



امارت اسلامی افغانستان  
وزارت تحصیلات عالی



پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی

# پلان استراتیژیک پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی

در افق ۱۴۰۰-۱۴۰۴

**تصویب**

پلان استراتژیک شعبه غزنی دانشگاه، به تاریخ ۲۱ / ۱۲ / ۱۳۹۹ مورد تصویب «کمیته‌ی تدوین پلان استراتژیک» قرار گرفت.

**امضای اعضای کمیته‌ی تدوین پلان استراتژیک**

امضا	نام و نام فامیلی	امضا	نام و نام فامیلی
	دکتر حسین حبیبی		استاد محمد یوسف رضایی
	سید محمد شریف شاکر		استاد اسحاق علی فهیمی
	استاد اسحاق علی فهیمی		محمد هادی پویا

پلان استراتژیک دانشگاه، که در «کمیته‌ی تدوین پلان استراتژیک دانشگاه» مورد تایید قرار گرفته است؛ بعد از ارزیابی و بررسی در شورای علمی، طی جلسه شماره (۰۱۱) مورخ ۲۶ / ۱۲ / ۱۳۹۹ تصویب شد.

**امضای اعضای شورای علمی**

امضا	نام و نام فامیلی	امضا	نام و نام فامیلی
	دکتر حسین حبیبی		استاد محمد یوسف رضایی
	استاد محمد یوسف رضایی		استاد اسحاق علی فهیمی
	استاد اسحاق علی فهیمی		سید محمد تقی هاشمی
	سید محمد تقی هاشمی		استاد غلام رضا کریمی
	استاد غلام رضا کریمی		



پلان  
ستراتژیک  
در افق ۱۴۰۴

## فهرست مطالب

۱	پیشگفتار رئیس پوهنتون.....
۲	۱. مفاهیم و چارچوب پلان استراتژیک.....
۲	۱-۱. مفاهیم کلیدی.....
۳	۱-۲. چارچوب پلان.....
۴	۱-۳. مراحل تدوین برنامه‌ی راهبردی ..
۵	مقدمه.....
۶	روش‌شناسی.....
۷	۲. چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و ذی‌نفعان.....
۷	۲-۱. چشم‌انداز پوهنتون شعبه غزنی؛.....
۷	۲-۲. مأموریت پوهنتون شعبه غزنی.....
۷	۲-۳. بیانیه‌ی ارزش‌ها.....
۸	۲-۴. اهداف استراتژیک.....
۹	۳) حکومت‌داری خوب.....
۱۲	۴) تقویت برنامه‌های علمی.....
۱۵	۵) دسترسی به تحصیلات عالی.....
۱۷	۶) زیربنا.....
۱۹	۷) تحلیل عوامل محیطی.....
۱۹	۷-۱. شناسایی ذی‌نفعان.....
۱۹	۷-۲. تحلیل ماتریس سوات (SWOT).....
۲۰	۷-۳. تحلیل محیط داخلی.....
۲۱	۷-۴. تحلیل محیط خارجی.....
۲۲	۷-۵. مقایسه عوامل محیطی.....
۲۲	۷-۶. تحلیل وضعیت موجود (به روش IE).....
۲۳	۷-۷. تحلیل وضعیت موجود در ماتریس چهارخانه‌ای (تعیین حالت استراتژیک).....
۲۵	۷-۸. انتخاب استراتژی‌های پوهنتون.....

