



امارت اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی
مؤسسه تحصیلات عالی شفا



پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات

عالی شفا

(۱۴۰۷-۱۴۰۳ ه.ش)



فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیام رئیس مؤسسه
۳	اعضای کمیته تهیه و تدوین پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
۴	مفاهیم
۷	چارچوب برنامه استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
۸	کلیات
۸	مقدمه
۹	منظور از ساختن پلان استراتژیک
۹	این پلان استراتژیک چگونه ساخته شد؟
۹	تاریخچه مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
۱۰	بودجه
۱۰	وضعیت مطالعات و تحقیقات
۱۱	پوهنچی ها و دیپارتمنت های مؤسسه
۱۲	احصائیه و منابع انسانی (استادان، محصلان، کارمندان اداری و خدماتی)
۱۲	زیربنا های مؤسسه
۱۲	اهمیت وجودی پلان استراتژیک
۱۳	چارت تشکیلاتی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
۱۴	میزان موفقیت و عوامل ناکامی استراتژی های پلان استراتژیک قبلی
۱۶	فصل دوم
۱۶	تهیه و تدوین پلان استراتژیک
۱۶	دیدگاه یا چشم انداز
۱۶	تقویت کننده این دیدگاه
۱۷	ماموریت یا رسالت
۱۷	تقویت کننده ماموریت یا رسالت
۱۷	ارزش ها
۱۸	تفصیل ارزش های مؤسسه
۱۹	اهداف استراتژیک:
۱۹	اهداف پلان استراتژیک و عملیاتی سازی اهداف
۱۹	ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و اداری
۲۰	توسعه و انکشاف تحقیقات علمی، تولید علم و نو آوری

۲۰	افزایش استفاده از تکنالوژی عصری در امور علمی آموزشی و اداری
۲۱	افزایش برنامه های تحصیلی در مقاطع لیسانس و ماستری
۲۱	بهبود کیفیت و کسب اعتبار اکادمیک از وزارت محترم تحصیلات عالی
۲۱	افزایش نقش مؤسسه در جامعه و حفظ محیط زیست
۲۲	نقش مؤسسه در انکشاف جامعه
۲۲	برقراری تفاهم نامه ها توامیت های علمی و اکادمیک با نهاد های داخلی
۲۲	ارتقای ظرفیت محصلان و توسعه تسهیلات و خدمات تحصیلی معیاری
۲۳	برقراری تفاهم نامه ها و توامیت های علمی و اکادمیک نهاد های بین المللی
۲۴	فصل سوم
۲۴	اهداف اساسی وزارت تحصیلات عالی و برنامه های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
۲۴	انکشاف تحقیقات، تولید علم و نوآوری
۲۴	اداره و رهبری و ایجاد سیستم محو کامل فساد
۲۵	تفویض صلاحیت ها
۲۵	مبارزه با فساد اداری
۲۶	استقلالیت اکادمیک، مالی و اداری
۲۶	عوامل موثر بر اداره و رهبری
۲۶	حفظ دارایی های مؤسسه و داشتن یک سیستم منظم برای عواید و مصارف امورات اداره
۲۷	بهبود سیستم رهبری و مدیریتی مؤسسه
۲۸	کسب عواید
۲۸	بازنگری، انکشاف و تدوین نصاب ها
۲۹	نظارت، ارزیابی و بهبود کیفیت نهاد های تحصیلات عالی
۳۰	ب: ارزیابی خودی
۳۰	انکشاف و بهبود آموزش الکترونیکی
۳۱	افزایش نقش تکنالوژی معلوماتی
۳۱	توسعه، بهبود و تجهیز زیر بناها
۳۲	در عرصه کارهای عملی
۳۲	تجهیز صنوف درسی
۳۲	در عرصه اداری
۳۳	تجهیز کلنیک حقوقی و کلوب دیپلوماسی
۳۳	تجهیز لابراتوارها

۳۳	تجهیز کتابخانه
۳۴	ایجاد و توسعه میدان های ورزشی
۳۴	ساحات سبز و بهبود محیط زیست
۳۴	ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و کارمندان
۳۵	آموزش های کوتاه مدت
۳۵	در بخش ترویج برنامه های OBL- SCL-PBL
۳۵	بازنگری و تدوین اسناد تقنینی و تخنیکی
۳۶	توسعه و بهبود روابط با نهاد های آکادمیک و غیر آکادمیک
۳۶	دسترسی عادلانه به تحصیلات عالی و عرضه خدمات به محصلان جهت رشد و انکشاف استعدادها
۳۷	آشنایی محصلان جدیدالشمول با مؤسسه
۳۸	تسهیلات آموزشی
۳۸	دسترسی به عدالت
۳۹	فراهم کردن زمینه های فعالیت های فرهنگی ، هنری و ورزشی
۳۹	ارایه خدمات کارایی
۴۰	فصل چهارم
۴۰	تحلیل عوامل محیطی و انتخاب استراتژی ها
۴۰	الف - نقاط قوت
۴۱	ب - نقاط ضعف
۴۲	جدول ۴-۱: ماتریکس ارزیابی عوامل محیط داخلی
۴۳	الف- فرصت ها
۴۴	ب- تهدیدها
۴۴	جدول ۴-۲: ماتریکس ارزیابی عوامل محیط خارجی
۴۵	مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی)
۴۵	روش IE (ماتریکس عوامل داخلی و خارجی)
۴۸	طراحی مدل تحلیلی (SWOT)
۷۶	تعیین اولویت استراتژیک
۸۵	فصل پنجم
۸۵	اهداف کوتاه مدت و برنامه عمل
۸۵	اهداف کوتاه مدت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
۸۶	فصل ششم

تجدید ساختار و تخصیص منابع ۱۶

فصل هفتم ۸۷

اجرا، نظارت و ارزیابی پلان استراتژیک ۱۷

اجرای استراتژی ها ۸۷

۲. عملیاتی یا کاربردی کردن استراتژی های نهاد تحصیلی: ۹۳

ارزیابی استراتژی ها ۹۵

پیام رئیس مؤسسه

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العلمين والصلاه والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين و على آله وأصحابه أجمعين ، وبعد
خیلی خرسندم که پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بعد از کار مسلسل و جلسات
متنوع برای تطبیق و اجرا آماده می شود، پلان استراتژیک یک نهاد، اهداف نهائی، وضعیت
استراتژیک، ابتکارات و فعالیت ها برای بدست آوردن اهداف استراتژیک آن نهاد را مشخص
ساخته به آن نهاد سمت و سو می دهد.

این پلان زحمات و تلاش های منسویین مؤسسه تحصیلات عالی شفاء را منعکس می سازد که در تهیه
و تدوین پلان سهم فعال داشته اند، رهبری، کادر علمی، کارمندان اداری و همه منسویین مؤسسه
مصمم به تطبیق این پلان در مدت زمان معین آن می باشند و یقیناً تطبیق این پلان، مؤسسه را به
اهداف بلند آن می رساند و از همه دست اندرکاران مؤسسه متمنی هستم با خلوص نیت در تطبیق این
پلان تلاش های جدی به خرج داده و گام های سودمند و مثمر بردارند.

طبعاً هر کار و فعالیتی که با اصول و روش های معیارهای بلند انجام داده شود نه تنها کامیابی و
موفقیت دنیایی را به دنبال دارد؛ بلکه یک وجیه دینی و ایمانی یک انسان مسلمان است و هر فرد
امت اسلامی شرعاً مکلف است تا هر کار و فعالیت را در تمام بخش های زندگی به بهترین روش
انجام دهد، رسول الله صلی الله علیه و سلم 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 عایشه رضی الله عنه از رسول الله صلی الله علیه و سلم روایت نموده است که
رسول الله صلی الله علیه و سلم گفت: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ 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).

با در نظر داشت وجیه و وظیفوی و ایمانی آرزومندم این پلان اسباب و نقشه راه برای پیشرفت جامعه
علمی و آکادمیک کشور به خصوص نهاد علمی شفاء محسوب گردد و در نهایت از الله متعال
می خواهم که همه ما را توفیق نصیب فرماید تا از طریق تربیه اشخاص تحصیل کرده و متمایز و
تقدیم آنان به جامعه رنج دیده افغانستان در بازسازی، رشد، انکشاف و پیشرفت کشور سهم خویش
را ادا نمائیم.

پوهنیار دکتور محمد اسماعیل حمیدی

رئیس مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

پیشگفتار معاون امور علمی

عصر حاضر، عصر نوآوری، تولید علم و فن آوری‌های شگفت‌انگیز است و این روند به سرعت جریان دارد و باگذشت هر روز پیشرفت‌های گوناگون در سطوح مختلف زندگی بشری را شاهد هستیم و اهمیت آن باگذشت زمان و تجربیات بیشتر محسوس می‌گردد، این پیشرفت‌های روزافزون نهادها را وادار می‌سازد تا با تهیه و تدوین پلان‌های منظم، منسجم و دقیق آینده فعالیت‌های خویش را ترسیم نمایند و به اساس آن راهکارهای علمی و اداری خویش را زمان‌بندی و نیل به اهداف خویش را تسهیل بخشند، قابل‌یادآوری می‌دانم اینکه تهیه و تدوین پلان‌های دقیق و سنجیده شده به یک سلسله فعالیت منوط است که نهادها را مکلف به رعایت آنها می‌سازد.

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بعد از نظارت دقیق و همه‌جانبه از پلان استراتژیک پنج سال گذشته خود که توسط کمیته محترم نظارت بر تطبیق پلان استراتژیک مؤسسه صورت گرفت و با نیازسنجی دقیق و واقع‌بینانه از تمامی بخش‌ها (اعم از بخش‌های علمی و اداری) و امکانات موجود مؤسسه به‌خاطر شناسایی نقاط قوت و ضعف این نهاد آکادمیک، تصمیم گرفت تا در روشنایی پلان رهنمود تدوین پلان استراتژیک نهاد‌های تحصیلی، پلان و برنامه‌های پنج سال آینده خویش را به‌منظور دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده، در چوکات این پلان طرح نماید. در پلان استراتژیک پنج سال آینده مؤسسه علاوه بر مشخص‌سازی دیدگاه، رسالت، ارزش‌ها و اهداف مؤسسه، مواردی چون برنامه‌های علمی کارا، دسترسی محصلان به خدمات آموزشی بهتر، اداره و رهبری، مبارزه با فساد اداری، امکانات مؤسسه از نقطه نظر زیربنا و تشکیلات اداری، کسب عواید، آموزش الکترونیک، نقش مؤسسه در انکشاف جامعه، اهداف بلند استراتژیک وزارت محترم تحصیلات عالی و سایر موارد مهم و ارزشمند در آن تذکر یافته است. طرح تدوین این پلان توسط کمیته محترم تدوین پلان استراتژیک مؤسسه که در چوکات مقام ریاست ایجاد گردیده بود، صورت گرفته است. اعضای محترم کمیته تدوین پلان استراتژیک مؤسسه که متشکل از اساتید متدین، متعهد و مجرب این نهاد آکادمیک می‌باشند، بعد از اخذ نظریات تمامی بخش‌های مؤسسه اعم از علمی و اداری به شکل کتبی و شفاهی، اطلاعات و معلومات جمع‌آوری شده را به گونه علمی مورد تحلیل و تجزیه قرار داده و از برابند تحلیل و تجزیه این دیتاها در قسمت تدوین پلان استراتژیک استفاده نموده است، بنابراین جا دارد از تلاش‌ها و زحمات بی‌دریغ اعضای کمیته تدوین پلان استراتژیک که با کمال صداقت و ایمان‌داری و تعهد کامل نقش خویش را در تدوین این پلان ایفا نموده‌اند، ابراز سپاس و امتنان نمایم.

سید ذبیح الله زلال

معاون امور علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

اعضای کمیته تهیه و تدوین پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

شماره	نام	وظیفه	نوع وظیفه در کمیته
۱	پوهنیار دوکتور محمد اسمعیل حمیدی	رئیس مؤسسه	رئیس کمیته
۲	سید ذبیح الله زلال	معاون امور علمی	عضو
۳	محمد حامد اکبری	معاون امور محصلان	عضو
۴	حسیب الله وطن	معاون مالی و اداری	عضو
۵	ظریف الله متقی	رئیس پوهنځی ستوماتولوژی	عضو
۶	عبدالوهاب عظیمی	رئیس پوهنځی فارمسی	عضو
۷	لطف الله فلاح	آمر تضمین کیفیت	منشی کمیته
۸	جمعه خان کاظمی	آمر تحقیقات علمی	عضو

مفاهیم

جهت هویدا شدن دیدگاه و بینشمان به پلان استراتژیک و موضوعات مرتبط به آن نیاز است تا در قدم نخست به منظور شناسایی بهتر به چستی و تعاریف مهم‌ترین مفاهیم بپردازیم، قابل یادآوری می‌دانیم اینکه عموم تعاریف و مفاهیم مندرج این پلان از قبل توسط رهنمود تهیه و تدوین پلان استراتژیک وزارت محترم تحصیلات عالی برای نهادهای تحصیلی درج و جهت رهنمایی و استفاده به دسترس عموم نهادهای تحصیلی دولتی و خصوصی قرار گرفته است و اقتباس از آن در این پلان همسویی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء را با وزارت محترم تحصیلات عالی کشور خاطر نشان می‌سازد. روی این منظور کمیته تهیه و تدوین پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، پس از کنکاش و تفحص زیاد در مورد مفاهیم و تعاریف پذیرفته شده از سوی کمیته بازرگری تخنیک پلان استراتژیک نهادهای تحصیلات عالی دولتی و خصوصی، اعضای کمیته به اتفاق نظر فیصله نمودند تا به همان تعاریف ارایه شده توسط این کمیته تأیید و بر آن استناد نمایند، بناءً عموم تعاریف و ارایه مفاهیم نقل مستقیم از تعاریف مندرج رهنمود تهیه و تدوین پلان استراتژیک وزارت محترم تحصیلات عالی برای نهادهای تحصیلی بوده که به شرح ذیل در این پلان گنجانیده شده است.

برنامه: برنامه به مجموعه اقدام‌هایی گفته می‌شود که به شکل آگاهانه تهیه شده و برای رسیدن به هدف یا اهداف خاص اتخاذ می‌گردد. به عبارت دیگر؛ برنامه، نقشه راه برای به دست آوردن هدف یا اهدافی است که تخصیص منابع ضروری، تقسیم اوقات، وظایف و عملکردهای دیگری را مشخص می‌کند. در تدوین برنامه باید به سؤالات زیر جواب داد: چه چیزی، با چه هدفی، توسط چه کسی، در کجا، در چه مدت زمانی، با کدام منابع، با چه تأثیری و چگونه انجام می‌شود.

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

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

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

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

اجرا: مرحله دوم برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی می‌باشد که شامل تعیین اولویت استراتژیک، تعیین اهداف کوتاه‌مدت، برنامه عمل سالیانه، تدوین بودجه، تجدید یا طراحی ساختار پوهنتون، تدوین پالیسی‌های اجرایی، انتخاب سبک رهبری پوهنتون‌ها، تخصیص منابع می‌شود.

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

دیدگاه: دیدگاه یا آرمان نمایی مسیر آتی و خط سیر کاروبار پوهنتون را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، دیدگاه یا چشم‌انداز، تصویر ذهنی یا تجسمی است از آنچه که فرد یا پوهنتون می‌خواهد. در یک تعریف دیگر، چیزهایی که فرد یا پوهنتون می‌خواهد به شکل عینی و ملموس به دست آورد؛ به نحوی که در ذهن شنونده نیز تصویر واضح و روشن ایجاد کند.

مأموریت: عبارت از مقصود و دلیل وجود پوهنتون را بیان می‌کند. مأموریت نشان‌دهنده علت و فلسفه وجودی آن پوهنتون است که همان هدف نهایی پوهنتون را نشان می‌دهد. پس بیانیه مأموریت، هویت یک پوهنتون را در قالب واژه‌ها بیان می‌کند. در یک تعریف دیگر، مأموریت سندی است که یک پوهنتون را از سایر پوهنتون‌های مشابه، متمایز می‌نماید. مأموریت، از رأس هرم پوهنتون نشأت گرفته و به تمام سطوح پوهنتون نفوذ می‌کند. بیانیه مأموریت، باید روشن، شفاف و به تمام سطوح پوهنتون قابل فهم بوده و مورد قبول قرار گیرد.

هدف: منظور از تعیین هدف، تبدیل بیانیه مأموریت و دیدگاه استراتژیک پوهنتون، به مقاصد کاربردی و نتایج پوهنتون است. به طور کلی، هدف عبارت از نقطه‌ای است که تلاش‌ها معطوف است برای به رسیدن به آن نقاط. اهداف، باید دست‌یافتنی، چالش‌برانگیز و دارای بعد زمانی باشند و مراحل و شیوه تحقق آنها نیز مشخص باشد؛ اهداف پوهنتونی نباید زیاد باشد و باعث پخش شدن تمرکز پوهنتون گردد.

ارزش‌ها: ارزش‌ها، اصول اعتقادی پویا و اساسی پوهنتون است. ارزش‌ها، باید‌ها و نبایدهای پوهنتون‌اند که آرمان‌ها و مأموریت بر مبنای آنها تدوین می‌شوند. بطور کلی، ارزش‌های پوهنتون، اصولی هستند که رهنمودهایی برای مسیر حرکت و رشد، تصمیم‌گیری و رفتارها در پوهنتون ارایه می‌کنند.

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

ماتریکس تحلیل عوامل خارجی (EFEM) External Factors Evaluation Matrix: تجزیه و تحلیل محیط کلان پوهنتون، فرایند بررسی، مشاهده و تفسیر فرصت‌ها و تهدیدهای ایجاد شده برای پوهنتون از سوی عوامل کلان محیطی است. براین اساس، پوهنتون با توجه به تجزیه و تحلیل محیط کلان، تغییرات و تحولات در حیطه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری و بین‌المللی را زیر نظر گرفته و مورد کنکاش قرار می‌دهد که با توجه به ماتریکس تحلیل عوامل خارجی مطالعه و تجزیه و تحلیل می‌شود.

عوامل داخلی و خارجی (IEM) Internal & External Matrix: یکی از ابزارهای مناسب برای تطبیق یا مقایسه مطالعه عوامل داخلی و خارجی است که زمینه‌ساز تعیین حالت استراتژیک پوهنتون شده، راه را برای انتخاب مناسب‌ترین استراتژی‌ها مساعد می‌سازد.

سوات (SWOT): مخفف سوات یعنی قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است. این روش، یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است. با استفاده از این تحلیل، این امکان حاصل می‌شود که نخست، به تجزیه و تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته، بعد تصمیم‌های استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد. نقطه قوت، عبارت است از شایستگی متمایزی که به وسیله آن، پوهنتون می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد. نقطه ضعف، نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که به طور محسوس

مانع عملکرد اثربخش سازمان می‌شود. فرصت، عبارت است از هر عامل خارجی که به سازمان در نایل شدن به مأموریتش کمک کند. به عبارت دیگر، فرصت ظرفیت نهفته است که بهره‌گیری از آن، سازمان را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه‌ای برای سازمان خواهد داشت و در نهایت تهدید، میزان موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است؛ مانند قدرت چانه‌زنی خریداران یا تأمین‌کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می‌توانند تهدید عمده‌ای باشند در راه موفقیت سازمان.

استراتژی‌های تهاجمی (SO): در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد تا از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند.

استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO): هدف از این استراتژی‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج برای تبدیل نقاط ضعف داخلی به قوت است.

