱۴۰۳)

فهرست عناوین

صفحه	عناوین
۱	پیشگفتار معاون علمی و امور محصلان مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر
۳	بخش اول
۳	تدوین استراتژی
۴	چارچوب برنامه استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر
۵	مقدمه
۷	مروری بر فعالیت‌های گذشته مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر
۸	چشم‌انداز
۸	مأموریت
۸	ارزش‌ها
۸	اهداف کلی (Goals)
۹	برنامه ۱- بخش حکومتداری خوب
۹	معرفی سطوح رهبری
۹	نظارت و ارزیابی
۹	مبارزه با فساد
۱۰	شناسایی منابع عایداتی
۱۰	برنامه ۲- بخش علمی
۱۰	الف ایجاد دیپارتمنتها و پوهنحی‌های جدید
۱۱	ب) بلند بردن ظرفیت مسلکی استادان و کارمندان
۱۱	ج) استخدام کادر علمی
۱۱	د) جذب محصلان اعم نکور و اناث
۱۲	ه) انکشاف و بازنگری نصاب تحصیلی
۱۲	و) تطبیق موادات تضمین کیفیت
۱۲	ز) تدویر برنامه‌ها، سیمینارها و ارائه تسهیلات برای کارهای عملی
۱۲	ق) سهم گیری فعال استادان و محصلان در برنامه‌های علمی و فرهنگی
۱۲	ر) انجام کارهای تحقیقی
۱۳	برنامه ۳- دسترسی به تحصیلات عالی
۱۳	۱-۳ جذب محصلان
۱۳	۲-۳ جذب اناث
۱۳	۳-۳ بلند بردن سطح اجرایی سیستم کریدت
۱۳	۴-۳ بلند بردن سطح توانایی و آرایه خدمات برای محصلان
۱۴	برنامه ۴- زیربناها
۱۴	زیربناها به شمول تسهیلات و امکانات تدریسی
۱۴	برنامه‌های فرعی
۱۴	توسعه، حفظ و انکشاف محیطزیست

۱۵	تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی
۱۵	تحلیل عوامل محیطی
۱۵	تحلیل عوامل محیط درونی (IFE) Internal Factors Evaluation
۱۵	تحلیل عوامل بیرونی (EFE) External Factors Evaluation
۱۸	امتیازات نقاط قوت و نقاط ضعف
۱۹	ماتریکس تحلیل عوامل خارجی – EFEM
۲۰	ماتریکس ارزیابی (IE)
۲۰	موقعیت مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در ماتریس (IE)
۲۱	ارزیابی محیط داخلی و خارجی بر اساس ماتریس سوات (SWOT)
۲۱	۱- استراتژی‌های تهاجمی
۲۱	۲- استراتژی‌های محافظه‌کارانه
۲۱	۳- استراتژی‌های رقابتی
۲۱	۴- استراتژی‌های تدافعی
۲۴	تعیین اولویت استراتژی بر اساس ماتریس QSPM
۲۸	تعیین اولویت استراتژیک
۳۱	راهکارهای اجرایی
۳۲	اهداف عینی سالانه فعالیت‌ها و نحوه کنترل آن
۳۶	بخش سوم
۳۶	ارزیابی استراتژی
۳۷	چارچوب ارزیابی استراتژی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر
۳۷	الف) ارزیابی مبانی استراتژی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر
۳۷	ب) ارزیابی استراتژی با استفاده از ماتریس قضاوت

پیشگفتار معاون علمی و امور محصلان مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر

بامطالعه سیر تحول و پیشرفت جوامع بشری درمیابیم که کلید توسعه پایدار آموزش و نیروی انسانی ماهر است که در مراکز آموزشی و تحصیلات عالی پرورش می‌یابند. نهادهای تحصیلی امروزه به‌عنوان یکی از معتبرترین نهادها حساب می‌شود که با سه کارکرد؛ آموزش، تحقیق و کارآفرینی شناخته‌شده و ماهیت تأثیرگذاری آن در هر کشوری متفاوت است. کارکرد پوهنتون در سه نسل تغییر و تکامل‌یافته است. کارکرد نسل اول پوهنتون‌ها آموزش بود، کارکرد نسل دوم تحقیق و کارکرد نسل سوم که مخصوص کشورهای توسعه چون انگلستان‌اند، کارآفرینی است.

افغانستان به‌عنوان یک کشور در حال گذار و توسعه‌نیافته، طبیعی است که تلاش زیادی کند تا در عرصه‌های مختلف از جمله عرصه تحصیلات عالی خود را با معیارهای جهانی بسازد؛ از همین رو دید راهبردی و ایجاد یک چشم‌انداز روشن در مؤسسات و پوهنتون‌های کشور یک امر حتمی بوده و در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک قابل حصول است.

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مسرت دارد که برنامه استراتژیک پنج سال آینده (۱۳۹۹ - ۱۴۰۳) خویش را طرح و به‌منصه اجرا می‌گذارد. این استراتژی اهداف کلیدی و اساسی را در راستای بهبود و ارتقا کمی و کیفی مؤسسه برای سال‌های پیش رو تعیین نموده و این نهاد را از مؤسسه به پوهنتون ارتقاء می‌دهد. این سند در نتیجه مشورت‌های گسترده با معاونیت علمی، معاونیت اداری، کمیته تدوین برنامه استراتژیک و بازنگری برنامه‌های گذشته و مطالعه برنامه راهبردی وزارت تحصیلات عالی طرح و تدوین گردیده است.

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر یکی از مؤسسات تحصیلی و تعلیمی باارزش کشور ما افغانستان به شمار می‌رود که دارای امتیازات ارزشمند نسبت به سایر مؤسسات می‌باشد که از نگاه زمانی و مکان با این مؤسسه به فعالیت آغاز نموده‌اند؛ زیرا در شرایط کنونی که افغانستان شدیداً از چهل سال به این‌طرف درگیر جنگ‌های منطوقی، سمتی و گاهی هم قومی می‌باشد، خوشبختانه ولایت پنجشیر از جمله امن‌ترین ولایات کشور می‌باشد. آب هوای مناسب و فضایی آرامبخش این ولایت بستر خوب برای رشد نهادهای آموزشی بوده می‌تواند. تماماً اعضای رهبری و علمی این نهاد از مزیت‌های موجوده استفاده معقول و درست نموده، در قسمت رشد و استعداد نسل جوان کشور سعی و تلاش بی‌شائبه را انجام می‌دهند. هم‌چنان شیوه اندیشیدن و خلاق بودن را به نسل جوان آموزش و انتقال می‌دهند. مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مانند سایر پوهنتون‌های افغانستان درصدد تربیه کادرهای متخصص و معلمین مسلکی بامهارت عصر حاضر می‌باشد. از این‌رو در چوکات پلان استراتژیک ملی به‌طور کل و خاصاً پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی، مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر پلان استراتژیک خویش را نیز مبتنی بر چهاراصل، انطباق، یکپارچگی، بسیج منابع و الگوی ارزشی خاص تهیه نموده است. در این پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات پنجشیر توجه جدی نموده است تا از یک‌سو سهم خویش را به‌عنوان نهاد ارزشمند در تربیت نیروی انسان مستعد، خلاق و مؤثر انجام دهد. از سوی دیگر در تقسیم‌کار جهانی و ملی مبتنی به

ارزش‌های بین‌المللی، ابزارهای مدرن تکنولوژی برای انتقال محتوای آموزشی که مبنی بر رسالت انسانی و علمی داشته باشد نقش بارز را ایفا نماید.

تقسیم‌بندی این پلان در درازمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت با توجه به اندازه‌گیری اهمیت برنامه و نیازهای این موسسه مدنظر گرفته شده است. امیدوارم با تلاش و سهم‌گیری فعال همکاران خوب ما و حمایت ریاست محترم جمهوری اسلامی افغانستان و وزارت محترم تحصیلات عالی بتوانیم سهم خود را در انکشاف یک افغانستان مترقی و مرفه ادا نموده؛ کادرهای مؤثر و کارفهم را در جامعه‌ای خود تقدیم نماییم. این سند یک نقشه راه برای موسسه تحصیلات عالی پنجشیر است. ما امیدوار هستیم که با اقدامات واضح، عملی و نوآورانه بر علاوه تداوم دست آورده‌های اخیر، به دست آورده‌های بیشتر نیز برسیم.

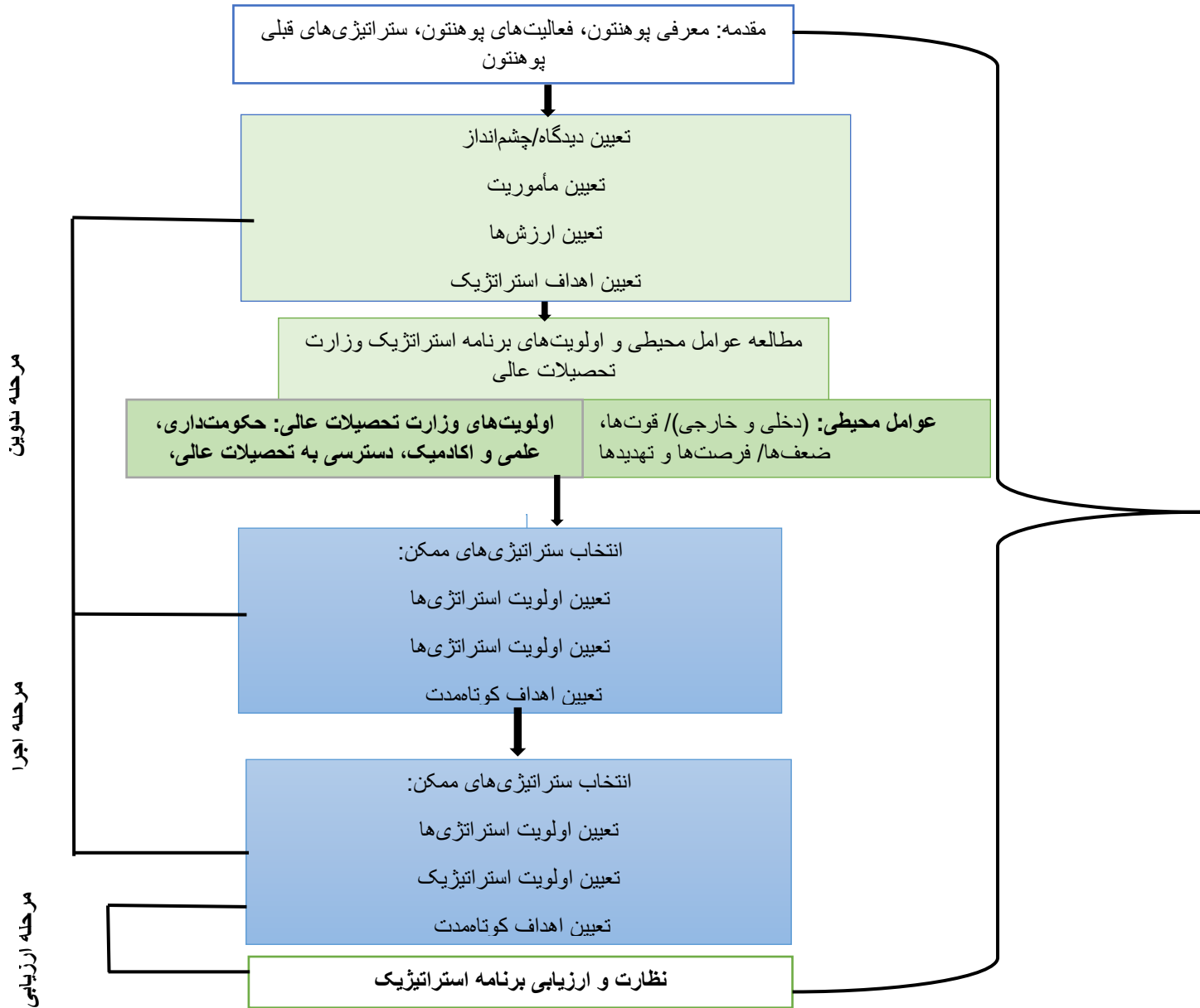
با احترام

پوهنمل مولوی سید نعیم احمدی

معاون علمی و امور محصلان تحصیلات عالی پنجشیر

بخش اول
تدوین استراتژی

چارچوب برنامه استراتژیک موسسه تحصیلات عالی پنجشیر



مقدمه

رشد و توسعه در جهان امروزی وابسته به چگونگی تولید دانش و تربیت نیروی انسانی شایسته، ماهر و موردنیاز جامعه است. پوهنتون‌ها در این راستا به‌عنوان نهاد مهم و تأثیرگذار نقش اساسی و مهم را بازی می‌کنند. افغانستان با داشتن چهل مؤسسه و پوهنتون دولتی و بیش از ۱۴۰ پوهنتون خصوصی در تلاش است تا زمینه رشد و توسعه اجتماعی را از طریق تولید دانش و تربیت کادرهای ورزیده و موردنیاز به سطح ملی فراهم سازد.

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در این میان از بدو تأسیس گام‌به‌گام روبه‌جلو گذاشته و همه‌ساله تعداد کثیر از کادرهای موردنیاز بازار کار را تقدیم جامعه می‌نماید. به همین منظور هیئت رهبری، اعضای کادر علمی و کارمندان اداری این نهاد پیوسته با پیش‌بینی و آینده‌نگری دقیق در تلاش‌اند تا رسیدن به این امر مهم را هرچه بهتر زمینه‌سازی نماید. با توجه به مقدمه فوق و هدایت مقامات وزارت تحصیلات عالی کشور مبنی بر طرح، اجرا و کنترل برنامه‌های استراتژیک در مقیاس نظام تحصیلات عالی؛ این مؤسسه مصمم بر تدوین برنامه راهبردی پنج‌ساله گردید تا در روشنایی آن مأموریت خویش را محقق سازد.