- ۷-۹. تعیین اولویت استراتژی ها بر اساس (QSPM)..... ۲۶
- ۷-۱۰. اولویت بندی استراتژی ها ..... ۲۹
۸. اولویت های استراتژیک ..... ۳۰
- ۸-۱. اولویت استراتژیک اول: حکومت داری خوب؛ توسعه و بازسازی اداری؛ ..... ۳۰
- ۸-۲. اولویت استراتژیک دوم: توسعه برنامه های علمی و تقویت فعالیت های آموزشی؛ ..... ۳۱
- ۸-۳. اولویت استراتژیک سوم: توسعه ی ارتباطات و سهم گیری در انکشاف جامعه؛ ..... ۳۱
- ۸-۴. اولویت استراتژیک چهارم: افزایش دسترسی به تحصیلات عالی؛ ..... ۳۱
- ۸-۵. اولویت استراتژیک پنجم: توسعه زیربنایی؛ ..... ۳۲
- ۸-۶. اولویت استراتژیک ششم: توسعه فعالیت های فرهنگی. .... ۳۲
۹. تعیین اولویت استراتژیک ..... ۳۳
- ۹-۱. اهداف بلندمدت و کوتاه مدت ..... ۳۵
- ۹-۲. برنامه ی عملیاتی پنج ساله پوهنتون ..... ۳۷
۱۰. بودجه ..... ۵۷
- ۱۰-۱. بودجه و منابع تأمین مالی ..... ۵۷
- ۱۰-۲. بودجه عادی؛ ..... ۵۷
- ۱۰-۳. بودجه انکشافی ..... ۵۷
۱۱. پلان مالی ..... ۵۸
- ۱۱-۱. پلان مالی (پنج ساله) ..... ۵۸
- ۱۱-۲. جدول توزیع سالانه بودجه پلان ..... ۵۹
۱۲. تأثیرات محیطی و مدیریت ریسک (خطر) ..... ۶۰
۱۳. تطبیق، نظارت، ارزیابی و بازنگری ..... ۶۲
- ۱۳-۱. اجرای استراتژی ..... ۶۲
- ۱۳-۲. ارزیابی استراتژی ..... ۶۳
- ۱۳-۳. مکانیزم ارزیابی استراتژی ها ..... ۶۴

## پیشگفتار رئیس پوهنتون

پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی، بعنوان یکی از مراکز علمی و اکادمیک معتبر رسالت خویش می‌داند در راستای تحقق شعار تعهد و تخصص، گام‌های ارزنده‌ای را بردارد و این مهم را زمانی امکان پذیر می‌داند که با در نظر داشت چشم‌انداز آینده‌ی خود در میان مراکز علمی پیرامون خویش از سطح کیفی بهتری برخوردار باشد.

بنابراین برای تحقق شعار تعهد و تخصص و همچنان رسیدن به چشم‌انداز تعیین شده، نیازمند تعیین راهبرد عملی می‌باشد که بتواند تمامی امکانات در دست‌داشته‌ی خود را منسجم نماید.

خوشبختانه پلان استراتژیک پنج‌ساله‌ی تدوین شده توسط همکاران ما در این مرکز علمی که با استفاده از نظریات ذی‌نفعان داخل پوهنتون و خارج از پوهنتون ترتیب گردیده است به خوبی توانسته است نقاط قوت و ضعف و تهدیدات و فرصت‌ها را شناسایی کرده و با استفاده از آن استراتژی‌های مناسبی برای پنج‌سال آینده را استخراج و در برابر آن برنامه‌ی عملیاتی را برای رفع چالش‌ها و تقویت برنامه‌های پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی تنظیم نموده است.

امیدواریم با پیش آمدن شرایط جدید در کشور، زمینه‌های فعالیت بیشتر در حوزه‌ی تحصیلات عالی فراهم گردیده و از فرصت‌های موجود استفاده بهتری بشود.