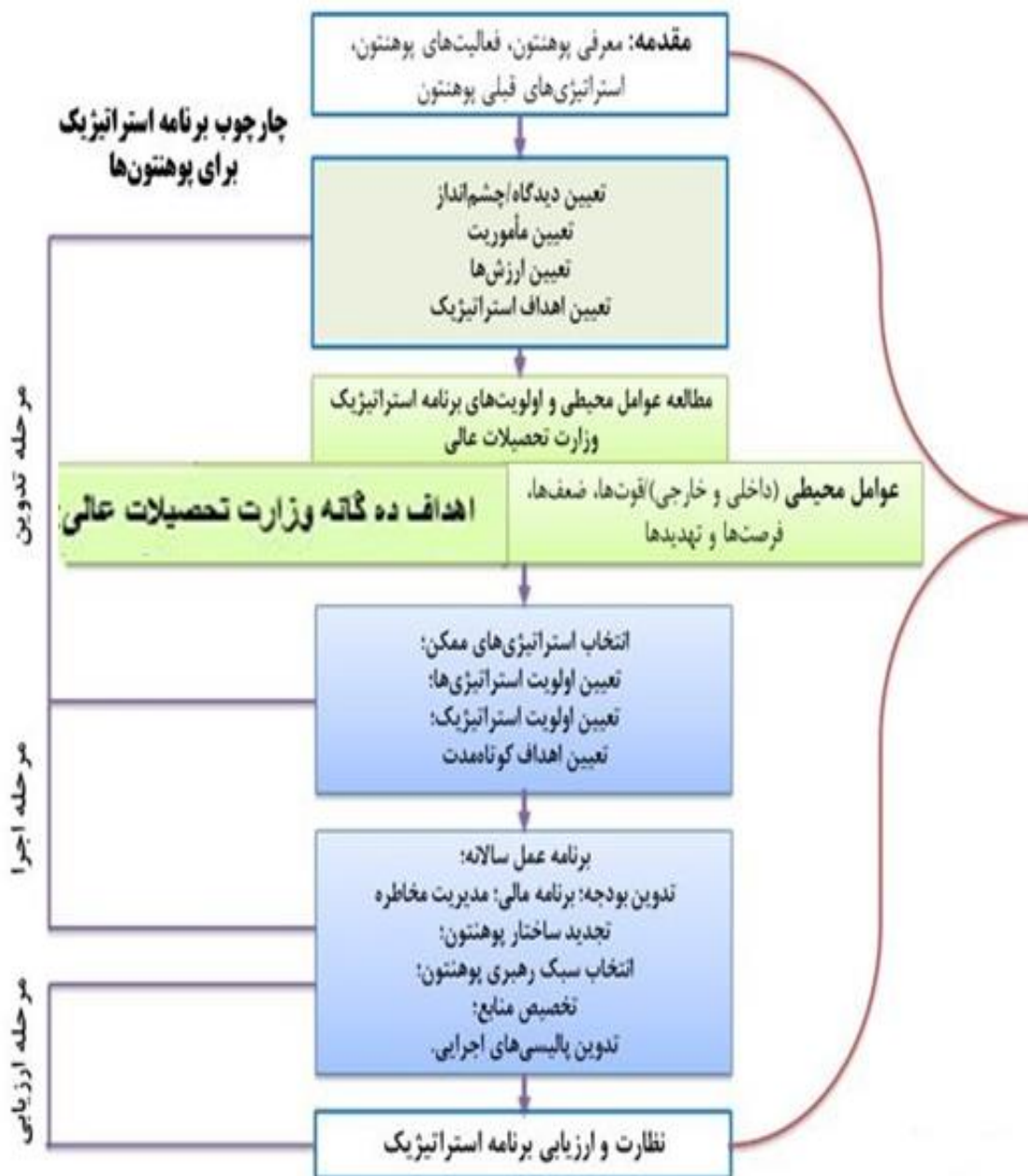
استراتژی‌های رقابتی (ST): پوهنتون‌ها در اجرای این استراتژی‌ها، می‌کوشند تا با استفاده از نقاط قوت، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

استراتژی‌های تدافعی (WT): سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است.

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

چارچوب برنامه استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

چارچوب برنامه استراتژیک نهادهای تحصیلات عالی اعم از دولتی و خصوصی در گذشته‌ها در قالب مدل‌های متنوع قابل‌ارایه بوده است و هر یک از این مدل‌ها از ارزش‌های خاصی برخوردار بوده است، اما با تهیه و تدوین رهنمود تدوین پلان استراتژیک برای نهادهای تحصیلی که از جانب ریاست محترم پلان و پالیسی وزارت تحصیلات عالی کشور تصویب و در دسترس همه نهادهای تحصیلی دولتی و خصوصی قرار گرفته دو مدل را برای اجرای فعالیت‌های کمیته پلان استراتژیک پیشنهاد نموده است، کمیته تهیه و تدوین پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با توجه به واقعیت‌های عینی کشور و وضعیت نهادهای علمی و آکادمیک، از طرف دیگر با در نظر داشت قابلیت‌های پاسخگویی هر یک از مدل‌ها، مدل پیشنهادی اول رهنمود مذکور را



منطقی‌تر، روشن‌تر و پاسخگوتر تشخیص داده است.

فصل اول

کلیات

مقدمه

پیشرفت و توسعه جوامع بشری و سرعت تغییر و تحول در محیط ماحول سازمان‌ها، خصوصاً در سازمان‌های آموزشی و سازمان‌های تکنولوژی محور، ایجاب می‌نماید سازمان‌ها جهت رسیدن به اهداف والا، به صورت آگاهانه و نظام‌مند نقشه راه را ترتیب و با پیروی از آن در رسیدن به هدف سازمانی تلاش نمایند. در عصری که مدیران با چالش‌های جدیدی چون تغییرات و فرصت‌های زودگذر، عدم قطعیت و بی‌نظمی مواجه‌اند، داشتن رویکردی راهبردی می‌تواند مدیران و رهبران نهادهای تحصیلی را در تمرکز بر افق‌های دور دست، شناسایی فرصت‌ها و مزیت‌ها در محیط و انسجام‌بخشی فعالیت‌های سازمانی در مسیر روشن اهداف جمعی یاری رساند و برنامه‌ریزی استراتژیک الگویی است برای شناخت و حل مهم‌ترین مسائل مرتبط به سازمان، شناسایی نقاط قوت و ضعف و استفاده بهینه از فرصت‌ها و موقعیت‌ها و تسلط بر تهدیدهایی که موجودیت نهاد را به خطر می‌اندازند؛ بنابراین داشتن تفکر استراتژیک و ابزارهای مدیریت استراتژیک در بستر آن، منجر به ایجاد راهبردهایی اثربخش می‌شود. می‌توان گفت محصول برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌های راه‌گشا و آینده‌نگر و متحول ساز است که نهاد تحصیلی را در بستر شکار فرصت‌ها قرار داده و موجبات برتری و تعالی سازمانی را فراهم سازد، بنابراین اقدام برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی شرایطی را فراهم می‌سازد که یک نهاد تحصیلی می‌تواند در جهت افزایش اعتبار، رشد و بالندگی درازمدت خود از یک سو و کاهش مخاطرات و تهدیدات محیطی از سوی دیگر، اهتمام ورزد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با اقتباس از اسناد بالادستی همچون اساس‌نامه، سند چشم‌انداز و نقشه جامع علمی مملکت به رهبری وزارت محترم تحصیلات عالی، اقدام به تدوین برنامه‌های راهبردی کرده تا ضمن ارتقای مؤسسه را در تمامی زمینه‌ها و در سطح ملی و منطقه، گامی مؤثر در دستیابی به اهداف اسناد بالادستی قدم بردارد. تدوین برنامه راهبردی و مشخص شدن برنامه‌های اجرایی در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، در پی الزامات قانونی و درخواست محترم تحصیلات عالی در دستور کار قرار گرفته است.

بنابراین، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به‌عنوان یک نهاد تحصیلی پیشرو و کانون تفکر نظام تحصیلات عالی مملکت، فعالیت‌های خود را در جهت رسالت، مأموریت و اهداف استراتژیک خود و اهداف والای وزارت تحصیلات عالی و در جهت جلب رضایت کلیه ذی‌نفعان تحصیلات عالی، اجتماعی و آموزشی سازماندهی می‌نماید.

قابل‌یادآوری است اینکه کمیته تهیه و تدوین پلان اسراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با کار جمعی و تیمی به اساس یک تقسیم اوقات منظم کاری با درک کامل از ماهیت و محتوا، پلان استراتژیک هذا را تهیه و تدوین نموده است، امیدواریم رهنمود خوب برای به‌دست آوردن اهداف بلند این مؤسسه باشد. کمیته تهیه و تدوین پلان استراتژیک از همه اشخاص و ادارات ذیدخل که ما را در تکمیل نمودن این پلان یاری نموده‌اند قلباً سپاسگزاری نموده و از خداوند پاداش دو جهان و موفقیت‌های مزیدی برای شان استدعاء می‌نمائیم.

منظور از ساختن پلان استراتژیک

حقایق و تجارب علمی نشان داده است که کار براساس پلان نتایج سودمند و با ارزش را به بار می آورد، خصوصاً یک نهاد علمی در چارچوب یک پلان مشخص، منظم و زمان بندی شده روی اهداف تعیین شده فعالیت های خویش را اولویت بخشیده و در بخش های مختلف مطابق پلان و خط مشی و رهنمایی دیدگاه و ماموریت خویش نتایج ملموس و مثمر را حصول می نماید. بر مبنای این ارزش مؤسسه تحصیلات عالی شفاء مصمم است تا مطابق پلان زمان بندی شده و مشخص با اولویت های تعیین شده در بخش های مشخص و معین فعالیت نماید، تا نتایج ملموس و مثمر را به دست آورده و به اهداف بلند مؤسسه نایل گردد. با در نظر داشتن اهمیت و نیازمندی مبرم به پلان استراتژیک و جهت حصول ای اهداف و رفع نیازمندی فعالیت های علمی و اکادمیک و همچنان مشاهده مثریت آن در جامعه برای پنج سال آینده با نگرش ژرف بر تحولات و نوآوری های علمی ملی، منطقه ای و جهانی پلان استراتژیک خویش را تهیه و تدوین نموده و امیدواریم پلان مذکور محور فعالیت های همه ادارات ذیربط در پنج سال آینده بوده و مؤسسه را در رسیدن به اهداف آن یاری بی بدیل نماید، انشالله.

این پلان استراتژیک چگونه ساخته شد؟

از اینکه تهیه و تدوین پلان استراتژیک یک کار تیمی و جمعی است روی این منظور جهت تهیه و تدوین پلان استراتژیک پنج ساله کمیته نه نفری از اشخاص مجرب در چارچوب کمیته تهیه و تدوین پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء شکل گرفت و کمیته مذکور در مطابقت با پلان کاری و رهنمود تدوین پلان استراتژیک نهادهای تحصیلی وزارت محترم تحصیلات عالی کشور موظف برای تهیه و تدوین پلان گردیدند، کمیته مکلف گردید تا در قدم اول پلان استراتژیک وزارت محترم تحصیلات عالی و همچنان رهنمود تهیه و تدوین پلان استراتژیک نهادهای تحصیلات عالی را دقیقاً مورد مطالعه قرار دهند و بر مبنای آن پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء را با در نظر داشتن، اصول و نورم های پذیرفته شده اکادمیک، امکانات، ظرفیت ها و محدودیت ها طرح ریزی نماید. کار های جمعی و تخصصی بر وفق پلان کاری کمیته مذکور در خصوص نظر خواهی توسط پرسشنامه های مشخص با کادر علمی، اداری، محصلان و ذینفعان معلومات انجام و بر اساس یافته ها از محیط داخلی و خارجی و نیز شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدید ها پلان گذاری صورت گرفت، بنا بر آن محتویات عمده پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء روی وضعیت فعلی و توسعه کمی و کیفی، افزایش ظرفیت و معیاری سازی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در پنج سال آینده تأکید می نمایند، تا منحصیث یک مؤسسه ملی فعال و توانا در عرصه خدمات علمی و اکادمیک بتواند فارغان صنف دوازدهم و به صورت اختصاصی فارغان صنوف چهاردهم را مطابق طرز العمل جذب فارغان صنوف چهاردهم جذب و در رشته های مجوز مؤسسه فعالیت های علمی و اکادمیک را مطابق استندرد های عصر حاضر بعد از سپری نمودن دوره ای تحصیلی به جامعه تقدیم نماید.

تاریخچه مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء یکی از خوشنام ترین نهاد علمی در خانواده اکادمیک افغانستان بوده که از بدوی تأسیس ۱۳۹۳/۱۲/۲۰ ه.ش به شماره (۱۹۶۷) و شماره مسلسل (۱۰۲) در وزارت محترم تحصیلات عالی ثبت و راجستر است. از

اهداف استراتژیک این نهاد علمی همانا تربیه کادرهای علمی، متخصص، متعهد و متدین و تقدیم آن به جامعه افغانی بوده است. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء از زمان آغاز فعالیت های علمی و آکادمیک خویش الی اکنون تعداد زیادی از جوانان را با در نظر داشت ارزش های ملی و اسلامی و فرهنگ والای افغانی ملبس به زیور علم و دانش جدید جهت خدمت به جامعه افغانی تقدیم نموده است این جوانان قادر اند از اندوخته های علمی جهان به مفاد کشور عزیز مان استفاده نمایند و در تولید علم و توسعه دانش طبی و حقوقی و رفاه اجتماعی نقش ارزنده و مثمر را ایفا نمایند.

بودجه

کلیه هزینه ها و بودجه عادی و انکشافی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء از عواید فیس محصلان تأمین می شود. این مؤسسه در سال ۱۴۰۲ ه.ش بالغ بر (۱۵۰۰۰۰۰۰) افغانی بودجه عادی و (۴۳۰۶۰۰) افغانی بودجه انکشافی برای پیشبرد برنامه های آکادمیک خویش تخصیص داده بود و مؤسسه تلاش می نماید تا از عواید مؤسسه که همانا فیس محصلان می باشد، بودجه مورد نیاز را تأمین نماید.

وضعیت مطالعات و تحقیقات

تحقیقات و مطالعات علمی از ارکان اساسی پیشرفت در مؤسسات تحصیلات عالی محسوب می شوند. ارتقای سطح تحقیقات در نهادهای علمی نه تنها موجب توسعه علمی و آموزشی می شود، بلکه زمینه ای برای نوآوری و حل چالش های علمی و عملی در جامعه فراهم می آورد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء نیز در راستای تحقق این اهداف، برنامه های متعددی را در حوزه تحقیقات علمی و مطالعات آکادمیک روی دست گرفته است. قابل یاد آوری می دانیم اینکه در این نهاد علمی روی تحقیقات تمرکز جدی صورت گرفته و تا به حال فعالیت های خوبی را داشته است بنا بر ضرورت و اهمیت تحقیقات این نهاد در نظر دارد در جریان پنج سال آینده معاونیت امور تحقیقات را در چهار چوب تشکیلاتی خود افزود نماید، همچنان روی فعالیت های خدماتی توجه صورت گرفته و در نظر است با تطبیق این پلان مؤسسه فعالیت های خدماتی خود را در عرصه خدمات صحتی و حقوقی به صورت منظم و پلان شده اجرا نماید.

ساختار سازمانی: فعالیت های تحقیقاتی مؤسسه تحت نظارت معاونیت علمی و آمریت تحقیقات علمی انجام می شود که وظیفه برنامه ریزی، هدایت و توسعه فعالیت های تحقیقاتی را بر عهده دارد.

وضعیت فعلی تحقیقات:

۱. فعالیت های تحقیقاتی:

- ✓ تهیه و انتشار مقالات علمی.
- ✓ تألیف کتاب های علمی در حوزه های مختلف.
- ✓ برگزاری سمینارهای آموزشی و تحقیقی در هر سمستر.
- ✓ برگزاری ورکشاپ های آموزشی برای استادان، حداقل چهار بار در سال.

۲. زیرساخت های تحقیقاتی:

- ✓ لابراتورها: دو ست لابراتوار تحقیقاتی و آزمایشگاهی مجهز.

✓ فضاهای عملی:

- شفاخانه برای کارهای عملی محصلان طب معالجی.

- فابریکه دواسازی برای محصلان فارمسی .
- بخش عملی ویژه برای محصلان ستوماتولوژی .

✓ کتابخانه

- کتابخانه مرکزی با بیش از ۲۰۰۰ جلد کتاب طبی و علوم اجتماعی .
- کتابخانه دیجیتال با دسترسی به منابع بین المللی (شامل بیش از ۲۰۰۰۰۰ مجله علمی و کتابخانه معتبر بین المللی).

✓ تجهیزات تکنالوژیکی و فعالیت های علمی:

- کمپیوتر لب مجهز و اینترنت پرسرعت .
- محکمه تمثیلی برای محصلان حقوق جهت شبیه سازی قضایا .

۳. چالش های بخش تحقیقاتی

- ✓ محدودیت بودجه و امکانات تحقیقاتی .
- ✓ نیاز به افزایش تعداد کادر علمی دایمی توانمند .
- ✓ غیر فعال بودن فعالیت های تحقیقات در سطح هر دیپارتمنت و پوهنخی به منظور تخصصی کردن تحقیقات علمی .

۴. برنامه های آینده بخش تحقیقات:

۱. برگزاری کنفرانس ملی علمی-تحقیقی .
 ۲. ایجاد معاونیت تحقیقات علمی و مجله علمی .
 ۳. خریداری سه لابراتوار طبی جدید جهت توسعه تحقیقات عملی .
 ۴. گسترش همکاری های علمی با نهادها و مراکز تحقیقاتی داخلی و بین المللی .
 ۵. تأمین منابع مالی برای توسعه تحقیقات و افزایش امکانات تحقیقاتی .
 ۶. ارتقای سطح کیفی تحقیقات از طریق برگزاری کارگاه های آموزشی و تحقیقی .
- مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در راستای بهبود و توسعه فعالیت های تحقیقاتی، تلاش دارد تا زیرساخت های لازم را فراهم کرده و تحقیقات علمی را در سطح ملی و بین المللی تقویت کند. با رفع چالش های موجود و اجرای برنامه های پیش بینی شده، این مؤسسه می تواند نقش مؤثرتری در تولید علم و توسعه دانش ایفا کند..

پوهنخی ها و دیپارتمنت های مؤسسه

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در حال حاضر در رشته های حقوق، طب معالجوی، ستوماتولوژی و فارمسی در مقطع لسانس با افتخار آماده خدمت صادقانه به خانواده علمی افغانستان و مردم غیور این سر زمین می باشد، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء دارای پنج دیپارتمنت فارغ ده در چوکات چهار پوهنخی می باشد که؛ با دیپارتمنت طب عمومی در پوهنخی طب معالجوی دیپارتمنت عمومی، در پوهنخی فارمسی دیپارتمنت عمومی؛ در پوهنخی ستوماتولوژی دیپارتمنت عمومی و در پوهنخی حقوق و علوم سیاسی دیپارتمنت قضاء و خانونالی و اداره و دیپلوماسی به ارایه خدمات تحصیلی می پردازد.

احصائیه و منابع انسانی (استادان، محصلان، کارمندان اداری و خدماتی)

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به منظور پیشبرد فعالیت ها در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک خویش تشکیلات اداری منظم داشته و به صورت پیگیر به کمیت و کیفیت منابع انسانی خویش می پردازد، همچنان در این نهاد علمی در سال ۱۴۰۲ ه.ش به تعداد (۱۳) تن استاد دایمی و به تعداد (۴۳) تن استاد قراردادی و به تعداد (۹۳۷) تن محصل در چهار پوهنچی مصروف تحصیل بوده که تناسب استاد و محصل ۱۵/۱ میرسد و این وضعیت کاملاً با نورم های آموزشی نه تنها که همخوانی دارد بلکه بسیار خوب نیز می باشد. این مؤسسه دارای (۴۳) تن کارمندان اداری و (۹) تن کارمندان خدماتی می باشد.

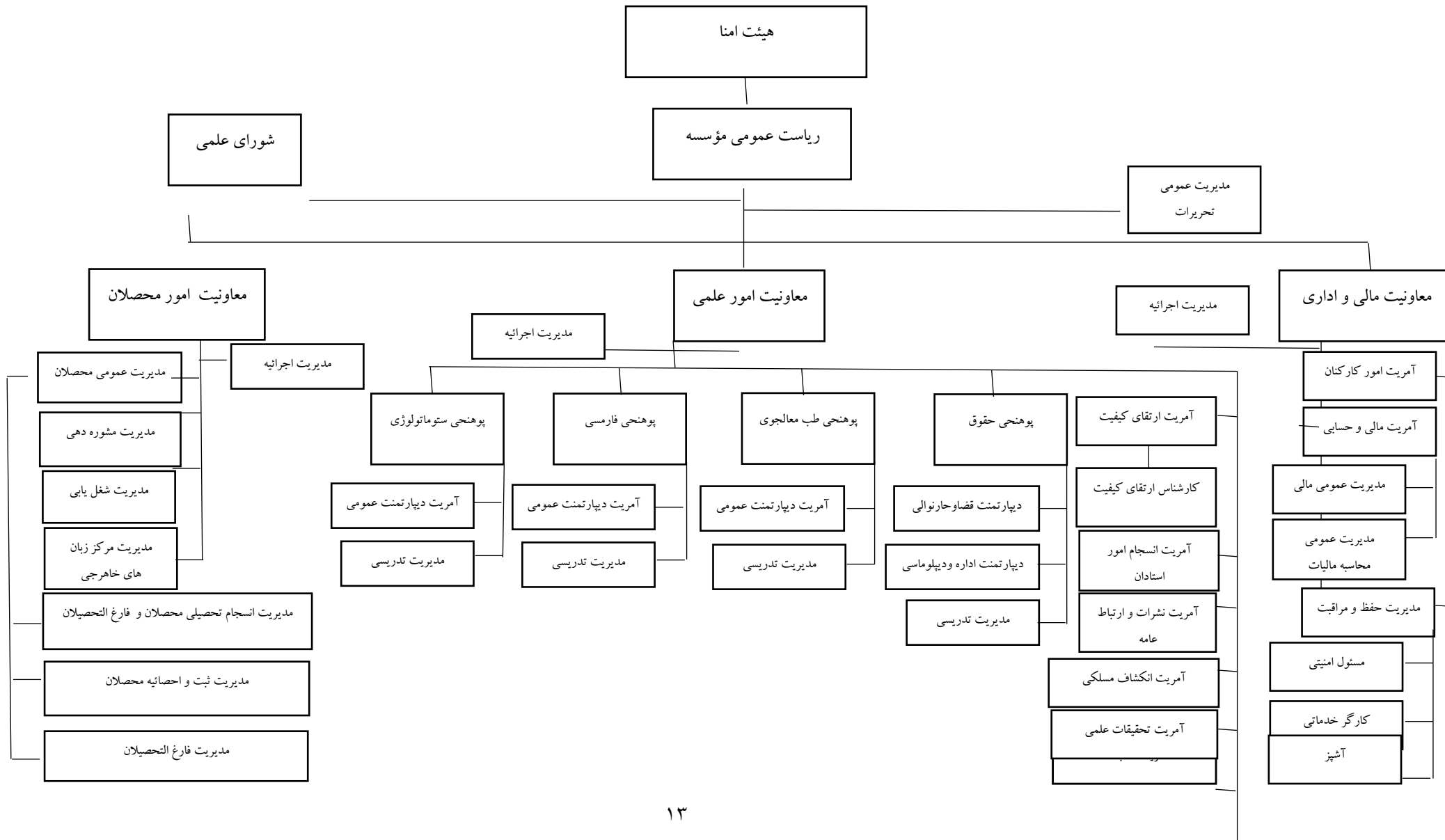
زیر بنا های مؤسسه

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء یکی از نادر ترین نهاد های علمی خصوصی می باشد که از تهداب در نُه منزل به صورت معیاری با استندرد های روز اعمار گردیده است که دارای دفاتر کاملاً مجهز و صنوف معیاری و مجهز، لابراتوار های معیاری، شفاخانه بیست بستر کادری، کلینیک حقوقی، تالار کانفرانس ها، صنف پی دی سی، مرکز مشوره دهی و کار یابی، کتابخانه مجهز و معیاری فزیک و الکترونیکی، کمپیوتر لب مجهز، سیستم لفت، راه ورودی و اضطراری، سیستم اطفایه، وسایل ضد عریق، پارکنگ وسیع و ساحه سبز را دارا می باشد که در شاخص زیر بناء به صورت تفصیلی به آن پرداخته خواهند شد قابل یادآوری می دانیم اینکه ساختار تشکیلاتی مؤسسه در سال ۱۴۰۲ ه.ش در چارت نمایان گردیده و در پنج سال آینده تغییرات به اساس این پلان در آن نمایان خواهند گردید.

