



وزارت تحصیلات عالی  
معینیت علمی  
مؤسسہ تحصیلات عالی شفاء  
معاونیت علمی و تدریسی  
ریاست پوهنخی ستوماتولوژی

# پلان استراتیژیک

۱۴۰۵ - ۱۴۰۱



## فهرست

صفحه	عنوان
1.....	پیام رئیس پوهنځی ستوماتولوژی
2.....	کلیات
2.....	مقدمه
3.....	معرفی مختصر پوهنځی ستوماتولوژی
3.....	منظور از ساختن پلان ستراتیژیک
4.....	این پلان ستراتیژیک چگونه ساخته شد؟
6.....	چارت تشکیلاتی پوهنځی ستوماتولوژی
8.....	دیدگاه، ماموریت، ارزش ها واهداف کلان
8.....	ارزش ها:
8.....	تفصیل ارزش های ما:
9.....	بیانیه ای دیدگاه (Vision)
10.....	1-2-2 تقویت کننده این دیدگاه
10.....	بیانیه ی ماموریت یا رسالت
11.....	اهداف کلان (Goals)
12.....	شناخت محیط داخلی
12.....	مقدمه
12.....	روش شناسی (methodology) شناخت محیط درونی
12.....	شناخت محیط داخلی پوهنځی ستوماتولوژی
13.....	بررسی بخش های مختلف محیط داخلی پوهنځی ومؤسسه تحصیلات عالی شفاء
13.....	اهداف و برنامه ها
14.....	حکومتداری خوب
17.....	عوامل موثر بر حکومتداری خوب
17.....	زیر بناها
19.....	عوامل موثر بر زیربناها
19.....	برنامه های علمی
26.....	عوامل موثر بر برنامه های علمی
26.....	دسترسی به تحصیلات عالی و حمایت محصلان
31.....	عوامل موثر بر دسترسی به تحصیلات عالی
35.....	شناخت محیط خارجی
35.....	مقدمه
38.....	ارزیابی تدوین استراتیژی ها

38.....	مقدمه
38 .....	تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
38.....	تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی
41.....	تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی
44 .....	تهیه ماتریکس داخلی-خارجی
44 .....	طراحی مدل تحلیلی (SWOT)
48.....	گزینش استراتژی‌ها
48.....	مقدمه
48 .....	اهداف کلان پوهنخی ستوماتولوژی
49 .....	استراتژی‌های اصلی پوهنخی ستوماتولوژی
64 .....	نظارت و ارزیابی استراتژی‌ها
62.....	اهداف کوتاه مدت به اساس اولویت‌های استراتژی
64.....	فرایند نظارت و ارزیابی استراتژی‌ها
65.....	اهداف استراتژیک و عملیاتی
65 .....	مقدمه
65 .....	اهداف استراتژیک پنج ساله
69.....	اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی
69 .....	مقدمه
69 .....	ارزیابی استراتژی‌ها
69.....	شاخص داده یا ورودی:
70.....	شاخص ستاده یا خروجی:
70 .....	انواع شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد
70.....	شاخص نتیجه:
70.....	شاخص کارایی:
70.....	شاخص کیفیت:

## پیام رئیس پوهنخی

الحمد لله رب العلمین والصلاه والسلام علی سید الأنبیاء والمرسلین و علی آله وأصحابه أجمعین، وبعد، جای بسا مسرت و خوشی است که پلان استراتیژیک پوهنخی مطابق پلان استراتیژی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بعد از کار مسلسل و جلسات متنوع برای تطبیق و اجرا آماده می شود، پلان استراتیژیک پوهنخی هم گام با پلان استراتیژیک نهاد اهداف نهایی، وضعیت استراتیژیک، ابتکارات و فعالیت های برای به دست آوردن اهداف استراتیژیک آن نهاد را مشخص ساخته به آن نهاد سمت و سو می دهد حمایت و تعقیب میکند.

پلان استراتیژیک پوهنخی ستوماتولوژی که شما اکنون در دست دارید پلانی است که امید ها و آرزوهای پوهنخی ستوماتولوژی این مؤسسه را که در طرح و تکمیل آن همه سهمیم بودند منعکس می سازد، این پلان اگر به شکل جدی تطبیق گردد پوهنخی از این طریق اهداف دراز مدت خویش را با پیمانیه بسیار بلند به دست می آورد، بناء تقاضای من اینست که همه اساتید و کارمندان محترم پوهنخی ستوماتولوژی با همان تعهد؛ جدیت و اخلاصی که دارند برای تطبیق این پلان استراتیژیک گام های استوارتر و مستحکم تر بردارند، و هنگام تطبیق فعالیت ها کیفیت کار را در نظر گرفته متوجه باشند که آیا با اجرای فعالیت های ذکر شده اهداف استراتیژیک پوهنخی و در نتیجه اهداف کوتاه مدت مؤسسه را بدست آورده اند یا خیر؟

دقیقاً هر کار و فعالیت که با اصول و روش های معیاری و ستندرد معتمدانه انجام داده شود نه تنها کامیابی و موفقیت دنیایی را به دنبال دارد حق مادر وطن را نیز ادا کرده و این یک وجیبه دینی و ایمانی یک انسان مومن نیز میباشد، رسول الله صلی الله علیه وسلم فرموده اند: «إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ» (یعنی: (الله تعالی در همه چیزها احسان و انجام دادن آن را به گونه شایسته فرض گردانیده است)، و حضرت عائشه رضی الله عنه از رسول الله صلی الله علیه وسلم روایت نموده است که رسول الله صلی الله علیه وسلم گفت: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ» (یعنی: (الله تعالی خیلی خوش دارد تا اگر شخصی کاری را انجام می دهد آن را به صورت درست و شایسته انجام دهد) و در نهایت از الله منان برای خودم و همکارانم توفیق تربیه نسل جوان کشور عزیزم را خواهانم تا ازین طریق مصدر خدمت و در آبادانی، رشد و انکشاف کشور عزیزم سهم خود را ادا نمایم.

دوکتور ظریف الله متقی

رئیس پوهنخی ستوماتولوژی

# فصل اول

## کلیات

### ۱-۱ مقدمه

تجربه نشان داده است که درجهان معاصر، برنامه ریزی جهت توسعه و انکشاف بخش های مختلف جوامع انسانی، مخصوصاً در مورد مؤسسات علمی سهم بارز و نقش عمده دارد. اهدافیکه به اساس پلان های دقیق و درست تعقیب و پی ریزی می شوند، دارای نتایج سودمند و دوامدار می باشند، تعیین دقیق و به موقع اهداف، نیازها، ظرفیت ها و در نظرگرفتن شرایط زمانی و مکانی و مصلحت ها از جمله پیش نیازهای عمده تطبیق عملی هر برنامه در بخش های مختلف حیات جوامع بشری میباشد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء منیث یک مرکز علمی جوان و در حال رشد، در جهت عرضه خدمات معیاری و سودمند، برای همه مردم کشور خود را معتهد میداند. ما امیدواریم و یقین داریم که مؤسسه تحصیلات عالی شفاء خصوصاً پوهنخی ستوماتولوژی در مسیر سالم و هدفمند در جهت توسعه و رشد از لحاظ کمی و کیفی گام برمی دارد. بنابر آن داشتن یک پلان و برنامه منظم، مؤثر و کارا از ضروریات و نیازهای مبرم پنداشته میشود.

در چوکات پلان استراتیژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء اینک پوهنخی ستوماتولوژی این مؤسسه پلان استراتیژیک پنج ساله خویش را ترتیب و تدوین نموده که جهت رسیدن به مقاصد و اهداف سودمند علمی بسیار با اهمیت می باشد. این پلان اهداف عمده و نیازهای پوهنخی ستوماتولوژی را بیان نموده که تطبیق درست آن اهداف مذکور را تحقق خواهدبخشید.

از سال ۱۳۹۳ تا اکنون تحولات بسیار مهم و تغییرات مثبت که در آموزش محصلین گرامی و کیفیت نظام تحصیلی پوهنخی ستوماتولوژی این مؤسسه به وجود آمده است، در نظر گرفته شده است. کار جمعی و تیمی بزرگ در قسمت جمع آوری معلومات و تهیه این پلان صورت گرفته است. امیدواریم این پلان استراتیژیک یک رهنمود مناسب برای بدست آوردن اهداف تعیین شده این پوهنخی باشد تا بتوانیم مسؤلیت الهی و ملی را در قبال بلند بردن سطح دانش نسل جوان کشور عزیز مان ادا کرده باشیم و از همه اشخاص ذیدخل که در تهیه و ترتیب این پلان با علاقه سهم گرفته اظهار سپاس نموده موفقیت آرزو می نمایم.

## معرفی مختصر پوهنخی ستوماتولوژی:

پوهنخی ستوماتولوژی که در سال ۱۳۹۳ ه ش در چوکات مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، مطابق به معیارهای وزارت محترم تحصیلات عالی کشور، به فعالیت آغاز کرده و یکی از پوهنخی های کلیدی به شمار می رود، که هدف و مقصد بنیادی آن تربیت و آموزش نسل جوان با نظر داشت کیفیت بلند و معیاری و تقدیم کادرهای علمی، تخصصی در بخش های طبی در چارچوب ارزش های دینی و ملی می باشد. تا از یک طرف وطن عزیزما از لحاظ کادرهای تخصصی و عرصه خدمات صحتی متکی به خود گردد و از طرف دیگر نسل جدید و آینده این سرزمین در پیشرفت وطن و به خصوص در پیشرفت اقتصادی، بهبود وضعیت اجتماعی، استقرار سیاسی و تأمین امنیت و عدالت سهیم شوند، بناءً با این هدف والا و بزرگ پوهنخی ستوماتولوژی تأسیس گردیده است. البته قابل ذکر است که این پوهنخی دارای یک دیپارتمنت می باشد. در حال حاضر پوهنخی ستوماتولوژی به تعداد ۸۳۱ محصل از طبق ذکور و اناث دارد که ۷۰۰ تن ذکور تقریباً ۱۳۱ تن آنرا اناث تشکیل می دهد و محصلین این پوهنخی در دو تایم (قبل از ظهر وبعد از ظهر) مصروف درس های تیوری و کارهای عملی میباشند مدت تحصیل در این پوهنخی شش سال که ۱۰ سمستر تیوری و مدت یک سال ستاژ می باشد که هر سال آن مشتمل دو سمستر بهاری و خزانی تحصیلی می باشد. کادرهای علمی پوهنخی ستوماتولوژی دارای مدارک تحصیلی، دکتورا، تخصص و ماستری از پوهنتون های معتبر داخلی و خارجی با داشتن رتبه های علمی کادری از پوهنیار الی پوهاند مشغول رسالت تدریس می باشند. پوهنخی ستوماتولوژی دارای شورای علمی، مدیر تدریسی، دیپارتمنت و کمیته های هشت گانه فعال میباشد که قرار ذیل اند.

(کمیته کریکولم، کمیته تضمین کیفیت، کمیته فرعی امتحانات، کمیته تحقیق، کمیته نظم و دسپلین، کمیته فرهنگی، کمیته پلان ستراتیژیک و کمیته آموزشی الکترونیکی یا ELearning)

## 1-2 منظور از ساختن پلان ستراتیژیک

حقایق و تجارب علمی نشان داده است که کار با پلان و هدفمند نتایج سودمند را به بار می آورد. مخصوصاً برای یک مؤسسه تحصیلات عالی نو تاسیس و جوان باید مطابق پلان زمان بندی شده و مشخص با اولویت های تعیین شده در بخش های مختلف فعالیت نماید، تا نتایج ملموس و مثمر را بوجود آورد. این ستراتیژی ها اکادمیک به حیث رفع نیازمندی های کشور از ناحیه تربیه کادرفنی با در نظر داشت وضع فعلی موسسات اکادمیک و با در نظر داشت تحقیقات ملی و بین المللی و پیشرفت های جهانی در ساحات علم و تکنالوجی و میتودهای تدریس، امکانات داخلی و خارجی، برای مدت یک سال به اساس نیازها و اولویت ها مطابق پلان پنج ساله مؤسسه هذا ترتیب گردیده است، امیدواریم تارهنمای تمام فعالیت های کادر های علمی و هیأت رهبری جهت رسیدن به اهداف مورد نظر که همانا رسیدن به يك سطح علمی و مسلکی می باشد.

### ۱-۳ این پلان استراتیژیک چگونه ساخته شد؟

بخاطر تهیه پلان استراتیژیک نخست یک کمیته ۵ نفری از متخصصین ساحه علمی و اکادمیک مؤظف گردیده، تا در این راستا طبق تقسیم وظایف شروع بکار نمایند. کمیته مکلف گردید قبل از همه پلان استراتیژیک پنج ساله مؤسسه تحصیلات عالی شفاء را دقیقاً مورد مطالعه قرار داده، به اساس آن پلان استراتیژیک پوهنخی ستوماتولوژی تصویب گردید. پلان استراتیژیک پوهنخی ستوماتولوژی بادر نظر داشت، اصول و نورم های پذیرفته شده اکادمیک، امکانات، ظرفیت ها و محدودیت ها طرح ریزی گردیده. کار های جمعی و تخصصی بزرگ در قسمت نظرخواهی توسط پرسشنامه های مشخص با محصلین، استادان و مردم جامعه برای جمع آوری معلومات انجام شد. براساس یافته های تحقیق، پلانگذاری صورت گرفته و پلان عملیاتی به اساس یافته های ذکر شده ترتیب گردیده است، بنابراین محتویات عمده پلان استراتیژیک پوهنخی ستوماتولوژی روی وضعیت فعلی و توسعه کمی و کیفی، افزایش ظرفیت و معیاری سازی در پنج سال آینده تاکید می نمایند، تا منحصیث یک پوهنخی فعال و قوی بتواند فارغان لیسه ها را جذب و سایر کسانی را که علاقمند این رشته میباشند به وجه احسن در شرایط علمی و اکادمیک طبق استندردهای مربوطه بعد از سپری نمودن دوره تحصیلی خویش به جامعه تقدیم نمایند.



## اعضای کمیته پلان گذاری پلان ستراتیژیک پوهنخی ستوماتولوژی

جدول 11-1 (تشکیل کمیته ترتیب و تدوین پلان استراتیژیک)

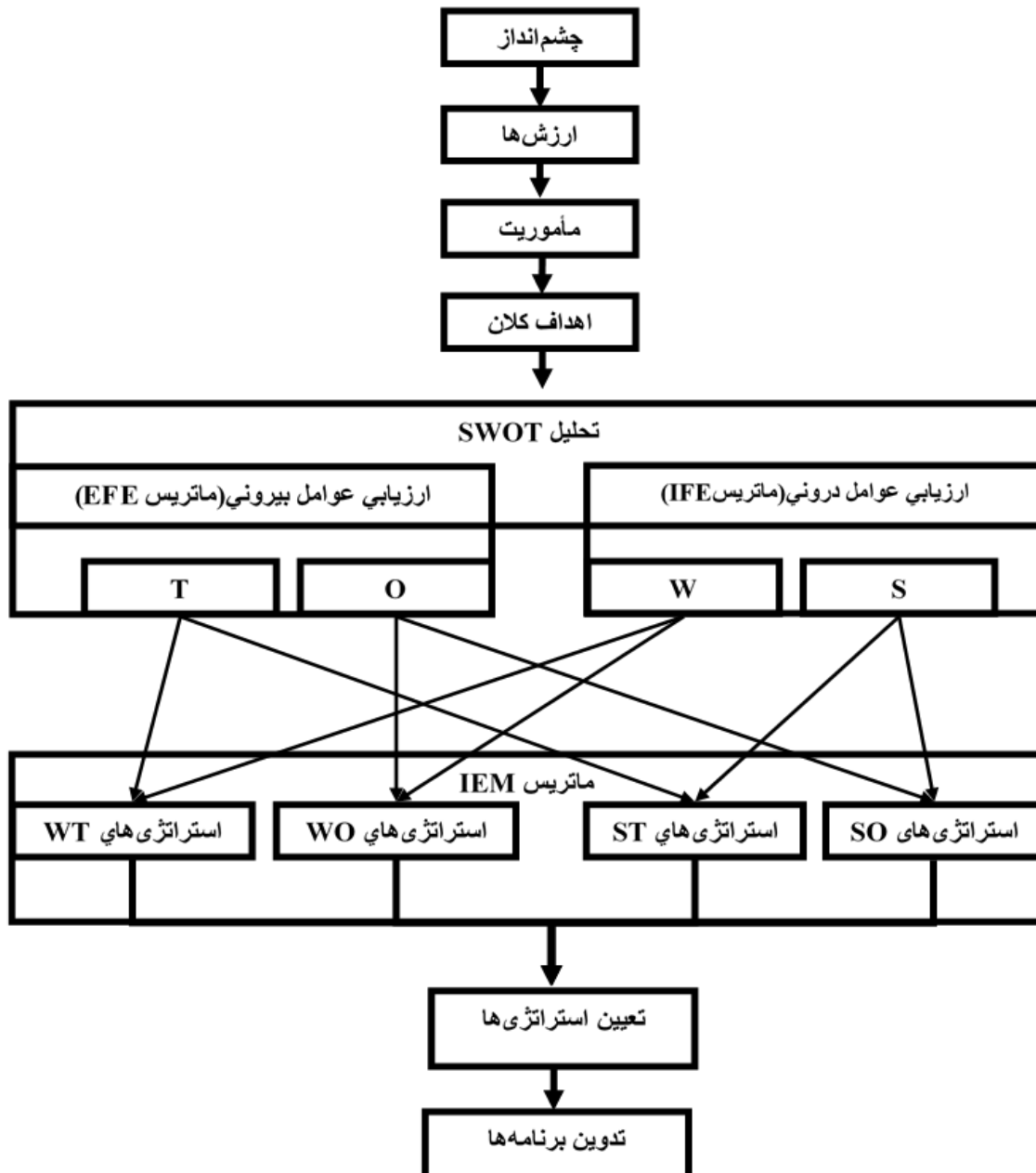
شماره	اسم و تخلص	وظیفه در مؤسسه	نوع وظیفه در کمیته
۱	دوکتور ظریف الله متقی	رئیس پوهنخی ستوماتولوژی	رئیس کمیته
۲	استاد نصیح الله شهزاد	استاد و آمر مرکز مشوره دهی	منشی کمیته
۳	استاد محمد خالد صدیقی	استاد و آمر تضمین کیفیت	عضو
۴	دوکتور محمد طاهر خلیلی	استاد	عضو
۵	استاد سید جمال دین روحانی	استاد	عضو

### ۱-۴ چارت تشکیلاتی پوهنخی ستوماتولوژی

استخدام کادر علمی اکادمیک، تخنیک، کارمندان شایسته با داشتن درجه های تحصیلی بالاتر و با تشکیلات سنجیده یکی از اهداف این پوهنخی به شمار می رود. این پوهنخی اکادمیک خود را ملزم می داند، که بستر لازم و مناسبی را برای انجام امور تحصیلی، فرهنگی و تحقیقات بنیادی فراهم نموده تا از این طریق نقش اساسی را در تولید دانش، انتشار علوم و تأمین نیازهای جامعه ایفا وظیفه نماید. این پوهنخی تلاش دارد در انجام وظایف خود از وجود مدیران و کارکنان خلاق و متخصص، مدیریت پویا و متعهد در قالب تشکیلات منسجم شامل بخش های زیر میباشد.