برنامه استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر برای پنج سال آینده (۱۳۹۹-۱۴۰۳) تدوین‌شده است. اساس تدوین این برنامه را پلان استراتژیک ملی و برنامه راهبردی وزارت تحصیلات عالی تشکیل می‌دهد. در کنار آن به‌منظور دریافت وضعیت موجود مؤسسه با برگزاری جلسات مشورتی ابتدا به چگونگی تحلیل وضعیت موجود سازمان پرداخته‌شده است. مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر فعلاً دارای چهار پوهنحی‌ها بوده که با داشتن ۵۸ استاد و ۵۲ کارمند اداری و خدماتی به‌صورت روزانه فعالیت می‌نماید. که از آن جمله یک بست (۲) دو منحیث رئیس مؤسسه، بست (۵) مدیریت اجرایی و روابط فرهنگی، دو بست معاونیت‌های علمی و محصلان و معاونیت امور مالی و اداری، چهار بست ریاست‌های پوهنحی‌های شریعیات، تعلیم و تربیه، جیولوجی و معدن و زراعت، معاونیت علمی با داشتن دو بست (۴) مدیریت عمومی محصلان و مدیریت عمومی استادان و دارای دو بست (۵) مدیریت‌های ثبت و راجستر محصلان و مدیریت فارغان، معاونیت امور مالی و اداری با داشتن هفت بست (۴) هر یک مدیریت عمومی منابع بشری، مدیریت عمومی مالی و حسابی، مدیریت عمومی تکنالوجی معلوماتی، مدیریت عمومی لیلیه، مدیریت عمومی کتابخانه، مدیریت عمومی خدمات و مدیریت عمومی جندر می‌باشد؛ و همچنان این اداره دارای پنج مدیریت بست (۵) می‌باشد. این اداره دارای پنج بست (۵) می‌باشد. پوهنحی‌ها تعلیم و تربیه دارای شش دبیرتمنت بوده، همچنان پوهنحی‌ها شریعیات با داشتن دو دبیرتمنت، جیولوجی و معادن یک دبیرتمنت و زراعت با داشتن دو دبیرتمنت می‌باشد. این مؤسسه با داشتن سه تعمیر که از آن جمله یک باب تعمیر اداری، یک باب تعمیر تدریسی و یک باب تعمیر لابراتوار می‌باشد؛ که این رقم متأسفانه پاسخگوی نیازمندی‌های اداری و تدریسی این مؤسسه نمی‌باشد. مقدار بودجه عادی در سال ۱۳۹۹ مبلغ (۵۴۴۸۷۷۶۹) پنجاه و چهار میلیون و چهارصد و هشتاد و هفت هزار و هفت صد و شصت و نه افغانی که از جمله مبلغ (۵۳۵۲۴۶۸۴) افغانی بودجه مصرف و مبلغ (۹۶۳۰۶۵) افغانی باقی مانده است. در سال ۱۳۹۹ هیچ بودجه انکشافی در نظر گرفته نشده است.

مقدار بودجه عادی در سال ۱۴۰۰ مبلغ (۶۴۳۲۱۸۵۱) شصت و چهار میلیون و سه صد و بیست و یک هزار و هشت صد و پنجاه و یک افغانی که از جمله مبلغ (۳۵۱۱۳۷۵۰) افغانی بودجه مصرف و مبلغ (۲۹۲۰۸۱۰۱) افغانی باقی مانده است. در سال ۱۴۰۰ هیچ بودجه انکشافی در نظر گرفته نشده.

مقدار بودجه عادی در سال ۱۴۰۱ مبلغ (۵۷۷۰۰۰۰۰) پنجاه و هفت میلیون و هفت صد هزار افغانی که از جمله مبلغ (۴۷۵۰۰۷۸۰) افغانی بودجه مصرف و مبلغ (۱۰۱۹۹۲۲۰) افغانی باقی مانده است. در سال

۱۴۰۱ مبلغ (۵۰۰۰۰۰۰۰) پنج ملیون افغانی بودجه انکشافی در نظر گرفته شده بود که از جمله مبلغ (۴۲۸۰۰۰۰۰) افغانی آن مصر و مبلغ (۷۲۰۰۰۰۰) افغانی آن باقی مانده است.

مقدار بودجه عادی در سال ۱۴۰۲ مبلغ (۵۳۵۸۰۰۰۰۲) پنجاه و سه ملیون و در سال متذکره مبلغ (۴۶۸۴۸۰۰۰) چهار ملیون و ششصد و هشتاد و چهار هزار و هشتصد افغانی بودجه انکشافی در نظر گرفته شده است و پنج صد و هشتاد هزار و دو افغانی در نظر گرفته شده است.

برای رسیدن به اهداف کلی منظور شده نیاز به تحلیل محیط و انتخاب استراتژی‌های مناسب بوده که به این منظور با برگزاری جلسات مشورتی اقدام گردیده است.

معمولاً در تدوین استراتژی از مدل‌های تحلیل محیطی مختلف استفاده می‌شوند و این برنامه با تحلیل محیط سواپت به بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و بعد از غور و بررسی به اولیت بندی آن اقدام شده است. پس از اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی و تعیین ضریب و امتیاز هر یک از عوامل داخلی و خارجی موقعیت استراتژی این مؤسسه مصادف با استراتژی تهاجمی گردید.

استراتژی‌های تهاجمی معمولاً به مدیران عالی سازمان هدایت می‌دهند تا از فرصت‌ها و قوت‌ها عملکرد سازمان بهبود بخشیده و توسعه دهند. روی این ملحوظ در این برنامه با در نظر داشت نوعیت استراتژی تهاجمی، تعداد از استراتژی‌های توسعه‌ای، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی نیز تدوین شده است. هر یک از استراتژی‌ها انتخاب شده به استراتژی‌های اجرایی کوچک‌تر تقسیم و با اهداف عملیاتی در ارتباط است تا مدیران و مسئولین بخش‌ها بتوانند در پرتو آن زمینه تحقق مأموریت مؤسسه را فراهم سازند.

مروری بر فعالیت‌های گذشته مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در سال ۱۳۸۹ به اساس نیازمندی‌های بازار، برنامه راهبردی و توسعه وزارت تحصیلات عالی کشور و تقاضای مردم ولایت پنجشیر، وزارت تحصیلات عالی پیشنهاد منظوری آن را به مقام عالی ریاست جمهوری اسلامی افغانستان ارائه نموده و رئیس‌جمهور امر منظوری و ایجاد آن را در محوطه جغرافیایی پانزده جریب زمین در ولسوالی رخه ولایت پنجشیر امضاء نمود. مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر نخست با پوهنچی‌ها تعلیم و تربیه که دارای دیپارنمت ریاضی - فزیک بود فعالیت‌های اکادمیک خود را در سال ۱۳۹۱ آغاز و در همین سال منظوری پوهنچی‌ها شرعیات و دیپارنمت کیمیا را نیز به دست آورد و طی سالیان بعدی دیپارنمت‌های زبان و ادبیات انگلیسی، زبان و ادبیات پشتو و بیولوژی را ایجاد نموده و دیپارنمت اولیه ریاضی- فزیک را به دو دیپارنمت جداگانه تجزیه نمود. به ادامه تلاش‌های هیئت رهبری مؤسسه به‌منظور توسعه این نهاد، پوهنچی‌ها جیولوجی و معادن در سال ۱۳۹۳ و پوهنچی‌ها زراعت با دو دیپارنمت در سال ۱۳۹۹ ایجاد گردیدند.

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر فعلاً داری چهار پوهنچی‌ها؛ تعلیم و تربیه، شرعیات، جیولوجی و معادن و زراعت بوده و در یازده دیپارنمت فعالیت علمی دارد. مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر دارای ۵۸ کادر علمی و ۵۲ کارمند اداری و خدماتی بوده و (۱۹۴۱) یک هزار و نه صد و چهل و یک دانشجو دارد که (۱۶۱۲) آن را پسران و (۳۲۹) تن آنان را دختران تشکیل می‌دهد.

مانند هر نهاد تحصیلی و کشوری، مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر نیز با چالش‌ها و ضعف‌های به همراه بوده که شرح آن در قسمت تحلیل محیطی درج گردیده است و به‌صورت کل می‌توان کمبود زمین، نداشتن کادر علمی از بخش انات، کمبود زیربنای اداری، تدریسی، نداشتن تعمیر خوابگاه و کتابخانه و تسهیلاتی و کمبود کادر علمی را از مهمترین چالش‌های مؤسسه به‌حساب آورد. از طرف دیگر، امنیت، جوان بودن کادر علمی، مساعد بودن زمینه ارتقای سطح تحصیلی کادر علمی و اداری از مهمترین قوت‌ها و فرصت‌هایند که فرا راه مؤسسه قرار داشته و با استفاده از آن می‌توان عملکرد مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر را ارتقاء بخشیده و به یکی از نهادهای علمی مؤثر در سطح کشور تبدیل کرد.

جدول ۱: سطح تحصیل و رتبه علمی اعضای کادر علمی مؤسسه تحصیلات علمی پنجشیر

مجموعه	رتبه علمی									پوهنچی‌ها
	سطح تحصیل									
	پس دکترا	دکترا	پوستر	پوستر	پوستر	پوستر	پوستر	پوستر	پوستر	
۳۳	۱۴	۱۹	۰	۸	۲۴	۱	۰	۰	۰	تعلیم و تربیه
۱۴	۰	۱۴	۰	۰	۱۴	۰	۰	۰	۰	شرعیات
۳	۲	۱	۰	۲	۱	۰	۰	۰	۰	جیولوجی و معدن
۸	۸	۰	۰	۸	۰	۰	۰	۰	۰	زراعت
۵۸	۱۴	۳۴	۰	۱۸	۳۹	۱	۰	۰	۰	مجموعه

چشم انداز

موسسه تحصیلات عالی پنجشیر می‌کوشد در ارائه خدمات تحصیل بهتر جهت تقدیم کادرهای مسلکی و تربیه نیروی متخصص از طریق تدریس، تحقیق و عرضه خدمات باکیفیت در سطح کشور و منطقه تبارز کند.

مأموریت

موسسه تحصیلات عالی پنجشیر در راستای انکشاف دانش و پرورش کادر علمی و متخصص در تبنانی با علوم معاصر، تکنولوژی، تدریس و تحقیق به اتباع کشور خدمت می‌نماید.

ارزش‌ها

۱. احترام به فرهنگ اسلامی، بومی و سازمانی
۲. آموزش فراگیر، پویا و متعادل
۳. شفافیت و حساب دهی مالی
۴. استقلال مالی
۵. حرفه‌گرایی و اعتمادسازی
۶. وظیفه‌شناسی
۷. شایسته‌سالاری و تشویق نیروی انسانی متعهد و خلاق
۸. سعی‌ورزی، نوآوری و ابتکار
۹. تصمیم‌گیری مشارکتی
۱۰. تبعض‌زدایی و ترویج فرهنگ تسامح و مدارا

اهداف کلی (Goals)

- ۱G. ارتقاء مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر به پوهنتون
 - ۲G. ایجاد پوهنحی‌ها پلان و پالیسی عامه و کامپیوتر ساینس و دیپارتمنت‌های جدید
 - ۳G. ارتقای سطح تحصیلی اعضای کادر علمی
 - ۴G. فراهم‌سازی محیط تحصیلی معیاری مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی به‌منظور تربیت نیروی انسانی موردنیاز بازار
 - ۵G. تغییر سیستم مدیریتی مؤسسه به یک سیستم پویا و مسئولیت‌پذیر
 - ۶G. ایجاد مرکز تحقیقاتی معیاری
 - ۷G. ایجاد زیرساخت‌های تدریسی، اداری، خوابگاه، کتابخانه، ورزشی و تسهیلاتی غرض بهبود کیفیت تدریس و عملکرد سازمانی مؤسسه
 - ۸G. بهبود و ارتقای کارکرد کمیته‌های مؤسسه
 - ۹G. امضای توأمیت با پوهنتون‌های معتبر دولتی مرکز و کشورهای همسایه
- موسسه تحصیلات عالی پنجشیر برای رسیدن به اهداف فوق در پنج سال آینده برنامه‌های ذیل را (مدیریت و رهبری، علمی و برنامه‌های زیرساختی یا زیربناها) روی دست دارد:

برنامه ۱- بخش حکومتمداری خوب

معرفی سطوح رهبری

بر اساس این برنامه استراتژیک، مسئولین رهبری مؤسسه - رئیس مؤسسه، معاونیت‌ها رؤسای پوهنچی-ها به منظور ارتقای عملکرد سازمانی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر و تطبیق این برنامه استراتژیک، در بخش رهبری، روی موارد زیر تمرکز و تلاش می‌نماید:

۱. توضیح دورنما، چشم‌انداز، رسالت و در کل برنامه راهبردی مؤسسه به بخش‌های عملیاتی و کادر علمی و ایجاد افق روشن از عملکرد آینده سازمان در سطح مؤسسه
۲. درک نیازمندی و تلاش برای برآورده ساختن آن، رسیدگی به مشکلات و چالش‌ها
۳. مبارزه با فساد، فرار از مسئولیت و بهبود انگیزه شغلی اعضای کادر علمی و اداری مؤسسه
۴. نمایندگی شایسته از مؤسسه نزد وزارت تحصیلات عالی، شرکای انکشافی، مراجع تمویل کننده و یاری کننده
۵. نمایندگی شایسته از مؤسسه در جامعه محلی و ملی و ایجاد رابطه مؤثر با جامعه
۶. ایجاد روابط نیکو، تعریف‌شده و سازنده با همکاران انکشافی، تمویل کنندگان، ادارات ذی‌ربط و مقامات مسئول
۷. رسیدگی و پرداختن به شکایات محصلان، استادان، کارمندان و مراجعین.
۸. مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر تلاش می‌نماید که در سطح مدیریت و رهبری سیاست عدم تمرکز را در چارچوب قوانین و طرز‌العمل‌های وزارت تحصیلات عالی، عملی نماید و بصورت مشخص راهکارهای ذیل را عملی سازد.