اهمیت وجودی پلان استراتژیک

امروز با در نظر داشت اهمیت موضوع، پلان استراتژیک به یکی از اصول اساسی و اصلی در نهاد های تحصیلات عالی مبدل گردیده است و بدون پلان استراتژیک و یک نقشه راه فعالیت های علمی، اداری و تخنیکی نهاد های تحصیلی بیشتر متمر و ملموس طبق میل نخواهد بود بناءً وجود پلان کمک می کند تا در مورد حال و آینده نهاد به صورت دقیق واضح و روشن نگریسته شود در غیر آن نایل شدن به پله های موفقیت و نام نیک را در خانواده آکادمیک کشور به مشکل مواجه خواهد کرد در حقیقت پلان استراتژیک قدم به قدم راه موفقیت را برای نهاد نشان میدهد و نهاد می تواند با فعالیت و تمرکز روی تطبیق پلان به اهداف بلند خود نایل گردد و راه روشن را در پیش داشته باشد. مزیت دیگری که پلان استراتژیک دارد مشخص کردن اهداف، ارزش ها، چشم انداز و رسالت به سال های آینده و راه رسیدن به آن را نیز مشخص می نماید، که این مورد اهمیت پلان استراتژیک را بیشتر ساخته و راه را برای همه ادارات ذیربط دریک نهاد علمی مشخص و معین ساخته و رسیدن به اهداف را تسهیل می بخشد، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با درک موضوع پلان استراتژیک پنج ساله خویش را با نورم های پذیرفته شده و محاسبه دقیق از زمان بندی آن تهیه و تدوین نموده با تیم کارای موجود در این نهاد علمی متعهد به تطبیق به موقع آن بوده و امیدوار است تا پنج سال بعدی جایگاه شامخ را در بین نهاد های علمی معتبر در جامعه داشته باشد.

چارت تشکیلاتی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء



میزان موفقیت و عوامل ناکامی استراتژی‌های پلان استراتژیک قبلی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در سال ۱۳۹۸ ه.ش اولین پلان استراتژیک خویش را برای پنج سال به تصویب رساند. این پلان توسط یک کمیته نه نفری تحت نام کمیته تهیه و تدوین پلان استراتژیک زیر چتر معاونیت امور علمی به فعالیت خویش آغاز نمود و اولین پلان استراتژیک مؤسسه را در هشت فصل ترتیب نمود. در پلان استراتژیک اول مؤسسه تحصیلات عالی شفاء اهداف (۹) گانه زیر تصویب شده بود:

۱. پرورش استعدادها؛
 ۲. مشارکت در تربیت و تامین نیروی انسانی متعهد و متخصص مورد نیاز کشور؛
 ۳. توسعه و توانمندسازی اعضای کادر علمی؛
 ۴. فراهم سازی محیط مناسب جهت بکارگیری نیروهای متخصص در بست‌های متناسب با تخصص‌های آنان؛
 ۵. استفاده از تکنالوژی‌های نوین جهت کمک به بهبود فرایند تدریس و افزایش کیفیت یادگیری؛
 ۶. برتری در اثربخشی اجتماعی از طریق حل چالش‌ها و انجام تحقیقات مورد نیاز جامعه؛
 ۷. توسعه و ارتقای پوهنچی با تقویت روحیه همکاری بین اعضاء هیئت علمی و اداری؛
 ۸. توسعه تحقیق‌های ملی و کاربردی؛
 ۹. ایجاد توانمندی و توسعه مالی جهت توسعه و بهبود زیر بناها؛
- جهت اجرایی شدن این اهداف، در دو سطح کوتاه مدت و بلند مدت برنامه ریزی‌های لازم انجام شد. در سطح کوتاه مدت برنامه ریزی‌ها بر اساس سه معاونیت مالی و اداری، معاونیت امور محصلان و معاونیت امور علمی ترتیب گردید و برای هر معاونیت برنامه‌های خاص ربعوار تدوین شد. برنامه‌های کوتاه مدت توسط معاونیت‌های سه گانه در طول سال‌های مورد نظر اجرایی گردید. در سطح بلند نیز باوجود برخی از مشکلات، مؤسسه موفق شد برخی از برنامه‌های بلند مدت خویش را به مرحله اجرا در آورد، مانند:

۱. اخذ مرحله اول اعتبار دهی؛
۲. توسعه صنوف درسی و تجهیز لابراتورها؛
۳. دسترسی و ایجاد توأمیت‌ها با ژورنال‌ها و کتابخانه‌های بین المللی؛
۴. امضای توأمیت‌های با نهادهای تحصیلی داخلی؛
۵. بهبود و افزایش تحقیقات علمی در مؤسسه؛
۶. استخدام اساتید مجرب و متخصص؛
۷. توسعه و تجهیز کتابخانه؛

از موارد فوق الذکر چنین نتیجه گرفته میشود که میزان موفقیت اهداف های پلان استراتژیک سال های (۱۴۰۲-۱۳۹۸ ه.ش) در حدود (۷۰) درصد مورد اجرا و تطبیق قرار گرفته است.

علل موفقیت استراتژی‌ها:

- ✓ داشتن کارمندان مسلکی و مجرب؛
- ✓ داشتن لابراتوار های مجهز و معیاری؛

- ✓ داشتن رشته های مورد نیاز جامعه؛
- ✓ موجودیت سیستم دیتابیس منظم و معیاری؛
- ✓ داشتن تعمیر استاندارد، معیاری و شخصی؛
- ✓ داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی؛
- ✓ داشتن سیستم مالی الکترونیکی؛
- ✓ موجودیت تفاهم نامه ها با شفاخانه ها و نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و تجربی؛
- ✓ داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی؛
- ✓ داشتن شفاخانه و فابریکه دوا سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان.

علل ناکامی استراتژی های قبلی:

- ✓ نبود برنامه های رقابتی علمی میان محصلان مؤسسه با محصلان سایر نهاد های تحصیلی؛
- ✓ نبود مرکز تحقیقاتی علمی برای انجام تحقیقات توسط محصلان؛
- ✓ نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان؛
- ✓ سطح پایین در استخدام و حفظ کادر علمی متخصص دائمی؛
- ✓ عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی شفاء و برنامه های تحقیقی؛
- ✓ کمبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی؛
- ✓ نبود کمپیوتر لب مجهز؛
- ✓ نبود انگیزه کاری میان کارمندان؛
- ✓ عدم ارزشگزاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی؛
- ✓ موجودیت رقابت های غیرسالم نهاد های تحصیلی خصوصی؛
- ✓ ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم؛
- ✓ وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه.

اما اجرایی شدن برخی موارد از پلان بلند مؤسسه بدلیل مواجه شدن با برخی مشکلات، همچون تعطیل شدن طولانی مدت نهادهای تحصیلی بدلیل مریضی واگیر کویید-۱۹، تحولات اخیر در سطح مملکت و نبود انگیزه جهت تحصیل در میان جوانان اجراء نگردید. این موارد در پلان فعلی مورد توجه قرار گرفته است.

فصل دوم

تهیه و تدوین پلان استراتژیک

دیدگاه یا چشم انداز

برای رسیدن به اهداف نیاز است تا نهاد برنامه واضح و روشن را در قالب یک پلان؛ جهت تحقق حصول اهداف خویش داشته باشد و در روشنایی و رهنمایی آن امورات خویش را رهبری و گام به گام جامع عمل ببوشاند، روی این ملحوظ مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد تا سال ۱۴۰۷ ه.ش با این دیدگاه به آن دست یابد.

«مؤسسه تحصیلات عالی شفاء مصمم است که در آینده با در نظر داشت نیازمندی‌های جامعه از طریق تدریس، تحقیق و عرضه خدمات تحصیلی بهتر، جهت تربیه کادرهای مسلکی و متخصص در ردیف معتبرترین نهادهای تحصیلی در سطح ملی قرار گیرد.»

تقویت کننده این دیدگاه

- ✓ داشتن سیستم مدیریتی معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده.
- ✓ داشتن تعمیر دایمی و جایداد شخصی.
- ✓ داشتن اراده قوی و باور مند به آینده.
- ✓ داشتن شفاخانه کادری.
- ✓ داشتن فابریکه تولید دوایی.
- ✓ داشتن ترانسپورت رایگان برای محصلان نیازمند.
- ✓ موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلان.
- ✓ شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع.
- ✓ داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی، تکنولوژی پیشرفته.
- ✓ داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلان.
- ✓ استقلالیت مالی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء.
- ✓ داشتن شرایط خاص و حمایت از محصلان بی بضاعت.
- ✓ استفاده از تکنالوژی معاصر در میتودهای تدریس.
- ✓ موجودیت همکاری صمیمانه بین اعضای کادر علمی.
- ✓ جذب و تربیه کادر های جوان و با تعهد به ارزش های اسلامی.

ماموریت یا رسالت

ماموریت فلسفه وجودی یک نهاد است و وظایف اساسی یک نهاد را مشخص و معین می نماید و برای نهاد دستور کار را روشن می سازد و نیز این را هویدا می نماید و جایگاه یک نهاد را که به کدام امورات مشغول است نشان می دهد، ماموریت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با در نظر داشت دیدگاه این نهاد بعد از مباحث و کنکاش به گونه ذیل تدوین گردید.

«مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با رعایت ارزش های اسلامی، منافع ملی و ارج نهادن به معیارهای ملی و بین المللی با استفاده از منابع موجود و بهره گیری از تکنالوژی مدرن، عهده دار فراهم نمودن محیط تحصیلی مناسب، فضای تحقیقاتی سالم و ارتقای ظرفیت علمی و اداری بوده و خدمات ارزنده ای را برای تربیت کادرهای مسلکی و متخصص و انجام مطالعات و تحقیقات علمی در جهت رفع نیازمندی های جامعه ارایه می نماید».

تقویت کننده ماموریت یا رسالت

- ✓ تربیت نیروی انسانی متعهد، متخصص، کارآفرین، مبتکر و وطن دوست
- ✓ ارزیابی نقاط آسیب پذیر کشور به منظور نیازسنجی و سوق دهی تحقیقات به طرف موارد مهم و مبتنی بر نیاز جامعه
- ✓ نهادینه سازی تفکر تحقیق محور و نوآوری در دیپارتمنت ها، پوهنچی ها، مراکز تحقیقاتی، افراد و سازمان ها با استفاده از فرصت های جهانی باهدف پاسخگویی به سوالات، نیازها و رفع تهدید های جامعه
- ✓ استخدام استادان با تجربه و دارای درجه تحصیلی بلندتر.
- ✓ استفاده از تکنالوژی معاصر در تدریس جهت ارتقای کیفیت تدریس؛
- ✓ ارزیابی دوامدار از کیفیت تدریس و رفع نقاط ضعف بخش تدریس، تحقیقی و تالیف؛
- ✓ راه اندازی تحقیقات علمی هدفمند و ارایه خدمات تحقیقی، علمی و تحصیلی مؤثر در جهت رفع نیازمندی های افغانستان؛
- ✓ ایجاد منابع عایداتی و تولید ثروت بر پایه ی پروژه های علمی و تحقیقاتی؛
- ✓ نظارت از تطبیق نصاب تحصیلی ترتیب شده از طرف وزارت تحصیلات عالی؛

ارزش ها

۱. پابندی و احترام به ارزش های اسلامی و ملی؛
۲. رعایت اصل شفافیت و حساب دهی؛
۳. رعایت عدالت و تقویت وحدت ملی با رویکرد احکام شریعت اسلامی؛
۴. اولویت دادن به تحقیقات، تولید علم و احترام به اصل ملکیت های معنوی در چارچوب قوانین نافذه،
۵. ارج نهادن به تجربیات و دستاوردهای علمی بشر و بهره گیری از آنها در چارچوب نظام اسلامی؛
۶. ارج نهادن به کارهای گروهی و مشارکتی؛
۷. پابندی به ارایه خدمات با کیفیت علمی و تحصیلی؛
۸. شفافیت و حسابدهی در پیشبرد فعالیت ها؛

۹. ترویج روحیه وحدت ملی؛
۱۰. تامین عدالت و برابری اجتماعی؛
۱۱. اهمیت و اولویت دادن به تحقیقات به عنوان اصلی ترین راه تولید و تولید علم؛
۱۲. ارج نهادن به کرامت انسانی با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه تتبع و بررسی علمی؛
۱۳. ارج نهادن به تقدم مصالح عمومی و ملی بر منافع فردی، سمتی، قومی و تقویت روحیه همکاری و مشارکتی؛
۱۴. رعایت اصول تفویض صلاحیت به اهل کار؛

تفصیل ارزش های مؤسسه

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، دارای اصول و ارزش های بزرگی هست، که تعهد و التزام به آنها را بر همه مصوبین 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:** مؤسسه در همه امور خویش به ارزش های اسلامی متعهد بوده و خواهان پیوند دادن این ارزشها به ارزشهای علمی و آکادمیک در سطح جامعه می باشد.
- ✓ **اصل مشوره:** مؤسسه در تمام امور و در همه سطوح متعهد به نظام شورایی بوده و آن را یک اصل کاری خویش می داند.
- ✓ **مسئولیت پذیری:** احساس و تحمل مسئولیت در قبال خود، جامعه و عموم مردم احساس از ارزش هاس اساسی این مؤسسه است.
- ✓ **احترام متقابل:** مؤسسه احترام به همه افراد جامعه را از وجایب و مسئولیت های هر فرد منسوب به مؤسسه می داند.
- ✓ **محاسبه و شفافیت:** مؤسسه در تمام امور آکادمیک، استادان، محصلان و تمام مصوبین خود با شفافیت کامل تعامل داشته و از طریق یک میکانیزم واضح و روشن پابند به محاسبه متبادل می باشد.
- ✓ **آزادی آکادمیک:** مؤسسه در چهارچوب شریعت اسلامی، قوانین و لوایح به آزادی های آکادمیک باور دارد و حق مصادره هیچ گونه نظریه علمی را جز از راه مناقشه علمی نه به خود و نه به کسی دیگری دهد.
- ✓ **تمیز و برتری:** مؤسسه در انجام امور با کیفیت و به تمیز و برتری یقین دارد.
- ✓ **ابتکار:** مؤسسه 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:** مؤسسه برای آینده افغانستان قیادت سازی می کند و افراد دارای استعداد رهبری را تشویق و همکاری میکند.
- ✓ **عدالت:** مؤسسه در همه قضایا، مخصوصاً در بخش توظيف و استخدام به عدالت باور دارد و به همه افراد فرصت یکسان فراهم می کند و فقط قابلیت ذاتی را معیار استخدام و توظيف می داند.

✓ **آینده نگری:** مؤسسه همواره به آینده نگری تاکید می کند و همیشه پلان هایش را با دید وسیع و روشن مبتنی می سازد.

اهداف استراتژیک:

اهداف پلان استراتژیک با در نظر داشت دیدگاه و رسالت مؤسسه و همچنان شاخص های مهم پلان استراتژیک و به صورت کار تیمی و جمعی بعد از مباحث بسیار زیاد و مشارکت همه ادارات ذیربط مؤسسه قرار ذیل تدوین گردید.

- ۱- ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و اداری؛
- ۲- توسعه و انکشاف تحقیقات علمی، تولید علم و نو آوری؛
- ۳- افزایش استفاده از تکنالوژی عصری در امور علمی، آموزشی و اداری؛
- ۴- بهبود کیفیت و کسب اعتبار آکادمیک از وزارت محترم تحصیلات عالی؛
- ۵- افزایش برنامه های تحصیلی در مقاطع لیسانس و ماستری؛
- ۶- توسعه تفاهم نامه های همکاری با پوهنتون ها و نهادهای معتبر داخلی و منطقوی اعم از دولتی و خصوصی؛
- ۷- افزایش نقش مؤسسه در جامعه و حفظ محیط زیست؛
- ۸- ارتقای ظرفیت محصلان و توسعه تسهیلات و خدمات تحصیلی معیاری؛
- ۹- توسعه زیربناها و امکانات مؤسسه.

اهداف پلان استراتژیک و عملیاتی سازی اهداف

ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و اداری

۱. برگزاری برنامه ها و سمینارهای آموزشی جهت بهبود و افزایش کارایی اعضای کادر علمی و اداری؛
۲. زمینه سازی اشتراک استادان و کارمندان در سمینار ها و ورکشاپ ها و کنفرانس های ملی؛
۳. فراهم سازی زمینه های تحصیلات عالی به سطح ماستری برای استادان و کارمندان؛
۴. اعزام استادان به پوهنتون های داخلی برای برنامه ماستری؛
۵. همکاری با استادان و کارمندان برای پیشبرد برنامه ماستری شان در نهادهای تحصیلی داخلی که اعتبار آکادمیک دارند؛
۶. استخدام (۲۰) تن اساتید دایمی متعهد و متخصص؛
۷. برگزاری ورکشاپ های علمی در مورد روش های نوین تدریس برای استادان؛
۸. تدویر کورس های کوتاه مدت و طولانی مدت زبان انگلیسی و کمپیوتر برای استادان و کارمندان؛
۹. ارتقای سطح دانش مسلکی و تخصصی استادان؛
۱۰. بلندبردن سطح تحصیلی و توانمندی استادان به منظور ارایه خدمات باکیفیت تحصیلی؛
۱۱. دعوت از استادان مهمان در مقطع ماستری و دوکتورا جهت تدویر ورکشاپ های ارتقای ظرفیت.

توسعه و انکشاف تحقیقات علمی، تولید علم و نوآوری

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در بخش انکشاف تحقیقات، تولید علمی و نوآوری در پنج سال آینده فعالیت‌های ذیل را در پلان استراتژیک خویش در نظر دارد:

۱. ارتقای مهارت‌های تحقیقی کادر علمی مؤسسه؛
۲. ارتقای مهارت‌های محصلان و سهم ساختن آنها در تحقیقات؛
۳. افزایش تعداد مقالات داخلی و خارجی استادان، استادان و محصلان؛
۴. ایجاد مرکز تحقیقات علمی جهت توسعه و بهبود فعالیت‌های تحقیقی؛
۵. فراهم سازی زمینه های تحقیق برای استادان، کارمندان و محصلان؛
۶. تدویر برنامه های آموزشی تحقیق برای استادان، کارمندان و محصلان؛
۷. فراهم نمودن زمینه و تسهیلات تحقیق برای استادان و کارمندان؛
۸. تکثیر تحقیق، کتاب، مقالات ملی و بین المللی و سمینار استادان، کارمندان و محصلان؛
۹. بلند بردن مهارت‌های و ابتکارت محصلان و استادان؛
۱۰. برگزاری برنامه های آموزشی تحقیق برای استادان، کارمندان و محصلان؛
۱۱. تجهیز بهتر کتابخانه جهت اجرای تحقیقات علمی؛
۱۲. سهم ساختن استادان و محصلان در تحقیقات علمی؛

افزایش استفاده از تکنالوژی عصری در امور علمی آموزشی و اداری

۱. توسعه و بهبود زیرساخت‌های سخت افزاری، نرم افزاری و خدماتی تکنالوژیکی به منظور افزایش تبادل اطلاعات علمی با سایر نهادهای تحصیلی و تحقیقی؛
۲. بهبود خدمات استفاده از تکنالوژی در سطح مؤسسه؛
۳. مهیا نمودن فرصت‌های تحصیلی از راه دور برای اقشار نیاز مند جامعه؛
۴. توسعه دیتابیس مؤسسه؛
۵. توسعه ظرفیت اینترنت؛
۶. توسعه کتابخانه الکترونیک؛
۷. ایجاد سیستم پیشرفته کمپیوتر لب؛
۸. الکترونیک نمودن فعالیت‌های اداری به منظور کاهش هزینه‌ها و صرفه در زمان؛
۹. افزایش واحدهای تکنالوژی پیشرفته؛
۱۰. فراهم نمودن تسهیلات تدویر سمینارها و ورکشاپ‌های آنلاین برای استادان و کارمندان؛
۱۱. افزایش استفاده از تکنالوژی عصری در امور علمی، آموزشی و اداری؛
۱۲. فراهم نمودن خدمات اینترنتی بهتر جهت اجرای تحقیقات علمی و امور اداری؛
۱۳. نصب و ترمیم ال سی دی های صنوف درسی؛
۱۴. تجهیز دفاتر کاری با وسایل مدرن تکنالوژی؛

افزایش برنامه های تحصیلی در مقاطع لیسانس و ماستری

۱. استخدام کادرهای علمی با درجه دوکتورا؛
۲. کسب جواز برنامه ماستری از وزارت محترم تحصیلات عالی؛
۳. مهیا نمودن صنوف درسی برای برنامه ماستری پس از اخذ جواز.