شکل ( ۲-۱ ) مدیریت استراتژیک برای نظام پوهنّی ستوماتولوژی



## فصل دوم

### دیدگاه، ماموریت، ارزش ها و اهداف کلان

#### ۱-۲ ارزش ها:

1. پابندی به ارزش های اسلامی و ملی کشور عزیز ما افغانستان
2. توجه مستمر باکیفیت در ارائه خدمات و عرضه برنامه های اکادمیک
3. رعایت شفافیت و حسابداری در پیشبرد فعالیت ها
4. تلاش برای تقویت وحدت ملی
5. تامین عدالت و برابری اجتماعی
6. اهمیت و اولویت دادن به تحقیقات به عنوان اصلی ترین راه تولید علم آفرینی و پیشرفت کشور؛  
ترویج اخلاق حمیده، صداقت و محبت به وطن
7. ارج نهادن به کرامت انسانی با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه تتبع و بررسی علمی
8. مسول و جواب گو به اعتبار و آرمان های مردم عزیز مان
9. ارج نهادن به آزاد اندیشی و زمینه سازی برای ارائه افکار متضاد
10. ارج نهادن به تقدم مصالح عمومی و ملی بر منافع فردی، سمتی، قومی و تقویت روحیه همکاری و مشارکتی
11. ارج نهادن به تجربیات و دستاوردهای علمی بشر- و بهره گیری از آنها در چارچوب نظام ارزشی کشور
12. حفظ اخلاق اسلامی و کرامت انسانی در چوکات قوانین اسلامی
13. ارائه خدمات با کیفیت آموزشی تیوری و عملی و تحقیقاتی

#### ۱-۱-۲ تفصیل ارزش های ما:

- پوهنځی ستوماتولوژی درچوکات مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، دارای اصول و ارزش های بزرگی هست، که تعهد و التزام به آنها را بر همه منسوبین خویش لازم می داند و این ارزش ها برای هر فرد منسوب به این مؤسسه به مصابه چراغ رهنمود به شمار می رود.
- **التزام به ارزش های اسلامی:** پوهنځی ستوماتولوژی در همه امور خویش به ارزش های اسلامی متعهد بوده و خواهان پیوند دادن این ارزشها به ارزشهای علمی و اکادمیک کشور می باشد.
  - **اصل مشوره:** پوهنځی ستوماتولوژی درتمام امور و درهمه سطوح متعهد به نظام شورایی بوده و آن را یک اصل کاری خویش می داند.

- **مسئولیت پذیری:** پوهنځی ستوماتولوژی احساس و تحمل مسؤلیت در قبال خود، جامعه و عموم مردم را از ارزش هاس اساسی این پوهنځی میداند.
- **احترام متقابل:** پوهنځی ستوماتولوژی احترام به همه افراد جامعه را از وجایب و مسؤلیت های هرفرد منسوب به این پوهنځی می داند.
- **محاسبه و شفافیت:** پوهنځی ستوماتولوژی در تمام اموراکادمیک، استادان، محصلان و تمام منسوبین خود با شفافیت کامل تعامل داشته و از طریق یک میکانیزم واضح و روشن پایبند به محاسبه متبادل می باشد.
- **آزادی اکادمیک:** پوهنځی ستوماتولوژی در چهارچوب قوانین و لوایح به آزادی های اکادمیک باور دارد و حق مصادره هیچ گونه نظریه علمی را جز از راه مناقشه علمی نه به خود و نه به کسی دیگر می دهد.
- **تمیز و برتری:** پوهنځی ستوماتولوژی در انجام امور با کیفیت و به تمیز و برتری یقین دارد.
- **ابتکار:** پوهنځی ستوماتولوژی در عرصه های تحقیق، تدریس و مدیریت افکار، راه حل های ابتکاری را تشویق می کند، از افراد هدفمند و دارای افکار و طرح های ابتکاری تقدیر می نماید.
- **قیادت سازی:** پوهنځی ستوماتولوژی برای آینده کشور قیادت سازی می کند و افراد دارای استعداد رهبری را تشویق و همکاری میکند.
- **عدالت:** پوهنځی ستوماتولوژی در همه قضایا، مخصوصاً در بخش توظیف و استخدام به عدالت باور دارد و به همه افراد فرصت یکسان فراهم می کند و فقط قابلیت ذاتی را معیار استخدام و توظیف می داند.
- **آینده نگری:** پوهنځی ستوماتولوژی همواره به آینده نگری تاکید می کند و همیشه پلان هایش را با دید وسیع و روشن مبتنی می سازد.
- **کیفیت:** پوهنځی ستوماتولوژی بادر نظر داشت پلان استراتژیک مؤسسه در بخش پلان گذاری ها، پالیسی ها و تطبیق آن همیشه در جستجوی کیفیت عالی و بهتر بوده و خودرا به دریافت آن مکلف دانسته و برای رسیدن به آن تلاش می کند.

## ۲-۲ بیانیه ای دیدگاه (Vision)

پوهنځی ستوماتولوژی مصمم است تا در ارایه علم و دانش ارتقاء صحت از امراض ستوماتولوژی و عرضه خدمات صحتی معیاری باتربیت نیروی متعهد و متخصص به سطح ملی و بین المللی پیشگام باشد.

## 1-2-2 تقویت کننده این دیدگاه

1. داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کار آمد، شفاف و ساده.
2. داشتن تعمیر دایمی و جایداد شخصی.
3. داشتن اراده قوی و باور مند به آینده.
4. داشتن ترانسپورت رایگان برای اناث .
5. موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلان.
6. شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع.
7. داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی، تکنولوژی پیشرفته .
8. داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین.
9. داشتن شرایط ویژه برای طبقه اناث.
10. استفاده از تکنالوژی معاصر در میتودهای تدریس.
11. موجودیت همکاری صمیمانه بین اعضای کادر علمی.
12. جذب و تربیه کادر های جوان و با تعهد به ارزش های اسلامی و افغانی .

### ۳-۲ بیانیه ی ماموریت یا رسالت (mission)

تربیت نیروی متعهد و متخصص در زمینه تداوی و کنترل امراض ستوماتولوژی ، بستر سازی جهت تحقیقات علمی و ارایه خدمات صحی متناسب با ستندرد های جهانی به منظور یک جامعه صحت مند.

این ماموریت به شرح زیر به ارزش های گوناگون تجزیه می گردد

1. تربیت نیروی انسانی متعهد، متخصص، کارآفرین، خلاق و وطن دوست
2. ارزیابی نقاط اسیب پذیر کشور به منظور نیازسنجی و سوق دهی تحقیقات به طرف موارد مهم و مبتنی بر نیاز کشور
3. نهادینه سازی تفکر تحقیق محور و نوآوری در دیپارتمنت ها، مراکز تحقیقاتی با استفاده از فرصت ها به هدف پاسخگویی به سوالات، نیازها و رفع تهدید های کشور
4. استخدام استادان با تجربه و دارای درجه تحصیلی بلندتر
5. استفاده از تکنالوژی معاصر در تدریس جهت ارتقای کیفیت تدریس
6. ارزیابی دوامدار از کیفیت تدریس و رفع نقاط ضعف بخش تدریس، تحقیقی و تالیف
7. راه اندازی تحقیقات علمی هدفمند و ارایه خدمات تحقیقی، علمی و تحصیلی مؤثر در جهت رفع نیازمندی های کشور
8. تطبیق نصاب تحصیلی ترتیب شده از طرف وزارت تحصیلات عالی کشور

## ۴-۲ اهداف کلان (Goals)

1. زمینه سازی تحصیلات عالی معیاری و ستندرد در عرصه های مختلف علوم نظری، کارعملی برای فارغان دوره های ثانوی و لیسانس مطابق ارزش های اسلامی و ملی
2. تربیه کادرهای علمی و متخصص دربخش ستوماتولوژی
3. پیش برد فعالیت های علمی و تحقیقی با استفاده از مهارت های علمی و تکنالوژیکی عصری به منظور پیشرفت در عرصه های اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی.
4. انتقال علم و تکنالوژی جهانی و ایجاد زمینه برای نوآوری ها، استفاده از روش های نوین و بین المللی در ساحت تدریس، تحقیق و تالیف به غرض انتقال و بهره گیری از تجارب ملت های پیشرفته
5. ارتقاء سطح آگاهی و آموزشی مردم شهر کابل نسبت به بیماری های دهان و دندان
6. تربیه دوکتوران متعهد و متخصص که جاگزین اشخاص غیر مسلکی یا تجربوی کارمیکندگرد
7. آماده سازی افراد ورزیده و شایسته جهت رهبری و تقدیم کردن آنان به جامعه به هدف رفع نیازهای بازار کار
8. انکشاف کادر علمی پوهنځي به اساس ارایه فرصت های تحصیلی بالاتر، کورس های کوتاه مدت، بازدیدهای متقابل و ایجاد فرهنگ آموختن متداوم

## فصل سوم

### شناخت محیط داخلی

#### 1-3 مقدمه

پوهنخی ستوماتولوژی در تدوین این پلان استراتژیک مطابق پلان استراتژیک مؤسسه از رویکرد تجویزی استفاده شده است. درون مایه اصلی این روش جفت وجور کردن عوامل داخلی (نقاط قوت وضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدید ها) به منظور بهره برداری از منابع نهفته در فرصت ها یا اجتناب از زیان های نهفته در تهدید هاست. استراتژی ها از تعامل چهار عامل به منظور استفاده از شایستگی های تمایز بخش نهاد برای بهره گیری از فرصت ها استراتژیک محیطی ایجاد میشود. تدوین استراتژی در رویکرد تجویزی فرایند گام به گام است و برای هر گام آن دستور العمل های مشخصی تجویز شده است.

#### 2-3 روش شناسی (methodology) شناخت محیط درونی

تحلیل محیط داخلی، به معنای شناخت وضعیت پوهنخی در مجموع از عوامل قابل مدیریت، توسط خود پوهنخی است. این تحلیل موجب شناخت نقاط قوت و ضعف پوهنخی و امکان ارایه استراتژی های مبتنی بر آن را فراهم می آورد. در این قسمت به شناخت محیط درونی پرداخت شده و حوزه های مختلف محیط درونی پوهنخی تشریح شده است. برای مشخص کردن قوت ها وضعف ها این پوهنخی ابتدا فهرستی از عوامل محیط داخلی موثر بر بخش های مهم پوهنخی تدوین گردیده. پوهنخی ستوماتولوژی با تهیه سوالات و پرسش نامه ها و تاثیر گذاری هر یک مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت، عوامل مهم مشخص شد. در راستای اولویت های اساسی پوهنخی ستوماتولوژی عمده ترین نقاط قوت و ضعف با استفاده از مشارکت و معلومات مسئولین بخش در قالب عناوین زیر تحلیل وضعیت گردیده است.

#### ۳-۳ شناخت محیط داخلی پوهنخی ستوماتولوژی

در این قسمت به شناخت محیط داخلی پرداخته شده است. برای این منظور، بخش های مختلف محیط داخلی از جمله برنامه های علمی، حمایت از محصلان، زیربناها، بودجه و اعتبارات، منابع بشری، فرهنگ و قوانین، حوزه ارتباطات، روابط و همکاری ها و عوامل موثر در این بخش ها تشریح خواهد شد. عناوین کلی مورد بررسی که مفاهیم فوق را در بر دارند عبارتند از:



- ✓ اهداف و برنامه‌ها
- ✓ حکومت‌داری خوب
- ✓ زیربناها
- ✓ برنامه‌های علمی
- ✓ دسترسی به تحصیلات عالی

### ۴-۳ بررسی بخش‌های مختلف محیط داخلی پوهنځی

در این قسمت بخش‌های مختلف مرتبط با محیط درونی پوهنځی و مؤسسه تحصیلات عالی شفاء مورد بررسی قرار گرفت.

#### ۱-۴-۳ اهداف و برنامه‌ها

**الف) تاریخچه:** مؤسسه تحصیلات عالی شفاء یکی از مؤسسات خصوصی کشور بوده، که به تاریخ ۱۳۹۳/۱۲/۲۰ به شماره (۱۹۶۷) و شماره مسلسل (۱۰۲) در وزارت محترم تحصیلات عالی ثبت و راجستر است و با داشتن، پوهنځی ستوماتولوژی، پوهنځی فارمسی، پوهنځی حقوق و علوم سیاسی در تعاملی پویا و سازنده با سایر مراکز علمی و تحصیلی کشور متعهد به عرضه خدمات آموزشی و تولید علم برای همه اقشار جامعه بخصوص قشر- جوان میباشد. بنابراین پوهنځی ستوماتولوژی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء موظف گردید تا در راستای اهداف زیر فعالیت‌های خود را به پیش برده تا به دورنمای تحصیلی خویش نایل آید.

- a. کسب رضای خداوند (ج) و ازاین طریق خدمت به دین مبین اسلام و ملت مسلمان افغانستان
- b. مشارکت در آماده ساختن کادرهای ملی با معیارهای ملی بین المللی در رشته‌های ستوماتولوژی
- c. عرضه ی پروگرامهای تحصیلی بادر نظر داشت ارزشهای اسلامی، تاریخی و ملی کشور
- d. پرورش و انکشاف استعدادهای فکری و مهارت‌های عملی محصلان با فراهم آوری زمینه‌های مساعد فراگیری تکنالوژی بطور نظری و عملی
- e. تربیه ی نسل جوان با روحیه سخت کوشی در مقابل مشکلات، پیگیری در فراگیری علوم و فنون، وفاداری به وطن، تعهد در برابر مردم و بی‌زاری از هرگونه مفاسد اخلاقی و اجتماعی
- f. تشویق و پشتیبانی همه جانبه از فعالیت‌های مبتکرانه و خلاق علمی در زمینه‌های تحقیقی، آموزشی، تالیف، ترجمه و انتشارات و ارتقای سطح آماجگی علمی- مسلکی اعضای کادر علمی مربوط.
- g. انتقال دانش و تکنالوجی معاصر جهت مشارکت فعال در پروسه‌های بازسازی فرهنگی و اقتصادی کشور و غلبه بر عقب ماندگی طولانی
- h. تأمین و تقویه ی مناسبات علمی و اکادمیک با مؤسسات مماثل داخلی جهت تبادل تجارب.

همچنین پوهنځی ستوماتولوژی در راستای پلان استراتژیک خویش برنامه‌هایی را در دست دارد که عناصر اصلی آن عبارتند از بهبود دسترسی به تحصیلات عالی و افزایش کیفیت آن، افزایش تقریبی محصلان در در پوهنځی ستوماتولوژی دوبرابرگردد، به عبارت دیگر تعداد محصلان پوهنځی ستوماتولوژی تا سال ۱۴۰۴ از ۶۰۰ به ۱۰۰۰ تن افزایش خواهد یافت. در عین حال بهبود کیفیت این پوهنځی از اهداف اساسی تلقی شده و از همین رو در این پلان، ارایه آموزش به بیشتر کادر علمی و تشویق محصلان برای ادامه‌ی تحصیل در مقاطع تخصص، ماستری برای رسیدن به این هدف در نظر گرفته شده است. علاوه بر آن، تعداد ۶ نفر استاد دایمی جدید در پوهنځی ستوماتولوژی جذب خواهند گردید تا از این طریق تناسب ۱۵ نفری بین استادان و محصلان تأمین گردد. این پوهنځی خود را مکلف به تقویت کیفیت تحصیلات عالی می‌داند زیرا این امر کلیدی منجر به ارتقای کیفیت و معتبر شدن پوهنځی ستوماتولوژی و نهاد تحصیلی می‌گردد. اهداف و دیدگاه پوهنځی به گونه‌ای تنظیم شده است که بتواند این نهاد تحصیلی را از وضعیت نامساعد فعلی آن خارج ساخته و آن را به یک سیستم با کیفیت عالی تبدیل نماید.

#### **۲-۳-۴ حکومتداری خوب**

تصمیم‌گیری خوب و مهارت‌های تحلیلی خصوصیتی است که می‌شود آن را از طریق ارایه برنامه‌های آموزشی و یا درس‌های اختصاصی در صنف‌ها برای محصلان، فارغان و سایر اقشار جامعه آموزش داد و از این طریق قدرت تحلیلی و تصمیم‌گیری خوب را میان افراد جامعه بالا ببریم؛ زیرا دیده می‌شود افرادی که در گونه‌های تصمیم‌گیری دچار مشکل‌اند و مهارت‌های تحلیلی را نیز در وجود بعضی افراد جامعه کمتر می‌توان سراغ داشت یا بر پوهنځی ستوماتولوژی است که علاوه بر عرضه خدمات تحلیلی و آموزش اختصاصی یا رشته‌وی، محصلان خود را برای مهارت‌های تحلیلی بهتر و قدرت تصمیم‌گیری خوب و قاطعیت عمل را نیز برای محصلان آموزش دهند. پوهنځی ستوماتولوژی هم در این پلان عزم خویش را برای افزایش مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری خوب در میان محصلان، فارغان و سایر افراد جامعه اتخاذ و برنامه‌های آموزشی و عملی را در سال‌های گذشته و آینده در تطبیق این پلان اتخاذ می‌نماید.