دکتر حسین حبیبی

رئیس پوهنتون

## بخش اول

### ۱. مفاهیم و چارچوب پلان استراتژیک

#### ۱-۱. مفاهیم کلیدی

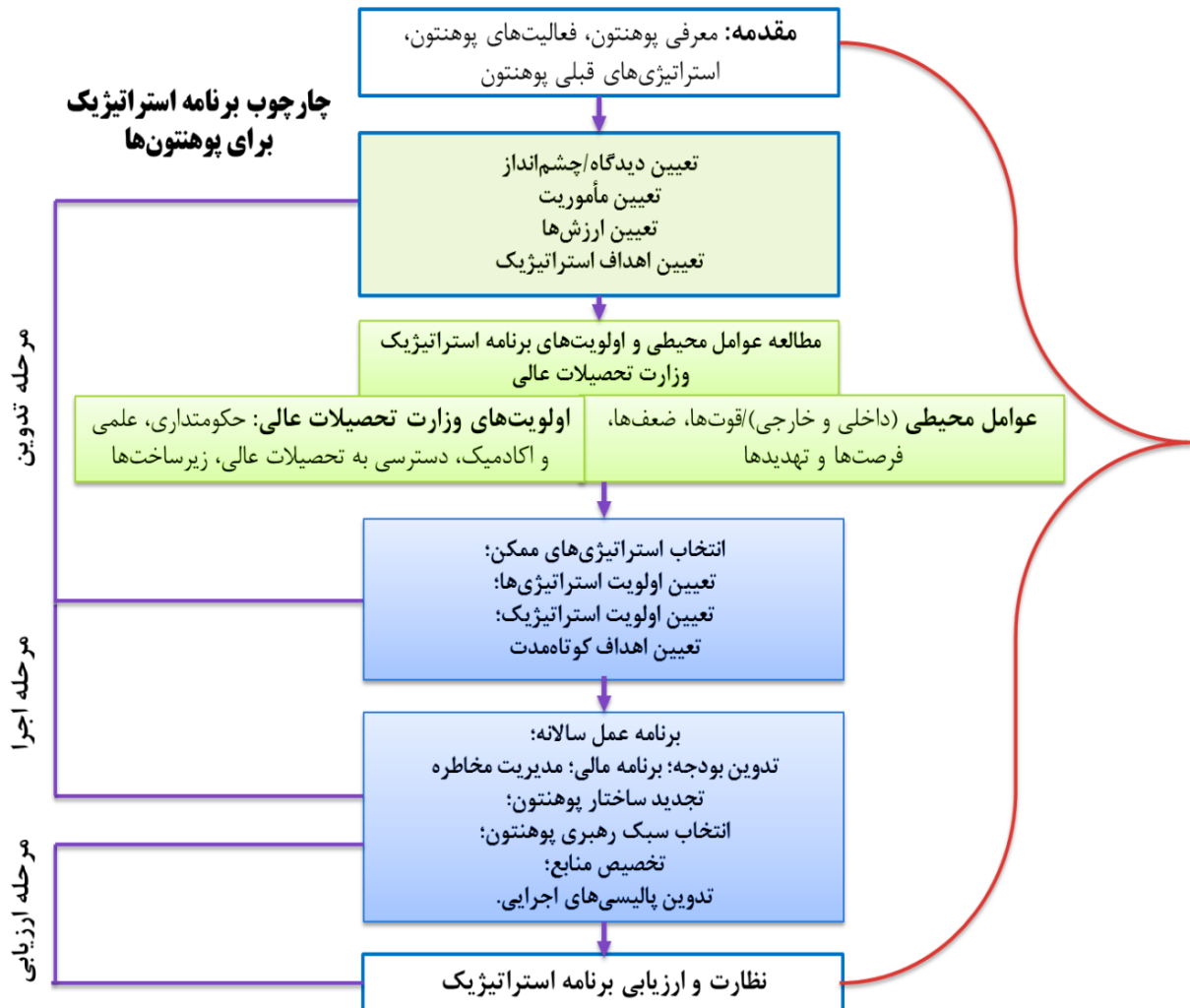
با توجه به مأموریت و چشم انداز پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی، مطابق جدول زیر به مهم ترین و کلیدی ترین مفاهیم مطرح شده در بیانیه‌ی ارزش‌ها، مأموریت و چشم‌انداز خواهیم پرداخت:

تعریف مفاهیم کلیدی چشم‌انداز و مأموریت

ش	مفاهیم	شرح کوتاه
۱	آموزش و تدریس	تعامل آموزگار و فراگیر بر اساس طرحی منظم و هدف دار در چارچوب نظام نامه آموزشی پوهنتون.
۲	تحقیق	تولید متون علمی، سمینارها و نشست‌ها، چاپ و نشر آثار.
۳	خدمات	هرآن چیزی که فرایندهای اصلی آموزش و تحقیق در پوهنتون را بارورتر سازد.
۴	جایگاه معیاری	کلیه فرایندهای آموزشی با معیارها و شاخصهای تحصیلات عالی در سطح منطقه و ملی تناسب و هم خوانی داشته باشد.
۵	تحصیلات عالی	کلیه فرایندهای آکادمیک که در چارچوب قانون تحصیلات عالی انجام می‌گیرند.
	تربیت نیروی انسانی	ارائه خدمات آموزشی در مقاطع لیسانس و خدمات آموزشی تخصصی حرفه‌ای و آموزش زبان‌های بین‌المللی.

## ۱-۲. چارچوب پلان

بر اساس مدل‌های پیشنهادی وزارت محترم تحصیلات عالی، مدل استفاده شده در تدوین پلان استراتژیک پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی مطابق شرح زیر در نظر گرفته شده است:



با در نظر داشت مدل فوق، چارچوب پلان استراتژیک پوهنتون بر اساس رهنمود مصوب وزارت محترم تحصیلات عالی در سیزده بخش تهیه شده است. در هر بخش، ابتدا معرفی مختصر، توضیحات لازم برای هر استراتژی اهداف شش‌گانه و در نهایت جدول مربوطه اهداف می‌باشد. پلان استراتژیک پوهنتون شامل بخش‌های زیر است:

**بخش اول:** چارچوب و مراحل تدوین برنامه؛

**بخش دوم:** چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها و ذی‌نفعان پوهنتون؛

**بخش سوم:** حکومت‌داری خوب با استراتژی‌های مربوطه؛

**بخش چهارم:** برنامه‌های علمی با استراتژی‌های مربوطه؛

**بخش پنجم:** دسترسی به تحصیلات عالی با استراتژی‌های مربوطه؛

**بخش ششم:** زیربنا با استراتژی‌های مربوطه؛



**بخش هفتم:** تحلیل ماتریکس سوات؛

**بخش هشتم:** اهداف و مقاصد پوهنتون؛

**بخش نهم:** جدول شاخص سازی اهداف، استراتژی‌ها، زمانبندی و بودجه شاخص‌ها؛

**بخش دهم:** عواید و بودجه؛

**بخش یازدهم:** پلان مالی سالانه؛

**بخش دوازدهم:** تأثیرات محیطی و مدیریت ریسک؛

**بخش سیزدهم:** تطبیق، نظارت، ارزیابی و بازنگری؛

**۱-۳. مراحل تدوین برنامه‌ی راهبردی**

پس از تعیین اعضای « کمیته تدوین پلان استراتژیک شعبه غزنی»، برای گردآوری، بررسی، داوری و تدوین پلان مراحل ذیل به کار گرفته شده است:

مرحله‌ها	گسترده‌ها	اقدام‌ها
مرحله‌ی ۱	تعیین ملاک‌ها ابزارهای گردآوری داده‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>مطالعه‌ی اسناد بالادستی و نمونه پلان‌های استراتژیک برخی از پوهنتون‌های برجسته؛</li> <li>طراحی پرسش‌نامه و فرم‌های مصاحبه جهت بررسی وضعیت فعلی شعبه؛</li> <li>اصلاح و تکمیل پرسش‌ها و محورهای مصاحبه از طریق بحث‌های گروهی متمرکز؛</li> <li>انجام مصاحبه‌ها و توزیع پرسش‌نامه‌ها در جامعه‌ی آماری مربوط، و گردآوری داده‌ها؛</li> </ul>
مرحله‌ی ۲	تحلیل داده‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>انجام بحث‌های گروهی متمرکز از مطالعه‌ها، یافته‌ها و برداشت‌ها؛</li> <li>ورود داده‌ها در نرم افزارهای SPSS و EXEL و تحلیل آماری آن‌ها؛</li> <li>بررسی در ساختار تحلیلی SWOT، جهت شناسایی موقعیت و دست‌یابی به مقاصد؛</li> </ul>
مرحله‌ی ۳	ارزیابی و اولویت‌بندی یافته‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوین اهداف و ترسیم دورنما، مأموریت و ارزش‌ها؛</li> <li>ارزیابی راهبردهای دارای اولویت از میان راهبردهای استخراج شده با استفاده از جدول QSPM؛</li> <li>تشخیص و بررسی اهداف استراتژیک با نگاه به اهداف کلان پوهنتون؛</li> <li>تعیین، ترتیب و ارزیابی شاخص‌ها، نشان‌گرها و فعالیت‌ها برای تحقق اهداف راهبردی شعبه غزنی در افق ۱۴۰۴.</li> </ul>
مرحله‌ی ۴	تدوین و نهایی‌سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>آماده‌سازی نسخه اولیه پلان؛</li> <li>بررسی و اصلاح نسخه اولیه در نشست‌های مختلف اعضای کمیته؛</li> </ul>



### مقدمه

هدف از «پلان استراتژیک پوهنتون خاتم النبیین (ص) - شعبه غزنی»، برنامه‌ای است که از مقاصد و مسیرهای آرمانی بخش تحصیلات این پوهنتون در بلند مدت، نسبت به محیط متغیر نمایانگری و نمایندگی دارد. پلان استراتژیک پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی، در سایه بررسی اسناد بالادستی، اعم از لوایح، مقررات و پالیسی‌های وزارت تحصیلات عالی و اسناد داخلی پوهنتون (اساسنامه، مقررات علمی آموزشی، و پلان استراتژیک سازمان مرکزی پوهنتون (کابل) و تحلیل محیطی شعبه تدوین گردیده است. افق زمانی تطبیق پلان حاضر، پنج سال (۱۴۰۰-۱۴۰۴) می‌باشد.

این پوهنتون در سال ۱۳۹۰ مجوز اخذ و در سال تحصیلی ۱۳۹۱ در ولایت غزنی با سه پوهنچی رشته حقوق و علوم سیاسی، اقتصاد و طب معالجوی آغاز به فعالیت نموده با چهار دیپارتمنت (حقوق، علوم سیاسی، اقتصاد و طب معالجوی) که در طی نزدیک به یک دهه در سال ۱۳۹۹ حدود بیش از ۱۱۷۹ محصل در رشته‌های متذکره مشغول به تحصیل می‌باشد.

در رأس این پوهنتون رئیس بعنوان بالاترین مقام اجرایی قرار داشته که به تعداد ۲۸ نفر کارمند اداری و خدماتی و ۱۵ نفر عضو کدر علمی دایمی در دو معاونت (معاونت اداری - مالی و معاونت علمی - تدریسی) در سطوح مختلف مشغول به پیشبرد امور می‌باشد.

بخش تحقیقات پوهنتون از ابتدای تأسیس این نهاد بصورت مستمر منتشرکننده‌ی تحقیقات اساتید و محصلان بوده که حاصل این تلاش‌ها چاپ ۱۶ شماره مجله محصلان «پیام خاتم» و ۶ شماره مجله علمی - پژوهشی «اندیشه خاتم» ۲ شماره دوفصل نامه «حقوق و سیاست» است.

همینطور علاوه بر داشتن تمامی امکانات و تجهیزات آموزشی به تعداد ۹ لابراتوار مجهز تخصصی در رشته‌ی طب معالجوی نیز موجود است.

این پوهنتون جهت اعمار ساختمان دایمی پوهنتون در دو قسمت جداگانه نیز اقدام به خریداری زمین به مساحت ۳۳ بسوه در حیدرآباد و ۱۲ جریب در شهرک سلطان محمود غزنی نموده است که طرح اعمار ساختمان دایمی تکمیل گردیده و در اولین فرصت اقدام به اجرای طرح خواهد شد.