بهبود کیفیت و کسب اعتبار آکادمیک از وزارت محترم تحصیلات عالی

۱. تطبیق درست معیارات یازده گانه تضمین کیفیت و اعتباردهی؛
۲. تطبیق درست قوانین، مقررات و لوایح مربوط وزارت تحصیلات عالی؛
۳. نظارت بر تطبیق تمامی پروسه های نظارت و ارزیابی از کیفیت در سطوح مختلف؛
۴. نامزد نمودن در مرحله سوم اعتباردهی؛
۵. بازنگری مرور دوره ای یکی از برنامه ها؛
۶. بازنگری سالانه برنامه های علمی مؤسسه؛
۷. تهیه گزارش ارزیابی خودی مؤسسه جهت اطمینان دهی به وزارت برای سپری نمودن مرحله دوم و سوم اعتباردهی؛
۸. تهیه پلان عملیاتی در مطابقت با پلان استراتژیک مؤسسه؛
۹. ارزیابی پروسه تدریس در سطح دیپارتمنت ها؛
۱۰. برگزاری ورکشاپ ها و سمینارهای آگاهی دهی جهت ترویج فرهنگ ارتقای کیفیت؛
۱۱. تدویر برنامه های آموزشی در مورد چگونگی تهیه پلان انفرادی تدریسی؛
۱۲. آماده گی برای بازنگری مرحله دوم و سوم اعتباردهی؛

افزایش نقش مؤسسه در جامعه و حفظ محیط زیست

سهیم شدن فعال در حفظ محیط زیست

۱. برگزاری سمینارها و برنامه های آموزشی در مورد اهمیت محیط زیست؛
۲. نوشتن مقالات توسط اعضای کادر علمی در رابطه به اهمیت و جایگاه محیط زیست؛
۳. اشتراک رضاکارانه در فعالیت محیط زیست؛
۴. غرس (۲۰۰) اصله نهال به منظور توسعه سرسبزی محیط مؤسسه؛
۵. آموزش و افزایش آگاهی های زیست محیطی جامعه؛
۶. مشارکت در فعالیت های ارتقای پایدار و بهبود محیط زیست؛
۷. ادغام و رعایت اصول توسعه پایدار در کلیه فعالیت های آموزشی، تحقیقی و علمی مؤسسه؛
۸. تشویق و ترغیب محصلان برای حفظ محیط زیست؛
۹. تدویر برنامه ها جهت سهیم ساختن کارکنان مؤسسه در حفظ محیط زیست؛

نقش مؤسسه در انکشاف جامعه

۱. شناسایی ظرفیت‌های موجود در کادر علمی به منظور فعالیت های مثمر و ارشمند تا پنج سال دیگر،
۲. فراهم ساختن زمینه‌های همکاری با سایر نهاد های علمی داخلی و خارجی و استفاده متقابل از ظرفیت‌های موجود؛
۳. برگزاری سمینارها و کنفرانس های ملی و بین‌المللی؛
۴. ایجاد کتابخانه تخصصی ویژه معاونیت امور تحقیقات؛
۵. چاپ و نشر مجله‌های علمی شفاء؛
۶. برگزاری ورکشاپ های و سمینار های روش تحقیق جهت ارتقاء ظرفیت اعضای کادر علمی؛
۷. تصویب طرزالعمل های لازم برای تسهیلات تحقیقی؛
۸. عقد توامیت همکاری با اداره محترم ملی حفاظت محیط زیست؛
۹. برگزاری ورکشاپ های آگادھی از خطرات آلودگی هوا؛
۱۰. تلاش در نهادینه سازی رعایت اصول و قواعد زندگی شهری؛
۱۱. همکاری با وزارت محترم زراعت در خصوص نهال شانی؛

توسعه تفاهم نامه های همکاری با پوهنتون ها و نهادهای معتبر داخلی و منطقوی اعم از دولتی و خصوصی.

برقراری تفاهم نامه ها توامیت‌های علمی و آکادمیک با نهاد های داخلی

۱. فراهم نمودن زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های معتبر علمی-تحقیقی به سطح داخلی؛
۲. برقراری توامیت‌های علمی و آکادمیک با پوهنتون‌های داخلی و خارجی با تفاهم وزارت محترم تحصیلات عالی؛
۳. برقراری روابط همکاری دوجانبه آکادمیک با نهاد های معتبر؛
۴. انتشار مقالات، کتب و گزارش‌های علمی با استادان سایر نهادهای تحصیلی؛
۵. برگزاری برنامه های آموزشی مشترک با دیگر پوهنتون‌ها؛
۶. اشتراک در برنامه‌های علمی و مطالعاتی سایر پوهنتون‌ها و مهیا نمودن فرصت‌های مشابه؛
۷. عقد تفاهم نامه با سایت ها و مراکز تحقیقات بین‌المللی؛
۸. استفاده استادان و محصلان از تسهیلات و امکانات سایر نهادها و مرکز تحقیقاتی که عقد تفاهم صورت گرفته است؛
۹. فراهم نمودن شرایط بهتر برای جلب همکاری های پوهنتون ها و نهاد های تحقیقی؛
۱۰. تعقیب درست و به موقع اهداف تفاهم‌نامه ها و زمینه سازی تطبیق بهتر تفاهم‌نامه ها؛
۱۱. دعوت افراد باتجربه از مؤسسه های معتبر داخلی.

ارتقای ظرفیت محصلان و توسعه تسهیلات و خدمات تحصیلی معیاری

۱. ارایه مشوره های صحی، حقوقی و روانی برای محصلان؛
۲. ایجاد محیط سالم و مصئون برای محصلان؛

۳. توسعه همه جانبه مهارت های اجتماعی و حرفه ای محصلان؛
۴. ارائه خدمات و تسهیلات مناسب برای محصلان؛
۵. تطبیق سیستم محصل محوری؛
۶. فراهم سازی زمینه ورزش با امضای تفاهم نامه با جمنازیوم های ورزشی؛
۷. تدویرسمینارها و ورکشاپ ها و برنامه های آموزشی برای محصلان؛
۸. تدویر برنامه های معارفه برای محصلان جدیدالشمول؛
۹. زمینه سازی جهت راه اندازی سیر های علمی برای محصلان؛
۱۰. معرفی محصلان به ادارات دولتی و خصوصی جهت کار آموزی؛
۱۱. ارائه آموزش های پرمحتوا و متنوع به منظور آماده سازی محصلان برای آغاز یک زندگی متفکرانه و سودمند؛
۱۲. بلند بردن سطح سویه دانش علمی و عملی محصلان با بلند بردن کیفیت تدریس با استفاده از شیوه ها و مواد تدریسی بروز؛
۱۳. ایجاد زمینه های آموزشی آنلاین؛
۱۴. فراهم سازی زمینه ارائه کنفرانس های علمی توسط محصلان؛
۱۵. انکشاف خدمات انترنتی برای محصلان؛
۱۶. تقویت کمیته محصلان به سطح پوهنچی و مؤسسه؛
۱۷. دسترسی محصلان به منابع جدید علمی در کتابخانه های مؤسسه؛

برقراری تفاهم نامه ها و توامیت های علمی و اکادمیک نهاد های بین المللی

۱. برقراری توامیت ها با پوهنتون ها و نهاد های معتبر علمی - تحقیقی خارجی؛
۲. برقراری توامیت ها با مراکز علمی - تحقیقی و پوهنتون ها در سطح منطقه و جهان، در تفاهم با وزارت تحصیلات؛
۳. امضای تفاهم نامه ها با نهاد های غیر اکادمیک (وزارت خانه ها و ادارات مختلف دولتی و خصوصی) خارجی؛
۴. تبادل استاد و محصل در قالب توامیت های امضا شده با پوهنتون های معتبر بین المللی؛
۵. همکاری های علمی و تحقیقی با نهاد های معتبر بین المللی در چوکات تفاهم نامه های امضا شده؛
۶. برگزاری سمینارها و کنفرانسهای مشترک؛
۷. استفاده از مفردات درسی نهاد های علمی معتبر جهانی؛
۸. دعوت افراد باتجربه از مؤسسه های معتبر منطقه ای و بین المللی.

توسعه زیر بنا ها و امکانات مؤسسه

۱. تقویت مرکز مشوره دهی و شغل یابی؛
۲. غنی سازی کتابخانه مؤسسه با بروزترین کُتب؛
۳. توسعه ساحه سبز مؤسسه؛
۴. توسعه و تجهیز دفاتر کاری؛
۵. تجهیز لابراتوارها با امکانات و مواد مورد نیاز جهت پیشبرد کارهای عملی.

فصل سوم

اهداف اساسی وزارت تحصیلات عالی و برنامه‌های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

انکشاف تحقیقات، تولید علم و نوآوری

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در بخش توسعه تحقیقات، تولید علم و نوآوری در پنج سال آینده فعالیت‌های ذیل را در پلان استراتژیک خویش در نظر دارد:

- ✓ ایجاد معاونیت تحقیقات؛
- ✓ ایجاد مرکز تحقیقات علمی؛
- ✓ استخدام اساتید برای کارهای علمی؛
- ✓ حمایت از برنامه‌های انکشافی و مسلکی برای ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و کارمندان اداری؛
- ✓ ایجاد پروژه‌های اقتصادی و منابع عایداتی؛
- ✓ حمایت از برنامه‌های علمی و فرهنگی (کنفرانس‌ها، تدویر مسابقات ورزشی، اجرای فرمایش طبع و نشرو تدویر نمایشات هنری)؛
- ✓ وسعت دادن کتابخانه الکترونیکی؛
- ✓ شریک ساختن محصلان در تحقیقات علمی؛
- ✓ توجه به حل مسائل اجتماعی، و توقعات اشتغال پذیری؛
- ✓ افزایش امکان دسترسی به اطلاعات و انتشار نتایج تحقیق؛
- ✓ شایسته‌سالاری در بهره‌گیری از کادر علمی متخصص؛
- ✓ طراحی جوایز علمی و تحقیقی با هدف ایجاد رقابت و تقویت انگیزه و بنیه علمی و تحقیقی در جامعه.

اداره و رهبری و ایجاد سیستم محو کامل فساد

یکی از موضوعات مهم و اساسی از گذشته‌ها و در عصر حاضر برای تأمین بهتر عدالت در جامعه و ارایه خدمات بهتر برای قشر جوان به مثابه ستون فقرات در یک جامعه وضع قوانین مؤثر و تطبیق به موقع و عادلانه آن می‌باشد، با روش‌های کارا و مؤثر می‌توان جوانان را به روحیه عالی اسلامی و متعهد به وطن و مردم بدون در نظر داشت هیچ‌گونه گرایش برای خدمت و مسئولیت‌پذیری آینده این مملکت تربیه کرد. شایان ذکر میدانیم اینکه تربیه یک نسل متدین، متعهد، متخصص و عاری از تعلقات نیاز به رهبری سالم، توانا، دانشمند و متدین ضروری پنداشته می‌شود تا محصلان را با ظرفیت‌های عالی و پذیرفته شده اموری به جامعه تقدیم نماید. روین این منظور پلان استراتژیک پنج ساله مؤسسه تحصیلات عالی شفاء توجه لازم را در عرصه تطبیق برنامه‌های شفافیت داخلی، استقلال اداری و آکادمیک و در سطح نهاد و پوهنچی‌های مربوطه بوده و مسیر را برای رسیدن به ارتقای کیفیت و خود کفائی آماده می‌سازد. یکی از بخش‌های عمده و اساسی دیگر این پلان همانا مبارزه با فساد اداری و محوکامل آن می‌باشد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با تطبیق اسناد تقنینی نافذ وزارت تحصیلات عالی و سایر اسناد مرتبط تقنینی و نیز طرزالعمل‌های این مؤسسه در این باب زمینه‌سازی بهتر و شفاف را برای محوکامل فساد اداری فراهم نمود و مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به محوکامل آن مصمم بوده و

رهبری سالم این مؤسسه سهولت های کامل را برای تطبیق آن فراهم می سازد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با تطبیق این پلان در نظر دارد تا پلان های منظم عملیاتی را جهت تطبیق بهتر این پلان و دست آورد های ملموس تدوین و تطبیق نماید. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء مصمم است تا جهت رسیدن به این شاخص مهم و ارزشمند گام های عملی را بر دارد و کمیته نظارت از تطبیق پلان استراتژیک نظارت جدی بر تطبیق آن داشته باشد. این نهاد علمی در پنج سال آینده در بخش اداره و رهبری، ایجاد سیستم و محو کامل فساد اداری کارهای ذیل را انجام خواهد داد:

تفویض صلاحیت ها

یکی از موارد مهم و اساسی جهت تقویت و روی کارآمدن نظام اداری توانا و عاری از فساد هما تفویض صلاحیت ها به اساس رهنمودی های اسناد تقنینی وزارت محترم تحصیلات عالی و لایحه وظایف مربوطه ادارات علمی و اداری می باشد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء جهت رسیدن به این اهداف سترگ در نظر دارد تا همه کارمندان علمی و اداری در این نهاد به اساس قوانین نافذ وزارت محترم تحصیلات عالی و نیز لایحه وظایف خود عمل نموده و ادر قبال تماماً صلاحیت ها و مسئولیت های پاسخده باشند. روی این ملحوظ مؤسسه دارای یک ساختار تشکیلاتی منظم و قبول شده بوده که هر یک از ادارات در این ساختار به اساس لایحه وظایف خویش امورات را به صورت شفاف و عادلانه به پیش خواهند برد. مؤسسه در نظر دارد تا طرزالعملی را جهت روشن شدن تفویض صلاحیت های اعضای علمی و اداری در این نهاد تصویب و مرعی الاجرا قرار دهد.

مبارزه با فساد اداری

از اینکه مملکت عزیز مان نیم قرن را در جنگ و ویرانی سپری نموده است زمینه های فساد اداری نیز در این مملکت خیلی زیاد و محسوس بوده است. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء مبارزه با این پدیده شوم و مروج را در محور کاری خود قرار داده و مصمم به جلوگیری از هر گونه سوء استفاده از موقیعت های علمی و اداری در این نهاد می باشد. بدین منظور مؤسسه تحصیلات عالی شفاء کمیته ای را در ردیف کمیته های اصلی این نهاد تحت نام تفتیش داخلی ایجاد نموده است که بیشتر رویکرد این کمیته مبارزه با فساد اداری می باشد. قابل یاد آوری است اینکه مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در کنار نظارت جدی مبارزه با فساد اداری، نهادینه ساختن ارزش های اسلامی و اخلاقی را یکی از اولویت های کاری خویش دانسته و هر دو بعد نظارتی و آگاهی از ارزش ها را به صورت جدی دنبال خواهند نمود. همچنان این نهاد علمی در نظر دارد تا راه کار های مناسب را در راستای موارد ذیل جهت محوی فساد به صورت دقیق زیر نظر و کنترل داشته باشد.

- ✓ تقرر استادان و کارمندان اداری؛
- ✓ اجرای ترفیعات؛
- ✓ سیستم مکافات و مجازات اعضای کادر علمی و اداری؛
- ✓ ارزیابی محصلان و نظارت از امور امتحانات؛
- ✓ توزیع و تامین دسترسی به امکانات آموزشی؛
- ✓ خریداری و تدارکات؛
- ✓ اضافه کاری های غیر قانونی اعضای کادر علمی و اداری؛
- ✓ کنترل از حضری؛
- ✓ نظارت جدی از عدم دستکاری به نمرات و نتایج محصلان؛

- ✓ رسیده‌گی به تقلب، حق تلفی و تعصب؛
- ✓ جلوگیری از تشکل حلقه‌های فساد و استفاده‌جویی در نهاد؛

استقلالیت آکادمیک، مالی و اداری

مؤثریت استقلالیت مالی، حساب دهی و حساب گیری و همچنان اینکه چه کسی حساب ده می باشد؟ برای چه منظور؟ به چه کسی؟ از طریق کدام ابزارها؟ با کدام نتایج؟ یکی از عوامل و اسباب رشد و تعالی یک نهاد محسوب می‌گردد. خوشبختانه با درک اهمیت موضوع مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در روشنائی این پلان استراتژیک نظام مالی غیر متمرکز خواهند داشت و همه جوانب حساب دهی، حساب گیری و ابزارهای آن مشخص و معین می‌باشد. عموم بخش‌ها در تهیه و تدوین بودجه و نیز در قسمت مصارف آن بادر نظر داشت رهنمود، طرزالعمل و طرق استفاده از بودجه صلاحیت خواهند داشت. مؤسسه دارای بودجه عادی و انکشافی برای پنج سال به اساس این پلان تهیه و تدوین خواهند نمود و این بودجه به صورت شفاف در بخش‌های بخش‌های توسعه سیستم تکنالوژی معلوماتی، نوآوری، ابتکار، رشد آموزش معیاری، تحقیقات، ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و اداری، توامیت‌ها، تسهیلات اداری و سایر بخش‌های مؤسسه به مصرف خواهد رسانید. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء باورمند به اصل آزادی آکادمیک بوده و این اصل چارچوب آزادی و استقلالیت آکادمیک را برای فعالیت‌های کادر علمی مشخص و معین نموده است که مؤسسه تحصیلات عالی شفاء باورمند و متعهد به اجرای آن در همه ساحات آکادمیک علل خصوص در این نهاد علمی می‌باشد.

عوامل موثر بر اداره و رهبری

۱. امضای تفاهم نامه‌های همکاری با نهاد‌های تحصیلی داخلی و خارجی؛
۲. استفاده از تکنالوژی معلوماتی برای اداره و رهبری؛
۳. بهبود موثریت و شفافیت در اداره مؤسسه تحصیلات عالی؛
۴. تطبیق و ارزیابی از تطبیق تمام اسناد تقنینی؛
۵. استخدام استادان و کارمندان مطابق به اسناد تقنینی؛
۶. ایجاد روحیه یکدیگر پذیری و تعامل با ارزش‌های دینی؛
۷. فعالیت مستمر جهت مبارزه با فساد اداری و علمی؛
۸. جذب و پیشرفت محصلان مطابق به قانون تحصیلات عالی.

حفظ دارایی‌های مؤسسه و داشتن یک سیستم منظم برای عواید و مصارف امورات اداره

- ✓ فراهم آوری زیربناها برای ایجاد برنامه‌های علمی و تحقیقی؛
- ✓ حمایت از برنامه‌های انکشافی و مسلکی برای ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و کارمندان اداری؛
- ✓ ایجاد پروژه‌های اقتصادی و منابع عایداتی؛
- ✓ حمایت از برنامه‌های علمی و فرهنگی (کنفرانس‌ها، تدویر مسابقات ورزشی، اجرای فرمایش طبع و نشر و تدویر نمایشات هنری)؛

- ✓ وسعت دادن به تعمیر مؤسسه در پنج سال آینده؛
- ✓ توسعه نمودن لابراتوارهای کاری عملی؛
- ✓ داشتن صنوف معیاری و استاندارد؛
- ✓ داشتن دفاتر مطابق تشکیلات مؤسسه؛
- ✓ ایجاد پارکینگ وسایط نقلیه؛
- ✓ داشتن توامیت و قرارداد جمنازیوم ورزشی؛
- ✓ ایجاد ساحه سبز به تعداد محصلان در یک متر مربع؛
- ✓ انکشاف سیستم مدیریت مالی برای جمع آوری عواید و مصارف مؤسسه؛
- ✓ وسعت دادن کتابخانه الکترونیکی؛
- ✓ داشتن کمپوتر لب مجهز؛
- ✓ حفظ و مراقبت از زیربناهای مؤسسه؛
- ✓ حمایت از برنامه های آموزشی و تقویتی محصلان.

بهبود سیستم رهبری و مدیریتی مؤسسه

با تهیه و تدوین پلان کنونی عموم بخش های علمی و اداری مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با در نظر داشت اسناد تقنینی نافذ وزارت محترم تحصیلات عالی انجام میشود و همچنان بنا بر لزوم دید طرزالعمل هایی را در بخش های مختلف جهت بهتر شدن روند تقرر، ترفیعات، استخدام کارمندان اداری و خدماتی و در سایر بخش های مورد نیاز در سطح مؤسسه تصویب خواهند شد. بادرک نیازمندیها و تلاش برای برآورده ساختن سیستم مدیریتی سالم و و رسیدگی به مشکلات و تهدیدها مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به موارد ذیل توجه جدی خواهند نمود:

۱. مبارزه باهرنوع فساد، کارشکنی، تعصب و بی عدالتی؛
۲. نمایندگی مؤثر و نیرومند از مؤسسه تحصیلات عالی شفاء نزد وزارت تحصیلات عالی و شرکای انکشافی؛
۳. ایجاد مناسبات حسنه و سازنده با همکاران انکشافی، استخدام کننده گان، ادارات ذیربط و مقامات؛
۴. رسیدگی و پرداختن به شکایات محصلان، استادان، کارمندان و مراجعین؛
۵. انگیزه دادن به منصوبین برای سخت کوشی، نوآوری، مسئولیت پذیری و خدمت گذاری صادقانه؛
۶. ایجاد سیستم عدم تمرکز مدیریتی در سطح مؤسسه؛
۷. تفویض صلاحیت برای پوهنچی ها و دیپارتمنت ها در بخشهای تهیه بودجه، ایجاد منابع عوایدزا و ایجاد توامیتها؛
۸. بررسی همه طرزالعمل ها نافذ جهت غنماندی و جواب گویی در سطوح علمی و اداری مؤسسه و همچنان تصویب اسناد تقنینی مورد نیاز در سطح مؤسسه.؛
۹. سیستم تشویق و ترغیب به اساس طرزالعمل های واضح.