#### **۳-۴-۱ ارتقای ظرفیت رهبری و بهبود سیستم مدیریتی پوهنځی ستوماتولوژی**

با ترتیب پلان کنونی بخشی از برنامه‌های پوهنځی با در نظر داشت لوایح ومقررات قابل تغییر میباشد. انتصاب بست دیپارتمنت، ریاست پوهنځی ستوماتولوژی ها طبق لایحه تصویب شده انجام میشود. اما در سال اول تطبیق پلان کنونی، طرزالعمل برای کسانی که در بست ریاست

پوهنځیان تصاب میشوند، وضع خواهد شد. آنانی که برای بست های رهبری انتصاب می شوند، به صورت روشن این انتظارات را برآورده سازند:

1. درک نیازمندیها و تلاش برای برآورده ساختن آن و رسیدگی به مشکلات و تهدیدها در

پوهنځی

2. مبارزه با هر نوع فساد، کارشکنی، تعصب و بی عدالتی به سطح پوهنځی

3. نمایندگی مؤثر و نیرومند از پوهنځی در نزد نهاد تحصیلات عالی و شرکای انکشافی

4. ایجاد مناسبات حسنه و سازنده با همکاران انکشافی، استخدام کننده گان، ادارات

ذیربط و مقامات نهاد تحصیلی

5. رسیدگی و پرداختن به شکایات محصلین، استادان، کارمندان و مراجعین

6. انگیزه دادن به منسوبین برای سخت کوشی، نوآوری، مسوؤلیت پذیری و خدمت

گذاری صادقانه و شفاف

7. در سطح مدیریت و رهبری، سیاست عدم تمرکز را عملی نماید

8. در پوهنځی ستوماتولوژی تلاش میشود، که از قشر- جوان و تحصیل کرده که دارای دیپلوم

تخصص دوکتورا و ماستری است انتخاب شود.

9. ریاست پوهنځی معیار شایستگی، دانش، تجربه، ابتکار و اخلاق را در نظر گرفته. همچنان

تشویق به ارایه ابتکار در سطح پوهنځی میگردد.

### ۳-۴-۲-۲ استقلالیت اکادمیک، مالی و اداری

مؤثریت استقلالیت مؤسسات تحصیلات عالی در بخش های توسعه، خلاقیت، ابتکار، رشد آموزش و

تحقیقات در جهان به اثبات رسیده است. لازم است تا تفاوت ها و نیز روابط داخلی بین آزادی

اکادمیک، استقلال پوهنځیها و دیپارتمنت ها را با در نظر داشت آزادی اکادمیک که در پلان استراتژیک

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء ذکر گردیده است. به وضاحت ارایه شود.

آزادی اکادمیک یک اصل پذیرفته شده در سطح ملی و بین المللی می باشد و حقوق زیادی را به استادان

مؤسسه ها تفویض می نماید. بنابراین به استادان مؤسسه تحصیلات عالی شفاء آزادی داده می شود تا

فعالیت های علمی خود را مطابق اصول اکادمیک انجام دهند.

سوالات بنیادی که پیرامون حسابدهی مطرح می گردند عبارتند از: چه کسی حسابده می باشد؟

برای چه منظور؟ به چه کسی؟ از طریق کدام ابزارها؟ با کدام نتایج؟

استقلال امور اکادمیک و مالی پوهنځی یک امر اساسی برای توسعه دانش و نوآوری در زمینه دادن

آزادی به پوهنځی و کارمندان آن ها جهت خلاق بودن به آنها شمار می آید.

### ۳-۲-۴-۳ تقویت و بازنگری اسناد تقنینی

یک سیستم شفاف، مؤثر و حساسه و یک چارچوب قانونی و حقوقی واضح نیاز است تا برای همه قابل فهم باشد چنین چارچوب باید تمام جوانب سیستم را به شمول فعالیت های آکادمیک و غیر آکادمیک آن احتوا کند از آنجای که شرایط، اهداف و تهدیدهای پوهنخی ستوماتولوژی به مرور زمان تغییر پذیر است، بنا اهداف و شرایط این انعطاف پذیری را داشته باشد تا با میکانیزم های موجود در مطابقت با شرایط در حال تغییر عیار شوند. نظر به پالیسی های ملی و بین المللی و پیشرفت های موجود، نیاز مندیها و تقاضاهای جدید به وجود می آیند که باید برآورده شوند، از این رو اسناد تقنینی و رهنمود های اجرایی با گذشت هر سال نیاز به تجدید نظر است که با این کار می توانیم موانع را از سر راه تطبیق پلان ها برداریم و اسناد تقنینی را مطابق به نیازمندی های کاری همواره تجدید نظر نمایم.

### ۳-۲-۴-۴ بهبود مؤثریت و شفافیت در اداره پوهنخی ستوماتولوژی

برای انکشاف نظام رهبری این اداره همواره تلاش می ورزد تا ارتباط کاری را با بخش های مختلف خود داشته باشد هکذا کارمندان لایق و شایسته را استخدام نماید و سیستم مالی خود را نیز به وجه بهتر کنترل نموده و سیستم گزارش گیری مالی را از طریق سافت ویر ها کنترل نماید. علاوه بر آن عملکرد های زیر برای داشتن اداره شفاف و معتبر ضروری اند.

1. ایجاد روابط بهتر میان بخش های مختلف مؤسسه تحصیلات عالی
2. استخدام کارمندان اداری متخصص و متعهد
3. تقویه همکاری میان پوهنخی ستوماتولوژی نهاد های تحصیلی به سطح کشور
4. امضای تفاهم نامه با شفاخانه ها جهت ستاژ محصلین
5. امضای تفاهم نامه با موسسات تحصیلی دیگر
6. تقویت و مدیریت درست کار عملی محصلان

### ۳-۲-۴-۵ استفاده از تکنالوژی معلوماتی برای حکومتداری خوب

تکنالوژی معلوماتی میتواند نقش مؤثری را در بخش های حکومت داری خوب داشته باشد، منجمله میتوان به موارد مانند سرعت کار و امور اداری، شفافیت بهتر، دقت بیشتر، ذخیره و دسترسی به معلومات به طور آسان و دقیق و دسترسی به آمار و تهیه گزارشات مختلف النوع و ارتباطات سریع اشاره کرد. این پوهنخیخوشبختانه در این بخش گام های استوار را برداشته و دارنده یک سیستم منظم و کامل مدیریت تکنالوژی را دارا است. که اکثریت فعالیت های این پوهنخی از طرق همین سیستم به پیش میروند و در پهلوی آن طی این پلان استراتژیک برنامه های ذیربط نیز تطبیق میگردد و پوهنخی ستوماتولوژی درین راستا با مؤسسه تحصیلات عالی شفاء متعهد میباشد.

1. انکشاف سیستم معلوماتی و مدیریتی (SHLMS)

2. انکشاف سیستم اداری الکترونیکی

3. حفظ و مراقبت سخت افزار و نرم افزار (SHLMS)

### ۴-۲-۴-۳ خلق منابع مالی در پوهنخی ستوماتولوژی

خلق عواید و تمویل بخشی از مصارف انکشافی و عادی جز از برنامه‌های مهم پلان پوهنخی ستوماتولوژی است. این پوهنخی در نظر دارد که با خلق عواید بتواند برنامه‌هایش را تمویل نماید و روی کیفیت بهتر تدریس، تحقیقات و آرایه خدمات به صورت مشخص کار نماید..

منابع عواید پوهنخی ستوماتولوژی در پنج سال آینده عبارت اند از:

1. فیس محصلین پوهنخی ستوماتولوژی

2. کورس‌های زبان خارجی و کامپیوتر برای محصلین پوهنخی ستوماتولوژی

3. لکچرنوت‌ها کتب و مواد درسی برای محصلین پوهنخی ستوماتولوژی

4. اجرای فرمایشات تحقیق برای اساتید پوهنخی ستوماتولوژی

5. تدویر مسابقات سپورتی برای محصلین پوهنخی ستوماتولوژی

6. تدویر نمایشات هنری برای محصلین پوهنخی ستوماتولوژی

### عوامل موثر بر حکومتداری خوب

1. امضای تفاهم نامه‌های همکاری با نهاد های تحصیلی داخلی

2. استفاده از تکنالوژی معلوماتی برای حکومتداری خوب به سطح پوهنخی

3. بهبود موثریت و شفافیت در پوهنخی ستوماتولوژی

4. تطبیق و ارزیابی از تطبیق تمام اسناد تقنینی

5. استخدام استادان و کارمندان مطابق به اسناد تقنینی

6. ایجاد روحیه یکدیگر پذیری و تعامل ملی بین اساتید و محصلین پوهنخی

7. فعالیت مستمر جهت مبارزه با فساد اداری بین اساتید و محصلین پوهنخی

8. جذب و پیشرفت محصلان مطابق به قانون تحصیلات عالی به سطح پوهنخی ستوماتولوژی

### ۴-۳-۴-۳ زیر بناها

### ۱-۳-۴-۳ تجهیز صنوف درسی

پوهنخی ستوماتولوژی در پهلوی دیگر پوهنخی‌ها با داشتن تعمیر ستندرد دایمی که با معیار های آموزشی مهندسی و معمار گردیده به کمبود جای و صنف های درسی مواجه نیست و جهت هر چه بهتر تجهیز صنوف درسی و انکشاف کتابخانه معیاری اقدامات ضروری طی پنج سال آینده انجام میدهد.

### ۳-۴-۳-۲ تجهیز صنوف درسی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء دارای ۱۸ صنف درسی در پوهنځی ستوماتولوژی مجهز با تجهیزات تخته، میز خطاییه، سیستم گرم کن و سرد کن، لود سپیکر، مارکر، تخته پاک، پروجکتور LCD اند، تا استادان بتوانند دروس مؤثر داشته باشند.

در کنار آن پوهنځی ستوماتولوژی در پلان پنج ساله خویش برای تجهیز هر چه بهتر و بیشتر اقدامات زیر را در نظر دارد:

معیار یک متر مربع جای برای هر محصل در صنف درسی و لابراتوارها را رعایت میکند. استفاده از پروجکتور و وسایل مربوط به تکنالوژی معلوماتی را توسعه میبخشد

### ۳-۴-۳-۳ تجهیز کلینیک برای کار عملی ستوماتولوژی

در عرصه های کار عملی نیاز مبرم غرض داشتن افراد متخصص و کارفهم پنداشته میشود، که به همین منظور پوهنځیکلینیک ستندرد را برای کار عملی محصلان در رشته ستوماتولوژی ایجاد نموده و تجهیز مینماید و برای کارهای عملی محصلان پوهنځی توأمیتها و قرار دادهایی را با نهادهای داخلی و خارجی مستقر در افغانستان برای آموزش و تریننگ عملی، محصلان ایجاد مینماید.

### ۴-۳-۴-۳ تجهیز لابراتوارها

در تمام عرصه های علمی لابراتوارها و کار عملی نیاز مبرم غرض داشتن افراد متخصص و کار فهم پنداشته می شود، و پوهنځی بدون داشتن لابراتوار ناقص گفته می شود، که به همین منظور پوهنځی ستوماتولوژی لابراتوارهای را برای کار عملی محصلان در رشته ها ستوماتولوژی ایجاد نموده و تجهیز می نمایند و برای کار های عملی محصلان این پوهنځی ها توأمیتها و قرار دادهای را با نهادهای داخلی و خارجی مستقر در افغانستان برای آموزش و تریننگ عملی، محصلان ایجاد می نماید.

### ۳-۴-۳-۵ تجهیز کتابخانه

پوهنځی ستوماتولوژی دارای کتابخانه مجهز با بیش از ۲۰۰۰ هزار جلد کتاب، مجلات علمی، و چپتر مضامین مختلف غرض استفاده استادان و محصلان که جوابگوی نیاز های آنها است. میباشد. با آن هم کتابخانه نیاز تجدید و تجهیز هر چه بشتر دارد. که برای آن در پنج سال آینده اقدامات آتی در نظر است.

- توسعه کتابخانه مرکزی با کتابهای تخصصی مورد نیاز محصلان و استادان.
- خریداری کتابهای مورد نیاز پوهنځی ستوماتولوژی مرکز تحقیقات و کتابخانه مرکزی بعد از تعیین نیازمندی به طور سالانه توسط آمریت کتابخانه.
- چاپ کتب اساتید برحال پوهنځی ستوماتولوژی

#### ۳-۶-۳-۴ ایجاد و توسعه میدان های ورزشی

تا کنون میدانهای ورزشی در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء وجود ندارد، برای این که ایجاد ورزشگاهها برای محصلان از نیاز مبرم به منظور کشف و گسترش استعداد های ورزشی محصلان دانسته میشود، پوهنځی ستوماتولوژی در نظر دارد که قراردادهایی را با جمنازیومها، کلپهای ورزشی و میدانهای بزرگ برای بازیهای ورزشی عقد نماید، تا از این طریق امتیازات مادی و معنوی را برای محصلان خویش فراهم سازد.

علاوه برآن پوهنځی ستوماتولوژی رشته های ورزشی را از طریق موارد ذیل تقویت میبخشد:

- علاقه مندان ورزش را شناسایی و در تیمهای مشخص تنظیم مینماید.
- کمیته فرهنگی و ورزشی پوهنځی ستوماتولوژی در راه اندازی رقابتهای داخلی تلاش مینماید.
- میدانهای ورزشی مجهز با وسایل و امکانات ورزشی را فراهم مینماید.
- رشته های جدید ورزشی را در قالب آمریت ورزشی موسسه ایجاد مینماید.

#### ۳-۴-۳-۷ ساحات سبز و بهبود محیط زیست

اکنون مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در ساحه نسبتا بسته بوده و ساحه سبز و محیط باز بر خوردار نمیباشد. ولی در نظر دارد تا پنج سال آینده ساحه سبز و محیط مناسب حدودا برای هر محصل یک متر مربع ساحه سبز بازتر و وسیعتر فراهم گردد. تا باشد محصلین پوهنځی ستوماتولوژی نیز مستفید گردد

#### وامل موثر بر زیربناها

1. اختصاص بودجهی انکشافی در پوهنځی ستوماتولوژی مبتنی بر نیازهای پوهنځی
2. انکشاف زیربناهای علمی، تدریسی و اداری به سطح پوهنځی
3. توسعه و انکشاف زیربناهای تحقیقات علمی و سیمینارهای علمی به سطح پوهنځی

#### ۳-۴-۴ برنامه های علمی

راه اساسی برای بهبود کیفیت تحصیلات عالی افزایش تعداد اعضای کادر علمی است که دارای سوبه تحصیلی ماستری و دکتورا و تخصص باشند. یکی از اهداف مهم پوهنځی ستوماتولوژی و طی این پلان استراتیژیک این است تا جذب اکثریت اعضای کادر علمی خویش را به سوبه های متخصص، ماستر و دکتورا در نظر گرفته. همچنان زمینه تحصیلات به سطح تخصص، ماستری و دکتورا را برای اعضای کادر علمی مساعد سازد.

### ۳-۴-۱-۱ انکشاف ظرفیت کادر علمی و کارمندان اداری

رشد کادر علمی مستلزم رهبری متعهد، مبتکر و توانا، پلانگذاری دقیق، تخصیص مناسب منابع مالی و آموزش میباشد. پوهنځی ستوماتولوژی طبق پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء مصمم است تا دوره های آموزشی کوتاه مدت و طویل المدت را برای کادرهای علمی خویش ارایه نماید که مربوط به روش های تدریس جدید، راه رسیدن برای تقویت کیفیت تدریس باشد. پوهنځی ستوماتولوژی بالای بهبود کیفیت تدریس خویش بیشتر کار انجام دهند. آموزش دراز مدت در حال حاضر یکی از واقعیت های پذیرفته شده انکشاف تحصیلی در تمام عرصه ها می باشد. برای رسیدن به این هدف، دوره های آموزشی و با استفاده از ورکشاپها در جریان تعطیل های تابستانی و زمستانی مؤثر واقع میگردد. چنین دوره ها با توجه به رشته ستوماتولوژی دارای چندین قسمت خواهند بود: لکچرها، بحث های گروهی و کارهای عملی، تسهیلات موجود پوهنځی و کادر علمی آن در صدر ارایه چنین امور قرار خواهد داشت، این امر را می توان با استفاده از استادان پوهنځی ستوماتولوژی با حمایت هئیت رهبری مؤسسه، کنفرانس های ویدیویی و کمک کادر علمی از مؤسسات تجارتي و صنعتی تکمیل خواهد شد.

### ۳-۴-۲ آموزش های کوتاه مدت

اشتراک در دوره های آموزشی کوتاه مدت، جلسات علمی، کنفرانس ها و سمیناری های ملی یکی از راه های مؤثر و اقتصادی برای انکشاف ظرفیت های اعضای کادر علمی است. علاوه بر آن، آموزش های کوتاه مدت و سمینار ها برای آنعده از اعضای کادر علمی که به دلیل افزایش سن شان نمی تواند برای برنامه های تحصیلی رقابت کنند. برای رسیدگی به این هدف پوهنځی ستوماتولوژی با توجه به نیاز های موجود و تفکیک اولویت ها، پلان پنج ساله تدویر برنامه دوره های کوتاه مدت را با حمایت رهبری مؤسسه تنظیم می نمایند

### ۳-۴-۳ افزایش تعدادی اعضای کادر علمی

پوهنځی ستوماتولوژی دراستخدام کادر علمی خود از استادان و کادر های جوان دوکتور، متخصص و ماستر زیاد سود می جوید.

جذب استادان نخبه، لایق و ورزیده برای این پوهنځی در عین حال که نیاز مبرم پنداشته می شود، تهدید است بزرگ، چون استادان با درجه های متخصص، ماستری و دوکتورا برای نهاد های خصوصی دست نیافتنی و کم پیداست. از این رو پوهنځی ستوماتولوژی استادان خود را بیشتر از فارغان نهادهای تحصیلی معتبر ملی و بین المللی استخدام کرده است، که این را نیز به فال نیک می گیرم، تا از طریق استادان بیرونی ارتباط خود را با نهاد های تحصیلی بین المللی بیشتر استحکام بخشیم.



پوهنځی ستوماتولوژی در نظر دارد که حد اقل تا سال ۱۴۰۵ هـ ش به تعداد (۱۰) استاد با درجه های تحصیلی متخصص، ماستر و دکتورا استخدام نماید که میزان نسبت استاد و محصل را یکی بر پانزده حفظ کند.