۱. ریاست مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر، تفویض صلاحیت‌ها را در سطح پوهنچی‌ها و دبیرتمنت-ها، در بخش تهیه بودجه، خلق عواید، ایجاد توامیت‌ها، مصرف بودجه عملی می‌سازد.
۲. معاونیت علمی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر، تفویض صلاحیت اکادمیک را در بخش‌های مرتبط، تجدید مواد درسی، تجدید نصاب تحصیلی، نیازسنجی و ایجاد برنامه‌های جدید برای پوهنچی‌ها و دبیرتمنت‌ها عملی می‌سازد.
۳. توسط معاونیت علمی و اداری مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر، تمام اسناد؛ مانند، مقررات، لوایح و طرز‌العمل را در بخش‌های اکادمیک، اداری و محصلان بررسی نموده و در صورت لزوم تعدیلات در آن به مراجع مربوطه پیشنهاد می‌شود.

نظارت و ارزیابی

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر پروسه نظارت و ارزیابی را به‌صورت درست و جدی تطبیق می‌نماید. نظارت و ارزیابی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در دو بعد قرار ذیل انجام می‌شود:

۱. در بخش اکادمیک نظارت و ارزیابی توسط کمیته تضمین کیفیت صورت می‌گیرد.
۲. در بخش اداری برای نظارت و ارزیابی طبق طرز‌العمل و قوانین نافذ کشور اجراءات صورت می‌گیرد.

مبارزه با فساد

در بخش تطبیق پلان کنونی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر، جهت نهادینه شدن اخلاق و مبارزه علیه فساد در تمام سطوح با پوهنچی‌ها کار می‌نماید تا ارزش‌های اکادمیک و اصول اداره میان استادان و

کارمندان اداری اجرایی شود. هدف از مبارزه با فساد، اطمینان یافتن از تأمین شفافیت، پاسخگویی، سپردن کار به اهل آن، جلوگیری از هزینه نادرست منابع، ایجاد محیط سالم سازمانی و جلوگیری از برخوردهای سلیقوی است. در بخش مبارزه با فساد، روی موارد زیر که احتمال فساد در آنها وجود دارد، می‌باشد:

- پروسه تدارکاتی و خریداری
 - شارت لیست کاندیداهای بست‌های کادر علمی و اداری مؤسسه
 - توزیع و تأمین دسترسی به امکانات آموزشی
 - نگهداری مصئون و عدم دست‌کاری به نمرات نتایج امتحانات
 - ترفیعات
 - توزیع مضامین
 - ارزیابی محصلان و اخذ امتحانات
 - تشویق، مکافات و مجازات
 - استفاده از بورسیه‌ها و برنامه‌های انکشاف ظرفیت
 - کنترل از حضری
 - استفاده از اعانه‌ها، مساعدت‌های دونه‌ها و توامیت‌ها
 - رسیدگی به تقلب، حق تلفی و تعصب
 - رسیدگی به رفتار نامطلوب اعضای کادر علمی و اداری با محصلان و مراجعین
- برای تحقق اهداف و برنامه‌های مبارزه با فساد، کمیته نظم و انضباط و کمیته مبارزه با فساد در هماهنگی باهم زیر نظر معاونیت علمی فعالیت نموده و از اجراءات خود به رهبری مؤسسه گزارش ده می‌باشند.

شناسایی منابع عایداتی

هرچند مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر از جمله نهادهای تحصیلی دولتی است که نزدیک به یک دهه از تأسیس آن می‌گذرد و برای رسیدن به استقلالیت مالی و خلق منابع عایداتی قابل‌ملاحظه که بتواند در بخش بودجه عادی و انکشافی مؤسسه کمک قابل‌ملاحظه بکند، فاصله دارد؛ اما برای آغاز این روند مهم، خلق عواید و تمویل بخشی از مصارف انکشافی و عادی جزئی از برنامه مهم پلان استراتژیک (۱۴۰۱-۱۴۰۵) مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر است. موارد منابع عایداتی ما که در طی تطبیق این برنامه به وجود خواهد بود، موارد زیر است:

- ✓ دیپلوم و ترانسکریپت
- ✓ کورس‌های زبان خارجی و کامپیوتر
- ✓ برنامه‌های شبانه
- ✓ لکچر نوت‌ها و مواد درسی
- ✓ جلب همکاری‌های بازرگانان محلی و ملی

برنامه ۲- بخش علمی

الف ایجاد دیپارتمنت‌ها و پوهنچی‌های جدید
مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر سعی مصمم است که در پنج سال آینده دیپارتمنت‌ها و پوهنچی‌های جدید ذیل را ایجاد و فعال نماید:

۱. ایجاد دبیرت‌منت‌های ذیل در چوکات پوهن‌حی تعلیم و تربیه:

• دبیرت‌منت زبان و ادبیات فارسی

• دبیرت‌منت تاریخ

• دبیرت‌منت جغرافیه

• دبیرت‌منت تعلیم و تربیه عمومی

۲. ایجاد تمام دبیرت‌منت‌های شبانه در چوکات پوهن‌حی تعلیم و تربیه

۳. ایجاد پوهن‌حی زبان و ادبیات

۴. ایجاد دبیرت‌منت اکتشاف معادن و دبیرت‌منت هایدرولوجی در چوکات پوهن‌حی جیولوجی و معادن

۵. ایجاد دبیرت‌منت‌های شبانه فقه و قانون در چوکات پوهن‌حی شرعیات

۶. ایجاد دبیرت‌منت‌های تفسیر و حدیث و دبیرت‌منت ثقافت اسلامی در چوکات پوهن‌حی شرعیات

۷. ایجاد پوهن‌حی کامپیوتر ساینس

۸. ایجاد پوهن‌حی زبان و ادبیات

(ب) بلند بردن ظرفیت مسلکی استادان و کارمندان

در حال حاضر ۸۰٪ استادان پوهنتون پنجشیر دارای تحصیلات ماستری، ۲۰٪ دارای تحصیلات لیسانس از جمله استادان که سویه ماستری دارند در حدود ۲۵٪ مصروف تحصیل به سویه دوکتورا اند.

بنابراین مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در نظر دارد در پنج سال آینده به کمک کشورهای بورس دهنده و برنامه‌های مدون که وزارت محترم تحصیلات عالی افغانستان دارد تعداد استادان ماستر را تا ۹۵٪ افزایش داده و تعداد استادان به سویه دوکتورا تا ۵۰٪ بلند ببرد. به همین ترتیب مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در نظر دارد با تدویر کورس‌های (انگلیسی، کامپیوتر و میتودهای تدریس) ظرفیت مسلکی کارمندان را بالا برده و مهارت‌های لازم از قبیل استفاده از اینترنت و کامپیوتر را به آن‌ها آموزش دهند.

(ج) استخدام کادر علمی

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در حال حاضر دارای تعداد (۵۸) عضو کادر علمی می‌باشد که در پوهن‌حی‌های تعلیم و تربیه، شرعیات، زراعت و جیولوجی و معادن مصروف تدریس می‌باشند. از آنجایی که مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم بر انکشاف و ایجاد پوهن‌حی‌ها و دبیرت‌منت‌های جدید است، این مؤسسه می‌خواهد تعداد اعضای کادر علمی خویش را با تطبیق این برنامه به (۱۰۰) نفر افزایش دهد تا در چوکات پوهن‌حی‌ها موجود و مطلوب فعالیت نموده و در تربیه و آموزش نسل جوان کشور سهم برارنده را اجرا نماید.

(د) جذب محصلان اعم ذکور و اناث

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم است تا با توسعه قابلیت‌های زیر بنایی و تشکیلاتی خود، پوهن‌حی‌ها و دبیرت‌منت‌های جدید را ایجاد نماید تا ظرفیت میزان جذب دانشجو را افزایش داده و در برآورده شدن تقاضای جامعه برای دسترسی به تحصیلات عالی نقش خود را ایفا کند؛ بنابراین، مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر می‌خواهد در پنج سال آینده تعداد محصلان بر حال را به (۳۵۰۰) تن و تعداد جذب سالانه محصلان را از ۱۰۰۰ به (۱۵۰۰) تن افزایش دهد تا زمینه تحصیل را برای تعداد کثیری از جوانان اعم از ذکور و اناث ایجاد نماید. البته این تعداد در تمامی پوهن‌حی‌های تعلیم و تربیه، شرعیات، جیولوجی و معدن، زراعت، زبان و ادبیات، کامپیوتر ساینس خواهد بود.

ه) انکشاف و بازنگری نصاب تحصیلی مطابق به دیدگاه راهبردی وزارت تحصیلات عالی، نیاز است تا نصاب کنونی تحصیلات عالی کشور به هدف معیاری سازی و ایجاد هماهنگی با نیازهای بازار و جامعه، نهادهای تحصیلات عالی مکلف‌اند تا برنامه‌های درسی خود را بازنگری کنند؛ در راستای همین دیدگاه، برنامه‌های درسی رشته‌های مختلف در سطح ملی بازنگری گردیده و نمایندگان از مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر نیز در آن حضور داشت. طی پنج سال آینده مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم است تا در جهت رسیدن به نصاب تحصیلی معیاری و به‌روز، مانند سایر مؤسسات و پوهنتون‌ها در این عرصه نقش خود را ایفا خواهد کرد.

و) تطبیق مواد تضمین کیفیت

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم بر ارتقا این مؤسسه به پوهنتون می‌باشد؛ این امر نیازمند پیروی و رعایت از مواد مربوط به ارتقاء کیفیت و اعتبار دهی می‌باشد که این مؤسسه به‌صورت کامل مصمم بر رعایت و پیروی تمام موارد ارتقاء و اعتباری دهی می‌باشد. این مؤسسه اراده دارد تا در روشنایی یازده مورد مهم تضمین کیفیت، عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشیده و شامل پروسه اعتبار دهی وزارت تحصیلات عالی گردد.

ز) تدویر برنامه‌ها، سیمینارها و ارائه تسهیلات برای کارهای عملی آموزش فعال و یادگیری پایدار، مستلزم فعالیت ذهنی - نظری و عملی است. با درک این موضوع، مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم است تا برنامه‌های آموزشی و سیمینارها را در بخش‌ها و موارد مختلف برای کارهای عملی محصلان دایر نموده و از طرف دیگر تدریس شاگرد محور و آموزش مبتنی بر نتیجه را مطابق به برنامه وزارت تحصیلات عالی و امکانات در دسترس تطبیق خواهد کرد.

ق) سهم گیری فعال استادان و محصلان در برنامه‌های علمی و فرهنگی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم است تا برای استادان و محصلان زمینه سهم گیری فعال در بخش‌های علمی و فرهنگی را مساعد نماید. این برنامه‌های علمی و فرهنگی شامل ارائه کنفرانس‌ها، گفتمان‌های علمی و سیمینارها برای محصلان و استادان خواهد بود. بدین ترتیب، محصلان فرصت خواهند داشت تا کنفرانس‌های علمی را تحت هدایت و نظارت استادان رهنما دایر نمایند و از این طریق دانش و اطلاعات خویش را برای دیگران انتقال دهند. همچنان، استادان به‌طور سمسروار برنامه‌های علمی و فرهنگی را دایر خواهند نمود تا دانش خویش را برای دیگران انتقال دهند.

ر) انجام کارهای تحقیقی

یکی از سه رسالت پوهنتون امروز، تحقیق و پژوهش است. مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم است تا طی پنج سال آینده، به یکی از نهادهای علمی پژوهش محور تبدیل گردد؛ بنابراین، مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر تلاش می‌نماید تا زمینه انجام پژوهش را برای اعضای کادر علمی و محصلان فراهم سازد. از همین رو، هر عضو کادر علمی مکلف خواهد بود در هر سمستر یک کنفرانس علمی- تحقیقی دایر نموده و دانش‌شان را به دیگران انتقال نمایند. افزون بر کنفرانس‌ها، اعضای کادر علمی تحصیلات عالی پنجشیر تحقیق‌های ساحوی و کتابخانه‌ای را انجام خواهند داد و در انکشاف سطح دانش فردی خویش و سطح علمی مؤسسه سهم فعال خواهند داشت. این کارهای تحقیقی به‌منظور ترفیع علمی و ارتقای دانش خواهد بود که هر عضو کادر علمی مقالات تحقیقی مرتبط به رشته تحصیلی و تدریس خویش را تحریر خواهند داشت. در پنج سال آینده تعداد مجموعی مقالات علمی- تحقیقی اعضای کادر علمی پنجشیر به بیش از (۲۰۰) مقاله خواهد رسید که از جمله تعداد (۸۰) مقاله آن بین‌المللی و تعداد (۱۲۰) مقاله آن داخلی خواهد بود.