کسب عواید

کسب عواید و تمویل بخشی از مصارف انکشافی و عادی جزعی از برنامه‌های مهم پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء است. این مؤسسه در نظر دارد که با ایجاد منابع عوایدزا بتواند برنامه هایش را تمویل نماید و روی کیفیت بهتر تدریس، تحقیقات و ارایه خدمات به صورت مشخص کار نماید. منابع عواید مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در پنج سال آینده عبارت اند از:

۱. در آمد از فیس محصلان؛
۲. برگزاری کورس‌های زبان خارجی و کمپیوتر؛
۳. ایجاد برنامه ماستری؛
۴. تولید ادویه از طریق فابریکه تولیدی این نهاد؛
۵. ترتیب مقالات علمی و پذیرش چاپ مقالات علمی در مجله علمی شفاء؛
۶. اجرای فرمایشات تحقیق؛
۷. تدویر مسابقات سپورتی؛
۸. فروش مجلات تحقیقی؛
۹. تمرکز بر تحقیقات علمی؛
۱۰. اجاری پروژه‌های تحقیقاتی؛
۱۱. فروش خدمات و محصولات (مشاوره، مقالات، کتب)؛
۱۲. ایجاد کورس‌های آموزشی؛
۱۳. گسترش و توسعه خدمات مشاوره تحصیلی به محصلان و فارغ التحصیلان با هزینه‌های مخصوص؛
۱۴. برگزاری نمایشگاه‌ها، کنفرانس‌ها، سمینارها و فعالیت‌های فرهنگی و هنری؛
۱۵. پذیرش محصلان بیرونی جهت برنامه ستاژ؛
۱۶. ایجاد مرکز مشوره دهی حقوقی.

بازنگری، انکشاف و تدوین نصاب‌ها

از اینکه نصاب درسی کارا و مؤثر یکی از اسباب انقال دانش نوین و در جامعه می باشد، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در پهلوی کمیته‌های اصلی و فرعی نصاب در مرکز تحقیقات خویش یک بخش جداگانه و مستقل را تحت عنوان آمریت نصاب ایجاد نماید و این آمریت با ساختار تشکیلاتی منظم، لایحه وظایف، پلان عملیاتی در کنار کمیته‌های نصاب فعالیت متمر و ارزنده را داشته باشد، قابل یاد آوری میدانیم اینکه کمیته‌های نصاب با آمریت نصاب همه ساله مطابق پلان کاری و عملیاتی خویش نیازمندی‌های جامعه را در عرصه نصاب و کریکولم بررسی و نتیجه نهایی را در سطح نهاد شریک خواهند ساخت و همچنان راه کاری را برای تجدید نظر روی نصاب به اساس یافته‌های خویش پیشنهاد خواهند نمود.

روند رو به رشد علم ایجاب می نماید تا کریکولم و مفردات درسی در رشته‌های تحصیلی همواره بروز رسانی گردیده و در مطابقت با معیارات روز عیار گردد. همانگونه که وزارت تحصیلات عالی با پذیرش اصل فوق و با برگزاری کلسترهای متعدد

در تلاش آن است تا کریکولم‌های موجود در سطح نهادهای تحصیلات عالی بروز و واحد گردند تا دست‌یابی به چنین هدف والا، نهادهای تحصیلی را مؤظف دانسته است تا در هر پنج سال کریکولم و مفردات درسی خویش را بازنگری و بروز رسانی نمایند.

در عین حال مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با توجه به اهمیت بروز رسانی نصاب آموزشی و تطابق برنامه‌های درسی با توجه به نیازهای علمی، تقاضای جامعه، انتظارات محصلان و انسجام امور مربوط برنامه‌های ذیل را در نظر دارد:

- ۱) بررسی و ارزیابی کریکولم‌های موجود، شناختن چالش‌ها و نواقص آن؛
- ۲) بررسی و ارزیابی مفردات و منابع درسی و مطابقت آن با کریکولم پوهنچی‌ها؛
- ۳) برگزاری برنامه‌های آموزشی و ارتقای ظرفیت برای اعضای کمیته‌های کریکولم؛
- ۴) فراهم آوری زمینه‌های حضور اعضای کمیته‌های کریکولم در کلسترسازی که از طرف وزارت تحصیلات عالی تدویر می‌یابد؛

نظارت، ارزیابی و بهبود کیفیت نهادهای تحصیلات عالی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با تطبیق این پلان در نظر دارد ارزیابی و بهبود کیفیت تدریس در این نهاد را به صورت جدی زیر نظر داشته باشد و در این راستا روی مورد آتی توجه لازم صورت خواهند گرفت.

الف: نظارت، ارزیابی و بهبود کیفیت تدریس

با تغییر نسل‌های پوهنتون امروز یکی از موارد مهم و قابل توجه برای نهاد علمی نظارت و ارزیابی از جمله مهم‌ترین ارکان مرفقیتم محسوب می‌گردد و نظارت از این فعالیت‌های مستلزم وجود قابلیت‌های علمی و عملی در یک نهاد می‌باشد. البته روند نظارت یک سری اقدام و شروط لازم دارد که بدون آن نهاد به نتایج متوقع نخواهد رسید. یکی از شروط ملزم و برای نظارت آگاهی از قوانین نافذه مملکت و اسناد تقنینی، رسالت و دیدگاه درون نهاد می‌باشد، برنامه‌های منظم و پلان شده، نیروی انسانی توانا، امکانات و تجهیزات همه تسهیلات ارزیابی را در یک نهاد فراهم می‌سازد. قابل یادآوری است اینکه برای هر برنامه روش‌های خاص برای نظارت و ارزیابی ضرورت است و در صورت ایجاد یک سیستم منظم ارزیابی اقدامات و برنامه‌ریزی‌های بعدی با حد اقل آسیب‌های و چالش‌ها می‌توانند علمی گردند. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء جهت نیل به این هدف بزرگ ساختار تشکیلاتی منظم دارد و در هر سطح ادارات از طرف مدیریت‌های مستقیم و مافوق مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و این روند توسط فورم‌های مشخص و قابل قبول وزارت محترم تحصیلات عالی مرعی می‌گردد. همچنان جهت روند بهتر نظارت و ارزیابی مؤسسه دارای آمریت ارتقای کیفیت و اعتباردهی و کمیته اصلی تضمین کیفیت را در سطح مؤسسه و کمیته‌های فرعی تضمین کیفیت را در سطح پوهنچی‌ها ایجاد نموده و تا روند ارزیابی و نظارت به صورت نارمل و ثمر بخش ادامه یابد. همچنان مؤسسه در نظر دارد با روند جدی نظارت در پنج سال آینده به مرحله اعتبار دهی آکادمیک و حفظ آن برسد، مؤسسه جهت تسهیل و نیل به این اهداف کمیته اختصاصی دیگر را تحت نام تفتیش داخلی ایجاد نموده و این کمیته نیز با در نظر داشت رهنمودی این پلان و طزاعمل مشخص ارزیابی‌های لازم را انجام خواهند داد، مطابق این پلان اهداف کلی مؤسسه تا پنج سال آینده در خصوص نظارت و ارزیابی از کیفیت تدریس قرار ذیل می‌باشد.

- ✓ تطبیق لویایح و مقررات ریاست ارتقای کیفیت و اعتباردهی وزارت تحصیلات عالی؛
- ✓ تقویت فعالیت‌های کمیته ارتقای کیفیت و اعتباردهی در سطح مؤسسه و پوهنچی‌ها؛

- ✓ تهیه گزارش ارزیابی خودی مؤسسه جهت اطمینان‌دهی به وزارت برای اخذ مرحله دوم و سوم؛
- ✓ تهیه پلان عملیاتی در مطابقت با پلان استراتژیک مؤسسه؛
- ✓ تجهیز کمیته ارتقای کیفیت در سطح مؤسسه و پوهنچی‌ها؛
- ✓ ارزیابی پروسه تدریس اساتید با فورم‌های مشخص و معین در سطح پوهنچی‌ها و دیپارتمنت‌ها؛
- ✓ برگزاری ورکشاپ‌های برای اعضای کادر علمی و اداری از روند تضمین کیفیت و معرفی معیارهای تضمین کیفیت؛
- ✓ تشویق و ترغیب اساتید جهت ساختن کورس‌های پالیسی‌های معیاری با روش پیرفته شده OBE-SCL-PBL؛
- ✓ برگزاری ورکشاپ‌ها جهت آشنایی و تشویق استادان در تهیه و ساخت پلان انفرادی تدریس؛
- ✓ تشویق پوهنچی‌ها جهت ساختن پلان انکشافی؛
- ✓ آماده کردن مؤسسه برای اخذ مرحله دوم و سوم اعتبار‌دهی؛

ب: ارزیابی خودی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با توجه به اهمیت پروسه تضمین کیفیت و جهت پیشبرد امور تضمین کیفیت به تعداد چهارده کمیته اصلی و سه کمیته اختصاصی و همچنان در سطح پوهنچی‌ها به اساس نورم‌های ریاست محترم تضمین کیفیت کمیته‌های فرعی را ایجاد نموده و روند ایجاد دیگر کمیته‌ها نیز به اساس ضرورت صورت خواهند گرفت، آمریت تضمین کیفیت از ۱۳۹۶ هـ.ش تا اکنون اقدامات لازم را جهت بررسی و نظارت از ارزیابی خودی اجرا و گزارش آنرا نیز ارایه نموده است. آمریت و کمیته ارتقای کیفیت و اعتباردهی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در پنج سال آینده فعالیت ذیل را در این باب خواهند داشت:

- ✓ تجهیز کامل دفتر آمریت ارتقای کیفیت و اعتباردهی؛
- ✓ جذب و استخدام حداقل دو کارمند مجرب تحت نظر آمریت مربوطه؛
- ✓ بهتر شدن کیفیت سیستم کریدت مؤسسه و نزدیک‌تر ساختن آن با معیارهای داخلی و جهانی؛
- ✓ ایجاد یک سیستم نظارت و ارزیابی از تطبیق معیارهای یازده گانه تضمین کیفیت؛
- ✓ مستندسازی دقیق و کامل کلیه فعالیت‌های بخش‌های آکادمیک و اداری به منظور بالابردن قابلیت پاسخگویی به پروسه اعتباردهی؛

انکشاف و بهبود آموزش الکترونیکی

امروز در جوامع بشری و به خصوص در نهاد علمی استفاده از تکنالوژی به یکی از اجزای اساسی مبدل گردیده و نقش مهمی را در دست آوردهای علمی ایفاء نموده است. مصداق این ادعا را میتوانیم به صورت ملموس در مدیریت سازمانی نهاد‌های تحصیلی و نیز استفاده مطلوب کادر علمی، اداری و محصلان در این نهاد‌ها مشاهده نمود. همچنان تکنالوژی مشروط به رعایت و حفظ ارزش‌ها و منافع انسانی، نقش پررنگ و محسوس در برقراری روابط، تبادل معلومات و آگاهی‌ها و مبارزه مؤثر با فساد اداری خواهد داشت. همچنان تکنالوژی معلوماتی میتواند نقش مؤثری در اداره و رهبری 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. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء خوشبختانه در این بخش گام‌های استوار را بر داشته و دارنده یک سیستم منظم و کامل مدیریت تکنالوژی

را دارا است. که اکثریت فعالیت های علمی و اداری و تدریسی این نهاد علمی از طرق همین سیستم به پیش میروند. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد تا با اجرا و راه اندازی یک سری برنامه ها از آخرین دست آوردهای تکنالوژی در پنج سال بعدی در موارد قابل نیاز در این نهاد، استفاده اعظمی نماید، ان شالله.

- ✓ انکشاف سیستم معلوماتی و مدیریتی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء (SHLMS)؛
- ✓ انکشاف سیستم اداری الکترونیکی برای تمام بخش های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء؛
- ✓ حفظ و مراقبت سخت افزار و نرم افزار (SHLMS)؛
- ✓ تجهیز ادارات با کمپوترهای جدید؛
- ✓ انکشاف سیستم انترنت و استفاده از انترنت با سرعت بلند؛
- ✓ انشاف و تجهیز کمپوتر لب؛
- ✓ انکشاف کتابخانه الکترونیکی و ایجاد توامیت ها با کتابخانه های داخلی و بین المللی؛
- ✓ برگزاری ورکشاپ های آموزشی برای اعضای کادر علمی و اداری جهت نو آوری های تکنالوژی معلوماتی؛

- ✓ امکان استفاده از آموزش الکترونیکی را فراهم سازد؛
- ✓ ارتباط و و شبکه سازی با مراکز علمی - تحقیقی اعم از داخلی و خارجی؛
- ✓ انکشاف سیستم دیتابیس و دسترسی آسان اساتید، محصلان و کارمندان به منابع علمی و تکنالوژیکی و همچنان شریک ساختن مواد درسی با محصلان در محوطه مؤسسه؛
- ✓ عضویت با پایگاه های اطلاعاتی معتبر جهانی؛
- ✓ برقی سازی تماماً مکاتیب، پیشنهادات، استعلام ها و سایر مراسلات اداری در سطح مؤسسه؛
- ✓ تهیه و تجهیز تالار کنفرانس ها با وسایل عصری الکترونیکی؛
- ✓ انکشاف سیستم HLMS SHIFA.

افزایش نقش تکنالوژی معلوماتی

- ✓ استفاده از تکنالوژی های نوین در پروسه آموزشی و تحصیلی؛
- ✓ گسترش استفاده از هوش مصنوعی، محیط مجازی و سایر تکنالوژی های نوین در پروسه آموزش و یادگیری؛
- ✓ ترویج استفاده از پلتفورم های آموزش آنلاین جهت دسترسی به منابع آموزشی و تسهیل فرآیندهای یادگیری؛
- ✓ ترویج پژوهش و نوآوری.

توسعه، بهبود و تجهیز زیربناها

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد تا نیازمندی های زیربنایی خود را شناسایی و در تکمیلی آن اقدامات ارزشمند و مطلوب را انجام دهد و نیازهایش را در این زمینه مرفوع سازد. مثلث ارزشمند و اساسی یک نهاد علمی محصل، استاد و زیربناء متمم یکدیگر بوده و تدریس معیاری و خوب زمانی صورت گرفته می تواند که اساسات زیربنایی خوب و معیاری برای کادر علمی و محصلان میسر باشد. با در نظر داشت اهمیت و ضرورت موضوع مؤسسه تحصیلات عالی شفاء برای فراهم سازی محیط مناسب و آرام تحصیلی

تلاش نموده و در اولویت های این نهاد علمی جاگرفته است. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء از بدوی تأسیس به امور زیربنایی نهاد توجه نموده و دارای تعمیر مستقل که مشمول دفاتر مجهز، صنوف معیاری، لابراتوار های مجهز، کتابخانه معیاری، شفاخانه کادری، فابریکه تولیدی دوایی، کلینیک حقوقی، کفتریا و ساحه سبز بوده و در وسعت و انکشاف اساسات زیربنایی مؤسسه برنامه های مهم در پلان استراتژیک پنج ساله این نهاد جاگرفته است و کادر علمی، اداری و محصلان از آن استفاده عظمی و مثمر می نمایند که در عرصه زیربنا، پلان استراتژیک در برگیرنده بخش های ذیل می گردد:

در عرصه کارهای عملی

- ✓ تجهیز و توسعه لابراتوارها جهت پیشبرد کارهای عملی؛
- ✓ تجهیز شفاخانه کادری خیر الشفاء؛
- ✓ توسعه و تجهیز فابریکه تولیدی دوایی؛
- ✓ توسعه و تجهیز کلینیک حقوقی؛
- ✓ کمپیوتر لب را به منظور دسترسی آسان محصلان وسیع سازد؛
- ✓ بهبود و توسعه لابراتوارهای عملی.

تجهیز صنوف درسی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء دارای ۱۸ صنف درسی مجهز با تجهیزات تخته، مارکر، تخته پاک، پروجکتور LCD اند، تا استادان بتوانند دروس مؤثر داشته باشند. در کنار آن مؤسسه تحصیلات عالی شفاء 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.
- ✓ جهت هر چه بهتر تجهیز خدمات تحصیلی به یک تعمیر با استاندارد ها تعلیمی و تحصیلی اقدامات ضروری انجام میدهد.
- ✓ از یاد انترنت از ۲۰ م بی به ۶۰ م بی؛
- ✓ ایجاد سیستم امنیت انترنتی؛
- ✓ آنلاین نمودن کمره های امنیتی.

در عرصه اداری

- ✓ ترمیم و اعمار تعمیر جدید با در نظر داشت توسعه مؤسسه؛
- ✓ ایجاد اطاق مجهز برای اساتید؛
- ✓ تجهیز ادارات با تکنالوژی مورد نیاز عصر؛
- ✓ 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.

تجهیز کلینیک حقوقی و کلوب دیپلوماسی

✓ در عرصه های کار عملی نیاز مبرم غرض داشتن افراد متخصص و کارفهم پنداشته میشود، که به همین منظور مؤسسه تحصیلات عالی شفاء کلینیک حقوقی و کلوب دیپلوماسی را برای کار عملی محصلان در رشته حقوق و علوم سیاسی ایجاد نموده و تجهیز مینمایند و برای کارهای عملی محصلان پوهنخی توأمیتها و قرار دادهایی را با نهادهای داخلی و خارجی مستقر در افغانستان برای آموزش و ترنینگ عملی، محصلان ایجاد مینماید. همچنان کلینیک حقوقی و کلوب دیپلوماسی را نیز تجهیز می نماید.

تجهیز لابراتوارها

در تمام عرصه های علمی، لابراتوارها و کار عملی نیاز مبرم غرض داشتن افراد متخصص و کارفهم پنداشته می شود و یک نهاد تحصیلی بدون داشتن لابراتوار یک نهاد ناقص گفته می شود، که به همین منظور مؤسسه تحصیلات عالی شفاء لابراتوارهایی را برای کار عملی محصلان در رشته های طب، ستوماتولوژی و فارمسی ایجاد نموده و تجهیز می نمایند و برای کارهای عملی محصلان پوهنخی ها توأمیتها و قرار دادهایی را با نهادهای داخلی و خارجی مستقر در افغانستان برای آموزش و ترنینگ عملی، محصلان ایجاد می نماید.

تجهیز کتابخانه

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء دارای کتابخانه مجهز با بیش از ۲۰۰۰ هزار جلد کتاب، مجلات علمی و چپتر در رشتههای 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 پوهنخی، مرکز تحقیقات و کتابخانه مرکزی بعد از تعیین نیازمندی به طور سالانه توسط آمریت کتابخانه؛
- ✓ الکترونیکی ساختن کتابخانه ها توسط معاونیت اداری و مالی؛
- ✓ تدارک مجلات علمی داخلی و خارجی برای کتابخانه ها مطابق نیاز؛
- ✓ ایجاد توأمیت با تمامی نهادهای که تحقیقات علمی خویش را در مورد افغانستان انجام داده اند و جمع آوری گزارش تحقیقات انجام شده این نهادها؛
- ✓ تجهیز، توسعه و مدرن سازی کتابخانه عمومی، ایجاد کتابخانه دیجیتلی ایجاد و تقویت کتابخانه ها در سطح پوهنخی ها؛
- ✓ تقسیم بندی حوزه های مطالعاتی در کتابخانه به بخش های مهم مانند: (حقوق و علوم سیاسی، علوم طبی (طب معلجوی، ستوماتولوژی، فارمسی) اسلام شناسی؛ افغانستان شناسی، مدیریت، هنر، ادبیات و غیره)؛
- ✓ تجهیز هر حوزه مطالعاتی با منابع مهم جدید و قدیمی؛
- ✓ افزایش تعداد کتابها از هر عنوان، طوریکه با در نظر داشت پاسخگویی به متقاضیان؛

- ✓ ایجاد سالون مطالعه معیاری مجهز برای محصلان؛
- ✓ الکترونیکی ساختن کتابخانه مرکزی جهت تسهیلات و دسترسی آن برای اساتید و محصلان؛

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 استعدادها و ورزشی محصلان دانسته میشود، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء قراردادهایی را با جمنازیومها، کلبه های ورزشی و میدانهای بزرگ برای بازیهای ورزشی عقد مینماید، تا از این طریق امتیازات مادی و معنوی را برای محصلان خویش فراهم سازد .

علاوه بر آن مؤسسه تحصیلات عالی شفاء رشته های ورزشی را از طریق موارد ذیل تقویت مینماید:

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

ساحات سبز و بهبود محیط زیست

اکنون مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در ساحه نسبتاً بسته بوده و ساحه سبز و محیط باز بر خوردار نمیشود. ولی در نظر دارد تا پنج سال آینده ساحه سبز و محیط مناسب برای هر محصل یک متر مربع ساحه سبز بازتر و وسیع تر فراهم گردد.