پوهنتون خاتم النبیین (ص) یکی از معتبرترین پوهنتون‌های خصوصی افغانستان می‌باشد. این پوهنتون با حکم شماره ۲۹۹ ریاست جمهوری افغانستان و مجوز رسمی وزارت تحصیلات عالی به شماره ۱۰ فعالیت علمی و آموزشی خود را در سال ۱۳۸۶ آغاز نمود. پوهنتون خاتم النبیین اکنون دارای هفت پوهنچی فعال در یازده رشته فقه و حقوق، طب، کمپیوتر

ساینس، علوم سیاسی، اقتصاد و مدیریت، علوم اجتماعی، انجیری، انجیری برق و ساختمان، مدیریت تجاری، مدیریت اقتصادی، قابلیت و تکنولوژی طبی در کابل و غزنی می‌باشد.

شعبه غزنی پوهنتون خاتم النبیین (ص) در کمیسیون مورخ ۱۳۹۰/۱۱/۲۵ وزارت محترم تحصیلات عالی با پوهنچی حقوق و علوم سیاسی مورد تأیید قرار گرفته که طی مکتوب شماره ۵۸۱/۱۴۲۹ مورخ ۱۳۹۰/۱۱/۲۹ ابلاغ گردیده است؛ سپس تقاضای ایجاد پوهنچی‌های طب معالجوی و اقتصاد در سال ۱۳۹۱ مورد تأیید قرار گرفت که از سال ۱۳۹۱ تا کنون در ولایت غزنی فعالیت می‌نماید.

اکنون دارای سه پوهنچی فعال در رشته‌های طب معالجوی، اقتصاد، حقوق و علوم سیاسی می‌باشد. کدر علمی ورزیده، سیستم آموزشی معیاری، کتاب‌خانه غنی با بیش از ۱۲۰۰۰ جلد کتاب، لابراتوار مجهز؛ شفاخانه کدري، امکانات و تکنولوژی تعلیمی به‌روز، از ویژگی‌های مهم این پوهنتون به حساب می‌آید.

### روش‌شناسی

روش به کار گرفته شده در تدوین این پلان، آمیزه‌ای از روش تحلیلی و راهبردی/کاربردی است که با نمونه‌گیری و نظرخواهی از جامعه‌ی آماری مربوط، به بررسی فرضیه‌های مورد نظر کارگروه تدوین پلان استراتژیک پرداخته و در سایه بررسی اسناد و مدارک، از ابزار مصاحبه‌ی عمیق و ابزار اصلی «پرسش‌نامه» استفاده نموده است. با گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه، در نگرش سنجی استادان، کارفرمایان، فارغان و فراگیران کنونی شعبه از روش تحلیل کمی/آماري استفاده شده، و نقاط قوت و ضعف، هم‌چنین فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی گردیده است. سپس با به کارگیری روش تحلیل کیفی و استفاده از جلسات بحث گروهی متمرکز توسط کمیته تدوین پلان استراتژیک، میزان شدت و ضعف عوامل چهارگانه‌ی پیشین، مشخص شده است؛ بعد از آن با تشخیص ضریب اهمیت هر کدام از عوامل چهارگانه، راهبردهای ممکن برای برنامه‌ی ليسانس، استخراج گردیده است. پس از تجزیه و تحلیل، در نهایت از میان استراتژی‌های استخراج شده، استراتژی برگزیده مشخص گردیده است. ابزارهای مختلفی جهت تحلیل‌های کمی و کیفی به کار گرفته شده اند؛ از جمله نرم‌افزار SPSS، مدل SWOT، و جدول QSPM.