برنامه ۳- دسترسی به تحصیلات عالی

۱-۳ جذب محصلان

موسسه تحصیلات عالی پنجشیر در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۷۰۲ نفر محصل را جذب نموده که از آن جمله ۵۷۱ نفر آن ذکور و ۱۳۱ آن اناث می‌باشد. در سال‌های اخیر به علت نبود صنوف درسی و افزایش تناسب محصل و استاد هر سال بیش از پیش ملموس‌تر می‌شود؛ اما با وجود این چالش‌ها این موسسه متعهد به جذب محصل می‌باشد.

- ✓ موسسه تحصیلات عالی پنجشیر تلاش می‌ورزد تا اینکه رقم جذب محصل ورقم فراغت محصل را باهم نزدیک سازد.
- ✓ موسسه تحصیلات عالی پنجشیر در پنج سال آینده مصمم است تا محصلین را جذب رشته‌های نماید که تقاضای بازار کار را بیشتر دارد و از جذب محصل در رشته‌های که تقاضای بازار کار کم دارند، جلوگیری نماید.
- ✓ موسسه تحصیلات عالی پنجشیر به جذب محصل از دارالمعلمین و دارالعلوم‌ها و کارمندان دولتی و غیردولتی در بخش شبانه و روزانه متعهد می‌باشد.

۲-۳ جذب اناث

موسسه تحصیلات عالی پنجشیر از ابتدای شکل‌گیری تا اکنون بستر مناسب را مطابق ارزش‌های دینی و فرهنگ عرفی برای جذب محصلین اناث مساعد نموده، برای تشویق و آرامش آن‌ها اوقات درسی جداگانه از پسران ایجاد نموده و از هرگونه اختلاط در موارد مختلف به شکل احسن آن جلوگیری نموده است و این افتخار را در سطح کشور مختص برای خود دانسته و همچنان برای انتقال مصونشان از ترانسپورت مشخص کار گرفته شده است. قابل‌یادآوری است که در موسسه تحصیلات عالی پنجشیر کمیته امر بالمعروف و نهی از منکر نیز فعالیت نموده است که به گونه دوامدار در هرماه دو بار از طرف اساتید شریعت ارشاد و دعوت صورت می‌گرفت.

۳-۳ بلند بردن سطح اجرایی سیستم کریدت

اجرای سیستم کریدت به علت نبود صنف درسی مجهز و معیاری، نبود کتابخانه معیاری، عدم آشنایی با سیستم کتاب داری و کمبود استاد، مؤسسه را درین عرصه با مشکل روبه‌رو ساخته است؛ اما این موسسه برای اجرای هرچه بهتر سیستم کریدت راهکارهای زیر را در پنج سال آینده روی دست دارد:

- ✓ آگاهی دهی جمعی برای محصلین تازه جذب‌شده از طریق سمینارها در آغاز هر سال.
- ✓ نصب بروشرها در نقاط مختلف موسسه جهت درک سیستم کریدت.
- ✓ تخصیص بودجه برای پوهنحی‌ها جهت اجرای سیستم کریدت.
- ✓ تدویر ورکشاب‌ها برای کارمندان اداری و اعضای کادر علمی جهت درک سیستم کریدت و اجرای آن.

۴-۳ بلند بردن سطح توانایی واریه خدمات برای محصلان

موسسه تحصیلات عالی پنجشیر جهت ارائه خدمات باکیفیت و افزایش توانایی محصلین خویش، راهکارهای زیر را در پنج سال آینده اجرا می‌نماید:

- ✓ مساعد ساختن زمینه‌ها برای اجرای کارهای عملی در داخل و خارج این موسسه.
- ✓ برگزاری سمینارهای علمی در ارتباط به شیوه‌های مطالعه و یادگیری برای محصلین.
- ✓ ارائه مشوره روانی برای محصلین که مشکل کنار آمدن با خود و دیگران رادارند.

- ✓ ارائه سیمینارهای کاربایی برای محصلان که در آستانه فراغت قرار دارند.
- ✓ جلوگیری از هر نوع موضوعات غیرعلمی، اخلاقی و ورزشی.
- ✓ جلوگیری از ورود دخانیات در داخل موسسه.
- ✓ برگزاری سیمینارها برای آگاهی دهی از اضرار مواد مخدر برای محصلین.
- ✓ تقویت تیم ورزشی این نهاد.

برنامه ۴- زیربناها

زیربناها به شمول تسهیلات و امکانات تدریسی

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر به منظور رفع نیازمندی‌های اداری، تدریسی و تسهیلاتی خود و توسعه این مؤسسه، مصمم است طی پنج سال آینده، زیربناهای زیر را اعمار و تکمیل نماید:

- ✓ اعمار دو بلاک همراه با طعام خانه آن به خوابگاه ذکور که گنجایش (۸۰۰) محصل را داشته باشد.
- ✓ اعمار یک بلاک خوابگاه نسوان که گنجایش (۲۰۰) دانشجو را داشته باشد؛
- ✓ اعمار ساختمان پوهنچی تعلیم و تربیه که در حال حاضر با داشتن شش دیپارتمنت فارغ ده و بیشتر از (۱۲۰۰) تن دانشجو از خود تعمیر تدریسی ندارد؛
- ✓ اعمار ساختمان پوهنچی بیولوژی و معدن که در حال حاضر با داشتن یک بخش فارغ ده و بیشتر از (۴۰۰) تن محصل از خود تعمیر تدریسی ندارد؛
- ✓ اعمار ساختمان کتابخانه
- ✓ اعمار ساختمان برای پوهنچی زراعت: پوهنچی زراعت که جدیداً منظور گردیده اما تعمیر تدریسی ندارد
- ✓ اعمار ساختمان برای پوهنچی‌ها زبان و ادبیات، پلان و پالیسی عامه و کامپیوتر ساینس که قرار است طی پنج سال آینده تأسیس گردند.
- ✓ توسعه دیوار احاطه مؤسسه
- ✓ اسفالت جاده‌های فرعی داخل مؤسسه
- ✓ اعمار استیوم ورزشی برای استادان، محصلان و علاقه‌مندان مؤسسه
- ✓ اعمار پارکینگ وسایط
- ✓ اعمار کفتریا مجهز جهت رفع مشکلات استادان و محصلان

برنامه‌های فرعی

- ✓ ایجاد و تجهیز مرکز PDC به همکاری پروژه HEDP در سطح موسسه
- ✓ ایجاد مرکز تحقیق با تمام امکانات و ابزارهای تحقیقی مرکز لابراتوار دیپارتمنت کیمیا و بیولوژی که مواد لابراتواری آنها موجود بوده باید غنی گردیده و همچنان با استانداردهای علمی تجهیز و فعال گردد. فارم تحقیقاتی و لابراتوار برای پوهنچی‌ها زراعت.

توسعه، حفظ و انکشاف محیطزیست

- محیطزیست سالم یکی از نیازهای محیط اکادمیک و یادگیری است. مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم است طی پنج سال آینده جهت ایجاد ساحه سبز و محیطزیست سالم در بخش کار کند:
- ✓ توسعه ساحه سبز داخل پوهنتون؛

✓ غرس نهال محیط اطراف پوهنتون که محیط خشکه و مساعد برای ایجاد ساحه سبز است.

تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی

تحلیل عوامل محیطی

تحلیل عوامل محیط درونی (IFE) Internal Factors Evaluation

نقاط ضعف Weaknesses	نقاط قوت Strengthens
<ul style="list-style-type: none"> - نبود استاد بلند رتبه به رتبه استادی - کمبود زیربنای اداری، درسی و خوابگاه - نبود کتابخانه معیاری - نبود ساحه سبز، ورزشی و پارکینگ وسایط - نبود آزمایشگاه تجربی - نبود ژورنال علمی و مرکز تحقیقی معیاری - کمبود کادر علمی موردنیاز - وجود ضعف انگیزه یادگیری - تحصیلی در میان محصلان 	<ul style="list-style-type: none"> - داشتن کادر علمی جوان - وجود تعهد به ارزشهای دینی و ملی در بین پوهنتونیان - ملی بودن اعضای کادر علمی مؤسسه - نبود تبعیض و تعصب در محیط اکادمیک - داشتن مکان مناسب برای ساخت و توسعه زیربنای مؤسسه - وجود تعهد لازم در اعضای کادر علمی و هیت رهبری مؤسسه جهت بهبود امور و ارتقای کارکرد نهاد - ماستر بودن بیش از نود فیصد اعضای کادر علمی مؤسسه - دسترسی تمام اعضای کادر علمی و اداری و محصلان به اینترنت و نسبتاً به تکنولوژی معلوماتی

جدول ۲: نقاط قوت و ضعف

تحلیل عوامل بیرونی (EFE) External Factors Evaluation

تهدیدات Threats	فرصتها Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> - عدم تخصص گرایی در استخدام دانش آموختگان - کمبود بودجه انکشافی - ضعف علاقه مندی به کسب دانش - استفاده نادرست از شبکه های اجتماعی - نواقص نسبی نصاب تحصیلی وزارت تحصیلات عالی با نیازهای بازار - تقصیر در تسهیلات طی مراحل اسناد. - عدم موجودیت لایحه فی مابین پوهنتونها و نهادهای زیربسط - افزایش پوهنتونهاى خصوصى - کمبود زمین اشتغال برای فارغین پوهنتونها 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود تعهد لازم از طرف وزارت تحصیلات عالی در حمایت از مؤسسات و پوهنتونهاى دولتی - وجود زمینه لازم جلب همکاری های بازرگانان محلی و مؤسسات خارجی - وجود امنیت لازم - مساعد بودن زمینه برای ارتقای ظرفیت کادر علمی از طرف وزارت تحصیلات عالی - وجود زمینه برای امضای توأمیت با پوهنتونهاى معتبر داخلی و خارجی - وجود زمینه برای توسعه مساحت یا جغرافیای مؤسسه در تفاهم با مردم محل

جدول ۳: فرصتها و تهدیدات

امتیازات نقاط قوت و نقاط ضعف

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی-IFEM			
شماره	قوتها و ضعفها Strengthen & Weaknesses	ضریب وزنی	امتیاز وزنی
		ضریب وزنی	ضریب موزون
۱	داشتن کادر علمی جوان	۰,۰۷	۴
۲	وجود تعهد به ارزش‌های دینی و ملی در بین پوهنتونیان	۰,۰۶	۳,۷۵
۳	ملی بودن اعضای کادر علمی مؤسسه	۰,۰۷	۳,۷۳۸
۴	نبود تبعیض و تعصب در محیط اکادمیک مؤسسه	۰,۰۶	۳,۷۳
۵	داشتن مکان مناسب برای ساخت و توسعه زیربنای مؤسسه	۰,۰۵	۳,۵۸
۶	وجود تعهد لازم در اعضای کادر علمی و هیئت رهنبری مؤسسه جهت بهبود امور و ارتقای کارکرد نهاد	۰,۰۷	۳,۶۱
۷	ماستر بودن بیش از نود فیصد اعضای کادر علمی مؤسسه	۰,۰۷	۴
۸	دسترسی تمام اعضای کادر علمی و اداری و پنجاهدرصد محصلان به اینترنت و نسبتاً به تکنولوژی‌های معلوماتی	۰,۰۶	۳,۳۹
۹	نبود ژورنال علمی و مرکز تحقیقی معیاری.	۰,۰۵	۱,۷
۱۰	کمبود زیربنای اداری، درسی و خوابگاه.	۰,۰۸	۱,۱۸
۱۱	نبود کافتریا، ساحه سبز، مکان ورزشی و پارکینگ وسایط.	۰,۰۶	۱,۲۵
۱۲	نبود آزمایشگاه تجربی.	۰,۰۵	۱,۳۳
۱۳	نبود کتابخانه معیاری.	۰,۰۷	۱,۳۷
۱۴	وجود ضعف انگیزه یادگیری – تحصیلی در میان محصلان.	۰,۰۶	۱,۴۴
۱۵	کمبود کادر علمی موردنیاز.	۰,۰۶	۲
۱۶	نبود استاد بلند رتبه به رتبه استادی.	۰,۰۶	۱,۹۲
	میزان	۱	۲,۵۸