عوامل موثر بر زیربناها

۱. اختصاص بودجه انکشافی مبتنی بر نیازهای نهاد تحصیلی؛
۲. انکشاف زیربنای علمی، تدریسی و اداری؛
۳. توسعه و انکشاف زیربنای تحقیقات علمی و نشرات علمی.

ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و کارمندان

اعضای کادر علمی و کارمندان از موارد بسا مهم و ارزنده در تماماً نهاد های علمی تحصیلی توجه لازم بر ظرفیت سازی اعضای کادر علمی در عصر حاضر بوده و توانمند سازی کادر علمی در حقیقت توانمند سازی نهاد و جایگاه شامخ پیدا کردن نهاد در خانواده آکادمیک محسوب می گردد. روی این ملحوظ و با توجه بر این که بلندرفتن ظرفیت علمی استادان نقش مستقیم و بارز در انکشاف جامعه دارد، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان خویش را از مسئولیت های عمده و اساسی خود دانسته و در این راستا متعهد و با انگیزه در روشنایی این پلان حرکت خواهند نمود. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد تا برای پنج تن از اساتید خویش زمینه تحصیل در مقطع دوکتورا و برای شش تن از اعضای کادر علمی را برای تحصیل در مقطع ماستری با هزینه این نهاد زمینه سازی نماید همچنان از طریق برگزاری ورکشاپ های درازمدت و کوتاه مدت سطح علمی و استادان و کارمندان خویش را بهبود بخشد.

آموزش های کوتاه مدت

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد تا از طریق اشتراک در دوره های آموزشی کوتاه مدت، کنفرانس های و سمینار های داخلی و بین المللی یکی از راه های مؤثر و اقتصادی برای انکشاف ظرفیت های اعضای کادر علمی است. اجرای برنامه های کوتاه مدت علمی از موارد مهم و زود رس در ظرفیت سازی استادان و کارمندان محسوب می گردد. جهت رسیدن به این هدف مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با توجه به نیاز های مبرم علمی و اجتماعی محسوس و با توجه و تفکیک اولویت ها، پلان پنج ساله تدویر برنامه های کوتاه مدت را شامل پلان های علمياتی خود می سازد.

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به منظور افزایش کیفیت خدمات آموزشی-تحقیقی، تطبیق هر چه بیشتر لایحه سیستم کربدیت و دستیابی به اهداف استراتژیک خویش نیازمند به گسترش کادر علمی دایمی و بلند بردن ظرفیت های علمی کادر علمی میباشد. بدین منظور برای دستیابی به اهداف خود و استراتژی مؤسسه به فعالیت های ذیل مبادرت می ورزد تا اهداف خود را دنبال نماید:

- ۱) جذب کادر علمی در سطح پوهنچی ها به سویه ماستر و دوکتورا؛
- ۲) تلاش در جهت معرفی استادان لیسانس به پوهنتون های داخلی در جهت ارتقای سویه علمی؛
- ۳) تدویر ورکشاپ های آموزشی روش های نوین تدریس و روش های تحقیق؛
- ۴) اعزام اعضای کادر علمی به کنفرانس های علمی داخلی؛
- ۵) دعوت از استادان مهمان در جهت تدویر ورکشاپ های ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و اداری.

در بخش ترویج برنامه های OBL-SCL-PBL

روش های نوین تدریس امروز یکی از موضوعات داغ و قابل بحث در نهاد های علمی تبدیل شده و نهاد های تلاش می نمایند با برنامه ریزی های دقیق از روش های نوین تدریس استفاده اعظمی نمایند، در حقیقت تطبیق این برنامه ها نهاد را به نتایج مطلوب می رساند. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء مصمم است تا روش جدید تدریس را در نظام آموزشی خویش مرعی نماید. جهت نیل به مؤثریت این روش ها مؤسسه در نظر دارد با تدوین پلان های منظم زمینه تطبیق آنرا فراهم نماید و برنامه ذیل را در پنج سال آینده به مسند اجرا خواهند گذاشت.:

- ✓ تربیه استادان به حیث ترینرها جهت تطبیق موفقانه OBL-SCL-PBL در سطح مملکت و در صورت نیاز به بیرون از مملکت؛
- ✓ سازمان دهی تریننگ ها برای عموم استادان در مورد پروگرام های OBL-SCL-PBL در داخل مؤسسه؛
- ✓ برگزاری سمینار های و ورکشاپ های علمی در مورد روش های نوین تدریس؛
- ✓ استفاده مؤثر از روش های نوین تدریس در کورس پالیسی های اساتید.

بازنگری و تدوین اسناد تقنینی و تخنیکی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در بخش بازنگری و تدوین اسناد تقنینی و تخنیکی تا پنج سال برنامه های ذیل را روی دست خواهد گرفت:

۱. بازنگری طرزالعمل‌ها در مطابقت به قانون، لوایح و مقررات وزارت محترم تحصیلات عالی؛
۲. تهیه، تدوین و تصویب طرزالعمل‌ها بر وفق ضرورت مؤسسه؛
۳. تهیه و انکشاف طرزالعمل‌ها برای کمیته‌های اصلی و فرعی مؤسسه؛
۴. بازنگری قوانین و مقررات آموزشی؛
۵. تدوین استانداردهای آموزشی؛
۶. توسعه چارچوب‌های شایستگی محور؛
۷. ایجاد نظام نظارت و ارزیابی بخش‌های علمی و اداری.

توسعه و بهبود روابط با نهاد‌های آکادمیک و غیر آکادمیک

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در بخش توسعه و بهبود روابط با نهاد‌های آکادمیک و غیر آکادمیک برنامه‌های ذیل را روی دست خواهند گرفت:

۱. فراهم نمودن زمینه عقد توامیت با نهاد‌های معتبر علمی-تحقیقی به سطح داخلی؛
۳. برقراری توامیت‌های علمی و آکادمیک با پوهنتون‌های داخلی و خارجی با تفاهم وزارت محترم تحصیلات عالی؛
۴. برقراری روابط همکاری دوجانبه آکادمیک با نهاد‌های معتبر؛
۵. انتشار مقالات، کتب و گزارش‌های علمی با استادان سایر نهاد‌های تحصیلی؛
۶. برگزاری برنامه‌های آموزشی مشترک با دیگر پوهنتون‌ها؛
۷. اشتراک در برنامه‌های علمی و مطالعاتی سایر پوهنتون‌ها و مهیا نمودن فرصت‌های مشابه؛
۸. عقد تفاهم‌نامه با سایت‌ها و مراکز تحقیقات بین‌المللی؛
۹. استفاده استادان و محصلان از تسهیلات و امکانات سایر نهادها و مراکز تحقیقاتی که عقد تفاهم صورت گرفته است؛
۱۰. فراهم نمودن شرایط بهتر برای جلب همکاری‌های پوهنتون‌ها و نهاد‌های تحقیقی؛
۱۱. تعقیب درست و به موقع اهداف تفاهمنامه‌ها و زمینه‌سازی تطبیق بهتر تفاهمنامه‌ها.

دسترسی عادلانه به تحصیلات عالی و عرضه خدمات به محصلان جهت رشد و انکشاف استعدادها

اهمیت و ضرورت تحصیل برای جامعه مسلمان از همان آغازین کلام الهی برای بشر هویداست و فلسفه وجودی نهاد‌های تحصیلی نیز بر این مبنا استوار است و بدون شک پیشرفت و تعالی یک ملکت منوط به تحصیلات عالی با کیفیت آن می‌باشد. حضور و دسترسی عادلانه همه شهروندان به تحصیلات عالی از حقوق اولیه ایشان محسوب می‌گردد، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با الهام‌گیری از فرمان الهی و با نیت دسترسی آسان و عادلانه شهروندان این مملکت به تحصیلات عالی در چارچوب فرمایشات و رهنمودی‌های وزارت تحصیلات عالی و امکانات موجود در این نهاد فارغان مکاتب و چهارده پاسان مسلکی را در بخش‌های طبی می‌پذیرد. مؤسسه مصمم است تا پنج سال دیگر به اساس رهنمودی این پلان روی انکشاف سیستم کزیدت و ایجاد سهولت‌های تحصیلی در محدوده امکانات خویش روی موارد ذیل تمرکز خواهند نمود:

- ✓ تجدید نظر و به‌روز ساختن نصاب تحصیلی؛
- ✓ تجدید و به‌روز ساختن مواد و منابع درسی؛
- ✓ ایجاد زمینه‌های آموزش الکترونیکی؛

- ✓ سازمان‌دهی کنفرانس‌های علمی توسط محصلان؛
- ✓ تقویت نظام آموزشی محصل محور؛
- ✓ جذب محصلان جدید بر اساس ظرفیت و امکانات مؤسسه؛
- ✓ انکشاف خدمات انترنتی برای محصلان؛
- ✓ ایجاد و تقویت انجمن‌های علمی - فرهنگی محصلان؛
- ✓ تجهیز صنوف درسی با وسایل مدرن آموزشی؛
- ✓ دستیابی محصلان به منابع جدید علمی در کتابخانه مؤسسه؛
- ✓ ترویج و تطبیق برنامه‌های آموزش (OBE) (SCL) (در PBL) سطح مؤسسه؛
- ✓ ایجاد محیط امن تحصیلی برای محصلان؛
- ✓ پابندی به اصول و ارزش‌های اسلامی و انسانی؛
- ✓ تقویت روحیه همدیگر پذیری در محصلان و دوری از تعصب؛
- ✓ ایجاد پروگرام‌های ماستری در یکی از رشته‌های طبی.

آشنایی محصلان جدیدالشمول با مؤسسه

برنامه آشنایی محصلان جدیدالشمول با ساختار اداری، آکادمیک و محیط فیزیکی مؤسسه منظور توافق و تطابق شان با محیط تحصیلی هر سال در هفته نخست سال تحصیلی برگزار می‌گردد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بعد اخذ کانکور در محدوده امکانات خود و رهنمودهای وزارت محترم تحصیلات عالی در پوهنچی‌های چهارگانه این نهاد محصلان جدید الشمول معرفی می‌گردد. معاونیت امور محصلان با همکاری رؤسای محترم پوهنچی‌ها برنامه آشنایی محصلان جدیدالشمول این نهاد به سوالات محصلان نیز از طرف مسئولین مؤسسه جواب ارایه می‌گردد. شایان ذکر است اینکه در جریان پروگرام علاوه از اسناد تقنینی وزارت محترم تحصیلات عالی و این نهاد موارد ذیل به معرفی گرفته می‌شود:

- ✓ سیستم کریدت؛
- ✓ لوايح دسپلینی؛
- ✓ کمیته تضمین کیفیت؛
- ✓ کتابخانه؛
- ✓ لابراتوارها؛
- ✓ مرکز تکنالوژی معلوماتی؛
- ✓ محکمه تمثیلی؛
- ✓ کلوب دیپلوماسی؛
- ✓ مسجد؛
- ✓ شفاخانه؛
- ✓ جمنازیوم ورزشی؛
- ✓ کفتریا؛
- ✓ شعبات و دفاتر؛

✓ و سایر مراکز مورد نیاز.

تسهیلات آموزشی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد با تطبیق این پلان برنامه های مؤثر تسهیلاتی را برای محصلان این نهاد فراهم سازد تا زمینه تحصیلات عالی و با کیفیت برای جوانان و علاقه مندان علم و دانش فراهم گردد. این تسهیلات قرار ذیل می باشد:

- ✓ ارایه بورسیه ها و کمک های مالی به محصلان نیازمند؛
- ✓ ایجاد یک صندوق بورسیه با هدف پشتیبانی از محصلان با استعداد و نیازمند و ارایه کمک های مالی به آنها برای ادامه تحصیل؛
- ✓ ایجاد مراکز پشتیبانی روانشناسی و مشاوره برای محصلان؛
- ✓ تأمین ارایه خدمات روانشناسی و مشاوره حرفه ای به محصلان به منظور حفظ سلامت روان و تعادل آنها؛
- ✓ تسهیلات جهت افزایش حضور فعال فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی در مؤسسه به منظور ترویج همبستگی و نوآوری در مؤسسه؛
- ✓ برقراری همکاری های نزدیک با صنعت جهت افزایش فرصت های شغلی برای فارغ التحصیلان و تطابق برنامه های آموزش با نیازهای صنعت و جامعه؛
- ✓ طراحی و توسعه برنامه های آموزش مبتنی بر مهارت های آینده و نیازهای جامعه به منظور آمادگی محصلان برای ورود به جامعه.

دسترسی به عدالت

- ✓ تضمین حقوق و تسهیلات قانونی برای محصلان؛
- ✓ ارایه خدمات حقوقی و حمایت حقوقی به محصلان در مواجهه با مشکلات قانونی؛
- ✓ ارایه خدمات حقوقی رایگان یا با هزینه کم به محصلان؛
- ✓ ایجاد یک واحد حقوقی در مؤسسه برای ارایه خدمات حقوقی به محصلان با هزینه کم یا رایگان؛
- ✓ دسترسی و تسهیلات برای همه شهروندان جهت آغاز و ادامه تحصیل و رشد استعدادهای محصلان؛
- ✓ ارتقای زیرساخت های آموزشی در مناطق روستایی و دورافتاده؛
- ✓ افزایش سرمایه گذاری در زیرساخت های آموزشی در مناطق کم توسعه و فراهم کردن فرصت های آموزش برای جامعه روستایی؛
- ✓ ارایه دوره های آموزشی و مشاوره برای بزرگسالان؛
- ✓ ترویج برنامه های آموزش بزرگسالان و ارایه فرصت های آموزش و مشاوره به افراد بزرگ سال جامعه؛
- ✓ ایجاد بورسیه ها و فرصت های تحصیلی برای افراد با استعداد؛
- ✓ تأمین بورسیه های تحصیلی برای افراد با استعداد و ظرفیت درخشان با هدف حمایت از رشد استعداد آنها؛

فراهم کردن زمینه‌های فعالیت‌های فرهنگی، هنری و ورزشی

این مهد آکادمیک در پنج سال آینده فعالیت‌های زیر را برای ارتقای فعالیت‌های فرهنگی، هنری و ورزشی محصلان روی دست می‌گیرد:

✓ این مؤسسه تحصیلات عالی برای انعکاس فکر و اندیشه محصلان نشریه ماهانه را به چاپ میرساند تا آنها بتوانند مقاله‌های خود را در آن نشر-کنند و از این طریق راه تبادل نظر و اندیشه میان محصلان و جامعه ایجاد شود.

✓ مؤسسه تحصیلات عالی شفاء هفته مشخص سمینارها را ایجاد می‌کند و در این هفته متذکره هر محصل مقاله‌های نوشته شده خویش را در صنف ارایه می‌کند. استادان راهنما روی شیوه‌های ارایه سمینار و همچنان روی روش علمی تهیه و ترتیب سمینار به صورت جدی نظارت می‌کند و مشوره‌های لازم را برای محصلان ارایه می‌دارند تا محصلان با روش تحقیقات علمی آشنا شوند و خود بتوانند مقاله‌های معیاری را تهیه و کنفرانس ارایه دارند.

✓ این نهاد آکادمیک جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های آثار هنری محصلان و استادان را در پوهنچی‌ها دایر می‌کند. و هر سال زمینه‌بازدید هنرمندان و افراد جامعه را از این جشنواره‌ها و نمایشگاه مهیا می‌سازد.

✓ معاونیت محصلان، محصلان این مؤسسه تحصیلات عالی را تشویق می‌کند تا افراد فعال جامعه در عرصه‌های گوناگون اجتماعی باشند و نقش یک نیروی مبتکر و تأثیرگذار فرهنگی را در زمینه نهادینه شدن ارزش‌های اسلامی و قانونی بازی کنند.

✓ مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در سطح پوهنچی تیم‌های ورزشی را تشکیل می‌دهند و همچنان زمینه‌های ورزشی و مسابقات ورزشی را برای این تیم‌ها فراهم می‌کند.

ارایه خدمات کاریابی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بر علاوه خدمات تحصیلی، در بخش‌های زیر برای محصلان خدمات بهتر ارایه می‌کند مانند، کاهش تعداد محصلان در یک صنف، دسترسی محصلان به فضای مناسب در یادگیری، بلند بردن مهارت‌های مدیریت، ایجاد اعتماد به نفس، امنیت در تمام ساحات، کاهش آسیب‌های روانی محصلان، تجهیز و معیاری ساختن صنوف درسی، ارایه خدمات صحی، ایجاد فضای ورزشی برای محصلان و دسترسی شان به انترنیت و تجهیز کتابخانه. اما به صورت خاص خدمات ذیل را برای محصلان ارایه می‌کند:

✓ مرکز ارایه مشوره‌های روانی برای محصلان ایجاد خواهد شد که در باره کاهش فشار درس فهم فرهنگ شهری، آسیب‌پذیری در برابر خشونت‌ها، محیط فرهنگی و اجتماعی برای محصلان مشوره ارایه نمایند.

فصل چهارم

تحلیل عوامل محیطی و انتخاب استراتژی ها

هدف از انتخاب استراتژی ها بدون شک روش ها، فعالیت های و طرق رسیدن به اهداف استراتژیک در یک نهاد می باشد، که بعد از بررسی های دقیق، همه جانبه و مطالعه عوامل محیطی (داخلی و خارجی) و تعیین حالت استراتژیک هویدا می گردد. از جدول تحلیل سوات (SWOT) چنین استنباط می گردد که هر یک از حالت های استراتژیک چهارگانه تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی، با توجه به وضعیت نقاط ضعف و قوت و درعین حال فرصت ها و تهدیدها می تواند دستاوردهای مثبتی در پی داشته باشد، اما نگاه ژرفگرایانه به تحلیل عوامل داخلی و خارجی ایجاب می نماید تا یکی از حالت های استراتژیک چهارگانه و یا استراتژی ترکیبی به عنوان استراتژی های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء برگزیده شود. به این اساس، استراتژی های فوق الذکر بر اساس شناخت و مطالعه دقیق از عوامل محیطی در پنج سال آینده خواهد بود و بطور خلاصه، دلایل ما برای اتخاذ این استراتژی ها است.

از اینرو بررسی تحولات داخلی و مطابقت دادن آن با تحولات بیرونی یکی از کارهای اساسی و بنیادی هر نهاد تحصیلی 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 تعین نماید و همیشه انگیزه ای برای تبدیل تهدیدها به فرصت ها و تبدیل فرصت ها به نقاط قوت نهاد تحصیلی خویش باشد.

تحلیل عوامل محیط داخلی

الف - نقاط قوت

۱. موجودیت کارمندان مسلکی
۲. داشتن لابراتوار های مجهز و معیاری
۳. دریافت کمترین فیس تحصیلی نسبت به سایر نهادهای خصوصی
۴. موجودیت زمینه های کار عملی در شرکت دوا سازی
۵. موجودیت سیستم منظم اداری
۶. پرداخت به موقع معاشات استادان و کارمندان
۷. موجودیت سیستم دیتابیس منظم و معیاری
۸. داشتن تعمیر استندرد، معیاری و شخصی
۹. داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی
۱۰. داشتن موقعیت مناسب
۱۱. داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کارآمد و شفاف
۱۲. آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی مناسب
۱۳. داشتن سیستم مالی الکترونیکی
۱۴. موجودیت تفاهم نامه ها با شفاخانه ها و نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و تجربی.

۱۵. داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی
۱۶. داشتن استقلالیت مالی و بودجوی
۱۷. اخذ و داشتن مرحله اول اعتباردهی آکادمیک
۱۸. موجودیت شفاخانه و فابریکه دوا سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان.