## بخش دوم

### ۲. چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها و ذی‌نفعان

در بخش دوم، چشم انداز و مأموریت شعبه غزنی پوهنتون خاتم النبیین (ص) در افق ۱۴۰۴ تدوین می‌شود. برای تدوین چشم انداز و مأموریت پوهنتون، ضمن توجه به وضعیت محیطی، به اهداف کلان پوهنتون و دیدگاه و نقطه نظرات ذی‌نفعان پوهنتون، خصوصاً صاحبان امتیاز و مسئولین بلند رتبه آن توجه صورت گرفته است. در قدم بعد، ارزش‌های محوری پوهنتون با توجه به اساسنامه آن تدوین و در نهایت به تحلیل ذی‌نفعان پرداخته شده است.

#### ۱-۲. چشم انداز پوهنتون شعبه غزنی؛

چشم انداز به معنی بینش و دوراندیشی بر تصور و تجسم آینده مبتنی است. در واقع، چشم انداز نگاه بلندمدت و بلند پروازانه به اهداف آرمانی در بستر سازمان است.

چشم انداز یک سازمان در قالب یک سند یا سند چشم انداز تشریح می‌شود تا تابلوی راهنمای سازمان در حرکت به سمت آینده باشد و از انحراف مسیر جلوگیری نماید.

بیانیه چشم انداز شعبه غزنی پوهنتون، قرار ذیل است:

«پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی مصمم است تا از طریق تدریس، تحقیق و عرضه خدمات، جایگاه معیاری را در عرصه تحصیلات عالی در سطح ملی کسب نماید.»

#### ۲-۲. مأموریت پوهنتون شعبه غزنی

رسالت یا مأموریت عبارت از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه بر عهده گرفته تا خدماتی ارائه دهد و نیازهای جامعه را بر آورده سازد. بیانیه مأموریت سازمان باید سند ملموس و آشکاری باشد که مجموعه تلاش افراد سازمان را در یک جهت متمرکز کند.

مأموریت شعبه غزنی پوهنتون قرار ذیل است:

«پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی در حال حاضر در راستای آموزش و تربیت نیروی انسانی از طریق تدریس، تحقیق و عرضه خدمات مصروف می‌باشد.»

#### ۳-۲. بیانیه ارزش‌ها

بیانیه ارزش‌ها احساسات مشترک و درونی افراد سازمان را در محیط ملی و فراملی آشکار می‌سازد.

ارزش‌های محوری پوهنتون خاتم النبیین، از اجزای زیر تشکیل شده است:

- دین‌مداری
- درستی و صداقت؛
- صلاحیت و شایستگی؛
- کیفیت محصولات و کارایی؛
- وفاداری و نیکوکاری؛
- آزادی عمل و فکر؛
- مسئولیت‌پذیری؛
- خلاقیت و نوآوری؛

#### ۴-۲. اهداف استراتژیک

پوهنتون خاتم النبیین (ص) شعبه غزنی با توجه به تعریف بیانیه‌ی ارزش‌های این نهاد علمی و با توجه به اهداف تعیین شده‌ی وزارت محترم تحصیلات عالی، در صدد است تا بتواند در چارچوب معین شده اهداف کلان استراتژیک خود را در چهار کتگوری مختلف تعیین و مشخص سازد:

۱. حکومت‌داری خوب، توسعه و بازسازی اداری؛
۲. توسعه برنامه‌های علمی و تقویت فعالیت‌های آموزشی؛
۳. توسعه ارتباطات و سهم‌گیری در انکشاف جامعه؛
۴. افزایش دسترسی به تحصیلات عالی؛
۵. توسعه زیربنایی؛
۶. توسعه فعالیت‌های فرهنگی؛

با توجه به اهداف تعیین شده پوهنتون، هر کدام از اهداف استراتژیک دارای زیربخش‌های متفاوتی می‌باشد که در ادامه به شرح هر کدام از این اهداف پرداخته و زیرمجموعه‌های آن‌را به بحث می‌گیریم.

لازم به ذکر است که چهار بخش معین شده، در ادامه می‌تواند تمامی اهداف وزارت محترم تحصیلات عالی را تحت پوشش قرار داده و در مطابقت با آن تمامی برنامه‌های خود را تنظیم نماید.