اگر چه پوهنځی ستوماتولوژی اکنون هم از استخدام افراد شایسته و کارفهم خویش در بخش های اداریودپارتمنت افتخار آفرین است؛ چون بدون مدیران مدبر و کارمندان مجرب این پوهنځی از چرخش باز می ایستد و شفاء را به برنامه های بلند و فعالیت های مبتنی بر نیازمندی های جامعه نمی رساند. کارمندان اداری، متخصص و متعهد این پوهنځی هستند که با زحمات خستگی ناپذیر و فعالیت های شبانه روزی توانسته اند مؤسسه تحصیلات عالی شفاء را به عنوان یک نهاد تحصیلی با دستاورد های عالی در جامعه معرفی کنند.

مطابق به نیازمندی های این پوهنځی، در استخدام کارمندان کارفهم افزوده می شود و تا آخر سال کاری این پلان، پوهنځی تعداد کارمندان خود را حد اقل به ۱۰ نفر می رساند و آنان را آموزش، پرورش و ارتقای ظرفیت میدهند.

### ۳-۴-۴ مشوق ها

تشویق و ترغیب ابزار قوی برای غنای محیط تدریس و تحقیق است به همین منظور، استادان که از خود ابراز شایستگی و ابتکارات و دستاوردهای خوبی در عرصه تحصیلی به نمایش می گذارند مورد تحسین و تقدیر پوهنځی ستوماتولوژی قرار خواهند گرفت. در این مورد کمیته‌یی به رهبری مؤسسه ایجاد گردیده است تا استادان مبتکر، خلاق و محققان را از دیپارتمنت های مختلف مؤسسه خصوصاً پوهنځی ستوماتولوژی دریافت و غرض تشویق بهتر شان مورد مکافات قرار خواهند داد.

### ۳-۴-۵ ترفیع اعضای کادر علمی پوهنځی ستوماتولوژی

پوهنځی ستوماتولوژی همیشه پا بند به اصول و مطابق پالیسی ها، طرز العمل ها، مقررات و سایر قوانین تصویب شده از جانب مؤسسه تحصیلات عالی شفاء و وزارت محترم تحصیلات عالی بوده و می باشد. بنابراین این پوهنځی همیشه جویایی سرنوشت ترفیع اعضای کادری علمی خود بصورت قانونی از مقامات محترم مؤسسه تحصیلات عالی شفاء و وزارت تحصیلات عالی شده که همیشه جواب ترتیب و تصویب طرز العمل استخدام و ترفیعات اعضای کادر علمی مؤسسات خصوصی و بعداً به دسترس قراردادن آن به این مؤسسات را دریافت نموده است. این مؤسسه منتظر تصویب و تطبیق طرز العمل مذکور می باشد تا برای اعضای کادر علمی خویش سرنوشت روشن تری تعیین نموده و باعث دل گرمی ایشان به تدریس، خدمت به وطن و جامعه گردد.

### ۳-۴-۴-۶ ایجاد و توسعه مرکز تکنالوژیکی، اختراعات و اکتشافات

پوهنځی ستوماتولوژی با تعهد کامل در ایجاد مرکز تحقیقات یا در چوکات مرکز تحقیقات، مرکز تکنالوژی، اختراعات و اکتشافات را نیز همکاری می نماید و از طریق آن محصلان، استادان و افراد جامعه را در عرصه تکنالوژی و اختراعات همکاری نموده. استعداد های خلاق را جذب کرده و تسهیلات ممکن را فراهم می کند تا اختراع و اکتشاف صورت گیرد.

### ۳-۴-۴-۷ انکشاف برنامه های تحصیلی

پوهنځی ستوماتولوژی در نظر دارد که مطابق نیازمندی های بازار کار دیپارتمنت پوهنځی را حمایت کند، همچو دیپارتمنت ها و پوهنځی ها مبنی بر نیازسنجی اجتماعی و بازار کار خواهد بود. از این سبب قبل از ایجاد دیپارتمنت، تحقیقات گسترده مبنی بر ضرورت آن در جامعه و بازار کار صورت خواهد گرفت.

### ۳-۴-۴-۸ تقویت نقش تکنالوژی معلوماتی در امور علمی

در چند سال گذشته تکنالوژی معلوماتی در پوهنځی ستوماتولوژی رشد و مؤثریت دراماتیک خود را روی پروسه تدریس، کارهای تحقیقی و کارهای مدیریتی داشته است. این نهاد برای تقویه سیستم تکنالوژی و دخیل کردن آن در پروسه آموزش و تحقیقات علمی فعالیت های زیر را انجام می دهد:

- تطبیق سیستم انتر نیتی در محوطه مؤسسه تحصیلات عالی شفاء که این سیستم استادان، محصلین و کارمندان دارای یک (Username) و یک (Password) می باشد که با استفاده از این سیستم استفاده کننده میتواند از تمام تسهیلات، انتشارات و منابع و مآخذ علمی و تکنالوژیکی در ساحه تحت پوشش استفاده نماید

• در جهان معاصر کتابخانه فزیکتی نقش خود را آهسته آهسته به کتابخانه آنلاین یا دیجیتلی داده است و از کتابخانه دیجیتلی محصلان و افراد با سواد جامعه نسبت به کتابخانه فزیکتی بیشتر استفاده می کنند. جوانان کشور ما نیز در روز های اخیر استفاده از کتابخانه دیجیتلی را نسبت به کتابخانه فزیکتی ترجیح داده اند؛ زیرا امروز بیشتر جوانان کشور ما از تیلفون های هوشمند استفاده می کنند که در یک تیلفون می شود هزاران جلد کتاب را با خود بدون وزن و جای زیاد حمل کنند و در اوقات فراغت از آن استفاده نمایند. بدین ترتیب مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در کنار کتابخانه فزیکتی، کتابخانه دیجیتلی را فعال ساخته است که در آن صد ها جلد کتاب مورد نیاز محصلان جای گزین شده است. شفاء کتابخانه دیجیتلی خود را انکشاف می دهد و از مجموع کتاب های دیجیتلی موجود و کتاب های دیگر یک سافت ویری با کیفیت را ایجاد می نماید و در اختیار محصلین خود قرار می دهد.

- تطبیق سیستم (SHLMS) نوعی تکنالوژی که با استفاده از آن تمام استادان می توانند مواد درسی و آموزشی خویش را با محصلین شریک سازند و محصلین می توانند مواد درسی را بین خویش تبادل نمایند و همچنان با استفاده از این سیستم محصلین می تواند سوالات خویش را با استادان در میان بگذارند و متقابل جواب خویش را دریافت نمایند.
- تکمیل وانکشاف دیتابیس (Data Base) که جوابگوی تمام نیازمندیهای محصلین و کارمندان این نهاد تحصیلی باشد.
- اطاق ویدیوکنفرانس ها را به قدر ضرورت برای محصلین پوهنځی ستوماتولوژی و دیگر محصلین این نهاد ایجاد می کند

### ۹-۴-۴-۳ بهبود و گسترش روند تحقیق

- پوهنځی ستوماتولوژی در جریان تطبیق پلان های قبلی فعالیت ها در انجام تحقیقات علمی صورت گرفته است، ولی این فعالیت ها انسجام یافته نبوده است. از این سبب دستاورد تحقیقی پوهنځی ستوماتولوژی در این سالها کمتر توانست به ارتقای کیفیت تدریس کمک کند. برای انکشاف تحقیقات علمی پوهنځی ستوماتولوژی در طی پنج سال آینده اقدامات زیر انجام میگیرد:
- دیپارتمنت ستوماتولوژی و آمریت مرکز تحقیقات علمی، ظرفیت موجود کادر علمی را که توانایی انجام تحقیقات علمی را دارند شناسایی کرده و انسجام می بخشد.
  - توسط معاونیت اداری، تعداد سفرهای علمی دیپارتمنت ها، سالانه مشخص و برای انجام آن بودجه در نظر گرفته میشود.
  - پوهنځی ستوماتولوژی و مرکز تحقیقات علمی موسسه با دولت و نهادهای تحقیقات ملی در جلب کمک و همکاری های تخنیکی و تبادل دانش کار میکند.
  - مرکز تحقیقات علمی با نهادهای تحقیقاتی دولتی و غیر دولتی که در افغانستان فعالیت دارند، ایجاد ارتباط می کند و از امکانات و دیگر سهولت های این نهادها برای انجام تحقیقات علمی خود استفاده مینماید.
  - افزایش مهارت های تحقیقی برای استادان و محصلین
  - سهیم ساختن محصلین در تحقیقات علمی این نهاد اکادمیک
  - سهیم گرفتن در انکشاف جامعه از طریق تحقیقات
  - پوهنځی ستوماتولوژی سمینارهای علمی را با اشتراک دانشمندان کشور ترتیب مینماید تا دانشمندان نتایج تحقیقات خود را در اختیار استادان و محصلین قرار دهند و زمینه تبادل دانش و تجارب میان پوهنځی ستوماتولوژی یعنی این نهاد و اجتماع به میان آید.

- پوهنځی ستوماتولوژی تحت عنوان ارزیابی از روش تدریس، روش تدریس خویش را بازنگری میکند. روشی که بتواند سبب خلق پرسش، خلاق ابتکار و مشوق محصلین به انجام تحقیقات شود جایگزین می کند.
- زبان های رسمی کشور عزیز ما پښتو و دری است، چگونگی تدریس در پوهنځی ستوماتولوژی این نهاد توسط شورای علمی این مؤسسه تعیین و به منصفه تطبیق گذاشته خواهد شد.

### ۱۰-۴-۴-۳ انکشاف، تقویه و معیاری سازی برنامه های فوق لیسانس

پوهنځی ستوماتولوژی در طی پنج سال آینده در نظر دارد مطابق نیاز سنجی ها به صورت مشخص فعالیت های زیر را انجام میدهد:

- پوهنځی ستوماتولوژی در نظر دارد که تکنالوژی معلوماتی را به صورت موثر وارد سیستم تدریس نماید، تا محصلین با دانش جدید به اسرع وقت دسترسی یابد.
- پوهنځی ستوماتولوژی هر ساله تخصیص برای بازدید ساحوی و جمع آوری دیتاها برای محصلین و استادان برنامه های تخصصی و ماستری در نظر میگیرد.

### ۱۱-۴-۴-۳ جهانی شدن

#### الف) استفاده از تجارب نهادهای تحصیلی معتبر جهانی

افغانستان کشوریست که چهار ده جنگ و خانه ویرانی را سپری کرده است و نهاد های تحصیلی بشمول نصاب درسی آن از ریشه و بنیاد ویران و برباد گردیده است. در این صورت نیاز دارد با سیر و سیاحت علمی، تقویت کار عملی از تجارب کشور های پیشرفته در ارتقای کیفیت و معتبر شدن خویش استفاده نموده و آن را در اولویت های کاری خود قرار دهیم. علاوه از مشوره ها تلاش خواهد کرد، با پوهنځی های ستوماتولوژی دیگر موسسات دولتی و غیر دولتی توامیت ها را به وجود آورده، تا از دیدگاه و تجارب یکدیگر استفاده صورت گیرد.

#### ب) استفاده از مفردات درسی پوهنتون های معتبر جهانی

برای معیاری شدن نصاب، به روز سازی و انکشاف نصاب درسی، بازدید نصاب کشور های پیشرفته و تا حد امکان استفاده از نصاب درسی کشور های بیرونی نیاز احساس می شود. این پوهنځی برای به روز سازی نصاب درسی خود از نصاب های درسی کشور های منطقه استفاده کرده و در پلان استراتژیک خویش می گنجانند تا از آنها برای نو سازی کریکولم استفاده ببرد. تجارب چهل سال اخیر نشان داده است، که موازی با مفکوره های سیاسی و دولتی نصاب های درسی کشور های کمک کننده (دونر) هم بر مؤسسات تحصیلات عالی به تطبیق سپرده شده است. پوهنځی ستوماتولوژی در نظر دارد

که نصاب های بیرونی بعد از اینکه توسط متخصصین کارکشته مجرب افغانی مطالعه، تحلیل و موارد که مطابق به فرهنگ و عنعنات ملی باشد، استخراج و به منشه تطبیق آورده خواهد شد.

### ۱۲-۴-۴-۳ انکشاف نیروی بشری و کاریابی

یکی از ظایف بسیار مهم هر نهاد، تامین بازار کار توسط فارغان دانا و ماهر در بخش های دولتی و خصوصی و تدویر مشاغل شخصی است. پوهنخی ستوماتولوژی طبق پلان استراتیژیک به شکل دوامدار نیاز سنجی انجام میدهد و برنامه های متعدد با استخدام کردن و فارغ التحصیلان در باره نیاز های دانش، مهارت و تناسب محتوای آموزشی در پوهنخی صورت خواهد گرفت تا اطمینان کامل حاصل نمایند که محصلان از مهارت های خاص مورد نیاز برای اشتغال در بخشهای مختلف برخوردارند. در تطبیق پلان هذا برای محصلین برنامه های کار عملی، توانایی استفاده از زبان خارجی، کمپیوتر، مهارت معاشرت و گفت و شنود صمیمی، نگارش های مسلکی، سخنرانی، کار گروهی، و مهارت های رهبری و مدیریت در نظر است.

### ۱۳-۴-۴-۳ ارتقای کیفیت و اعتبار گیری

مرکز ارتقای کیفیت در سطح مؤسسه تحصیلات عالی شفاء از سال 1395 به این طرف ایجاد گردیده و کار های مربوط به ارتقای کیفیت را به پیش می برد، ارتقای کیفیت به عنوان عنصر- اساسی و جز لاینفک هر نهاد تحصیلی حساب می شود. از این رو نهاد های تحصیلی مکلف اند یک تشکیل منظم را جهت ارتقای کیفیت در نهاد تحصیلی خویش ایجاد نمایند، تا این تشکیل با نظارت ها و بررسی های همه جانبه و دوامدار نقاط ضعف نهاد تحصیلی را برجسته کرده و جهت رفع آن اقدام عملی نمایند. بنا بر این نیازمندی این پوهنخی اکادمیک کمیته تضمین کیفیت را ایجاد نموده است، که اعضای کمیته متشکل از استادان دایمی و در رأس آن رئیس پوهنخی قرار داشته باشد و امور مربوط به ارتقای کیفیت را به پیش ببرند و سمستروار به کمیته اصلی ارتقای کیفیت که در سطح نهاد تحصیلی وجود دارد گزارش دهند.

پوهنخی ستوماتولوژی پروسه نظارت و ارزیابی را به صورت درست و جدی تطبیق مینماید. نظارت و ارزیابی در دو ساحه انجام میشود که بخش های اداری و اکادمیک رادربردارد. در بخش اکادمیک نظارت و ارزیابی توسط کمیته ارتقای کیفیت و دیپارتمنت صورت میگیرد و اما برای نظارت و ارزیابی در بخش اداری، توسط ریاست پوهنخی صورت میگیرد.

در پلان استراتیژیک کنونی پوهنخی ستوماتولوژی در نظر دارد تا ارزیابی های زیر را در پنج سال آینده سمستروار، سالانه انجام دهد:

1. تکمیل ارزیابی خودی اساتید

2. ارزیابی اصلاحی اساتید توسط دیپارتمنت
3. ارزیابی از نحوه تدریس استادان توسط ریاست پوهنخی
4. ارزیابی کارمندان اداری و دیپارتمنت توسط ریاست پوهنخی
5. ارزیابیمدیریت تدریسی توسط ریاست پوهنخی
6. آنلاین ساختن ارزیابی‌های استادان توسط محصلان

### عوامل موثر بر برنامه های علمی پوهنخی ستوماتولوژی

1. توسعه ارتباطات آموزشی، تحقیقاتی و فرهنگی میان پوهنخیهای ستوماتولوژی نهاد های داخلی در قالب ورکشاپ ها، کنفرانس ها، سمینارهای مشترک صورت میگرد.
2. ایجاد قوانین و سیستم‌های ارزیابی، کنترولی و نظارتی برای بهبود وضعیت پوهنخی
3. ایجاد مرکز ارتقای کیفیت و اعتباردهی با معیارهای ملی و منطقوی
4. تربیت نیروی بشری کارآمد از طریق اریه خدمات صحیوایجاد زمینه‌ی اشتغال در بازار کار
5. بهبود و انکشاف روند تحقیقات مطابق با معیارهای ملی و بین‌المللی
6. تقویت نقش تکنالوژی معلوماتی در امور آموزشی، تحقیقاتی و فرهنگی
7. انکشاف کمی و کیفی اعضای کادر علمی و کارکنان تخنیکی و اداری

### ۴-۳-۵ دسترسی به تحصیلات عالی و حمایت محصلان

#### ۱-۵-۴-۳ ایجاد زمینه های مناسب برای دسترسی به تحصیلات عالی طبی افراد جامعه

سالانه تعداد زیادی از فارغ التحصیلان از صنوف های دوازده مکاتب به جامعه تقدیم می شوند. بنابر علاقه همه اقشار جامعه به تحصیل و شرایط نا هنجار کشور، همه فارغان صنوف دوازده وارد کانکور شده و با شوق و ذوق تمام می خواهند به تحصیلات عالی برسند؛ اما متاسفانه تحصیلات عالی دولتی کشور قادر به جذب همه فارغان دوازده پاس نیست و تنها می تواند (۲۵) فیصد فارغان صنوف دوازده را به مؤسسات تحصیلات عالی و پوهنتون های دولتی جذب نمایند و متباقی را وزارت محترم تحصیلات عالی بیدون هیچ حمایتی رها می نمایند. اینجاست که پوهنتون ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی برای بازماندگان کانکور آغوش گرم باز می کند تا زمینه یی مناسب را برای دسترسی به تحصیلات عالی به همه افراد جامعه ایجاد نماید.