جدول ۵: ضرایب و امتیازات فرصت‌ها و تهدیدات

ماتریکس تحلیل عوامل خارجی – EFEM			
شماره	فرصت‌ها و تهدیدها	ضریب وزنی	امتیاز وزنی
۱	وجود تعهد لازم از طرف وزارت تحصیلات عالی در حمایت از مؤسسات و پوهنتون‌های دولتی	۰,۰۷	۳,۹۴
۲	وجود زمینه لازم جلب همکاری‌های بازرگانان محلی و مؤسسات خارجی	۰,۰۶	۳,۹۱
۳	وجود امنیت لازم	۰,۰۶	۳,۸۶
۴	وجود معادن فعال برای کار عملی و زمینه کاری برای جذب فارغان پوهنچی‌ها معادن در ولایت پنجشیر	۰,۰۵	۳,۸۳
۵	مساعده بودن زمینه برای ارتقای ظرفیت کادر علمی از طرف وزارت تحصیلات عالی	۰,۰۷	۳,۷۶
۶	افزایش میزان تقاضا از طرف جامعه برای شمولیت در مؤسسات آموزش عالی	۰,۰۵	۳,۷۳
۷	وجود زمینه برای امضای توأمیت با پوهنتون‌های معتبر داخلی و خارجی	۰,۰۷	۳,۶۲
۸	وجود زمینه برای توسعه مساحت یا جغرافیای مؤسسه در تفاهم با مردم محل	۰,۰۶	۳,۷
۹	عدم تخصص گرایی در استخدام دانش‌آموختگان.	۰,۰۷	۱,۵
۱۰	کمبود بودجه انکشافی	۰,۰۵	۱,۲۵
۱۱	استفاده نادرست از شبکه‌های اجتماعی	۰,۰۷	۱,۲۶
۱۲	نواقص نسبی نصاب تحصیلی وزارت تحصیلات عالی با نیازهای بازار	۰,۰۵	۱,۲۷
۱۳	تقصیر در تسهیلات طی مراحل اسناد.	۰,۰۵	۱,۲۹
۱۴	عدم موجودیت لایحه فی‌مابین پوهنتون‌ها و نهادهای زیربسط	۰,۰۵	۱,۳۱
۱۵	ضعف علاقه‌مندی به کسب دانش	۰,۰۶	۱,۵۱
۱۶	افزایش پوهنتون‌های خصوصی.	۰,۰۵	۱,۹۲
۱۷	کمبود زمینه اشتغال برای فارغین پوهنتون‌ها.	۰,۰۶	۱,۹۲
	میزان	۱	۳,۱

ماتریکس ارزیابی (IE)

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری بنام ماتریکس عوامل داخلی و خارجی (IE) استفاده می‌شود. در این برنامه استراتژی ماتریس (IE) نشان‌دهنده موقعیت مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر بوده و ماهیت استراتژی کلی این مؤسسه را از چهار نوع استراتژی (توسعه‌ی، محافظه‌کارانه، تدافعی و کاهشی) تعیین می‌کند. ماتریس (IE) به دو شکل – نه خانه‌ی و چهارخانه‌ی – نشان داده می‌شود که در تدوین این برنامه استراتژی از شکل نه خانه‌ی آن استفاده گردیده است. بر اساس ماتریس نه خانه‌ی، هرگاه موقعیت مؤسسه در خانه‌های II, III, VI قرار بگیرد، نشان‌دهنده اتخاذ استراتژی‌های تهاجمی/ توسعه‌ای بوده و اگر در خانه‌های I, V, IX قرار گیرد، بیانگر استراتژی‌های حفظ و اگر در خانه‌های IV, VII, IX قرار گیرد، بیانگر استراتژی‌های تدافعی و کاهشی است.

موقعیت مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در ماتریس (IE)

نمره نهایی ارزیابی ماتریس عوامل داخلی			
۱	۲	۳	۴
I	II ★	III	۴
VII	V	VI	۳
IIIX	IV	IX	۲
			۱

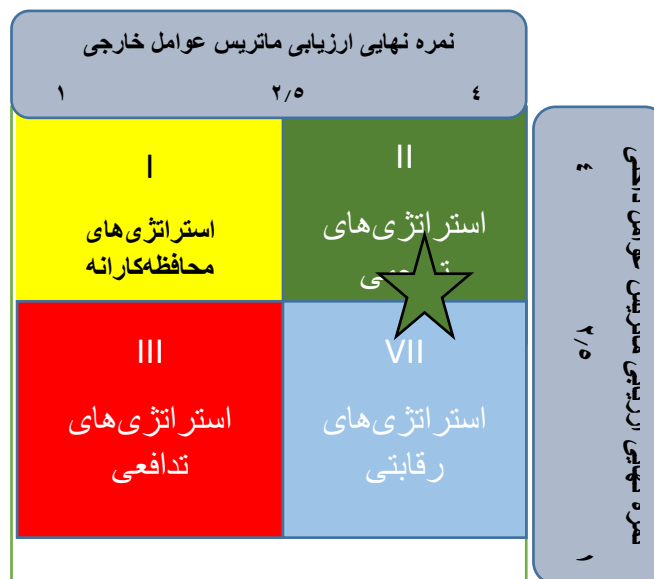
با توجه به ماتریس (IE) استراتژی‌های مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در موقعیت تهاجمی/ توسعه‌ای قرار می‌گیرد. به اساس این استراتژی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر با بهره‌جستن از نقاط قوت، درصدد بهره‌برداری از فرصت‌های بیرون خواهد بود تا با استفاده از این استراتژی عملکرد سازمانی خود را ارتقاء بخشیده و به اهداف راهبردی خود دست یابد. از طرف دیگر مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مصمم است تا با استفاده از فرصت‌های بیرونی، ضعف‌های داخلی خویش را از بین برده/کاهش داده و با استفاده از قوت‌های خویش، تهدیدها را دور زده یا اثرات نامطلوب آن را کاهش دهد؛ بنابراین برای سایر حالت‌ها نیز استراتژی‌های تدوین گردیده است که در مجموع ۱۵ استراتژی تدوین شده ۴ استراتژی برای حالت SO، ۳ استراتژی برای حالت WO، ۳ استراتژی برای حالت ST و ۵ استراتژی برای حالت WT منظور گردیده است.

ارزیابی محیط داخلی و خارجی بر اساس ماتریس سوات (SWOT) ماتریس (SWOT) یکی از ابزارهای دیگر و مهم برای تعیین موقعیت مؤسسه یا پوهنتون و تعیین انواع استراتژی‌هاست. در ماتریس (SWOT) عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)، (فرصت‌ها و تهدیدها) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این ماتریس (Strengths) به معنی قوت‌ها، (Weakness) به معنی ضعف‌ها، (Opportunity) به معنی فرصت‌ها و (Treats) به معنی تهدیدات است. بر اساس ماتریس سوات، به‌طور کل چهار نوع استراتژی زیر می‌تواند فرا راه مؤسسه/ پوهنتون قرار گیرد.

- ۱- استراتژی‌های تهاجمی (SO): بر اساس این استراتژی‌ها، مؤسسه/ پوهنتون می‌خواهد با استفاده از قوت‌های داخلی از فرصت‌های بیرونی حداکثر بهره را ببرد.
- ۲- استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO): در این نوع استراتژی‌ها، مؤسسه/ پوهنتون می‌خواهد با استفاده از فرصت‌های بیرونی، ضعف‌های داخلی خود را به قوت تبدیل کند.
- ۳- استراتژی‌های رقابتی (ST): بر اساس این استراتژی‌ها مؤسسه می‌خواهد، با استفاده از قوت‌های داخلی تهدیدات موجود در محیط خارجی را کاهش دهد و تا حد ممکن از بین ببرد. zzzdCW
- ۴- استراتژی‌های تدافعی (WT): بر اساس این استراتژی‌ها، مؤسسه / پوهنتون می‌خواهد ضعف‌های خود را کاهش داده و از مواجهه با تهدیدات بیرونی پرهیز کند.

در این بخش با استفاده از تحلیل عوامل داخلی و خارجی، موقعیت مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر را در ماتریس چهارخانه‌ای زیر نشان داده‌شده و سپس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات را بر اساس اولویت‌بندی در ماتریس سوات و انواع استراتژی‌های مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در آن بیان گردیده است.

نمودار ۱: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر بر اساس ماتریس SWOT



طوری که در ماتریس چهارخانه‌ای فوق دیده می‌شود، موقعیت مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در میان استراتژی‌های چهارگانه در بخش استراتژی‌های تهاجمی موقعیت دارد.

جدول ۶: ماتریس SWOT

<p>نقاط ضعف Weaknesses</p> <p>W۱. نبود ژورنال علمی و مرکز تحقیقی معیاری.</p> <p>W۲. کمبود زیربنای اداری، درسی و خوابگاه.</p> <p>W۳. نبود کافتربا، ساحه سبز، مکان ورزشی و پارکینگ وسایط.</p> <p>W۴. نبود آزمایشگاه تجربی.</p> <p>W۵. نبود کتابخانه معیاری.</p> <p>W۶. وجود ضعف انگیزه یادگیری - تحصیلی در میان محصلان.</p> <p>W۷. کمبود کادر علمی موردنیاز.</p> <p>W۸. نبود استاد بلند رتبه به رتبه استادی.</p>	<p>نقاط قوت Strengthens</p> <p>S۱. داشتن کادر علمی جوان.</p> <p>S۲. وجود تعهد به ارزش‌های دینی و ملی در بین پوهنتونیان.</p> <p>S۳. ملی بودن اعضای کادر علمی مؤسسه.</p> <p>S۴. نبود تبعیض و تعصب در محیط آکادمیک مؤسسه.</p> <p>S۵. داشتن مکان مناسب برای ساخت و توسعه زیربنای مؤسسه.</p> <p>S۶. وجود تعهد لازم در اعضای کادر علمی و هیت رهبری مؤسسه جهت بهبود امور و ارتقای کارکرد نهاد.</p> <p>S۷. ماستر بودن اکثر اعضای کادر علمی مؤسسه.</p> <p>S۸. دسترسی تمام اعضای کادر علمی و اداری و پنجاه درصد</p>	<p style="text-align: center;">محیط داخلی</p> <p style="text-align: right;">محیط بیرونی</p>
---	--	---

	محصلان به اینترنت و نسبتاً به تکنولوژی معلوماتی.	
<p>فرصت‌ها Opportunities</p> <p>۰۱. وجود تعهد لازم از طرف وزارت تحصیلات عالی در حمایت از مؤسسات و پوهنتون‌های دولتی.</p> <p>۰۲. وجود زمینه لازم جلب همکاری‌های بازرگانان محلی و مؤسسات خارجی.</p> <p>۰۳. وجود امنیت لازم.</p> <p>۰۴. وجود معادن فعال برای کار عملی و زمینه کاری برای جذب فارغان پوهنحی جیولوجی و معادن در ولایت پنجشیر.</p> <p>۰۵. مساعد بودن زمینه برای ارتقای ظرفیت کادر علمی از طرف وزارت تحصیلات عالی.</p> <p>۰۶. افزایش میزان تقاضا از طرف جامعه برای شمولیت در مؤسسات آموزش عالی.</p> <p>۰۷. وجود زمینه برای امضای توأمیت با پوهنتون‌های معتبر داخلی و خارجی.</p> <p>۰۸. وجود زمینه برای توسعه مساحت یا جغرافیای مؤسسه در تفاهم با مردم محل.</p>	<p>استراتژی SO</p> <p>۱. ارتقای کیفیت فعالیت‌های اکادمیک مؤسسه و سطح تحصیلی اعضای کادر علمی (از طریق S۱ برای کسب O۱ و O۲).</p> <p>۲. توسعه زیربنای اداری و تدریسی و ایجاد خوابگاه دخترانه و پسرانه و تعمیر کتابخانه معیاری (از طریق S۵ برای کسب O۱ و O۸).</p> <p>۳. امضای توأمیت با پوهنتون‌های مرکزی و در جهت ارتقای مهارت‌های مسلکی کادر علمی و تبادل تجارب موفق اکادمیک (از طریق S۶ برای کسب O۷).</p> <p>۴. ایجاد پوهنحی‌ها و دبیرتمنت‌های جدید و متناسب به نیاز بازار کار و نیازمندی‌های ملی و ایجاد برنامه‌های شبانه (با استفاده از مزیت‌های S۶ و S۷ برای کسب O۶).</p>	<p>استراتژی WO</p> <p>۱. ایجاد مرکز تحقیقات علمی، تجهیز و فعال‌سازی لابراتانت مؤسسه (از طریق O۱ برای رفع W۱).</p> <p>۲. فرستادن اعضای کادر علمی به دوره دکترا و تسهیل زمینه ارتقاء کادر علمی به رتبه استادی (با استفاده از O۵ برای رفع W۸).</p> <p>۳. ترویج و نهادینه‌سازی رویکرد آموزش فعال و یادگیری پایدار (با استفاده از O۳، O۴ و O۱ برای رفع W۶).</p>
<p>تهدیدات Threats</p> <p>T۱. عدم تخصص گرایی در استخدام دانش‌آموختگان.</p> <p>T۲. ضعف فرهنگی کسب دانش و حمایت جامعه از نهاد پوهنتون.</p> <p>T۳. نبود بودجه انکشافی.</p> <p>T۴. موجودیت شبکه‌های جرمی، افراطی و مانع روشنگری.</p> <p>T۵. ناسازگاری نصاب تحصیلی وزارت تحصیلات عالی با نیازهای بازار.</p> <p>T۶. وجود بروکراسی پیچیده در وزارت تحصیلات عالی و ادارات مرتبط.</p> <p>T۷. ضعف در همکاری پوهنتون‌های مرکز با مؤسسه.</p> <p>T۸. افزایش پوهنتون‌های خصوصی.</p> <p>T۹. کمبود زمینه اشتغال برای فارغین پوهنتون‌ها.</p>	<p>استراتژی ST</p> <p>۱. تقویت روابط مطلوب و جلب همکاری و اعتماد وزارت تحصیلات عالی و بازرنگری نصاب تحصیلی در هماهنگی با بخش مربوطه (با استفاده از مزیت S۶ برای دفع T۲، T۳).</p> <p>۲. بهبود و توسعه روابط اکادمیک با پوهنتون‌های معتبر زون مرکزی (با از مزیت‌های S۲ و S۳ برای دفع T۷).</p> <p>۳. تقویت روابط میان پوهنتون و جامعه از طریق برگزاری گفتنمان‌های علمی و مردمی (با استفاده از مزیت‌های S۲ و S۳ برای دفع T۴ و T۲).</p>	<p>استراتژی WT</p> <p>۱. حفظ و تلاش برای بهبود انگیزه و عملکرد تحصیلی محصلان برای جلوگیری از بحران ترک تحصیل و ناامیدی از آینده شغلی در محصلان (با استفاده از W۶ برای جلوگیری از T۱ و T۹).</p>