ب - نقاط ضعف

۱. نبود برنامه های رقابتی علمی میان محصلان مؤسسه با محصلان سایر نهاد های تحصیلی
۲. عدم توجه جدی به کارهای عملی محصلان
۳. نبود مرکز تحقیقاتی علمی برای انجام تحقیقات توسط محصلان
۴. نبود میکانیزم منظم بررسی نصاب درسی جهت به روز سازی مواد درسی
۵. نبود سمینارهای علمی و برنامه های تقویتی برای محصلان
۶. کمبود استادان کادری با درجه ماستر و دوکتورا
۷. نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان
۸. وجود فشارکاری زیاد و نبود پرسونل کافی
۹. سطح پایین استخدام و حفظ کادر علمی متخصص دائمی
۱۰. عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی شفاء و برنامه های تحقیقی
۱۱. نبود برنامه ها و فرهنگ محصل محوری
۱۲. نبود فضای سبز تفریحی
۱۳. نداشتن پارکینگ برای وسایط نقلیه و جمنایوم ورزشی
۱۴. کمبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی
۱۵. عدم مطابقت بین انتظارات مؤسسه از تحقیق و میزان توجه به آن
۱۶. نبود کمپیوتر لب مجهز
۱۷. کم رنگ بودن اصل مجازات و مکافات
۱۸. نبود انگیزه کاری میان کارمندان

جدول ۴-۱: ماتریکس ارزیابی عوامل محیط داخلی

ماتریکس عوامل داخلی			
نمره وزنی	رتبه	ضریب وزنی	عوامل کلیدی داخلی
نقاط قوت			
0.0972	3	0.0324	۱ موجودیت کارمندان مسلکی
0.0726	3	0.0242	۲ داشتن لابراتوارهای مجهز و معیاری
0.196	4	0.049	۳ دریافت کمترین فیس تحصیلی نسبت به سایر نهادهای خصوصی
0.144	4	0.036	۴ موجودیت زمینه های کار عملی در شرکت دوا سازی
0.096	3	0.032	۵ موجودیت سیستم منظم اداری
0.0861	3	0.0287	۶ پرداخت به موقع معاشات استادان و کارمندان
0.087	3	0.029	۷ موجودیت سیستم دیتابیس منظم و معیاری
0.174	3	0.058	۸ داشتن تعمیر استاندارد، معیاری و شخصی
0.108	3	0.036	۹ داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی
0.0836	4	0.0209	۱۰ داشتن موقعیت مناسب
0.0597	3	0.0199	۱۱ داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کارآمد و شفاف
0.0585	3	0.0195	۱۲ آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی مناسب
0.0591	3	0.0197	۱۳ داشتن سیستم مالی الکترونیکی
0.1312	4	0.0328	۱۴ موجودیت تفاهم نامه ها با شفاخانه ها و نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و تجربی.
0.0591	3	0.0197	۱۵ داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی
0.1204	4	0.0301	۱۶ داشتن استقلالیت مالی و بودجوی
0.0873	3	0.0291	۱۷ اخذ و داشتن مرحله اول اعتباردهی آکادمیک
0.1172	4	0.0293	۱۸ موجودیت شفاخانه و فابریکه دوا سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان
1.837		0.5463	جمع نمرات
نقاط ضعف			
0.0396	2	0.0198	۱ نبود برنامه های رقابتی علمی میان محصلان مؤسسه با محصلان سایر نهاد های تحصیلی
0.0508	2	0.0254	۲ عدم توجه جدی به کارهای عملی محصلان
0.039	1	0.039	۳ نبود مرکز تحقیقاتی علمی برای انجام تحقیقات توسط محصلان
0.0394	2	0.0197	۴ نبود میکانیزم منظم بررسی نصاب درسی جهت به روز سازی مواد درسی

0.0384	2	0.0192	نبود سمینارهای علمی و برنامه های تقویتی برای محصلان	۵
0.0285	1	0.0285	کمبود استادان کادری با درجه ماستر و دوکتورا	۶
0.0287	1	0.0287	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان	۷
0.0536	2	0.0268	وجود فشارکاری زیاد و نبود پرسونل کافی	۸
0.0294	1	0.0294	سطح پایین استخدام و حفظ کادر علمی متخصص دائمی	۹
0.0387	1	0.0387	عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی شفاء و برنامه های تحقیقی	۱۰
0.0201	1	0.0201	نبود برنامه ها و فرهنگ محصل محوری	۱۱
0.0201	1	0.0201	نبود فضای سبز تفریحی	۱۲
0.0191	1	0.0191	نداشتن پارکینگ برای وسایط نقلیه و جمنازیوم ورزشی	۱۳
0.0442	2	0.0221	کمبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی	۱۴
0.0203	1	0.0203	عدم مطابقت بین انتظارات مؤسسه از تحقیق و میزان توجه به آن	۱۵
0.0398	2	0.0199	نبود کمپیوترسلب مجهز	۱۶
0.0206	1	0.0206	کم رنگ بودن اصل مجازات و مکافات	۱۷
0.0363	1	0.0363	نبود انگیزه کاری میان کارمندان	۱۸
0.6066		0.4537		
2.4436		1	مجموع نمرات	

تحلیل عوامل محیط خارجی

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

تحلیل محیط خارجی در دو بخش تحت نام های فرصت ها و تهدیدها مورد بررسی قرار گرفته است. بدین معنا که فعالیت هایی که این نهاد تحصیلی می تواند روزنه ای به آن پیدا کند و از امکانات داخلی می تواند در جهت انجام عوامل خارجی استفاده کند تحت نام "فرصت" و فعالیت هایی که این نهاد تحصیلی 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 مؤسسه تحصیلی همواره می کوشد تا تهدیدها را که دور از دسترس است به فرصت ها تبدیل کند و از آن به نفع خود سودجویی نماید و تحت نام نقاط قوت خود دریاورد اما در بسیاری موارد نیازمند آنست تا جامعه و نظام تحصیلی و امنیت مملکت این مؤسسه تحصیلی را همکاری نماید.

الف- فرصت ها

۱. نیازمندی و تقاضای افراد جامعه به رشته های طبی
۲. موجودیت زمینه های انجام تحقیقات علمی کاربردی

۳. موجودیت زمینه دسترسی به ژورنال های بین المللی
۴. حمایت همه جانبه وزارت تحصیلات عالی از مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی
۵. موجودیت زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های علمی و تحقیقی
۶. موجودیت زمینه های اشتغال زایی در بخش های طبی
۷. نیازمندی جامعه به ایجاد شفاخانه عملی و مرکز تحقیقاتی طب

ب- تهدیدها

۱. نا منظم بودن سیستم برق در سطح مرکز
۲. عدم ارزشگزاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی
۳. موجودیت رقابت های غیر سالم نهاد های تحصیلی خصوصی
۴. ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم
۵. وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه
۶. علاقه مندی جوانان به ترک وطن
۷. سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان

جدول ۲-۴: ماتریکس ارزیابی عوامل محیط خارجی

ماتریکس عوامل خارجی			
شماره	عوامل کلیدی خارجی	ضریب وزنی	رتبه
فرصت ها			
1	نیازمندی و تقاضای افراد جامعه به رشته های طبی	0.097	4
2	موجودیت زمینه های انجام تحقیقات علمی کاربردی	0.082	۴
3	موجودیت زمینه دسترسی به ژورنال های بین المللی	0.0651	3
4	حمایت همه جانبه وزارت تحصیلات عالی از مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی	0.093	4
5	موجودیت زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های علمی و تحقیقی	0.0871	3
6	موجودیت زمینه های اشتغال زایی در بخش های طبی	0.0871	3
7	نیازمندی جامعه به ایجاد شفاخانه عملی و مرکز تحقیقاتی طبی	0.079	3
		0.5903	۲.۰۴۲۹
تهدیدها			
1	نا منظم بودن سیستم برق در سطح مرکز	0.0284	۱
2	عدم ارزشگزاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی	0.0751	1

0.0922	2	0.0461	موجودیت رقابت های غیر سالم نهاد های تحصیلی خصوصی	3
0.0421	1	0.0421	ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم	4
0.1576	2	0.0788	وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه	5
0.0601	1	0.0601	علاقه مندی جوانان به ترک وطن	6
0.0791	1	0.0791	سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان	7
0.5346		0.4097		
2.5775		1	مجموع نمرات	

مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی)

با در نظر داشت رهنمود تهیه و تدوین پلان استراتژیک نهاد های تحصیلی در بخش مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی) تلاش می شود تا عوامل اصلی داخلی و خارجی با استفاده از ماتریکس سوات (SWOT) و ماتریکس داخلی و خارجی (IE) مطابقت داده می شود تا استراتژی های تشخیص شده متناسب با عوامل داخلی و خارجی مؤسسه بوده و در راستای مأموریت مؤسسه کارا مفید واقع گردد.

روش IE (ماتریکس عوامل داخلی و خارجی)

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریکس عوامل داخلی و خارجی استفاده گردیده است. ماتریکس عوامل داخلی و خارجی بخش ها و وضعیت های مختلف یک سازمان را در ۹ خانه مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد (شکل ۱-۴).

ماتریکس داخلی و خارجی بر اساس دو بعد اصلی (جمع نمرات نهایی عوامل داخلی روی محور X و جمع نمرات نهایی عوامل خارجی روی محور Y) قرار دارد، می باشد. برای تهیه و تحلیل این ماتریکس از تلفیق جمع نمره های نهایی عوامل داخلی (برگرفته از جدول تحلیل عوامل داخلی) و جمع نمره های عوامل خارجی (برگرفته از جدول تحلیل عوامل خارجی) استفاده می گردد. طوریکه، نمرات ۱،۰ الی ۱،۹۹ در ماتریکس عوامل داخلی (روی محور X) نشان دهنده وضعیت ضعیف سازمان از نظر عوامل داخلی است، نمرات ۲،۰ الی ۲،۹۹ نشان دهنده وضعیت متوسط عملکردهای داخلی سازمان است و نمرات ۳،۰ الی ۴،۰ سازمان را در وضعیت قوی از نظر عوامل داخلی نشان می دهد. همینطور در محور عمودی کمیات وضعیه نمرات ۱،۰ الی ۱،۹۹ نشان دهنده سطح پایین واکنش سازمان نسبت به فرصت ها و تهدیدات است، نمرات ۲،۰ الی ۲،۹۹ نشان دهنده این است که سازمان از فرصت های موجود بصورت متوسط بهره برداری می کند و به تهدیدات نیز واکنش متوسط را دارد. نمرات ۳،۰ الی ۴،۰ در محور عمودی نشان دهنده واکنش بالای سازمان نسبت به فرصت ها و تهدیدات می باشد. با توجه به تلفیق مجموع نمرات عوامل داخلی و خارجی، ماتریکس داخلی-خارجی (IEM) را می توان از نظر نوعیت استراتژی به سه بخش، استراتژی های توسعه و رشد (I، II، IV)، استراتژی های حفظ و نگهداری (ثبات) موقعیت فعلی (III، V، VII) و استراتژی های (تدافعی) کاهش، برداشت یا انحلال (VI، VIII، IX) تقسیم نمود. با توجه به تلفیق نمره نهایی بدست آمده در جدول ماتریکس عوامل داخلی (2.4436) و ماتریکس عوامل خارجی (۲،۵۷۷۵)، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در خانه پنجم (V) این ماتریکس قرار می گیرد. بدین معنی که این نهاد نظر به هردو عامل (عملکرد داخلی و خارجی) در حالت متوسط و

موقعیت حفظ و ثبات قرار دارد و می‌بایست استراتژی‌هایی مبنی بر نگهداشت وضع موجود را هدف گذاری کنند زیرا به کار بستن استراتژی‌های رشد و توسعه در این وضعیت از ریسک پذیری زیادی برخوردار خواهد بود.

نمره نهایی ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

	۱	۲	۳	۴
	ضعیف	متوسط	قوی	
۴ بالا ۳/۰ تا ۴/۰	I	۲,۴۴۳۶ ↓	III	۴
۲ متوسط ۲/۰ تا ۲/۹۹	IV	V	VI	۲
۱ پایین ۱/۰ تا ۱/۹۹	VII	VIII	IX	۱

نمره نهایی ماتریکس ارزیابی عوامل

طراحی مدل تحلیلی (SWOT)

تحلیل SWOT یکی از ابزارهای مهم طراحی و تدوین استراتژی‌ها برای نهاد های تحصیلی بوده و ضروری است تا متناسب با محیط آن باشد. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامون سازمان 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 میباشند. همان طوریکه قبلاً بیان شد، ماهیت قوت و ضعف به محیط درون سازمان مربوط می-شود، فرصت و تهدید معمولاً محیط بیرون سازمان است. در اینجا به معرفی آنالیز SWOT پرداخته شده است. در این مرحله، با استفاده از ماتریکس، SWOT چهار مجموعه عوامل (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) دو به دو باهم مقایسه شد و از مقایسه کردن عوامل داخلی و خارجی، در چهار حالت، استراتژی‌ها بدست آمده اند. استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT. برای تهیه این ماتریکس، مراحل ذیل صورت گرفت:

- ✓ تهیه فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی وجود دارد.
- ✓ تهیه فهرستی از تهدیدات عمده‌ای که در محیط خارج مؤسسه وجود دارد.
- ✓ تهیه فهرستی از نقاط قوت داخلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء.
- ✓ تهیه فهرستی از نقاط ضعف داخلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء.
- ✓ مقایسه دو به دو قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی و نوشتن نتیجه در خانه مربوط به استراتژی‌های SO.
- ✓ مقایسه دو به دو نقاط ضعف با فرصت‌ها و نوشتن نتیجه در خانه مربوط به استراتژی‌های WO.
- ✓ مقایسه نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی و نوشتن نتیجه در گروه استراتژی‌های ST.
- ✓ مقایسه نقاط ضعف داخلی و تهدیدات خارجی و نوشتن نتیجه در گروه استراتژی‌های WT.

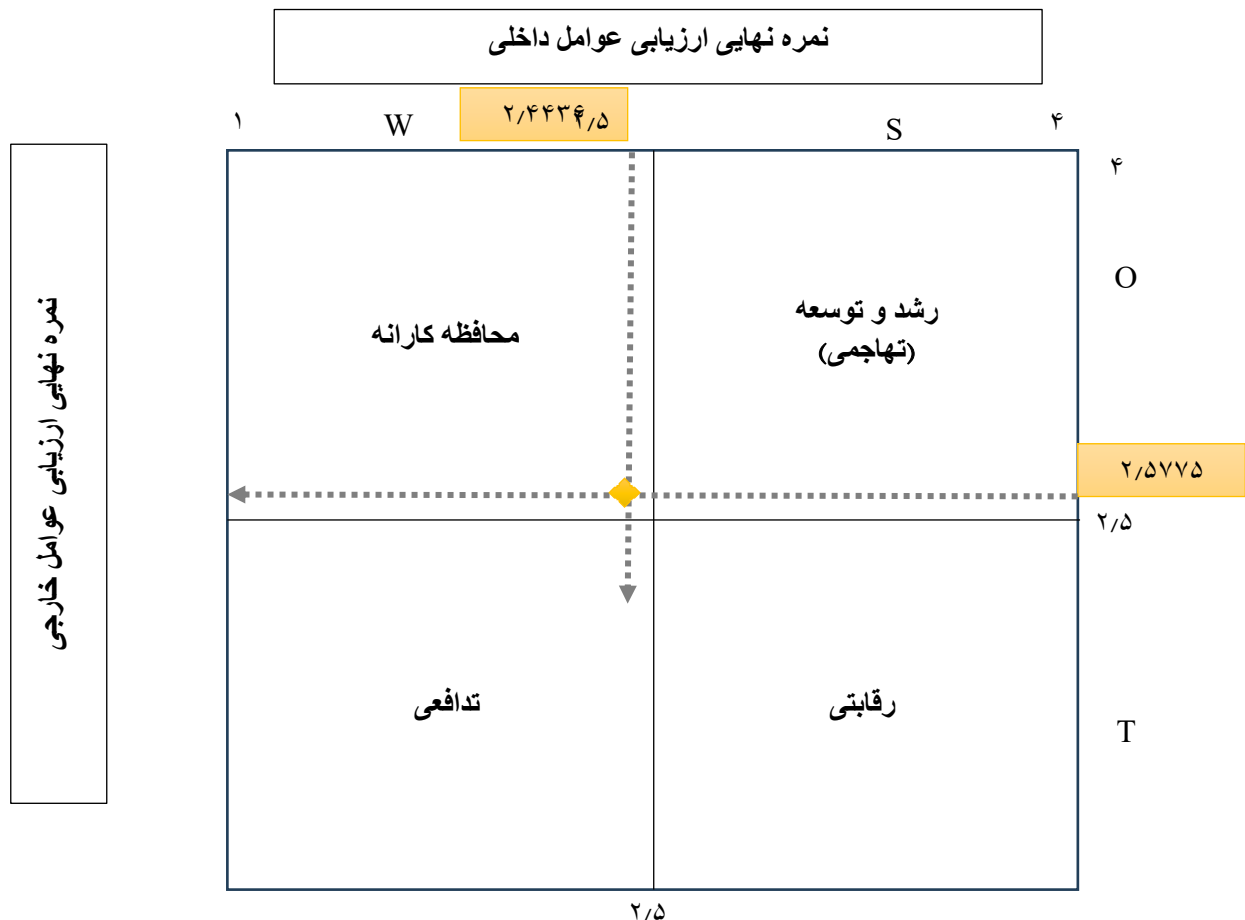
جدول ۳-۴: تحلیل محتوا به روش سوات (SWOT)

ضعف‌ها - W	قوت‌ها - S	
۱. نبود برنامه های رقابتی علمی میان محصلان	۱. موجودیت کارمندان مسلکی	
مؤسسه با محصلان سایر نهاد های تحصیلی	۲. داشتن لابراتوار های مجهز و معیاری	
۲. عدم توجه جدی به کارهای عملی محصلان	۳. دریافت کمترین فیس تحصیلی نسبت به	
۳. نبود مرکز تحقیقات برای محصلان و استادان	سایر نهادهای خصوصی	
۴. نبود میکانیزم منظم بررسی نصاب درسی جهت	۴. موجودیت زمینه های کار عملی در	
به روز سازی مواد درسی	شرکت دوا سازی	
۵. نبود سمینار های علمی و برنامه های تقویتی	۵. موجودیت سیستم منظم اداری	
برای محصلان	۶. پرداخت به موقع معاشات استادان و	
۶. کمبود استادان کادری با درجه ماستر و دوکتورا	کارمندان	
۷. نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و	۷. موجودیت سیستم دیتابیس منظم و	
کارمندان	معیاری	
۸. وجود فشارکاری زیاد و نبود پرسونل کافی	۸. داشتن تعمیر استاندارد، معیاری و	
۹. سطح پایین استخدام و حفظ کادر علمی	شخصی	
متخصص دایمی	۹. داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	
۱۰. عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی	۱۰. داشتن موقعیت مناسب	
شفاء و برنامه های تحقیقی	۱۱. داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر،	
۱۱. نبود برنامه ها و فرهنگ محصل محوری؛	کارآمد و شفاف	
۱۲. نبود فضای سبز تفریحی	۱۲. آشنایی و دسترسی استادان به	
۱۳. نداشتن پارکینگ برای وسایط نقلیه و	تکنالوژی مناسب	
جمنازیوم ورزشی	۱۳. داشتن سیستم مالی الکترونیکی	
۱۴. کمبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی	۱۴. موجودیت تفاهم نامه ها با شفاخانه ها و	
۱۵. عدم مطابقت بین انتظارات مؤسسه از	نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و	
تحقیق و میزان توجه به آن	تجربیی.	
۱۶. نبود کامپیوتر لب مجهز	۱۵. داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی	
۱۷. کم رنگ بودن اصل مجازات و مکافات	۱۶. داشتن استقلالیت مالی و بودجوی	
۱۸. نبود انگیزه کاری میان کارمندان	۱۷. اخذ و داشتن مرحله اول اعتباردهی	
	آکادمیک	
	۱۸. موجودیت شفاخانه و فابریکه دوا	
	سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان.	