مؤسسه تحصیلات عالی شفاءهم بنابر سهم بارزی که در قسمت ایجاد زمینه های مناسب دسترسی به تحصیلات عالی همه افراد جامعه دارد، همه ساله از طریق جذب بازمانده های کانکور دولتی، راه اندازی امتحان کانکور خصوصی، ایجاد امتحان اختصاصی ستوماتولوژی برای فارغان چهارده پاس

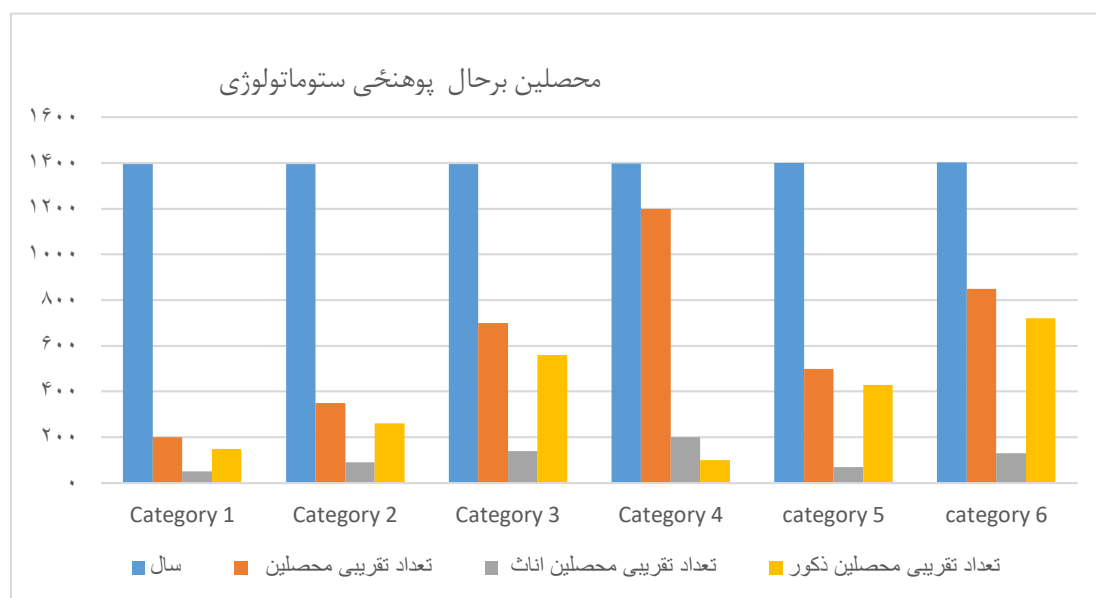
پروتیز، تبدیلی از مؤسسه ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی و دولتی دیگر زمینه دسترسی به تحصیلات عالی را برای همه افراد جامعه ارزانی می نماید.

### ۳-۴-۵-۲ حمایت خدمات محصلان

محصلین بعد از سپری نمودن امتحان کانکور در حضور داشت هیئت محترم وزارت تحصیلات عالی طبق معیاری های تعیین شده کمیته محترم کانکور به پوهنخی ستوماتولوژی این مؤسسه معرفی میگردند. در حال حاضر مجموعاً تقریباً ۸۵۰ محصلین از ولایات مختلف کشور در پوهنخی ستوماتولوژی این مؤسسه در رشته ستوماتولوژی مصروف تحصیل میباشند که از جمله بیشتر از ۱۰۰ تن آنها را محصلین اناث تشکیل میدهند که تفصیل آنها از شروع سال تاسیس در گراف ذیل نشان داده شده است.

در تطبیق پلان هذا گسترش حمایه و خدمات محصلین، تشکیل انجمن محصلین، ایجاد دفتر مشوره دهی، همکاری در استخدام محصلین، ایجاد زمینه ها مناسب تحصیلی برای ارتقای تحصیل آن از اولویت های پوهنخی ستوماتولوژی این مؤسسه میباشد.

محصلین برحال پوهنخی ستوماتولوژی از سال ۱۳۹۴ الی ۱۳۹۸ (۳-۳) گراف



### ۳-۴-۵-۳ جذب محصلین در پوهنځی ستوماتولوژی

پوهنځی ستوماتولوژی، تناسب میان جذب و فراغت محصلین را در نظر میگیرد و در هر سال تحصیلی مطابق لایحه وزارت محترم تحصیلات عالی کشور در حدود ۱۰۰ تن محصل اعم از اناث و ذکور را جذب مینماید. که نظریه تقاضای آن که در بازار کار زیاد است، رشد میدهد.

### ۴-۵-۴-۳ افزایش جذب محصلین اناث در پوهنځی ستوماتولوژی

پوهنځی ستوماتولوژی همواره یک محل مصون اکادمیک برای تحصیل محصلین اناث بوده است. طبق پلان پنج ساله پوهنځی ستوماتولوژی خدمات مانند، تعمیر و صنوف جداگانه و دیگر امکانات معیشتی به صورت خوبتر و بهتر برای محصلین اناث درین نهاد تحصیلتیهیه میگردد. اکنون از مجموع محصلین پوهنځی ستوماتولوژی ۷٪ محصلین اناث تشکیل میدهد. پوهنځی ستوماتولوژی تا سال ۱۴۰۴ هـ ش جذب محصلین اناث را سالانه ۲۰ فیصد خواهند رسید.

### ۳-۴-۵-۵ ایجاد انگیزه یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی

مسئله تعصب و بروز انگیزه های تعصب آمیز، همواره در وطن ما نادیده گرفته شده است. همیشه افراد عادی جامعه در کارهای روزمره و مراودات خود با هیچ قوم، مذهب، و زبان یکدیگر مشکل ندارند. همه افراد عادی جامعه در کنار یکدیگر زندگی مسالمت آمیزی دارند، نشانه های تعصب، دفع یکدیگر، تحقیر و توهین قومی، زبانی، مذهبی و رسم و رواجی دیده نمی شود.

بنابراین پوهنځی ستوماتولوژی باید در میان فارغ التحصیلان خود از هر راه ممکن انگیزه های یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی را ایجاد و فرهنگ زندگی مسالمت آمیز را بر فارغ التحصیلان شان بیاموزاند تا که در ایجاد جامعه سالم و عاری از تعصب گام مثبتی برداریم. پوهنځی ستوماتولوژینیز در اولویت های کاری خویش مبارزه با تعصب و ایجاد انگیزه های یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی را قرار داده و به این مسئله توجه ویژه دارد.

### ۳-۴-۵-۶ آشنا ساختن محصلین جدید الشمول با محیط

معاونیت امور محصلان، در شروع سمسترهای اول هر دور تحصیلی به دو شیوه محصلین را با محیط مؤسسه آشنا میسازد، شیوه نخست، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، یک روز را بنام روز آشنایی محصلین جدید الشمول با محیط در شروع سمستر اول بر می گزیند. در این روز محصلین جدید به کمک رهنما از محیط مؤسسه تحصیلات عالی شفاء آشنایی حاصل میکنند که شامل آشنایی با کتابخانه ها، کامپیوتر لب ها، کورس های آموزشی، جمنازیوم، میدان ورزشی و مرکز تحقیقاتی است.

شیوه دوم، تدویر سمینارهایی جهت آشنایی محصلین با فرهنگ مؤسسه ای مانند، آشنایی محصلین با ارزش های پوهنځی ستوماتولوژی و سایر قوانین مانند جندر، قانون اداری، مقررات و دسترسی به



عدالت می‌باشد. همچنان در این سمینار طرزالعمل، لوايح مربوط برای محصلين جدیدالشمول توزیع میگردد.

#### ۷-۵-۳ آموزش روشهای مدیریت و رهبری در هنگام فراغت

در افغانستان معمول شده است که کار و وظیفه نهاد های تحصیلی تنها همین است که محصلان را تنها در رشته های مخصوص خود آموزش و از برنامه آموزشی خود فارغ دهند، اما برای انجام وظیفه بهتر نیاز است پیش از ورود به مرحله انجام وظیفه فارغ التحصیلان باید موارد مقدماتی رهبری و مدیریت را آگاهی داشته باشند تا به محض ورود به فضای کاری احساس نا فهمی و نابلدی نکنند. از این رو پوهنخی ستوماتولوژی در نظر دارد علاوه بر تطبیق کریکولم، کار عملی برنامه های مدیریت و رهبری، مخصوصاً مدیریت خودی و رهبری خودی را ایجاد کند و در مورد به محصلان آموزش میدهد.

#### ۸-۵-۳ آموزش روشهای کاریابی برای محصلان ستوماتولوژی

نحوه های کاریابی و کار آموزی در میان فارغ التحصیلان از طریق ارایه کنفرانس های علمی آموزش داده شده است؛ اما چون همه می دانند که کار یک نهاد تحصیلی، تنها با فارغ دادن به آخر نمی رسد بلکه در عرصه استخدام افراد نیز باید توجه ویژه مبذول داشته باشد. بنابراین پوهنخی ستوماتولوژی و در راس مؤسسه عملکرد ویژه یی را برای استخدام فارغ التحصیلان خود در رشته های مورد نظر در پیش میگیرد تا تمام فارغ التحصیلان خود را در جا های مناسب استخدام نماید.

#### ۹-۵-۳ فراهم کردن زمینه های فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی

این مهده اکادمیک در پنج سال آینده فعالیت های زیر را برای ارتقای فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی محصلین روی دست می گیرد:

1. پوهنخی ستوماتولوژی در هر صنف یک استاد رهنما برای محصلین تعیین نموده است تا در قسمت ضروریات علمی و تدرسی همکاری نماید
2. پوهنخی ستوماتولوژی برای ارتقای ظرفیت محصلین سیمنارها را ایجاد می کند و در این هفته متذکره هر محصل مقاله های نوشته شده خویش را در صنف ارایه می کند. استادان راهنما روی شیوه های ارایه سمینار و همچنان روی روش علمی تهیه و ترتیب سمینار به صورت جدی نظارت می کند و مشوره های لازم را برای محصلین ارایه می دارند تا محصلین با روش تحقیقات علمی آشنا شوند و خود بتوانند مقاله های معیاری را تهیه و کنفرانس ارایه دارند.
3. پوهنخی ستوماتولوژی این نهاد اکادمیک جشنواره ها و نمایشگاه های آثار هنری محصلین و استادان را در هماهنگی با پوهنخی های دیگر دایر میکند. و هر سال زمینه بازدید افراد جامعه را از این جشنواره ها و نمایشگاه مهیا می سازد.

4. پوهنځی ستوماتولوژی، محصلین خود را تشویق میکند تا افراد فعال جامعه در عرصه‌های گوناگون اجتماعی باشند و نقش یک نیروی خلاق و تأثیر گذار فرهنگی را در زمینه نهادینه شدن ارزش‌های اسلامی و قانونی بازی کنند.

5. پوهنځی ستوماتولوژی تیم‌های ورزشی را تشکیل می‌دهند و همچنان زمینه‌های ورزشی و مسابقات ورزشی را برای این تیم‌ها فراهم می‌کند.

#### ۱۰-۵-۴-۳-ارایه خدمات صحی، مشورتی و صحت روانی

پوهنځی ستوماتولوژی که در بخش‌های زیر برای محصلین خدمات بهتر ارایه می‌کند مانند، کاهش تعداد محصلین در یک صنف، دسترسی محصلین به فضای مناسب در یادگیری، بلند بردن مهارت‌های کار عملی، ایجاد اعتماد به نفس، امنیت در تمام ساحات، خصوصاً برای محصلین اناث، کاهش آسیب‌های روانی محصلین، تجهیز و معیاری ساختن صنوف درسی ارایه خدمات صحی، ایجاد فضای ورزشی برای محصلین و دسترسی شان به انترنت و تجهیز کتابخانه ... اما به صورت خاص خدمات ذیل را برای محصلین ارایه میکند:

1. مرکز ارایه مشوره‌های روانی برای محصلین ایجاد خواهد شد که در باره کاهش فشار درس فهم فرهنگ شهری، آسیب پذیری در برابر خشونت‌ها، محیط فرهنگی و اجتماعی برای محصلین مشوره ارایه نمایند.

2. انکشاف دیتابیس برای ثبت نام محصلین و آسانتر نمودن روند اداری تهیه اسناد برای محصلین، تا محصلین بتوانند به صورت آسان کار اداری و طرز تهیه اسناد را پیگیری کنند.

3. خدمات ورزشی برای محصلین فراهم و تیم‌های ورزشی جدید ساخته می‌شود تا هر محصل بتواند مطابق به ذوق خویش ورزش کند.

#### ۳-۴-۵-۱۱ جندر Gender

جندر یک تصور کلی ساخته شده اجتماعی است که حقوق، نقش‌ها، مسوولیت‌ها، مکلفیت‌ها، کردار و رفتار زنان و مردان را در یک نظام اسلامی و اجتماعی به طور دقیق مورد ملاحظه قرار میدهد و در رابطه به بی عدالتی‌ها دادخواهی مینماید.

جندر همواره به وضعیت زنان نه بلکه در شرایط لازم به وضعیت مردان نیز توجه نموده و در کل خواهان برقراری عدالت اجتماعی میباشد.

## الف) اهداف جندر:

- توزیع عادلانه فرصت ها، منابع ومنفعت ها برای زنان و مردان در یک اجتماع اسلامی میباشد.
- جندر خواهان ایجاد شرایطی طبق آموزه های اسلامی است که در آن زنان و مردان دارای حقوق عادلانه بوده و همه منحيث افراد ذینفع از هر گونه منابع، امتیازات و کمک ها که بطور مساویانه مستفید گردند.
- جندر مسوولیت های فردی را تشخیص، نقش گروه های منزوی و آسیب دیده را تثبیت و حامی افراد متضرر در یک جامعه می باشد.
- جندر علل خشونت ها، بی عدالتی ها و نابرابری ها را جستجو نموده و بعد از تحلیل، راه حل منطقی و قانونی برایش دریافت میکند.
- ادغام وگسترش جندر در پالیسی ها، بودجه ها، اصول رفتاری، قوانین و مقررات اداره میباشد که خوشبختانه پوهنخی ستوماتولوژی نظر به ارشادات اسلامی و طبق ماده ۲۲ قانون اساسی افغانستان تبعیض را غیر قانونی دانسته واعلام می دارد که زنان و مردان در برابر قانون دارای حقوق و وجایب مشخص می باشند.

### عوامل موثر و دسترسی به تحصیلات عالی در رشته ستوماتولوژی

1. رشد سالانه متقاضیان به تحصیلات در رشته ستوماتولوژی
2. افزایش خدمات برای محصلان این رشته
3. تاکید بر ضرورت درین رشته طبی
4. شناسایی تهدیدها جنسیتی و جستجوی راه حل ها.
5. توسعه زمینه ها برای کارهای عملی درین رشته
6. ارائه خدمات صحت صحی
7. بلند بردن سطح دانش محصلان و رفع نیاز های جامعه در رشته طبابت ستوماتولوژی

### ۳-۵ عوامل محیط درونی پوهنخی

برای هر پوهنخی در گام نخست نیاز است تا امکانات و توانایی های داخلی خود را تشخیص کند، نقاط ضعف عوامل داخلی را به نقاط قوت خویش تبدیل نماید، تاثیرات و تحولات عوامل بیرونی در پوهنخی خویش سنجش نماید، فرصت ها و چالش های دخیل در کیفیت را تشخیص کند و چالش های بیرونی را در حد امکان به فرصت تبدیل کرده و از فرصت های بیرونی در ارتقای کیفیت پوهنخی خویش استفاده نماید. زیرا بدون تحلیل عوامل داخلی و تشخیص نقاط قوت و ضعف هیچ مدیریت نمی توانند

بر امکانات داخلی خویش علم داشته باشند و همینگونه هیچ پوهنخی نمی توانند خود را مجزا از چرخه‌ی تاثیرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی جامعه بدانند، زیرا فعالیت های هر نهاد تحصیلی با توجه به تغییرات و تحولات سطح اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، امنیتی و فرهنگی قابل تغییر و تحول است. در موجودیت تکنالوژی معاصر نیاز است تا نهادهای تحصیلی فعالیت های خویش را با سطح تکنالوژی معاصر برابر و همگون بسازد. رویکرد فعالیت های نهادهای تحصیلی مطابق با تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... دیگرگون و متحول می شود.

از این رو بررسی تحولات داخلی و مطابقت دادن آن با تحولات بیرونی یکی از کارهای اساسی و بنیادی هر پوهنخی یا نهاد است و باید آن را در پلان استراتژیک خویش در نظر بگیرد و تاثیرات بیرونی را در امر انجام وظایف تحصیلی بی تاثیر نداند. فرصت ها و چالش های خویش را در جامعه تعیین نماید و همیشه انگیزه یی برای تبدیل تهدیدها به فرصت ها و تبدیل فرصت ها به نقاط قوت یک پوهنخی و یا یک نهاد تحصیلی خویش باشد.