تعیین اولویت استراتژی بر اساس ماتریس QSPM

چهارم ایجاد پوهنچی‌ها و دبپارتمنت‌های جدید و متناسب به نیاز بازار کار و نیازمندی‌های ملی و ایجاد برنامه‌های شبانه		سوم امضای توأمیت با پوهنتون های مرکزی و در جهت ارتقای مهارت‌های مسلکی کادر علمی و تبادل تجارب موفق اکادمیک؛		دوم توسعه زیر بنای اداری و تدریسی و ایجاد خوابگاه دخترانه و پسرانه و تعمیر کتابخانه معیاری؛		اول ارتقای کیفیت فعالیتهای اکادمیک مؤسسه و سطح تحصیلی کادر علمی؛		اهمیت نسبتی	استراتژی‌ها عوامل اصلی (عوامل داخلی و خارجی)	
۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	داشتن کادر علمی جوان	
۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	وجود تعهد به ارزش‌های دینی و ملی در بین پوهنتونیان	
۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۱۴	۲	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	ملی بودن اعضای کادر علمی مؤسسه	
۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	نبود تبعیض و تعصب در محیط اکادمیک مؤسسه	
۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۲	۴	۰,۰۵	داشتن مکان مناسب برای ساخت و توسعه زیربنای مؤسسه	
۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	وجود تعهد لازم در اعضای کادر علمی و هیت رهبری مؤسسه جهت بهبود امور و ارتقای کارکرد نهاد	
۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	ماستر بودن بیش از نود فیصد اعضای کادر علمی مؤسسه	
۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	دسترسی تمام اعضای کادر علمی و اداری و پنجاه‌درصد محصلان به اینترنت و نسبتاً به تکنالوژی معلوماتی	
۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	نبود ژورنال علمی و مرکز تحقیقی معیاری	
۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	نبود ساحه سبز، ورزشی و پارکینگ وسایط	
۰,۱۶	۲	۰,۲۴	۳	۰,۳۲	۴	۰,۲۴	۳	۰,۰۸	کمبود زیربنای اداری، درسی و خوابگاه	
۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۲	۴	۰,۲	۴	۰,۰۵	نبود آزمایشگاه تجربی	
۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	نبود کتابخانه معیاری	
۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	کمبود کادر علمی موردنیاز	
۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	وجود ضعف انگیزه تحصیلی میان محصلان	
۰,۱۲	۲	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	نبود استاد بلند رتبه به رتبه استادی	
۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	وجود تعهد لازم از طرف وزارت تحصیلات عالی در حمایت از انکشاف مؤسسات تحصیلات عالی و پوهنتون‌های دولتی	
۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	وجود زمینه لازم جلب همکاری‌های بازرگانان محلی و مؤسسات خارجی	
۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	وجود امنیت لازم در ولایت پنجشیر	
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	وجود معادن فعال برای کار عملی و زمینه کاری برای جذب فارغان پوهنچی‌ها معادن در ولایت پنجشیر	
۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	مساعد بودن زمینه برای ارتقای ظرفیت کادر علمی از طرف وزارت تحصیلات عالی	

۰,۲	۴	۰,۰۱	۱	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	افزایش میزان تقاضا از طرف جامعه برای شمولیت در مؤسسات آموزش عالی
۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	وجود زمینه برای امضای توأمیت با پوهنتون های معتبر داخلی و خارجی
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	وجود زمینه برای توسعه مساحت یا جغرافیای مؤسسه در تفاهم با مردم محل
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	عدم تخصص گرایی در استخدام دانش‌آموختگان.
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	ضعف فرهنگی کسب دانش و حمایت جامعه از نهاد پوهنتون.
۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	کبود بودجه انکشافی.
۰,۱۵	۳	۰,۲	۴	۰,۲	۴	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	موجودیت شبکه‌های جرمی، افراطی و مانع روشنگری.
۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۰۵	ناسازگاری نصاب تحصیلی وزارت تحصیلات عالی با نیازهای بازار.
۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	وجود بروکراسی پیچیده در وزارت تحصیلات عالی و ادارات مرتبط
۰,۲۴	۴	۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	ضعف در همکاری پوهنتون های مرکز با مؤسسه.
۰,۰۵	۱	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	افزایش پوهنتون های خصوصی.
۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	کمبود زمینه اشتغال برای فارغین پوهنتون ها.
۵,۴۲		۵,۸۸		۵,۵		۶,۲۳		۲	مجموعه

هشتم		هفتم		ششم		پنجم		نشان	استراتژی‌ها	عوامل اصلی (عوامل داخلی و خارجی)
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت			
۰,۱۲	۲	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۲	۰,۰۷	داشتن کادر علمی جوان	
۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	وجود تعهد به ارزش‌های دینی و ملی در بین پوهنتونیان	
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	ملی بودن اعضای کادر علمی مؤسسه	
۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	نبود تبعیض و تعصب در محیط آکادمیک	
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	داشتن مکان مناسب برای ساخت و توسعه زیربنای مؤسسه	
۰,۲۱	۳	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	وجود تعهد لازم در اعضای کادر علمی و هیئت رهبری مؤسسه جهت بهبود امور و ارتقای کارکرد نهاد	
۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۲۸	۴	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	ماسر بودن بیش از نود فیصد اعضای کادر علمی مؤسسه	
۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	دسترسی تمام اعضای کادر علمی و اداری و پنجاه‌درصد محصلان به اینترنت و تکنالوژی معلوماتی	
۰,۰۵	۱	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۰۵	نبود ژورنال علمی و مرکز تحقیقی	
۰,۰۶	۱	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	نبود ساحه سبز، ورزشی و پارکینگ وسایط	

۰,۰۸	۱	۰,۱۶	۲	۰,۱۶	۲	۰,۲۴	۳	۰,۰۸	کمبود زیربنا اداری، درسی و خوابگاه
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۰۵	نبود آزمایشگاه تجربی
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	نبود کتابخانه معیاری
۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	کمبود کادر علمی موردنیاز
۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	وجود ضعف انگیزه تحصیلی میان محصلان
۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	نبود استاد بلند رتبه (استادی)
۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	وجود تعهد لازم از طرف وزارت تحصیلات عالی در حمایت از انکشاف مؤسسات تحصیلات عالی و پوهنتون های دولتی
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	وجود زمینه لازم جلب همکاری های بازرگانان محلی و مؤسسات خارجی
۰,۰۶	۱	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	وجود امنیت لازم در ولایت پنجشیر
۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۰۵	وجود معادن فعال برای کار عملی و زمینه کاری برای جذب فارغان پوهنچی ها معادن در ولایت پنجشیر
۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۲۸	۴	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	مساعده بودن زمینه برای ارتقای ظرفیت کادر علمی از طرف وزارت تحصیلات عالی
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	افزایش میزان تقاضا از طرف جامعه برای شمولیت در مؤسسات آموزش عالی
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	وجود زمینه برای امضای توأمیت با پوهنتون های معتبر داخلی و خارجی
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	وجود زمینه برای توسعه مساحت یا جغرافیای مؤسسه در تفاهم با مردم محل
۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	عدم تخصص گرایی در استخدام دانش آموختگان
۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۰۵	کمبود بودجه انکشافی
۰,۲۱	۳	۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	استفاده نادرست از شبکه های اجتماعی
۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	نواقص نسبی نصاب تحصیلی وزارت تحصیلات عالی با نیازهای بازار
۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۰۵	تفصیر در تسهیلات طی مراحل اسناد.
۰,۲	۴	۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	عدم موجودیت لایحه فی مابین پوهنتون ها و نهادهای زیربسط
۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	ضعف علاقه مندی به کسب دانش
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	افزایش پوهنتون های خصوصی
۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	کمبود زمینه اشتغال برای فارغین پوهنتون ها
۳,۸۶		۳,۸۷		۴,۲۵		۴,۵۷		۲	مجموعه

یازدهم		دهم		نهم		اهمیت	استراتژی ها
حفظ و تلاش برای بهبود انگیزه و عملکرد تحصیلی محصلان برای جلوگیری از بحران کاهش تقاضا، ترک تحصیل و ناامیدی از آینده شغلی		تقویت روابط میان مؤسسه و جامعه از طریق برگزاری گفتمان‌های علمی و مردمی		بهبود و توسعه روابط اکادمیک با پوهنتون های معتبر زون مرکز			
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت		عوامل اصلی (عوامل داخلی و خارجی)
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۲۱	۳	۰,۰۷	داشتن کادر علمی جوان
۰,۰۶	۱	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	وجود تعهد به ارزش‌های دینی و ملی در بین پوهنتونیان
۰,۰۷	۱	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	ملی بودن اعضای کادر علمی مؤسسه
۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	نبود تبعیض و تعصب در محیط اکادمیک مؤسسه
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	داشتن مکان مناسب برای ساخت و توسعه زیربنای مؤسسه
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	وجود تعهد لازم در اعضای کادر علمی و هیت رهبری مؤسسه جهت بهبود امور و ارتقای کارکرد نهاد
۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	ماستر بودن بیش از نود فیصد اعضای کادر علمی مؤسسه
۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	دسترسی تمام اعضای کادر علمی و اداری و پنجاه‌درصد محصلان به اینترنت و نسبتاً به تکنالوژی‌های معلوماتی
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	نبود ژورنال علمی و مرکز تحقیقی معیاری
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	نبود ساحه سبز، ورزشی و پارکینگ وسایط
۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	۱	۰,۰۸	کمبود زیربنای اداری، درسی و خوابگاه
۰,۰۵	۱	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	نبود آزمایشگاه تجربی
۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	نبود کتابخانه معیاری
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	کمبود کادر علمی موردنیاز
۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	وجود ضعف انگیزه تحصیلی میان محصلان
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	نبود استاد بلند رتبه به رتبه استادی
۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	وجود تعهد لازم از طرف وزارت تحصیلات عالی در حمایت از انکشاف مؤسسات تحصیلات عالی و پوهنتون های دولتی
۰,۱۲	۲		۴	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	وجود زمینه لازم جلب همکاری‌های بازرگانان محلی و مؤسسات خارجی
۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	وجود امنیت لازم در ولایت پنجشیر
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	وجود معادن فعال برای کار عملی و زمینه کاری برای جذب فارغان پوهنچی‌ها معادن در ولایت پنجشیر
۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	مساعده بودن زمینه برای ارتقای ظرفیت کادر علمی از طرف وزارت تحصیلات عالی
۰,۱	۲	۰,۱۵	۳	۰,۱	۲	۰,۰۵	افزایش میزان تقاضا از طرف جامعه برای شمولیت در مؤسسات آموزش عالی

۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	وجود زمینه برای امضای توأمیت با پوهنتون های معتبر داخلی و خارجی
۰,۰۶	۱	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	وجود زمینه برای توسعه مساحت یا جغرافیای مؤسسه در تفاهم با مردم محل
۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	عدم تخصص گرایی در استخدام دانش‌آموختگان
۰,۱	۲	۰,۲	۴	۰,۱	۲	۰,۰۵	ضعف فرهنگی کسب دانش و حمایت جامعه از نهاد پوهنتون
۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۰۷	کمبود بودجه انکشافی
۰,۰۵	۱	۰,۱۵	۳	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	موجودیت شبکه‌های جرمی، افراطی و مانع روشنگری
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	ناسازگاری نصاب تحصیلی وزارت تحصیلات عالی با نیازهای بازار
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	وجود بروکراسی پیچیده در وزارت تحصیلات عالی و ادارات مرتبط
۰,۰۶	۱	۰,۱۲	۲	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	ضعف در همکاری پوهنتون های مرکز با مؤسسه
۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	افزایش پوهنتون های خصوصی
۰,۱۸	۳	۰,۱۲	۲	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	کمبود زمینه اشتغال برای فارغین پوهنتون ها
۳,۴		۳,۸۲		۳,۶۴		۲	مجموعه

تعیین اولویت استراتژیک

شماره	اولویت استراتژیک	استراتژی	برنامه
۱	ارتقای کیفیت فعالیت‌های اکادمیک مؤسسه و سطح تحصیلی کادر علمی	بلند بردن سطح تحصیلی اعضای کادر علمی و اداری ایجاد پوهنچی‌ها کامپیوتر ساینس و زبان و ادبیات نهادینه‌سازی استقلالیت اکادمیک اعضای کادر علمی	برگزاری سمینار جهت فراگیری مقالات علمی راهاندازی درس گروهی آگاهی دهی استقلالیت اکادمیک
۲	امضای توأمیت با پوهنتون های مرکزی و در جهت ارتقای مهارت‌های مسلکی کادر علمی و تبادل تجارب موفق اکادمیک؛	برگزاری سمینارهای روش تدریس، ارزیابی و آموزش مبتنی بر نتیجه برگزاری کورس روش تحقیق و نشر مقالات علمی استادان ارزیابی و رسیدگی به شکایات محصلان و استادان	نیازسنجی برای انواع میتود از طریق پرسشنامه‌ها برگزاری سمینارهای مرورگری ایجاد صندوق‌های شکایات
۳	توسعه زیربنای اداری و تدریسی و ایجاد لیبلیه دخترانه و پسرانه و تعمیر کتابخانه معیاری؛	ایجاد تسهیلات زیستی برای محصلان توسعه زیرساخت‌های تدریسی مؤسسه استانداردسازی محیط آزمایش و کارگاهی ارائه خدمات رفاهی برای محصلان و استادان توسعه، حفاظت و بهبود فضای سبز پوهنتون	ایجاد لیبلیه ایجاد محیط مطالعه در لیبلیه محصلین ایجاد یک تعمیر صد اتاق محیط مناسب برای کارهای عملی و تجربی ایجاد گلخانه و درختکاری در ساحات موردنیاز
۴	ایجاد پوهنچی‌ها و دیپارتمنت های جدید و متناسب به نیاز بازار کار و نیازمندی‌های ملی و ایجاد برنامه‌های شبانه	ایجاد دیپارتمنت‌های ذیل در چوکات پوهنچی‌ها تعلیم و	تهیه پروپوزال جهت ارائه به مقامات مربوط و ارسال پیشنهاد به وزارت