جدول (۵-۳) عوامل قوت به سطح پوهنخی ستوماتولوژی

شماره	قوت‌ها Strengths	عنوان
1	داشتن تعمیر استاندارد، معیاری دایمی و جابداد شخصی	S1
2	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	S2
3	برسی و نظارت از اجراءات تمامی بخش های پوهنخی در راستای تحقق اهداف استراتژیژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	S3
4	داشتن موقعیت خوب	S4
5	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده	S5
6	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی معاصر	S6
7	رعایت نظم و دسیپلین در محیط مؤسسه	S7
8	امضای تفاهم نامه با شفاخانه ها و پوهنتون های داخلی جهت ارتقای ظرفیت	S8
9	داشتن user معیاری برای محصلین	S9
10	موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین	S10
11	رعایت اصول و مقررات وزارت تحصیلات عالی و قواعد انطباطی موسسات تحصیلات عالی شفاء	S11
12	شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع	S12
13	داشتن کلینیک مجهز برای کار عملی محصلین ستوماتولوژی	S13
14	داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی و تکنولوژی پیشرفته	S14
15	داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین	S15
16	تخفیف ویژه برای محصلین ممتاز و با فیصدی بلند	S16

جدول (۶-۳) عوامل ضعف به سطح پوهنځی ستوماتولوژی

شماره	ضعف‌ها Weaknesses	عنوان
1	کمبود استادان کادری دایمی در هر دیپارتمنت	W1
2	جذب محصلین کم ظرفیت در امتحان کانکور	W2
3	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان اداری	W3
4	عدم موجودیت برنامه های مؤثر تحقیقات علمی	W4
5	کمبود توامیت ها و قرار داد غرض سیر علمی برای محصلان	W5
6	کمبود پرسونل و اساتید تخصصی در بخش های اداری تدریسی	W6
7	استفاده نکردن بعضی اساتید از روش های جدید تدریس	W7
8	عدم ارائه سیمینارهای علمی توسط محصلین در تالار مؤسسه	W8
9	عدم علاقه اساتید به رایبه کنفرانس های علمی به سطح ملی و منطقه	W9
10	عدم موجودیت کنلاک به سطح پوهنځی ستوماتولوژی	W10
11	نبود شرایط استخدام فوری برای محصلان فارغ التحصیل	W11
12	نداشتن انجمن محصلین برای هر چه بهتر شدن فعالیت های آکادمیک آنها	W12
13	کم بودن ساحه سبز مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	W13
14	کمبود کادر مسلکی به سویه دکتورا	W12
15	عدم توسعه برای ایجاد دیپارتمنت های بیشتر و انکشاف برای ایجاد برنامه های ماستری	W13
16	عدم موجودیت پلان جامع و کادری مختص تحقیقات علمی	W14
17	پائین بودن سطح آگاهی برخی استادان در زمینه های لسان های خارجی	W15
18	نداشتن باور بالای کارمند و عدم رعایت سلسله مراتب	W16

## فصل چهارم

### شناخت محیط خارجی

#### ۴-۱ مقدمه

بعضی موارد و امکانات در تحت صلاحیت های پوهنخی ستوماتولوژی و منسوبین کاردان این پوهنخی که بر انجام آن تعهد خاص دارند، تحت نام شناخت محیط داخلی تشریح شده است که بعضی آن در این پوهنخی موجود بود و آن را در جدول نقاط قوت و بعضی دیگر که تا کنون پوهنخی به آن نرسیده است و بنا بر دلایلی در این پوهنخی انجام داده نشده است که در جدول به نام نقاط ضعف شمرده شده است. علاوه بر موارد تحت صلاحیت، بسیاری از فعالیت ها، خارج از صلاحیت این پوهنخی است که در امر بهبود کیفیت آسیب پذیر است و نمی شود در هنگام تحلیل وضعیت موجود آنان را در نظر نگرفت زیرا از یک طرف تاثیر مستقیم بالای کیفیت دارد و از طرف دیگر می تواند به عنوان موانع بر انجام وظایف هم حساب گردد که آن را در این بخش تحت نام محیط خارجی مطالعه می نماییم.

محیط خارجی پوهنخی ستوماتولوژی، همانند محیط داخلی آن از بررسی و تحلیل پرسشنامه های توزیع شده به ذینفعان این پوهنخی خارج شده است تحلیل صورت گرفته از ابزار تفکر گروهی متمرکز با مشارکت محصلین رده بالا و افراد صاحب نظر استفاده شده.

تحلیل محیط خارجی در دو بخش تحت نام های فرصت ها و تهدیدها مورد بررسی قرار گرفته است. بدین معنی فعالیت های که این پوهنخی می تواند روزنه یی به آن پیدا کند و از امکانات داخلی می تواند در جهت انجام عوامل خارجی استفاده کند تحت نام "فرصت" و فعالیت های که این پوهنخی در انجام آن خود را قادر می داند و امکانات داخلی جوابگوی آن عوامل نیست آن را تحت نام "تهدیدها" نامگذاری کرده است. هرچند که این پوهنخی همواره می کوشد تا تهدیدها را که دور از دسترس است به فرصت ها تبدیل کند و از آن به نفع خود سود جویی نماید و تحت نام نقاط قوت خود دربیآورد اما در بسیاری موارد نیازمند آنست تا جامعه و نظام تحصیلی و امنیت کشور این پوهنخی و مؤسسه تحصیلی را همکاری نماید.

عوامل فرصت‌ها (۱-۴) جدول

شماره	فرصت‌ها Opportunities	عنوان
1	موجودیت شرایط مناسب و مساعد برای استخدام استادان	O1
2	داشتن کادر های دایمی	O2
3	موجودیت علاقمندی جوانان به تحصیل	O3
4	موجودیت زمینه‌های بیشتر دوره‌های کارآموزی عملی در بخش های مختلف برای محصلین در ادارات دولتی و خصوصی.	O4
5	مهیا بودن زمینه های همکاری با موسسات داخلی و خارجی	O5
6	موجودیت زمینه های ارایه سیمینارهای علمی برای محصلین بخاطر رشد ظرفیت آنها.	O6
7	مهیا بودن زمینه انجام تحقیقات علمی برای محصلین و استادان.	O7
8	موجودیت قوانین و مقررات جدید تحصیلات عالی غرض ایجاد سهولت های تدریسی	O8
9	موجودیت زمینه سهمگیری در فعالیت های اجتماعی و همکاری مردم	O9
۱۰	موجودیت فراهم کردن زمینه ها برای برنامه های علمی به اقشار گوناگون اجتماعی	O10



جداول (۲-۴) عوامل تهدیدات

شماره	تهدیدها Threats	عنوان
1	موجودیت مؤسسه های دولتی با خدمات رایگان	T1
2	عدم موجودیت مرکز تحقیقی و عدم مهیا بودن زمان مناسب تحقیقات علمی برای اساتید	T2
3	موجودیت رقابت غیر سالم موسسات تحصیلات عالی که از کمک های خارجی و دونرها برخوردار اند.	T3
4	عدم ثبات سیاسی، اجتماعی و امنیتی در کشور.	T4
5	کم علاقه گی محصلین در ارایه و اشتراک تحقیقات علمی و کارهای فرهنگی	T5
6	مشکلات اقتصادی و بی روزگاری جوانان در جامعه	T6
7	فارغان کم ظرفیت از مکاتب معارف	T7
8	مشکلات اقتصادی و مالی محصلین	T8
9	تجدید زود هنگام قوانین در وزارت محترم تحصیلات عالی کشور	T9
10	عدم توزیع دیپلوم به محصلین مؤسسه ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی از طرف وزارت محترم تحصیلات عالی کشور	T10

## فصل پنجم

### ارزیابی تدوین استراتژی‌ها

#### ۱-۵ مقدمه

پس از تحلیل محیطی توسط پوهنخی ستوماتولوژی و شناسایی نقاط قوت و ضعف‌ها (محیط داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدها (محیط خارجی) با تحلیل‌های کمی و کیفی، استراتژی‌های کمی و کیفی، استراتژی‌های ممکن، شناسایی شدند. برای تدوین استراتژی‌ها، سه مرحله کلی طی شد. این مراحل شامل ارزیابی عوامل خارجی و تعیین نوع استراتژی‌ها است که با استفاده از روش‌های مختلف نظر سنجی و گفتگوهای تیمی گروهی انجام گرفت.

#### ۲-۵ تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

برای انجام هر مرحله سه گانه، از ابزارهای خاصی استفاده شد که بصورت مختصر تشریح می‌گردد.

#### ۱-۲-۵ تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی

- **مرحله اول:** تمام نقاط ضعف و قوت که در ارتقای پوهنخی ستوماتولوژی تاثیر گذار بود، برجسته ساخته شد.
- **مرحله دوم:** به این عوامل از صفر (اهمیت ندارد) تا 1 (بسیار مهم است) ضریب داده شد. این ضریب داده شده به هر عامل، بیانگر اهمیت نسبی آن در این پوهنخی است. صرف نظر از این که این عامل نقطه قوت باشد یا ضعف، بالاترین ضریب به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد این پوهنخی است داده شد.
- **مرحله سوم:** از 1 تا 4 به عوامل نمره داده شد. نمره 1 بیانگر ضعف اساسی، نمره 2 ضعف کم، نمره 3 بیانگر نقطه قوت و نمره 4 نشان دهنده قوت بسیار بالا می‌باشد. نمره‌ها بر اساس فعالیت مؤسسه و ضریب‌ها (مرحله دوم) بر اساس عملکرد مربوطه قرار دارند.
- **مرحله چهارم:** برای تعیین نمره‌ی نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره‌ی آن ضرب گردیده است. در نهایت نیز مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه و نمره‌ی نهایی پوهنخی ستوماتولوژی شد.

جدول (۱-۵) ماتریکس بررسی عوامل داخلی ضعف‌ها (IFEM)

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (IFE) Internal Factor Evaluation Matrix			
امتیاز موزون Weighted Score	رتبه Rating	وزن Weight	قوت‌ها Strengths
0.24	4	0.06	داشتن تعمیر ستندرد، معیاری دایمی و جایداد شخصی
0.10	3	0.03	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی
0.11	3	0.04	برسی و نظارت از اجراءات تمامی بخش های پوهنچی در راستای تحقق اهداف استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
0.12	3	0.04	داشتن موقعیت خوب
0.24	4	0.06	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده
0.18	4	0.05	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی معاصر
0.09	3	0.03	رعایت نظم و دسیپلین در محیط مؤسسه
0.05	3	0.02	امضای تفاهم نامه با شفاخانه ها و پوهنتون های داخلی جهت ارتقای ظرفیت
0.16	4	0.04	داشتن user معیاری برای محصلین
0.04	3	0.01	موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین
0.04	3	0.01	رعایت اصول و مقررات وزارت تحصیلات عالی و قواعد انطباطی موسسات تحصیلات عالی شفاء
0.12	4	0.03	شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع
0.07	3	0.02	داشتن کلینیک مجهز برای کار عملی محصلین ستوماتولوژی
0.09	4	0.02	داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی و تکنولوژی پیشرفته
0.08	3	0.03	داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین
0.16	4	0.04	تخفیف ویژه برای محصلین ممتاز و با فیصدی بلند

امتیاز موزون Weighted Score	رتبه Rating	وزن Weight	ضعف‌ها Weaknesses	شماره
0.06	2	0.03	کمبود استادان کادری دایمی در هر دیپارتمنت	1
0.04	2	0.02	جذب محصلین کم ظرفیت در امتحان کانکور	2
0.03	1	0.03	نبودن پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان اداری	3
0.06	2	0.03	عدم موجودیت برنامه های مؤثر تحقیقات علمی	4
0.02	1	0.02	کمبود توامیت ها و قرار داد غرض سیر علمی برای محصلان	5
0.01	1	0.01	کمبود پرسونل و اساتید تخصصی در بخش های اداری تدریسی	6
0.02	1	0.02	استفاده نکردن بعضی اساتید از روش های جدید تدریس	7
0.02	1	0.02	عدم ارائه سیمینارهای علمی توسط محصلین در تالار مؤسسه تحصیلات عالی شفا .	8
0.02	1	0.02	عدم علاقه اساتید به ارایه کنفرانس های علمی به سطح ملی و منطقه	9
0.10	2	0.05	عدم موجودیت کتابک به سطح پوهنخی ستوماتولوژی	10
0.04	2	0.02	نبودن شرایط استخدام فوری برای محصلان فارغ التحصیل	11
0.02	1	0.02	نداشتن انجمن محصلین برای هر چه بهتر شدن فعالیت های آکادمیک آنها	12
0.10	2	0.05	کم بودن ساحه سبز مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	13
0.10	2	0.05	کمبود کادر مسلکی به سویه دکتورا	14
0.03	1	0.03	عدم توسعه برای ایجاد دیپارتمنت های بیشتر و انکشاف برای ایجاد برنامه های ماستری	15
0.03	1	0.03	عدم موجودیت پلان جامع و کادری مختص تحقیقات علمی	16
0.01	1	0.01	پائین بودن سطح آگاهی برخی استادان در زمینه های لسان های خارجی	17
0.01	1	0.01	نداشتن باور بالای کارمند و عدم رعایت سلسله مراتب	18
2.60		1.00	<b>مجموعه TOTALS</b>	

**تحلیل:** صرف نظر از تعداد عوامل گنجانیده شده در ماتریکس، جمع نمره‌های نهایی بین ۱ تا ۴ و میانگین آنها ۲.۵ می‌باشد. اگر نمره‌ی نهایی کمتر از ۲٫۵ باشد، به معنی این است که پوهنخی از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲٫۵ باشد، بیانگر این است که پوهنخی از نظر عوامل درونی دارای قوت می‌باشد. جدول شماره (۱-۵) نشان می‌دهد که پوهنخی ستوماتولوژی از نظر عوامل داخلی، در وضعیت مناسبی می‌باشد، یعنی که این پوهنخی از نظر عوامل داخلی در وضعیت خوبی قرار دارد. زیرا نمره به دست آمده (۲.۶۸۱)، بالاتر از میانگین جمع نمرات تعیین شده می‌باشد.

## ۲-۲-۵ تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی

- **مرحله اول:** عوامل بیرونی که می توان آن را به فرصت تبدیل کرد و تاثیر آن را در این پوهنخی سنجید شناسایی می کنیم. در این مورد نخست فرصت ها و پس از آن تهدیدها قرار داده می شود.
  - **مرحله دوم:** برای هر کدام از عوامل بیرونی از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) ضریب داده شد که ضریب ها نشان دهنده اهمیت نسبی يك عامل از نظر موفق بودن پوهنخی در عملکرد مربوطه در مقایسه با عوامل تهدیدکننده داده می شود. اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی گرفته شود. با مقایسه نمودن رقبای موفق با ناموفق یا پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضا می توان ضریب ها را تعیین کرد. این ضریب ها به گونه ای بین عوامل توزیع می شود که مجموع آنها باید عدد 1 گردد.
  - **مرحله سوم:** به هر یک از این عوامل نمره داد شد، به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می شود، رتبه ۱ تا ۴ اختصاص داده می شود. این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی پوهنخی در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش بسیار عالی است. عدد سه یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر، عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ به معنی واکنش ضعیف می باشد. رتبه ها در محدوده پوهنخی و ضریب ها (که در مرحله ۲ تعیین شدند) با توجه به عملکرد مربوطه تعیین می شوند.
  - **مرحله چهارم:** ضریب هر عامل را در نمره ی مربوطه ضرب شود تا نمره نهایی به دست آید.
- در آخر مجموع نمره های متعلق به هر یک از معیارها برای تعیین کردن مجموع نمره های پوهنخی به دست آورده شد.

جدول (۲-۵) ماتریکس بررسی عوامل خارجی (EFEM)

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (IFE) Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)				
امتیاز موزون Score Weighted	رتبه Rating	وزن Weight	قوت‌ها Strengths	
0.24	4	0.06	داشتن تعمیر ستندرد، معیاری دایمی و جایداد شخصی	1
0.10	3	0.03	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	2
0.14	4	0.04	برسی و نظارت از اجراءات تمامی بخش های پوهنحی در راستای تحقق اهداف استراتژییک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	3
0.12	3	0.04	داشتن موقعیت خوب	4
0.24	4	0.06	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده	5
0.18	4	0.05	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی معاصر	6
0.12	4	0.03	رعایت نظم و دسیپلین در محیط مؤسسه	7
0.05	3	0.02	امضای تفاهم نامه با شفاخانه ها و پوهنتون های داخلی جهت ارتقای ظرفیت	8
0.12	4	0.03	داشتن user معیاری برای محصلین	9
0.07	3	0.02	موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین	10
0.04	3	0.01	رعایت اصول و مقررات وزارت تحصیلات عالی و قواعد انضباطی موسسات تحصیلات عالی شفاء	11
0.12	4	0.03	شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع	12
0.07	3	0.02	داشتن کلینیک مجهز برای کار عملی محصلین ستوماتولوژی	13
0.09	4	0.02	داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی و تکنولوژی پیشرفته	14
0.08	3	0.03	داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین	15
0.16	4	0.04	تخفیف ویژه برای محصلین ممتاز و با فیصدی بلند	16

امتیاز موزون Score Weighted	رتبه Rating	وزن Weight	ضعف‌ها Weaknesses	
0.06	2	0.03	کمبود استادان کادری دایمی در هر دیپارتمنت	1
0.04	2	0.02	جذب محصلین کم ظرفیت در امتحان کانکور	2
0.03	1	0.03	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان اداری	3
0.06	2	0.03	عدم موجودیت برنامه های مؤثر تحقیقات علمی	4
0.02	1	0.02	کمبود توأمیت ها و قرار داد غرض سیر علمی برای محصلان	5
0.01	1	0.01	کمبود پرسونل و اساتید تخصصی در بخش های اداری تدریسی	6
0.02	1	0.02	استفاده نکردن بعضی اساتید از روش های جدید تدریس	7
0.02	1	0.02	عدم ارائه سیمینارهای علمی توسط محصلین در تالار مؤسسه تحصیلات عالی شفا .	8
0.02	1	0.02	عدم علاقه اساتید به ارائه کنفرانس های علمی به سطح ملی و منطقه	9
0.10	2	0.05	عدم موجودیت کنلاک به سطح پوهنخی ستوماتولوژی	10
0.04	2	0.02	نبود شرایط استخدام فوری برای محصلان فارغ التحصیل	11
0.02	1	0.02	نداشتن انجمن محصلین برای هر چه بهتر شدن فعالیت های آکادمیک آنها	12
0.10	2	0.05	کم بودن ساحه سبز مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	13
0.10	2	0.05	کمبود کادر مسلکی به سوبه دکتورا	14
0.06	2	0.03	عدم توسعه برای ایجاد دیپارتمنت های بیشتر و انکشاف برای ایجاد برنامه های ماستری	15
0.03	1	0.03	عدم موجودیت پلان جامع و کادری مختص تحقیقات علمی	16
0.01	1	0.01	پائین بودن سطح آگاهی برخی استادان در زمینه های لسان های خارجی	17
0.01	1	0.01	نداشتن باور بالای کارمند و عدم رعایت سلسله مراتب	18
2.68		1.00	TOTALS مجموعه	

**تحلیل:** در ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید پوهنخی می‌شوند هیچ‌گاه مجموع نمره‌های نهایی برای پوهنخی به بیش از ۴ و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از یک نمی‌رسد. میانگین این جمع ۲٫۵ می‌شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معنی است که پوهنخی در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد. به بیان دیگر پوهنخی در استراتیژی‌های خود به شیوه‌ای موفقیت آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثرات عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. اگر این عدد به 1 برسد، بدین معنی است که پوهنخی نتوانسته است در استراتیژی‌های خود به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده کند و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین

میزان ممکن رساننده و احتراز نماید. جدول شماره (۵-۲) نشان می دهد که این پوهنخی از نظر عوامل خارجی، در وضعیت خوبی می باشد، یعنی فرصت های پیشروی پوهنخی بیشتر از تهدید های آن است. زیرا نمره به دست آمده (75.2)، بالاتر از اوسط جمع نمرات عوامل خارجی می باشد.

### ۳-۵ تهیه ماتریکس داخلی-خارجی

در این مرحله از ترکیب وتلفیق ماتریکس عوامل داخلی و عوامل خارجی، ماتریکس تجزیه وتحلیل عوامل استراتیژیک تهیه گردید.

### 4-5 طراحی مدل تحلیلی (SWOT)

تحلیل SWOT یکی از ابزارهای مهم طراحی و تدوین استراتیژی برای پوهنخی است که متناسب با محیط آن باشد. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتیژیک و همین طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامون پوهنخی است. حروف SWOT که آن را به شکل TOWS هم می نویسند، گرفته شده از حروف اول کلمات Strength قوت، Weakness ضعف، Opportunity فرصت و Threat به معنای تهدید می باشند. همانطوریکه قبلاً بیان شد، ماهیت قوت و ضعف به درون پوهنخی مربوط می شود، فرصت و تهدید معمولاً محیطی است. در اینجا به معرفی آنالیز SWOT پرداخته شده است. در این مرحله، با استفاده از ماتریکس، SWOT چهار مجموعه عوامل (قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها) دو به دو باهم مقایسه شد و از مقایسه کردن عوامل داخلی و خارجی، چهار نوع استراتیژی بدست آمد. استراتیژی های SO، استراتیژی های WO، استراتیژی های ST و استراتیژی های WT. برای تهیه ی این ماتریکس، مراحل ذیل صورت گرفت:

- ✓ تهیه ی فهرستی از فرصت های عمده ای که در محیط خارجی وجود دارد.
- ✓ تهیه ی فهرستی از تهدیدات عمده ای که در محیط خارج پوهنخی وجود دارد.
- ✓ تهیه ی فهرستی از نقاط قوت داخلی پوهنخی
- ✓ تهیه ی فهرستی از نقاط ضعف داخلی پوهنخی
- ✓ مقایسه ی دو به دو قوت های داخلی و فرصت های خارجی و نوشتن نتیجه در خانه ی مربوط به استراتیژی های SO.
- ✓ مقایسه ی دو به دو نقاط ضعف با فرصت ها و نوشتن نتیجه در خانه ی مربوط به استراتیژی های WO.
- ✓ مقایسه ی نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی و نوشتن نتیجه در گروه استراتیژی های ST.
- ✓ مقایسه ی نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی و نوشتن نتیجه در گروه استراتیژی های WT.



جدول (۴-۵) نوع استراتیژی های پوهنخی ستوماتولوژی

1	2.5	4		
نمره های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی 2.68		فرصت ها	تهدید ها	نمره های ماتریس ارزیابی عوامل خارجی 2.75
نقاط ضعف	نقاط قوت			
(1) استراتیژی های WO	(2) استراتیژی های SO ★			4
(3) استراتیژی های WT	(4) استراتیژی های ST			2.5
				1

وضعیت پوهنخی ستوماتولوژی درخانه‌ی 2 قرار دارد. این وضعیت این پوهنخی را با حالت استراتیژی های تهاجمی (SO) مواجه ساخت. اعضای مسول پوهنخی ستوماتولوژی باید تلاش نماید با استفاده از نقاط قوت موجود و فرصت‌ها، نقاط ضعف را به قوت و تهدیدات محیط را دفع نماید و از استراتیژی‌های مناسب تهاجمی استفاده کند.

جدول (۵-۵) نشان دهنده تحلیل محتوا به روش سوات (SWOT)

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	عوامل داخلی پوهنخی
کمبود استادان کادری دایمی در هر دیپارتمنت	داشتن تعمیر ستندرد، معیاری دایمی و جایداد شخصی	
جذب محصلین کم ظرفیت در امتحان کانکور	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	
نیود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان اداری	برسی و نظارت از اجرات تمامی بخش های پوهنخی در راستای تحقق اهداف استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	
عدم موجودیت برنامه های مؤثر تحقیقات علمی	داشتن موقعیت خوب	
کمبود توامیت ها و قرار داد غرض سیر علمی برای محصلان	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده	
کمبود پرسونل و اساتید تخصصی در بخش های اداری تدریسی	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی معاصر	
استفاده نکردن بعضی اساتید از روش های جدید تدریس	رعایت نظم و دسیپلین در محیط مؤسسه	
عدم ارائه سیمینارهای علمی توسط محصلین در تالار مؤسسه تحصیلات عالی شفاء .	امضای تفاهم نامه با شفاخانه ها و پوهنتون های داخلی جهت ارتقای ظرفیت	
عدم علاقه اساتید به ارایه کنفرانس های علمی به سطح ملی و منطقه	داشتن user معیاری برای محصلین	
عدم موجودیت کنترول به سطح پوهنخی ستوماتولوژی	موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین	
نیود شرایط استخدام فوری برای محصلان فارغ التحصیل	رعایت اصول و مقررات وزارت تحصیلات عالی و قواعد انضباطی موسسات تحصیلات عالی شفاء	
نداشتن انجمن محصلین برای هر چه بهتر شدن فعالیت های آکادمیک آنها	شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع	
کم بودن ساحه سبز مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	داشتن کلینیک مجهز برای کار عملی محصلین ستوماتولوژی	
کمبود کادر مسلکی به سویه دکتورا	داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی و تکنولوژی پیشرفته	
عدم توسعه برای ایجاد دیپارتمنت های بیشتر و انکشاف برای ایجاد برنامه های ماستری	داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین	
عدم موجودیت پلان جامع و کادری مختص تحقیقات علمی	تخفیف ویژه برای محصلین ممتاز و با فیصدی بلند	
پائین بودن سطح آگاهی برخی استادان در زمینه های لسان های خارجی		
نداشتن باور بالای کارمند و عدم رعایت سلسله مراتب		
		عوامل خارجی پوهنخی

وضعیت محافظه کار (WO)	وضعیت تهاجمی (SO)	فرصت ها (O)
<p>1. از طریق O1 برای رفع W6, W10, W14</p> <p>2. از طریق O2 برای رفع W1, W3, W14, W17</p> <p>3. از طریق O3 برای رفع W2, W12, W15</p> <p>4. از طریق O4 برای رفع W11</p> <p>5. از طریق O5 برای رفع W5, W16</p> <p>6. از طریق O6 برای رفع W8</p> <p>7. از طریق O7 برای رفع W4</p> <p>8. از طریق O10 برای رفع W11</p> <p>9. از طریق O13 برای رفع W2</p>	<p>1. از طریق S1 برای کسب O5, O11, O12</p> <p>2. از طریق S2 برای کسب O4, O7, O12</p> <p>3. از طریق S3 برای کسب O4, O5, O9, O14</p> <p>4. از طریق S4 برای کسب O2</p> <p>5. از طریق S6 برای کسب O1, O3, O9</p> <p>6. از طریق S9 برای کسب O7, O14</p> <p>7. از طریق S12 برای کسب O3, O9</p> <p>8. از طریق S13 برای کسب O8</p> <p>9. از طریق S15 برای کسب O4</p> <p>10. از طریق S16, S17 برای کسب O3</p>	<p>موجودیت شرایط مناسب و مساعد برای استخدام استادان</p> <p>داشتن کادر های دایمی</p> <p>موجودیت علاقمندی جوانان به تحصیل</p> <p>موجودیت زمینه های بیشتر دوره های کارآموزی عملی در بخش های مختلف برای محصلین در ادارات دولتی و خصوصی.</p> <p>مهیا بودن زمینه های همکاری با موسسات داخلی و خارجی</p> <p>موجودیت زمینه های ارایه سیمینارهای علمی برای محصلین بخاطر رشد ظرفیت آنها.</p> <p>مهیا بودن زمینه انجام تحقیقات علمی برای محصلین و استادان.</p> <p>موجودیت قوانین و مقررات جدید تحصیلات عالی غرض ایجاد سهولت های تدریسی</p> <p>موجودیت زمینه سهم گیری در فعالیت های اجتماعی و همکاری مردم</p> <p>موجودیت فراهم کردن زمینه ها برای برنامه های علمی به افشار گوناگون اجتماعی</p> <p>موجودیت شرایط مناسب و مساعد برای استخدام استادان</p> <p>داشتن کادر های دایمی</p> <p>موجودیت علاقمندی جوانان به تحصیل</p> <p>موجودیت زمینه های بیشتر دوره های کارآموزی عملی در بخش های مختلف برای محصلین در ادارات دولتی و خصوصی.</p>
وضعیت تدافعی (WT)	وضعیت رقابتی (ST)	تهدیدها (T)
<p>1. حفظ W13 برای جلوگیری T4</p> <p>2. حفظ W18 برای جلوگیری T3</p> <p>3. حفظ W13 برای جلوگیری T6</p> <p>4. حفظ W7 برای جلوگیری T2</p>	<p>1. از طریق S1, S2, S3 برای رفع T1, T3</p> <p>2. از طریق S4, S17, S18 برای رفع T2</p> <p>3. از طریق S12 برای رفع T5</p> <p>4. از طریق S15, S18 برای رفع T4, T6</p> <p>5. از طریق S13 برای رفع T8</p> <p>6. از طریق S7 برای رفع T9</p>	<p>موجودیت مؤسسه های دولتی با خدمات رایگان</p> <p>عدم موجودیت مرکز تحقیقی و عدم مهیا بودن زمان مناسب تحقیقات علمی برای اساتید</p> <p>موجودیت رقابت غیر سالم موسسات تحصیلات عالی که از کمک های خارجی و دونرها برخوردار اند.</p> <p>عدم ثبات سیاسی، اجتماعی و امنیتی در کشور.</p> <p>کم علاقه گی محصلین در ارایه و اشتراک تحقیقات علمی و کارهای فرهنگی</p> <p>مشکلات اقتصادی و بی روزگاری جوانان در جامعه</p> <p>فارغان کم ظرفیت از مکاتب معارف</p> <p>مشکلات اقتصادی و مالی محصلین</p> <p>تجدید زود هنگام قوانین در وزارت محترم تحصیلات عالی کشور</p> <p>عدم توزیع دیپلوم به محصلین مؤسسه ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی از طرف وزارت محترم تحصیلات عالی کشور</p> <p>موجودیت مؤسسه های دولتی با خدمات رایگان</p>

## فصل ششم

### گزینش استراتژی‌ها

#### ۱-۶ مقدمه

در این مرحله استراتژی‌های اصلی با توجه با مأموریت، چشم انداز، ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، اهداف دراز مدت (کلان) و اولویت‌های پوهنخی ستوماتولوژی انتخاب و مشخص شد. شایان ذکر است نحوه کودگذاری سطوح مختلف برنامه استراتژیک تدوین شده و به صورت ذیل می باشد:

جدول ۱ (۱-۶) نحوه کودگذاری سطوح مختلف برنامه استراتژیک پوهنخی ستوماتولوژی

Coding		
Goal	G	هدف کلان
Indicator	I	شاخص
Strategy	S	استراتژی
Objective	O	هدف کوچک
Activity	A	فعالیت

#### ۲-۶ اهداف کلان پوهنخی ستوماتولوژی

پوهنخی ستوماتولوژی بر اساس مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های مشخص، اهداف کلان و اساسی

خود را به شرح ذیل دنبال میکند:

جدول (۲-۶) اهداف استراتیژی پنج ساله پوهنځی ستوماتولوژی

اهداف کلان Goals	Cods
زمینه سازی تحصیلات عالی معیاری و ستندرد در عرصه های مختلف علوم نظری، کار عملی برای فارغان دوره های ثانوی و لیسانس مطابق ارزش های اسلامی و ملی	G1
تربیه کادرهای علمی و متخصص در بخش ستوماتولوژی	G2
پیش برد فعالیت های علمی و تحقیقی با استفاده از مهارت های علمی و تکنالوژیکی عصری به منظور پیشرفت در عرصه های اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی.	G3
انتقال علم و تکنالوژی جهانی و ایجاد زمینه برای نوآوری ها، استفاده از روش های نوین و بین المللی در ساحت تدریس، تحقیق و تالیف به غرض انتقال و بهره گیری از تجارب ملت های پیشرفته	G4
ارتقاء سطح آگاهی و آموزشی مردم شهر کابل نسبت به بیماری های دهان و دندان	G5
آماده سازی افراد ورزیده و شایسته جهت رهبری و تقدیم کردن آنان به جامعه به هدف رفع نیازهای بازار کار	G6
تربیه دوکتوران متعهد و متخصص که جاگزین اشخاص غیر مسلکی یا تجربوی کار میکنند گردند	G7
انکشاف کادر علمی پوهنځی به اساس ارایه فرصت های تحصیلی بالاتر، کورس های کوتاه مدت، باز دیدهای متقابل و ایجاد فرهنگ آموختن متداوم	G8

### ۳-۶ استراتیژی های اصلی پوهنځی ستوماتولوژی

پوهنځی ستوماتولوژی به اساس مأموریت، دیدگاه و ارزش های مشخص، استراتیژی های اصلی

خود را به شرح ذیل تدوین میکند:

استراتژی strategy	Cods
ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه	S1
استفاده از تکنالوژی در تدریس و تحقیق	S2
دسترسی همه اتباع به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری	S3
تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی	S4
بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات	S5
توسعه توأمیت های علمی و انکشاف روابط ملی	S6
افزایش خدمات رفاهی برای محصلان	S7
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	S8
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	S9
سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری	S10
انکشاف فضای سبز و مصوّن برای محصلان	S11
انکشاف زیربنا ها و توسعه ساختمان پوهنځی	S12
بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک در پوهنځی	S13
استفاده از تکنالوژی در تدریس و تحقیق	S14

جدول 1 (5-6) تعیین اولویت های استراتژی ستوماتولوژی براساس (QSPM)

شماره	اولویت استراتژیک	استراتژی	برنامه
1	انکشاف منابع بشری	ارتقای ظرفیت کوتاه مدت کارمندان، ارتقای بلند مدت اعضای کادر علمی و جلب افراد با تخصص بالا	ارتقای سطح تحصیلی استادان از ام دی به تخصص و ماستری و رکشاپ های انکشاف ظرفیت کادر علمی و کارمندان اداری پروگرام های تشویق و تقدیر کارمندان اداری و استادان
2	زیربنا	انکشاف زیرساخت ها و توسعه ساختمان پوهنخی انکشاف فضای سبز و مصون برای محصلان	تجهیز کتابخانه مرکز تحقیقات علمی افزایش ساحه سبز
3	خدمات و محصولات علمی و تحقیقی	بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک. ایجاد پروگرام ماستری توسعه توامیت های علمی و انکشاف روابط ملی ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی	تجهیز و تکمیل زیربنایی تکنالوژی معلوماتی. ایجاد و انکشاف مرکز تکنالوژی و تحقیقات. ایجاد سیستم آگاهی دهی واحد و مشخص برای کارمندان و محصلان نهاد تحصیلی توسعه کتابخانه تکمیل ارزیابی خودی پوهنخی ارزیابی کارندهای تخنیکی و مسلکی ارزیابی سطح رهبری. آنلاین ساختن ارزیابی های استادان توسط محصلان ایجاد روابط بهتر میان بخش های دیگر در موسسه استخدام کارمندان اداری متخصص و متعهد تقویه همکاری میان نهاد های تحصیلی داخلی بستن تفاهمنامه همکاری میان نهاد های داخلی باز دید های متقابل و استفاده از تجارب نهادهای تحصیلی در سطح کشور استفاده از مفردات درسی مؤسسه های جهانی تحقیق با توجه به نیاز مندی های کشور ترجمه متن ها و کتاب ها. تحقیق و چاپ کتاب های درسی

ایجاد زمینه های مناسب برای دسترسی به تحصیلات عالی در رشته ستوماتولوژی

رشد فیصدی جذب محصلان در هر سال در رشته ستوماتولوژی کمک با محصلان نیازمند و رسیدگی به افراد معلول و معیوب همکاری با محصلان مناطق جنگ زده و محروم از تحصیل همکاری با بازماندگان شهدای

ایجاد فضا سالم به اساس ارزش های اسلامی و فرهنگی کشور جهت افزایش جذب محصلین اناث با رعایت حجاب اسلامی ایجاد انگیزه یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی آشنا ساختن محصلین جدید الشمول به محیط و شعبات ستوماتولوژی

آموزش نحوه های مدیریت و رهبری در هنگام فراغت آموزش نحوه های کاریابی برای محصلین ستاژ فراهم کردن زمینه های فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی ایجاد مرکز مشوره دهی به سطح مؤسسه و پوهنځي ارایه خدمات صحی برای کارمندان و محصلین ایجاد انجمن محصلان به سطح پوهنځي

تمرکز بر نیازهای مبرم جامعه از طریق شناسایی نیازمندی های جامعه

تقویه راهکار های عملی در مطابقت بازار کار با فارغ التحصیلان افزایش مهارت های تحلیلی و تصمیم گیری خوب برای افراد جامعه

بازنگری نصاب درسی مطابق به انکشاف جامعه تشویق و ترغیب محصلان برای نو آوری و اکتشافات انکشاف نیروی بشری و کار آیی برای رفع نیاز های جامعه

دسترسی همه اتباع به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری. افزایش خدمات رفاهی برای محصلان سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری

دسترسی به تحصیلات و نیازمندی های بازار

4



## اهداف کوتاه مدت به اساس اولویت استراتژی پوهنځی ستوماتولوژی

1. توسعه و گسترش منابع عایداتی بدون فیس محصل
  - ✓ کورس‌های زبان خارجی و کامپیوتر
  - ✓ کسب عواید از طریق اجرای پروژه‌های تحقیقاتی
  - ✓ عواید برگزاری دوره‌های آموزشی-تحقیقی
2. ارتقای ظرفیت کوتاه مدت کارمندان و اعضای کادر علمی
  - ✓ ارتقای سطح تحصیلی استادان از مقطع لیسانس به ماستری سالانه دو استاد
  - ✓ ورکشاپ‌های انکشاف ظرفیت کادر علمی و کارمندان اداری سالانه ۳ ورکشاپ
  - ✓ پروگرام‌های تشویق و تقدیر کارمندان اداری و استادان هر سال دو بار
3. انکشاف زیرساخت‌ها و توسعه ساختمان پوهنځی و انکشاف فضای سبز و مصون
  - ✓ تجهیز کتابخانه مرکزی
  - ✓ ایجاد مرکز تحقیقاتی
  - ✓ افزایش ساحه سبز
4. بهبود برنامه‌های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک
  - ✓ توسعه کتابخانه دیجیتلی
  - ✓ ارزیابی آنلاین اساتید توسط محصلان
  - ✓ تکمیل ارزیابی خودی به سطح پوهنځی
  - ✓ آنلاین ساختن ارزیابی‌های استادان توسط محصلان
5. توسعه توامیت‌های علمی
  - ✓ ایجاد روابط بهتر میان پوهنځی ستوماتولوژی و بخش‌های دیگر مؤسسه
  - ✓ استخدام کارمندان اداری متخصص و متعهد.
  - ✓ تقویه همکاری میان نهاد‌های تحصیلی داخلی
  - ✓ بستن تفاهمنامه همکاری میان نهاد‌های داخلی
  - ✓ باز دید‌های متقابل و استفاده از تجارب نهاد‌های تحصیلی معتبر داخلی
  - ✓ استفاده از مفردات درسی مؤسسات معتبر داخلی و خارجی
6. ایجاد و گسترش برنامه‌های تحقیق و همگانی سازی آن با نیازهای جامعه.
  - ✓ ارتقای کیفیت امکانات مرکز تحقیقات.
  - ✓ استفاده روش‌های نوین تحقیقی.
  - ✓ تحقیق با توجه به نیاز مندی‌های کشور.
  - ✓ برگزاری دوره‌های آموزشی پایان‌نامه نویسی، مقاله نویسی، کتاب نویسی
  - ✓ جذب محققین در مرکز تحقیقات.