	<p>تربیه:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دیپارتمنت زبان و ادبیات دری • دیپارتمنت تاریخ • دیپارتمنت جغرافیه • دیپارتمنت تعلیم و تربیه عمومی <p>ایجاد دیپارتمنت های انگلیسی و بیولوژی شبانه در چوکات پوهنچی ها تعلیم و تربیه</p> <p>ایجاد دیپارتمنت اکتشاف معادن و دیپارتمنت هایدرولوجی در چوکات پوهنچی ها جیولوجی و معادن</p> <p>ایجاد دیپارتمنت های شبانه فقه و قانون و تفسیر و حدیث در چوکات پوهنچی ها شرعیات</p>		
۵	ایجاد مرکز تحقیقات علمی، تجهیز و فعال سازی لابراتوار مؤسسه	<p>ایجاد و تحکیم ساختارهای تحقیقاتی در سطح مؤسسه</p> <p>تقویت روحیه مسئولیت های علمی در میان اعضای کادر علمی</p> <p>حمایت مؤسسه از پروژه های تحقیقاتی اعضای کادر علمی</p> <p>معیاری سازی روند ثبت و نشر مقالات علمی</p> <p>تلاش به منظور کسب جایگاه در تولید دانش در سطح پوهنتون های کشور</p>	<p>ایجاد مجله تحقیقی</p> <p>فعال سازی معنادار کمیته نشرات</p> <p>پیشنهاد امریت تحقیق</p> <p>سیمنار شناسایی پایگاه معتبر علمی و تحقیقی</p> <p>برگزاری سمپوزیم بازاریابی زمرد</p>
۶	فرستادن اعضای کادر علمی به دوره دکترا و تسهیل زمینه ارتقاء کادر علمی به رتبه استادی	<p>معرفی اعضای کادر علمی لیسانس به ماستری</p> <p>فرستادن اعضای کادر علمی به مقطع تحصیلی دکترا</p> <p>ارتقای رتب علمی استادان به رتبه های بالاتر</p>	<p>معرفی کردن کادرهای جدید به مقطع ماستری</p> <p>بعد از سپری نمودن دو سال خدمت حضوری،</p> <p>معرفی اعضای کادر علمی به دکتر بعد از</p> <p>سپری نمودن سه سال خدمت حضوری مؤثر.</p> <p>برگزاری کنفرانس های علمی در هر سال دو مرتبه</p>
۷	ترویج و نهادینه سازی رویکرد آموزش فعال و یادگیری پایدار؛	<p>برگزاری سمینارهای علمی برای محصلان</p> <p>نصب بروشورهای</p> <p>ترویج سیستم آموزشی آنلاین</p> <p>برگزاری سمینارهای خود فراگیری</p>	<p>نیازسنجی سمینارها برای محصلین</p> <p>تخصیص بودجه برای نشر بروشورهای آگاهی</p> <p>دهی</p> <p>سمینار برای اعضای اداری و علمی مؤسسه</p> <p>برگزاری فراگیری استفاده از تکنولوژی جهت</p> <p>بهبود آموزش آنلاین</p>
۸	تقویت روابط مطلوب و جلب همکاری و اعتماد وزارت تحصیلات عالی و بازنگری نصاب تحصیلی در هماهنگی با بخش مربوطه	<p>برگزاری سمینارهای چالش های و فرصت های مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر با حضور داشت مقامات ذیربط</p> <p>سپری نمودن دوره پرکتیک محصلان با همکاری وزارت تحصیلات عالی و بخش های مربوطه</p>	<p>نیازسنجی نیازمندی ها به وسیله پرسشنامه ها از</p> <p>دست اندرکاران و شرکا. تهیه وسایل</p> <p>ترانسپورتی و امکانات ضروری برای کارهای عملی.</p>

فرستاد دعوت‌نامه به شخصیت‌های تأثیر گزار	رونمایی از اثرهای علمی استادان و نخبه‌های جامعه		
شناسایی موضوعات ارزشی دعوت‌نامه فرستادن به نخبه‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی	برگزاری مسابقات علمی ارزشی اشتراک اعضای کادر علمی در همایش‌های محلی دعوت علما و افراد متخصص در سمینارهای تحقیقی	تقویت روابط میان مؤسسه و جامعه از طریق برگزاری گفتمان‌های علمی و مردمی	۹
تهیه و ترتیب سند همکاری با پوهنتون‌های مربوط، دعوت برای اشتراک در محافل علمی و تحقیقی	امضای تفاهم‌نامه با پوهنتون پولی تخنیک کابل ماهای تفاهم‌نامه با پوهنتون پروان دعوت نمودن اعضای رهبری پوهنتون‌های زون مرکز در برنامه‌های علمی مؤسسه هماهنگی با مؤسسه تحصیلات عالی لوگر	بهبود و توسعه روابط آکادمیک با پوهنتون‌های معتبر زون مرکز	۱۰
تهیه پرسشنامه‌ها برای دانستن عدالت سازمانی، شناسایی نقاط قوت و ضعف امضای تفاهم‌نامه‌ها با ادارات مربوط جهت استخدام محصلین	تأمین عدالت ارزیابی مداوم از عملکرد محصلان با دادن بازخورد با آن‌ها تقویت بخشیدن روابط میان ادارات استخدام‌کننده زیربسط	حفظ و تلاش برای بهبود انگیزه و عملکرد تحصیلی محصلان برای جلوگیری از بحران کاهش تقاضا، ترک تحصیل و ناامیدی از آینده شغلی	۱۱

راهکارهای اجرایی

به منظور اجرایی سازی استراتژی‌های انتخاب‌شده با توجه به ماتریس سوات؛ راهکارهایی اجرایی زیر برای پوهنتون انتخاب شد:

۱. توسعه همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با پوهنتون های داخلی کشور
۲. کسب بورسیه‌های تحصیلی داخلی و خارجی
۳. ساخت و اعمار زیربناهای درسی، اداری، خوابگاه، کتابخانه و ورزشی
۴. انکشاف و معیاری سازی نصاب تعلیمی
۵. بهبود کیفیت تدریس و تقویت روحیه پژوهش در میان استادان و محصلان
۶. استانداردسازی فعالیت‌های پوهنتون بر اساس معیارهای یازدهگانه اعتبار دهی و تضمین کیفیت
۷. تقویت فعالیت کمیته تضمین کیفیت پوهنتون
۸. اهتمام به معیارهای تضمین کیفیت در سطح دیپارتمنت‌ها
۹. گسترش تعداد استادان پوهنتون مطابق به اولیتهای پوهنحی‌ها
۱۰. تشکیل تعداد دیپارتمنت‌ها تازه مطابق به نیاز جامعه
۱۱. اجرایی معیاری سیستم کردیت
۱۲. ایجاد شاخص‌های پاداش و تنبه از جریان عملکرد اعضای کادر علمی
۱۳. کنترل و بهبود ارزشیابی پیشرفت تحصیلی
۱۴. تقویت مدیریت سیستم اطلاعاتی مؤسسه
۱۵. هماهنگ‌سازی فعالیت‌های علمی و تدریسی با نیازهای جامعه
۱۶. بهبود نظام مدیریت علمی در سطح مؤسسه
۱۷. ترویج رویکرد مدیریتی مدیریت بر مبنی هدف
۱۸. تحکیم روابط با جامعه در سطح محلی و ملی
۱۹. برخورداری از تجهیزات مناسب اداری
۲۰. ایجاد و تحکیم ساختارهای تحقیقاتی در سطح مؤسسه
۲۱. تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری اکادمیک در میان اعضای کادر علمی
۲۲. حمایت مؤسسه از طرح‌های که سبب بهبود عملکرد مؤسسه گردد
۲۳. معیاری سازی روند ثبت و نشر مقالات علمی
۲۴. تلاش به‌منظور کسب جایگاه در تولید دانش در سطح مؤسسات و پوهنتون های کشور
۲۵. بازنگری نظام مدیریت مالی پوهنتون
۲۶. تلاش برای جلب همکاری‌های بازرگانان، نهادهای بین‌المللی به‌منظور تقویت بودجه انکشافی مؤسسه.
۲۷. تقویت نظام اطلاعات و ارتباطات با جامعه و مسئولین ذیربط
۲۸. هماهنگی با رسانه‌های داخلی به‌منظور اطلاع‌رسانی از فعالیت‌های پوهنتون به جامعه محلی
۲۹. ترویج حکومت‌داری خوب
۳۰. حمایت از انجمن‌های دانشجویی در سطح مؤسسه
۳۱. استانداردسازی محیط آزمایش و کارگاهی
۳۲. ارائه خدمات رفاهی برای محصلان
۳۳. توسعه، حفاظت و بهبود فضای سبز پوهنتون

اهداف عینی سالانه فعالیت‌ها و نحوه کنترل آن

اهداف عمومی و در کل برنامه استراتژیک زمانی قابل تحقق و اندازه‌گیری است که به اهداف عینی تبدیل گردد. اهداف عینی سالانه نقش ملاک‌های اندازه‌گیری را در تطبیق این برنامه استراتژیک ایفا خواهد کرد. با در نظر داشت این اهداف، برنامه‌های فرعی در سطح بخش‌ها و پوهنحی‌ها ایجاد و زمینه لازم برای برنامه‌ریزی هر سال در سطح مؤسسه فراهم خواهد شد؛ بنابراین، برای تحقق این استراتژی، در جدول زیر اهداف عینی با رویکردها، زمان اجرا، شاخص‌ها، مسئول اجرا و مسئول کنترل تهیه و ترتیب گردیده است.

جدول ۷: اهداف کلی، راهبردهای اجرایی، اهداف عملیاتی سالانه و نحوه کنترل

هدف کلی	راهبردهای اجرایی	هدف عملیاتی	زمان اجرا	مسئول اجرا	مسئول کنترل
G۱، G۲. ارتقای مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر به پوهنتون و تأسیس پوهنهی ها و دیپارتمنت‌های جدید.	ایجاد پوهنهی‌ها زراعت، کامپیوتر ساینس و پالیسی عامه	توسعه تشکیلات و ظرفیت مؤسسه	سال ۱۳۹۹، ۱۴۰۱، ۱۴۰۳	رئیس مؤسسه	هیأت رهبری
	فرستادن اعضا به دکترا	زمینه‌سازی برای ارتقای صلاحیت علمی مؤسسه	۱۳۹۹-۱۴۰۴	رئیس مؤسسه	هیأت رهبری
	ارتقای رتب استادان به رتبه استادی	رسیدن به صلاحیت علمی و زمینه برای ارتقای مؤسسه به پوهنتون	۱۳۹۹-۱۴۰۳	معاون علمی	رئیس مؤسسه
G۳. ارتقای سطح تحصیلی، دانش مسلکی و تحقیقی اعضای کادر علمی؛	معرفی اعضای کادر علمی لیسانس به ماستری	ارتقای سطح تحصیلی اعضای کادر علمی	۱۳۹۹ - ۱۴۰۴	معاون امور محصلان	رئیس مؤسسه
	معرفی اعضای کادر علمی به بورسیه دکترا	//	تا پایان برنامه	معاون امور محصلان	رئیس مؤسسه
	برگزاری سمینارهای روش تدریس، ارزیابی و آموزش مبتنی بر نتیجه	بلند بردن ظرفیت مسلکی استادان	۱۳۹۹ - ۱۴۰۴	معاونین امور محصلان، علمی و اداری	رئیس مؤسسه
G۴. فراهم‌سازی محیط تحصیلی معیاری مطابق با استانداردهای آکادمیک وزارت تحصیلات عالی به‌منظور تربیت نیروی انسانی موردنیاز بازار	برگزاری کورس روش تحقیق و نشر مقالات علمی استادان	ارتقای دانش و مهارت تحقیق علمی در استادان	۱۳۹۸ - ۱۴۰۴	آمر کمیته تحقیق	معاون علمی
	بازسازی صنوف درسی	تجهیز و به‌روز سازی صنف‌های درسی	۱۳۹۹ - ۱۴۰۴	معاونیت اداری	رئیس مؤسسه
	ارزیابی و رسیدگی به شکایات محصلان و استادان	حل مسائل و چالش‌های محیط مؤسسه	تا پایان برنامه	معاون امور محصلان و علمی	رئیس مؤسسه
	نهادینه‌سازی استقلالیت آکادمیک اعضای کادر علمی	ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و احترام میان هیئت علمی و اداری	تا پایان برنامه	معاون امور علمی	رئیس مؤسسه
	تقویت و بهبود عملکرد کمیته‌های فعال مؤسسه	تطبیق اصول و قوانین	تا پایان برنامه	معاون امور علمی	رئیس مؤسسه
	توسعه ساحه سبز	ایجاد فضای مناسب یادگیری	تا پایان برنامه	معاونیت اداری	رئیس مؤسسه