- ✓ ایجاد روابط علمی- تحقیقی بین سایر موسسات علمی - تحقیقی
- ✓ برگزاری کنفرانس های علمی جهت نشر و در دسترس قرار دادن نتایج تحقیقات
- ✓ ارتقای محتوای تحقیق.
- 7. سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری
- ✓ رشد فیصدی جذب محصلان در هر سال در پوهنځی ستوماتولوژی
- ✓ ایجاد فضای سالم به اساس ارزش های اسلامی و فرهنگی کشور جهت افزایش جذب محصلین اناث
- ✓ ایجاد انگیزه یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی
- ✓ آشنا ساختن محصلین جدید الشمول به محیط پوهنځی
- ✓ آموزش نحوه مدیریت و رهبری در هنگام فراغت برای ستاژان
- ✓ آموزش نحوه کاریابی برای محصلین ستاژ
- ✓ فراهم کردن زمینه های فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی
- ✓ ایجاد مرکز مشوره دهی تعیین اساتید رهنما برای صنوف جداگانه
- ✓ ارائه خدمات صحی برای کارمندان و محصلین
- ✓ ایجاد انجمن محصلان به سطح پوهنځی ستوماتولوژی
- ✓ افزایش مهارت های تحلیلی و تصمیم گیری خوب برای افراد جامعه
- ✓ بازنگری نصاب درسی مطابق به انکشاف جامعه
- ✓ شناسایی و فعال سازی رشته های جدید برای انکشاف جامعه
- ✓ انکشاف نیروی بشری و کار آیی

جدول ۱ (۶-۵) اولویت بندی استراتژی براساس (QSPM)

Cods	Strategy	شماره
S1	ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه	1
S2	استفاده از تکنالوژی در تدریس و تحقیق	2
S3	دسترسی همه اتباع به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری	3
S4	تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی	4
S5	بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات	5
S6	توسعه توامیت های علمی و انکشاف روابط ملی	6
S7	افزایش خدمات رفاهی برای محصلان	7
S8	ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	8
S9	جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	9
S10	سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری	10
S11	انکشاف فضای سبز و مصون برای محصلان	11
S12	انکشاف زیربنا ها و توسعه ساختمان پوهنځی	12
S13	بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک در پوهنځی	13

## نظارت و ارزیابی استراتژی های پوهنخی ستوماتولوژی

استراتژی ها به این علت اتخاذ می شوند که بر روی یک مساله خاص تاثیر بگذارند. در این نهاد علمی و اکادمیک بعد از تدوین و اجرای پلان استراتژیک که برای همه برنامه ها، سرمایه گذاری لازم صورت می گیرد و جهت اطمینان از اینکه چه مقدار پول صرف یک برنامه شده است و چه تعداد از افراد، از خدمات مورد انتظار بهره گرفته اند و اثر بخشی برنامه به چه مقدار بوده است کمیته نظارت و ارزیابی پلان استراتژیک ایجاد می شود.

در ساده ترین شکل ممکن، نظارت و ارزیابی استراتژی ها با آگاهی از پیامدهای آن ارتباط دارد؛ در حقیقت دو وظیفه مشخص و متمایز در نظارت و ارزیابی استراتژی ها وجود دارد. ابتدا، وظیفه تعیین چگونگی پیامدهای یک استراتژی همراه با توصیف اثرات آن است و وظیفه دیگر قضاوت در مورد موفقیت یا شکست یک استراتژی بر اساس مجموعه ای از استانداردها یا معیارهای ارزشی است. به عقیده صاحب نظران، نظارت و ارزیابی استراتژی ها عبارت است از بررسی اثربخشی کلی یک برنامه در پاسخ گویی به اهداف آن، یا ارزشیابی نسبی دو یا چند برنامه در پاسخ گویی به اهداف متداول است. در تعریفی دیگر ارزیابی برنامه های پوهنخی، استفاده از روش های علمی به منظور برآورد اجرای موفقیت آمیز و پیامدهای حاصل از برنامه ها برای اهداف تصمیم گیری است.

### فرایند نظارت و ارزیابی استراتژی ها

فرایند نظارت و ارزیابی استراتژی ها از چهار مرحله بهم پیوسته به وجود می آید؛ در **مرحله اول** نظارت و ارزیابی استراتژی ها استانداردهای موفقیت، مقیاس های بهره وری و سیاست های وظیفه ای تعیین می شوند. بدین ترتیب، چگونگی اجرا و نقاط مهم نظارت نیز مشخص خواهند شد.

در **مرحله دوم** نظارت و ارزیابی استراتژی ها اطلاعات لازم از نتایج اجرا جمع آوری می گردد تا در مرحله بعد یعنی **مرحله سوم** به مقایسه آن با اهداف و استانداردهای تدوین شده در مرحله اول پردازیم و فاصله استراتژی را مشخص سازیم. در صورت عدم تحقق انتظارات و استانداردها به مرحله چهارم می رویم. در **مرحله چهارم** فرایند نظارت و ارزیابی استراتژی ها به اتخاذ تدابیر اصلاحی می پردازیم. به این ترتیب فرایند نظارت پایان نمی یابد و با اجرا کردن اقدامات دوباره سیکل را ادامه می دهیم تا به نتایج مورد نظر برسیم قابل ذکر است که برای تکمیل مراحل چهار گانه هر سال یک بار در نظر گرفته شده و در صورت نیاز ممکن این سیکل کمتر از یک سال نیز تکمیل گردد.

## فصل هفتم

### اهداف استراتژیک و عملیاتی

#### ۱-۷ مقدمه

در این قسمت اهداف استراتژیک و عملیاتی و شاخص‌های پوهنخی ستوماتولوژی تعیین گردید است. به منظور دستیابی به اهداف این نهاد تحصیلی تحقق اهداف استراتژیک الزامی است. از طرف دیگر، به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک، توجه به استراتژی‌های تدوین شده اصلی ضروری خواهد بود.

#### ۲-۷ اهداف استراتژیک پنج ساله پوهنخی ستوماتولوژی

strategy	Cods
زمینه سازی تحصیلات عالی معیاری و ستندرد در عرصه های مختلف علوم نظری، کار عملی برای فارغان دوره های ثانوی و لیسانس مطابق ارزش های اسلامی و ملی	G1
بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک	S1
استفاده تکنالوژی در تدریس، تحقیق	S2
تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی	S3
تربیه کادرهای علمی و متخصص در بخش ستوماتولوژی	G2
دسترسی همه اتباع به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری	S1
بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک	S2
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	S3
پیش برد فعالیت های علمی و تحقیقی با استفاده از مهارت های علمی و تکنالوژیکی عصری به منظور پیشرفت در عرصه های اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی	G3
ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه	S1
بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات	S2

انتقال علم و تکنالوژی جهانی و ایجاد زمینه برای نوآوری ها، استفاده از روش های نوین و بین المللی در ساحات تدریس، تحقیق و تالیف به غرض انتقال و بهره گیری از تجارب ملت های پیشرفته	<b>G4</b>
توسعه توأمیت های علمی و انکشاف روابط ملی	S1
افزایش خدمات رفاهی برای محصلان	S2
استفاده تکنالوژی در تدریس، تحقیق	S3
ارتقاء سطح آگاهی و آموزشی مردم شهر کابل نسبت به بیماری های دهان و دندان	<b>G5</b>
افزایش خدمات رفاهی محصلان	S1
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	S2
آماده سازی افراد ورزیده و شایسته جهت رهبری و تقدیم کردن آنان به جامعه به هدف رفع نیازهای بازار کار	<b>G6</b>
سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری	S1
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	S2
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	S3
تربیه دوکتوران متعهد و متخصص که جاگزین اشخاص غیر مسلکی یا تجربوی کارمیکندگردند	<b>G7</b>
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	S1
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	S2
افزایش خدمات رفاهی محصلان	S3
انکشاف کادر علمی پوهنځي به اساس ارایه فرصت های تحصیلی بالاتر، کورس های کوتاه مدت، بازدیدهای متقابل و ایجاد فرهنگ آموختن متداوم	<b>G8</b>
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	S1
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	S2
توسعه توأمیت های علمی و انکشاف روابط ملی	S3

جدول (۷-۲) اهداف عملیاتی پنج ساله پوهنځي ستوماتولوژی

اهداف عملیاتی	Cods
زمینه سازی تحصیلات عالی معیاری و ستندرد در عرصه های مختلف علوم نظری، کار عملی برای فارغان دوره های ثانوی و لیسانس مطابق ارزش های اسلامی و ملی	G1-S1-O2
بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک	G1-S1-O3
استفاده تکنالوژی در تدریس، تحقیق	G1-S2-O1
تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی	G1-S2-O2

جدول (۷-۳) اهداف عملیاتی پنج ساله پوهنځي ستوماتولوژی

اهداف عملیاتی	Cods
تربیه کادرهای علمی و متخصص دربخش ستوماتولوژی	G2-S1-O1
دسترسی همه اتباع به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری	G2-S1-O2
بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک	G2-S1-O3
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	G2-S1-O4
تربیه کادرهای علمی و متخصص دربخش ستوماتولوژی	G2-S1-O1

جدول (۷-۴) اهداف عملیاتی پنج ساله پوهنځي ستوماتولوژی

اهداف عملیاتی	Cods
پیش برد فعالیت های علمی و تحقیقی با استفاده از مهارت های علمی و تکنالوژیکی عصری به منظور پیشرفت در عرصه های اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی	G3-S1-O1
ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه	G3-S1-O2
بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات	G3-S1-O3

جدول (۷-۵) اهداف عملیاتی پنج ساله پوهنځي ستوماتولوژی

اهداف عملیاتی	Cods
انتقال علم و تکنالوژی جهانی و ایجاد زمینه برای نوآوری ها، استفاده از روش های نوین و بین المللی در ساحات تدریس، تحقیق و تالیف به غرض انتقال و بهره گیری از تجارب ملت های پیشرفته	G4-S1-O1
توسعه توامیت های علمی و انکشاف روابط ملی	G4-S1-O2
افزایش خدمات رفاهی برای محصلان	G4-S1-O3
استفاده تکنالوژی در تدریس، تحقیق	G4-S1-O4

جدول (۷-۶) اهداف عملیاتی پنج ساله پوهنځي ستوماتولوژی

اهداف عملیاتی	Cods
ارتقاء سطح آگاهی و آموزشی مردم شهر کابل نسبت به بیماری های دهان و دندان	G5-S1-O1
افزایش خدمات رفاهی محصلان	G5-S1-O2
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	G5-S1-O3

جدول (۷-۷) اهداف عملیاتی پنج ساله پوهنځي ستوماتولوژی

اهداف عملیاتی	Cods
آماده سازی افراد ورزیده و شایسته جهت رهبری و تقدیم کردن آنان به جامعه به هدف رفع نیازهای بازار کار	G6-S1-O1
سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری	G6-S1-O2
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	G6-S1-O3
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	G6-S1-O4

جدول (۷-۸) اهداف عملیاتی پنج ساله پوهنځي ستوماتولوژی

اهداف عملیاتی	Cods
تربیه دوکتوران متعهد و متخصص که جاگزین اشخاص غیر مسلکی یا تجربوی کارمیکندگردند	G7-S1-O1
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	G7-S1-O2
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	G7-S1-O3
افزایش خدمات رفاهی محصلان	G7-S2-O4

جدول (۷-۹) اهداف عملیاتی پنج ساله پوهنځي ستوماتولوژی

اهداف عملیاتی	Cods
انکشاف کادر علمی پوهنځي به اساس ارایه فرصت های تحصیلی بالاتر، کورس های کوتاه مدت، بازدیدهای متقابل و ایجاد فرهنگ آموختن متداوم	G8-S1-O1
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	G8-S1-O2
جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	G8-S1-O3
توسعه توأمیت های علمی و انکشاف روابط ملی	G8-S1-O4



## فصل هشتم

### اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی

#### ۱-۸ مقدمه

اجرایی شدن این سند، مستلزم اتخاذ تدابیر مناسب و ترسیم درست و شفاف گردش فعالیت ها و تعاملات میباشد. همچنین حفظ و استمرار کارکرد این سند مستلزم پیمایش و مراقبت از پیشرفت اجرایی آن در افق زمانی پیش بینی شده است. این پایش و مراقب باید به گونه ای باشد که جهت گیری نظام اجرایی سند به سوی دستیابی به اهداف آن حفظ شود و در صورت بروز هرگونه تغییرات اثر گذاری در مفروضات و اوضاع محیطی، این تغییرات در کوتاه مدت شناسایی، آثار آن تحلیل و اصلاحات لازم صورت پذیرد. به منظور نهادینه سازی مأموریت اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی سند، لازم است کمیته اجرایی تشکیل شود.

#### ۱-۸ ارزیابی استراتژی ها

تأثیر استراتژی بر اهداف، مقاصد و نتایج مطلوب که پوهنتون تعقیب می کند چگونه است؟

کاربرد استراتژی چه هزینه های را در بر دارد؟

مزایای استفاده از استراتژی چیست؟

آیا نهاد مجاز به استفاده از هر استراتژی است؟

پیش بینی نتایج اجرایی استراتژی چگونه است؟

آیا بکار گیری استراتژی در تیوری و عمل روشن و واضح است؟

آیا استراتژی از فرصت های محیطی و درونی بهره برداری کامل می نمایند؟

آیا استراتژی یا وضعیت منابع نهاد در حال و آینده سازگاری دارد؟

آیا شرایط عمده استراتژی برنامه و سیاست های عمده ای که از استراتژی منتج میشوند، بطور درونی همبستگی دارد؟

آیا میزان ریسک مورد قبول توسط برنامه ریزان مشخص شده است؟

آیا استراتژی با معیار های مورد قبول عامه متناسب میباشد؟

آیا استراتژی محرک کوشش و تعهد پوهنچی محسوب می شود؟

**شاخص داده یا ورودی:** سنجش مقدار منابع مورد نیاز برای ارائه خدمات مانند: نیروی انسانی، مواد و لوازم مورد نیاز. این شاخص ها همچنین شامل عوامل موثر بر تقاضا میشود. برای سنجش هزینه خدمات، ترکیب، منابع مورد استفاده و مقدار منابع مورد استفاده بکار میرود.

**شاخص ستاده یا خروجی:** مقدار عرضه خدمات را میسنجد که بر سطح پوهنځی متمرکز است. رایجترین نتیجه این شاخص سنجش حجم کار است که همان زمان تخصیص داده شده پرسونل برای ارائه خدمت است. شاخص ستاده به تنهایی نمیتواند به مدیر بگوید که اجرای برنامه چقدر موفق بوده است یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار تفاوت دارد.

### ۳-۸ انواع شاخص های سنجش و پایش عملکرد

**شاخص نتیجه:** پی آمد و آثار بلند مدت نیل برنامه اهداف را میسنجد. منعکس کننده نتایج تحقق یافته و مزایای بدست آمده است. شاخص نتیجه مانند در صد فارغ التحصیلان که توانایی و مهارت کامل یافته اند یا تعداد افراد کارآمد که در ادارات مختلف جذب شده اند.

**شاخص کارایی:** منظور همان نسبت هزینه به ستاده، نسبت ستاده به داده، نسبت ستاده در واحد زمان است و همان بهره وری را نشان میدهد.

**شاخص کیفیت:** این شاخص اثر بخشی فعالیت های که در جهت تامین هدف صورت میگرد سنجش مینماید این شاخص اعتبار، دقت، صحت و کفایت خدمات را می سنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را میتوان با سنجش منابع اضافی که صرف تکرار کار های اشتباه، اصلاح خطاها و شکایات مشتری میشود جبران نمود. برای مثال در صد داده های درستی که بطور صحیح وارد کامپیوتر شد اند جز شاخص کیفیت میباشد.

## تصویب پلان استراتیژیک پوهنځی ستوماتولوژی در شورای علمی مؤسسه

### و شورای علمی پوهنځی

پلان استراتیژیک پوهنځی ستوماتولوژی سال های (۱۴۰۱ - ۱۴۰۵) بر مینا پلان استراتیژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء و رهنمود تدوین پلان استراتیژیک ریاست پلان و پالیسی وزارت محترم تحصیلات عالی کشور در هشت فصل ترتیب و در جلسه شماره ( ) مؤرخ ۱۴۰۱ / / شورای علمی پوهنځی ستوماتولوژی تصویب و درجلسه شماره ( ) مؤرخ ۱۴۰۱ / / در شورای علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تایید گردیده و صحت است.