رئیس مؤسسه	معاون امور علمی و محصلان	تا پایان برنامه	نهادینه‌سازی رفتار اکادمیک در سطح مؤسسه	آشنا کردن محصلان و استادان تازه جذب‌شده با فرهنگ اکادمیک مؤسسه	
رئیس مؤسسه	معاونت علمی	تا پایان برنامه	معیاری سازی فعالیت‌های مؤسسه	تطبيق معیارهای یازده‌گانه تضمین کیفیت	
رئیس مؤسسه	معاونت علمی	تا پایان برنامه	برگزاری سیمینارهای علمی در مورد چگونگی تطبيق سیستم کردیت در سطح مؤسسه	اجرائی معیاری سیستم کردیت	G۵. تغییر سیستم مدیریت پوهنتون به یک سیستم پویا و مسنولیت‌پذیر
هیأت رهبری	رئیس مؤسسه	۱۳۹۹ - ۱۴۰۰	سهیم سازی اعضای کادری علمی در تصمیم‌گیری‌های مؤسسه.	ترویج رویکرد مدیریتی مدیریت بر مبنی هدف.	
رئیس مؤسسه	معاونین امور محصلان، علمی، اداری	تا پایان برنامه	اشتراک منظم در جلسات ولایتی	تحکیم روابط با جامعه در سطح محلی و ملی	
رئیس مؤسسه	معاون اداری	۱۳۹۹	بازنگری پروسه تدارکات مؤسسه	برخورداری از تجهیزات مناسب اداری	
رئیس مؤسسه	معاون اداری	۱۳۹۹	تغییر و بازنگری لوايح، طرز العمل‌ها و رویه‌های کاری	بازنگری نظام مدیریت مالی مؤسسه	
رئیس مؤسسه	معاون اداری	تا پایان برنامه	برگزاری جلسات مشورتی با مقامات حکومت محلی	بهبود اطلاع‌رسانی از کارکرد مؤسسه به جامعه	G۶. ایجاد مرکز تحقیقاتی معیاری؛
رئیس مؤسسه	معاون امور علمی	۱۳۹۹	ایجاد و تجهیز کمیته تحقیق	ایجاد و تحکیم ساختارهای تحقیقاتی در سطح مؤسسه.	
معاون علمی	رئیس پوهنچی‌ها	۱۳۹۹	ایجاد کمیته‌های تحقیقاتی در سطح پوهنچی‌ها	تقویت و روحیه مسنولیت‌های علمی در میان اعضای کادر علمی.	
معاون علمی	رئیس پوهنچی‌ها	تا پایان برنامه	برگزاری سیمینارهای علمی در سطح مؤسسه	حمایت مؤسسه از پروژه‌های تحقیقاتی اعضای کادر علمی	
معاون علمی	آمریت کمیته تحقیق	۱۳۹۹	آموزش مقاله‌نویسی علمی در ژورنال‌های ملی و بین‌المللی	معیاری سازی روند ثبت و نشر مقالات علمی.	
معاون علمی	آمریت کمیته تضمین کیفیت و تحقیق	۱۴۰۰	ایجاد ژورنال و وی بسایت علمی	تلاش به‌منظور کسب جایگاه در تولید دانش در سطح پوهنتون‌های کشور.	
رئیس مؤسسه	معاون اداری	تا پایان برنامه	اعمار سه تعمیر خوابگاه برای پسران و دختران	ایجاد تسهیلات زیستی برای محصلان	G۷. ایجاد زیرساخت‌های تدریسی، اداری، ورزشی و تسهیلاتی غرض بهبود کیفیت تدریس.

رئیس مؤسسه	معاون اداری	۱۳۹۹ - ۱۴۰۴	ایجاد چهار تعمیر تدریسی برای پوهنچی‌های تعلیم و تربیه، زراعت، جیولوجی و معدن و کامپیوتر سانیس	توسعه زیرساخت‌های تدریسی مؤسسه	G۸. بهبود و ارتقای کارکرد کمیته‌های مؤسسه	
رئیس مؤسسه	معاون اداری	۱۴۰۰	ایجاد یک تعمیری معیاری برای کتابخانه و تجهیز آن	استانداردسازی محیط آزمایش و کارگاهی.		
رئیس مؤسسه	معاون اداری و امور محصلان	۱۳۹۹ - ۱۴۰۰	ایجاد و معیاری سازی میدان‌های ورزشی کانتین و کفتریا	ارائه خدمات رفاهی برای محصلان و استادان		
رئیس مؤسسه	معاون اداری	تا پایان برنامه	غرض نهال و گل‌های تزئین در ساحات خشکه و سبز مؤسسه	توسعه، حفاظت و بهبود فضای سبز پوهنتون		
رئیس مؤسسه	معاون امور علمی	۱۳۹۹	ایجاد کمیته‌ها	بهبود پیشرفت امور اکادمیک مؤسسه		
رئیس مؤسسه	معاون امور اداری	۱۳۹۹ - ۱۴۰۰	ایجاد دفتر و تهیه لوازم دفتری آن‌ها	ایجاد تسهیلات برای کمیته‌ها		
هیئت رهبری	رئیس مؤسسه	۱۳۹۹ - ۱۴۰۰	امضای توأمیت با پوهنتون های کابل، شهید استاد ربانی و پلیتخنیک	توسعه همکاری‌های علمی مؤسسه با پوهنتون های معتبر		G۹. امضای توأمیت با پوهنتون های معتبر دولتی مرکز و کشور های همسایه
هیئت رهبری	رئیس مؤسسه	۱۴۰۳ - ۱۴۰۴	امضای توأمیت با یک پوهنتون معتبر در ایران، تاجیکستان و هند	توسعه روابط و همکاری علمی مؤسسه با پوهنتون های کشورهای همسایه		

بخش سوم
ارزیابی استراتژی

چارچوب ارزیابی استراتژی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر

دستیابی به دیدگاه، مأموریت، اهداف استراتژی و استراتژی‌های انتخاب‌شده بستگی به میزان ثبات و پایداری عوامل داخلی و خارجی دارد. از اینکه محیط داخلی و خارجی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر مانند سایر سازمان‌ها در حال تغییر است و هیچ ضمانتی برای تطبیق برنامه‌های تدوین‌شده وجود ندارد، نیاز است که مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر ارزیابی راهبردی را انجام دهد. ارزیابی راهبرد ما را قادر خواهد ساخت تا برنامه اصلاحی لازم را طرح و تدوین و به اجرا بگذاریم. برای دستیابی به این هدف، مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر دو نوع ارزیابی را به کار خواهد بست. ارزیابی مبانی استراتژی و اقدامات اصلاحی بر اساس ماتریس قضاوت. این دو نوع ارزیابی قرار زیرند:

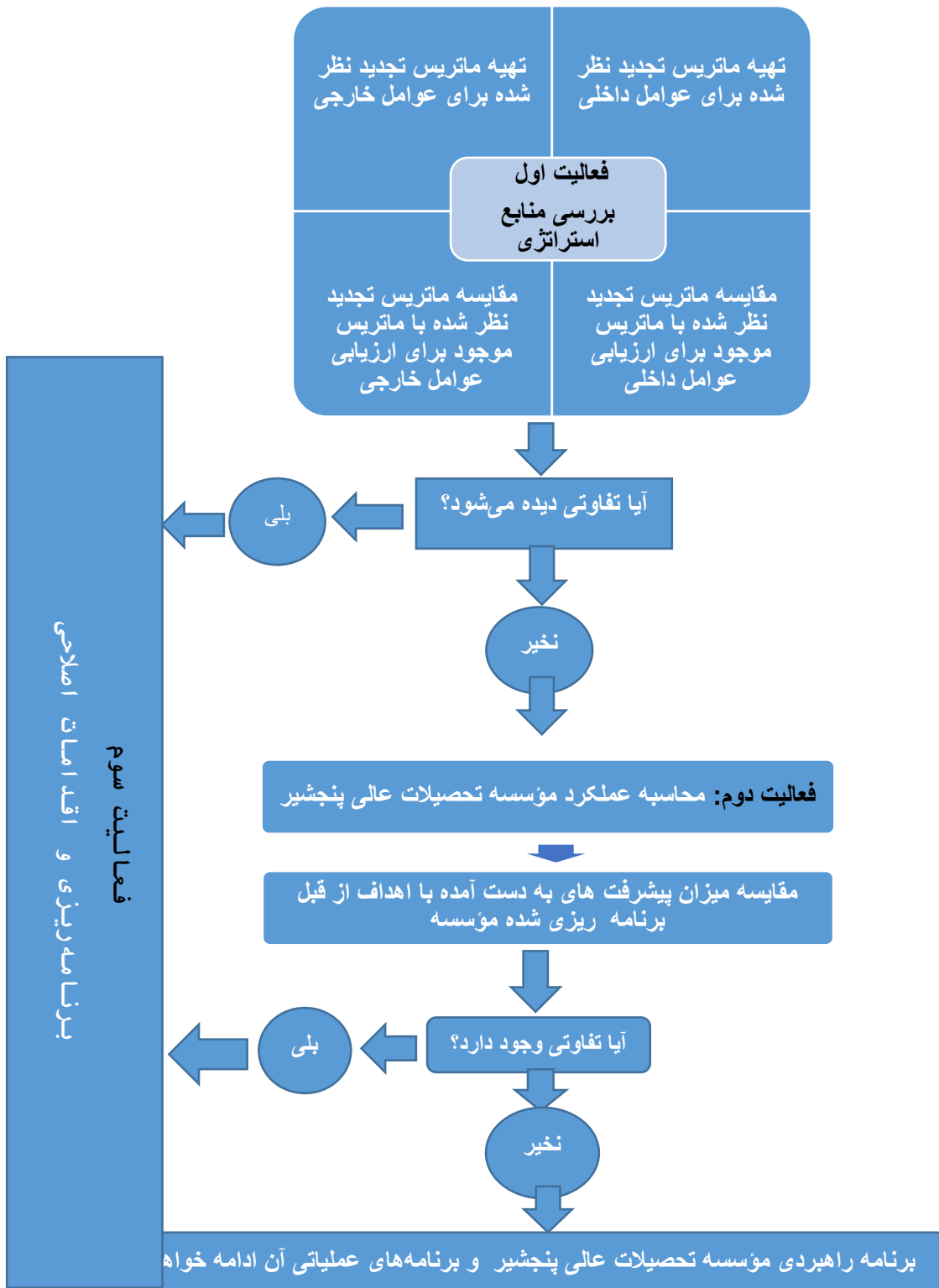
الف) ارزیابی مبانی استراتژی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر

ارزیابی مبانی استراتژی به طور عموم به دو بخش متمرکز خواهد بود: نخست، تهیه ماتریس‌های تجدیدنظر شده عوامل داخلی و خارجی و دوم، مقایسه میزان پیشرفت‌های حاصل‌شده مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر با برنامه از قبل تعیین‌شده. ارزیابی مبانی استراتژی شامل سه فعالیت به‌هم‌پیوسته است و مؤسسه را کمک می‌کند تا تشخیص دهد که آیا نیاز به مداخله و اقدامات اصلاحی است یا خیر.

ب) ارزیابی استراتژی با استفاده از ماتریس قضاوت

مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر هر شش ماه یکبار به‌طور کلی محیط داخلی و خارجی خود را با استفاده از ماتریس قضاوت استفاده خواهد کرد. این ماتریس رهبری مؤسسه را کمک می‌کند تا تغییرات عمده احتمالی در محیط داخلی و خارجی مؤسسه را تشخیص و نیز پیشرفت‌های مؤسسه را در راستای اهداف استراتژیک برنامه راهبردی نیز سنجش کنند. این ماتریس به ما به وضوح نشان می‌دهد که آیا نیاز به اقدامات اصلاحی است یا خیر. قابل تذکر است که این ارزیابی توسط کمیته موظف برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر در هماهنگی با هیئت رهبری مؤسسه هر شش ماه، یکبار انجام خواهد شد، اما ارزیابی‌های مداوم از پیشرفت کار و شناسایی و رفع چالش‌ها به‌طور عادی ادامه خواهد داشت. هر دو شیوه ارزیابی در دو نمودار جداگانه زیر نشان داده‌شده است.

نمودار () چارچوبی برای ارزیابی استراتژی مؤسسه تحصیلات عالی پنجشیر



نمودار () ارزیابی با استفاده از ماتریس قضاوت استراتژی

نتیجه	آیا مؤسسه پیشرفت رضایت بخشی از جهت دستیابی به هدفهای تعیین شده داشته است؟	آیا تغییرات عمده در موقعیت استراتژیک خارجی رخ داده است؟	آیا تغییرات عمده در موقعیت استراتژیک داخلی رخ داده است؟
اقدامات اصلاحی انجام می شود	نخیر	نخیر	نخیر
اقدامات اصلاحی انجام می شود	بلی	بلی	بلی
اقدامات اصلاحی انجام می شود	نخیر	بلی	بلی
اقدامات اصلاحی انجام می شود	بلی	نخیر	بلی
اقدامات اصلاحی انجام می شود	نخیر	نخیر	بلی
اقدامات اصلاحی انجام می شود	بلی	بلی	نخیر
اقدامات اصلاحی انجام می شود	نخیر	بلی	نخیر
فعالیت کنونی ادامه می یابد	بلی	نخیر	نخیر