استراتژی‌های (WO)	استراتژی‌های (SO)	فرصت‌ها - O
<p>۱. آموزش و ارتقای ظرفیت کادر علمی؛ از طریق O3، O4 و O5 برای رفع W4 و W7</p> <p>۲. ایجاد و توسعه کلینیک عملی-تحقیقی؛ از طریق O6 و O7 برای رفع W2 و W3</p> <p>۳. توسعه توامیت‌ها و تفاهم نامه های علمی و تحصیلی؛ از طریق O4 و O5 برای رفع W1، W2 و W13</p> <p>۴. بازنگری و توسعه تشکیلات اداری و علمی؛ از طریق O4 و O5 برای رفع W6، W8 و W9</p> <p>۵. ارتقای ظرفیت رهبری و بهبود سیستم مدیریت و رهبری؛ از طریق O4، O5 و O6 برای رفع W8، W17 و W18</p> <p>۶. توسعه و تجهیز پوهنجی ها، صنوف درسی، کتابخانه و دفاتر اداری؛ از طریق O1، O5 و O7 برای رفع W12، W13، W14 و W16</p> <p>۷. توسعه برنامه های اجتماعی و حفاظت از محیط زیست؛ از طریق O2، O5 و O7 برای رفع W5، W10، W11 و W12</p>	<p>۱. رشد و توسعه پوهنجی های طبی؛ از طریق S1، S2، S4، S14 و S16 برای کسب O1 و O2</p> <p>۲. ایجاد مرکز تحقیقات؛ از طریق S2، S4، S9، S12، S14، S16 و S18 برای کسب O2 و O5</p> <p>۳. توسعه برنامه های آموزش الکترونیکی و تکنالوژی معلوماتی؛ از طریق S1، S5، S7، S11 و S12 برای کسب O1، O4 و O5</p> <p>۴. تقویت برنامه های تحقیقاتی از طریق ایجاد معاونیت تحقیقات؛ از طریق S2، S12، S13، S14، S16 و S18 برای کسب O1، O2، O3 و O4</p> <p>۵. افزایش عواید و توانایی های مالی و بودجوی؛ از طریق S2، S4، S8، S11، S13 و S18 برای کسب O1، O2، O6 و O7</p> <p>۶. توسعه و تجهیز سیستم آموزشی و مدیریتی مؤسسه؛ از طریق S5، S7، S9، S11 و S12 برای کسب O3، O4 و O5</p>	<p>۱. نیازمندی و تقاضای افراد جامعه به رشته های طبی</p> <p>۲. موجودیت زمینه های انجام تحقیقات علمی کاربردی</p> <p>۳. موجودیت زمینه دسترسی به ژورنال های بین المللی</p> <p>۴. حمایت همه جانبه وزارت تحصیلات عالی از مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی</p> <p>۵. موجودیت زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های علمی و تحقیقی</p> <p>۶. موجودیت زمینه های اشتغال زایی در بخش های طبی</p> <p>۷. توسعه و گسترش بخش های طبی و ایجاد شفاخانه عملی</p>
<p>استراتژی‌های (WT)</p> <p>۱. افزایش برنامه های خدمات مشورتی، صحت روانی و کاربایی به محصلان، حفظ و تقویت W1، W2، W3 و W11 برای جلوگیری از بحران T5، T6 و T7</p>	<p>استراتژی‌های (ST)</p> <p>۱. افزایش بورسیه های تحصیلی و اعطای بسته های تخفیف؛ از طریق S3، S8، S14 و S16 برای رفع T5، T6 و T7</p> <p>۲. مبارزه با فساد اداری و علمی؛ از طریق S5، S6، S7 و S11 برای رفع T2، T3 و T4</p> <p>۳. افزایش کمیت محصلان و تقویت سیستم تحصیلی پویا مطابق نیاز جامعه؛ از</p>	<p>تهدیدها - T</p> <p>۱. نا منظم بودن سیستم برق در سطح مرکز</p> <p>۲. عدم ارزشگذاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی</p> <p>۳. موجودیت رقابت های غیر سالم نهاد های تحصیلی خصوصی</p>

	<p>طریق S3، S4، S8، S14 و S18 برای رفع T5، T6 و T7</p> <p>۴. بهبود کیفیت و نظارت و ارزیابی در تمام بخش های مؤسسه؛ از طریق S1، S5 و S10 برای رفع T2 و T3</p> <p>۵. حمایت از ورثه شهدا و افراد دارای معلولیت؛ از طریق S3، S8 و S14 برای رفع T5، T6 و T7</p>	<p>۴. ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم</p> <p>۵. وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه</p> <p>۶. علاقه مندی جوانان به ترک وطن</p> <p>۷. سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان</p>
--	---	---

تعیین حالت استراتژیک



شکل ۲-۴: ماتریکس تعیین حالت استراتژیک بر اساس IEM

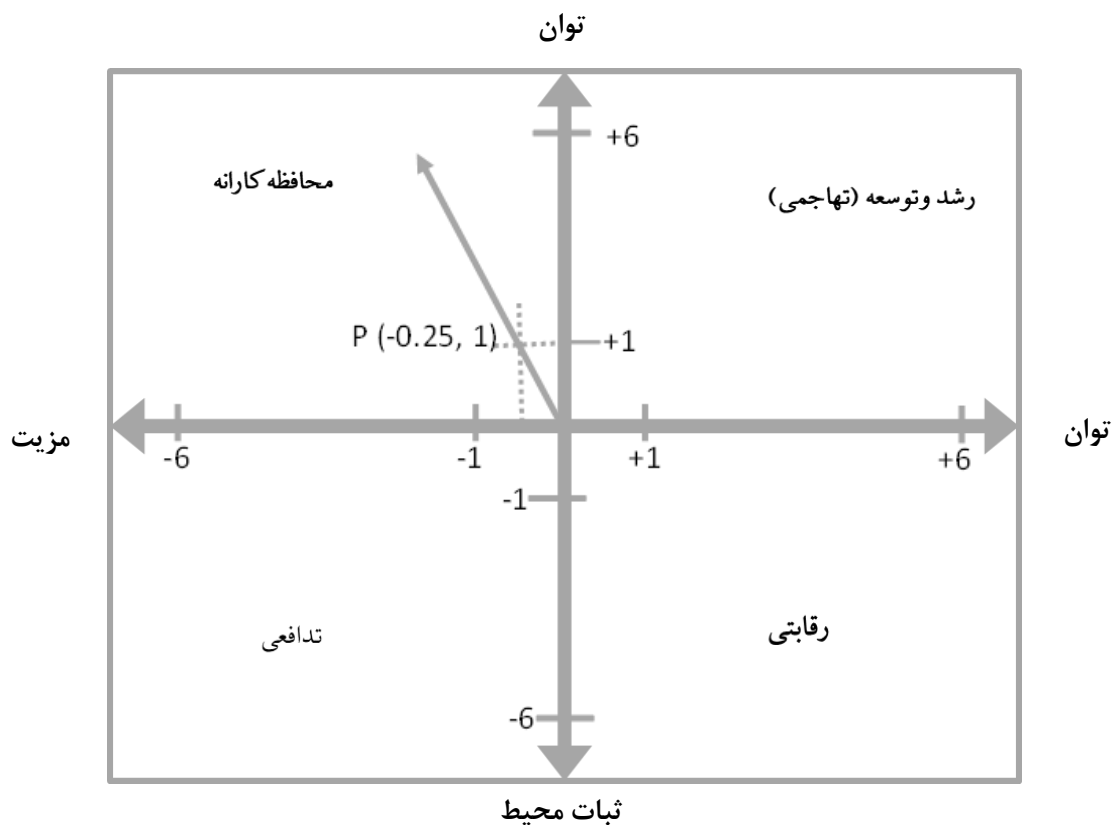
با در نظر داشت ماتریکس عوامل داخلی و نمره نهایی جدول ارزیابی قوت ها و ضعف ها (۲,۴۴۳۶) و ماتریکس عوامل خارجی نمره نهایی جدول ارزیابی فرصت ها و تهدیدها (۲,۵۷۷۵) را نشان می دهد، نتیجه بر این است که میزان فرصت ها موجود در جامعه در مقایسه با تهدیدها، اندکی بیشتر می باشد. طوریکه در تحلیل جدول ماتریکس نقاط ضعف و قوت نیز اشاره شد، تهدیدها بیشتر نتیجه تاثیر جنگ های ویرانگر حدود نیم قرن در مملکت و عوامل ناگوار اقتصادی و سیاسی می باشد. اما گاهی تهدیدها می تواند فرصت های خوبی نیز زمینه سازی نماید. حدود نیم قرن جنگ و سایر نابسامانی های مملکت اسباب گرایش و علاقه مندی به تحصیلات عالی و فراگیری دانش و علم را در جامعه بالا برده است و دست اندرکاران نظام تحصیلی افغانستان نیز به تقویت سیستم آموزشی و تحقیقات سود مند بیشتر باورمند اند.

با در نظر داشت رهنمود تهیه و تدوین پلان استراتژیک و تحلیل محیطی وضعیت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء درخانه دوم (V) قرار دارد و نشان دهنده تعیین حالت استراتژیک برای این نهاد علمی در پنج سال آینده می باشد، این وضعیت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء را با حالت استراتژی های محافظه کارانه (WO) مواجه ساخت است. رهبری این نهاد تحصیلی باید تلاش نماید با استفاده از فرصت های موجود، نقاط ضعف را کاهش دهد و از اقدامات خطر پذیر دوری نماید.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

ماتریکس ارزیابی حالت (موقعیت) و اقدام استراتژیک		
	Financial Strength	وضعیت مالی
6	افزایش تقاضا در هر سال	
5	افزایش فیس محصلان (۲۰٪)	
2	افزایش بهره بانکی و سرمایه‌گذاری‌ها	
13	مجموع نمرات	
4.333333	میانگین FS	
	Industry Strength	توان صنعت
5	تقاضای روز افزون رشته‌های طبی.	
1	سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان.	
2	مقررات جدید اخذ امتحانات کانکور، آزادی عمل را از مؤسسه می‌گیرد.	
4	حمایت و تسهیلات در مقررات تحقیقی وزارت تحصیلات عالی زمینه ایجاد مجلات علمی و مراکز تحقیقی را فراهم می‌کند.	
12	مجموع نمرات	
3	میانگین IS	
	Environment Stability	ثبات محیط
-5	وضعیت سیاسی-اقتصادی افغانستان پایدار و با ثبات نیست.	
-3	سیاست کشورهای منطقه بر درآمد و رفتار متقاضیان اثر منفی می‌گذارد.	
-2	وضعیت فرهنگی و اجتماعی فعلی افغانستان و تمایل نخبگان و جوانان به مهاجرت، روی نگرش متقاضیان اثر منفی می‌گذارد.	
-10	مجموع نمرات	
-3.333333	میانگین ES	
	Competitive Advantage	مزیت رقابتی
-4	مؤسسه روی کیفیت تدریس توجه نمی‌کند.	

-3	جهت بهبود و کارایی، در استخدام پرسونل میکانیزم‌های پذیرفته شده را دنبال نمی‌کند.
-4	به تحقیقات و نوآوری کمتر توجه می‌شود.
-2	رقبای نسبتاً قدرتمندی به رقابت می‌پردازد.
-13	مجموع نمرات
-3.25	میانگین CA
نقاط روی محور X ها $CA+IS = -3.25+3.00 = -0.25$	
نقاط روی محور Y ها $FS+ES = 4.3333 - 3.333 = 1$	



شکل ۳-۴: ماتریکس ارزیابی حالت و اقدام استراتژیک

مطابق ماتریکس تعیین حالت استراتژیک، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در بخش آموزش مسیر رشد را می‌پیماید و به توان مالی خوبی دست یافته است، اما از نظر مزیت رقابتی نسبت به رقبایش از هیچ‌گونه مزیتی برخوردار نیست. این مؤسسه باید استراتژی محافظه کارانه را به طور کامل به اجرا در آورد.

همانطور که ملاحظه می‌گردد، بر اساس هردو ماتریکس (IE و SPACE) مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در موقعیت استراتژی محافظه کارانه (حفظ و توسعه) قرار می‌گیرد. این بدان معنی است که رهبری مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در

پنج سال آینده باید علاوه بر تمام استراتژی‌ها، دارای استراتژی‌های محافظه کارانه که شامل توسعه و بهبود کیفیت آموزش (از طریق آموزش و ارتقای ظرفیت کادر علمی) و یکپارچگی افقی (از طریق ایجاد توأمیت‌های اکادمیک با سایر نهادهای بالا دستی) می‌باشد.

انتخاب استراتژی‌ها

در مرحله انتخاب استراتژی‌ها، پس از اینکه وضعیت مؤسسه بر اساس ماتریکس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک و ماتریکس عوامل داخلی-خارجی مشخص گردید، استراتژی‌های شناسایی شده در مطابقت با اولویت‌ها قرار ذیل می‌باشند:

توسعه برنامه‌های علمی و تحقیقی

- رشد و توسعه پوهنچی‌های طبی
- ایجاد و انکشاف مرکز تحقیقات
- تقویت و توسعه برنامه‌های تحقیقاتی از طریق ایجاد معاونیت تحقیقات
- ایجاد و توسعه کلینیک علمی و تحقیقی
- آموزش و ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی

بهبود اداره و رهبری

- بازنگری و توسعه تشکیلات اداری و علمی
- ارتقای ظرفیت رهبری و بهبود سیستم مدیریت و رهبری
- مبارزه با فساد اداری و علمی

انکشاف زیربناها

- توسعه و تجهیز پوهنچی‌ها، صنوف درسی، کتابخانه و دفاتر اداری

دسترسی عادلانه به تحصیلات عالی

- افزایش کمیت محصلان و تقویت سیستم تحصیلی پویا مطابق نیازهای جامعه
- افزایش برنامه‌های خدمات مشورتی، صحت روانی و کارایی به محصلان

ارتباطات داخلی و فعالیت‌های بین‌المللی

- توسعه توأمیت‌ها و تفاهم‌نامه‌های علمی و تحصیلی

مالی و عواید

- افزایش عواید و توانایی‌های مالی و بودجوی

ارتقای کیفیت

- بهبود کیفیت و نظارت و ارزیابی در تمام بخش‌های مؤسسه

بهبود نقش مؤسسه در انکشاف جامعه

- توسعه برنامه‌های اجتماعی و حفاظت از محیط زیست
- افزایش بورسیه‌های تحصیلی و اعطای بسته‌های تخفیف

انکشاف و بهبود آموزش الکترونیک

- توسعه برنامه های آموزش الکترونیکی و تکنالوژی معلوماتی
- توسعه و تجهیز سیستم آموزشی و مدیریتی مؤسسه

تعیین اولویت استراتژی ها بر اساس ماتریکس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

جهت سنجش میزان جذابیت استراتژی ها، هر استراتژی به ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM) منتقل گردیده است، که شرح آن در جدول ذیل آمده است.

جدول ۴-۴. ماتریکس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

• ایجاد و توسعه کلینیک علمی و تحقیقی		• تقویت و توسعه برنامه های تحقیقاتی از طریق ایجاد معاونیت تحقیقات		• ایجاد و انکشاف مرکز تحقیقات		• رشد و توسعه پوهنچی های طبی			استراتژی ها
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	ضریب اهمیت	عوامل اصلی (داخلی و خارجی)
فرصت ها									
0.291	3	0.291	3	0.388	4	0.388	4	0.097	1 نیازمندی و تقاضای افراد جامعه به رشته های طبی
0.246	3	0.246	3	0.328	4	0.328	4	0.082	2 موجودیت زمینه های انجام تحقیقات علمی کاربردی
0.2604	4	0.2604	4	0.1953	3	0.1953	3	0.0651	3 موجودیت زمینه دسترسی به ژورنال های بین المللی
0.279	3	0.372	4	0.279	3	0.372	4	0.093	4 حمایت همه جانبه وزارت تحصیلات عالی از مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی
0.2613	3	0.3484	4	0.3484	4	0.2613	3	0.0871	5 موجودیت زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های علمی و تحقیقی
0.3484	4	0.3484	4	0.2613	3	0.2613	3	0.0871	6 موجودیت زمینه های اشتغال زایی در بخش های طبی

0.237	3	0.316	4	0.316	4	0.237	3	0.079	نیازمندی جامعه به ایجاد شفاخانه عملی و مرکز تحقیقاتی طبی	7
تهدیدها										
0.0568	2	0.0284	1	0.0568	2	0.0284	1	0.0284	نا منظم بودن سیستم برق در سطح مرکز	1
0.0751	1	0.1502	2	0.1502	2	0.0751	1	0.0751	عدم ارزشگزاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی	2
0.0922	2	0.0461	1	0.0922	2	0.0922	2	0.0461	موجودیت رقابت های غیر سالم نهاد های تحصیلی خصوصی	3
0.0421	1	0.0842	2	0.0421	1	0.0421	1	0.0421	ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم	4
0.0788	1	0.1576	2	0.0788	1	0.1576	2	0.0788	وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه	5
0.0601	1	0.1202	2	0.1202	2	0.0601	1	0.0601	علاقه مندی جوانان به ترک وطن	6
0.1582	2	0.1582	2	0.0791	1	0.0791	1	0.0791	سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان	7
قوت ها										
0.1296	4	0.1296	4	0.1296	4	0.0972	3	0.0324	موجودیت کارمندان مسلکی	1
0.0726	3	0.0726	3	0.0968	4	0.0726	3	0.0242	داشتن لابراتوار های مجهز و معیاری	2
0.196	4	0.147	3	0.196	4	0.196	4	0.049	دریافت کمترین فیس تحصیلی نسبت به سایر نهادهای خصوصی	3
0.108	3	0.108	3	0.108	3	0.144	4	0.036	موجودیت زمینه های کار عملی در شرکت دوا سازی	4
0.096	3	0.128	4	0.128	4	0.096	3	0.032	موجودیت سیستم منظم اداری	5
0.1148	4	0.0861	3	0.1148	4	0.0861	3	0.0287	پرداخت به موقع معاشات استادان و کارمندان	6

0.087	3	0.116	4	0.087	3	0.087	3	0.029	موجودیت سیستم دیتابیس منظم و معیاری	7
0.232	4	0.174	3	0.232	4	0.174	3	0.058	داشتن تعمیر استاندارد، معیاری و شخصی	8
0.108	3	0.144	4	0.108	3	0.108	3	0.036	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	9
0.0627	3	0.0836	4	0.0627	3	0.0836	4	0.0209	داشتن موقعیت مناسب	10
0.0597	3	0.0597	3	0.0796	4	0.0597	3	0.0199	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کارآمد و شفاف	11
0.078	4	0.0585	3	0.078	4	0.0585	3	0.0195	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی مناسب	12
0.0788	4	0.0788	4	0.0591	3	0.0591	3	0.0197	داشتن سیستم مالی الکترونیکی	13
0.0984	3	0.1312	4	0.0984	3	0.1312	4	0.0328	موجودیت تفاهم‌نامه‌ها با شفاخانه‌ها و نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و تجربیی.	14
0.0591	3	0.0591	3	0.0788	4	0.0591	3	0.0197	داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی	15
0.1204	4	0.0903	3	0.1204	4	0.1204	4	0.0301	داشتن استقلالیت مالی و بودجوی	16
0.1164	4	0.1164	4	0.0873	3	0.0873	3	0.0291	اخذ و داشتن مرحله اول اعتباردهی آکادمیک	17
0.1172	4	0.0879	3	0.1172	4	0.1172	4	0.0293	موجودیت شفاخانه و فابریکه دوا سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان	18
ضعف‌ها										
0.0198	1	0.0198	1	0.0396	2	0.0396	2	0.0198	نبود برنامه‌های رقابتی علمی میان محصلان مؤسسه با محصلان سایر نهاد های تحصیلی	1

0.0254	1	0.0508	2	0.0508	2	0.0508	2	0.0254	عدم توجه جدی به کارهای عملی محصلان	2
0.078	2	0.078	2	0.039	1	0.039	1	0.039	نبود مرکز تحقیقاتی علمی برای انجام تحقیقات توسط محصلان	3
0.0197	1	0.0394	2	0.0197	1	0.0394	2	0.0197	نبود میکانیزم منظم بررسی نصاب درسی جهت به روز سازی مواد درسی	4
0.0192	1	0.0384	2	0.0384	2	0.0384	2	0.0192	نبود سمینار های علمی و برنامه های تقویتی برای محصلان	5
0.0285	1	0.057	2	0.057	2	0.0285	1	0.0285	کمبود استادان کادری با درجه ماستر و دوکتورا	6
0.0574	2	0.0287	1	0.0574	2	0.0287	1	0.0287	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان	7
0.0536	2	0.0268	1	0.0536	2	0.0536	2	0.0268	وجود فشارکاری زیاد و نبود پرسونل کافی	8
0.0588	2	0.0294	1	0.0294	1	0.0294	1	0.0294	سطح پایین استخدام و حفظ کادر علمی متخصص دایمی	9
0.0774	2	0.0774	2	0.0387	1	0.0387	1	0.0387	عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی شفاء و برنامه های تحقیقی	10
0.0201	1	0.0402	2	0.0402	2	0.0201	1	0.0201	نبود برنامه ها و فرهنگ محصل محوری	11
0.0402	2	0.0201	1	0.0201	1	0.0201	1	0.0201	نبود فضای سبز تفریحی	12
0.0191	1	0.0191	1	0.0382	2	0.0191	1	0.0191	نداشتن پارکینگ برای وسایط نقلیه و جمنازیوم ورزشی	13
0.0221	1	0.0221	1	0.0442	2	0.0442	2	0.0221	کمبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی	14
0.0406	2	0.0203	1	0.0406	2	0.0203	1	0.0203	عدم مطابقت بین انتظارات مؤسسه از تحقیق و میزان توجه به آن	15

0.0398	2	0.0398	2	0.0199	1	0.0398	2	0.0199	نبود کمپیوتر لب مجهز	16
0.0412	2	0.0206	1	0.0412	2	0.0206	1	0.0206	کم رنگ بودن اصل مجازات و مکافات	17
0.0726	2	0.0363	1	0.0726	2	0.0363	1	0.0363	نبود انگیزه کاری میان کارمندان	18
5.1546		5.4621		5.4577		5.0211		2	مجموعه	

• مبارزه با فساد اداری و علمی		• ارتقای ظرفیت رهبری و بهبود سیستم مدیریت و رهبری		• بازنگری و توسعه تشکیلات اداری و علمی		• آموزش و ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی			استراتژی ها	
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	ضریب اهمیت	عوامل اصلی (داخلی و خارجی)	
فرصت ها										
0.291	3	0.388	4	0.291	3	0.291	3	0.097	نیازمندی و تقاضای افراد جامعه به رشته های طبی	1
0.328	4	0.246	3	0.328	4	0.328	4	0.082	موجودیت زمینه های انجام تحقیقات علمی کاربردی	2
0.2604	4	0.2604	4	0.2604	4	0.2604	4	0.0651	موجودیت زمینه دسترسی به ژورنال های بین المللی	3
0.279	3	0.279	3	0.279	3	0.372	4	0.093	حمایت همه جانبه وزارت تحصیلات عالی از مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی	4
0.3484	4	0.2613	3	0.3484	4	0.3484	4	0.0871	موجودیت زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های علمی و تحقیقی	5
0.3484	4	0.2613	3	0.3484	4	0.3484	4	0.0871	موجودیت زمینه های اشتغال زایی در بخش های طبی	6
0.237	3	0.316	4	0.237	3	0.237	3	0.079	نیازمندی جامعه به ایجاد شفاخانه عملی و مرکز تحقیقاتی طبی	7

تهدیدها										
0.0284	1	0.0568	2	0.0568	2	0.0568	2	0.0284	1	نا منظم بودن سیستم برق در سطح مرکز
0.0751	1	0.1502	2	0.1502	2	0.0751	1	0.0751	2	عدم ارزشگزاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی
0.0922	2	0.0461	1	0.0461	1	0.0922	2	0.0461	3	موجودیت رقابت های غیر سالم نهاد های تحصیلی خصوصی
0.0842	2	0.0842	2	0.0421	1	0.0842	2	0.0421	4	ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم
0.0788	1	0.0788	1	0.0788	1	0.1576	2	0.0788	5	وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه
0.1202	2	0.1202	2	0.1202	2	0.0601	1	0.0601	6	علاقه مندی جوانان به ترک وطن
0.1582	2	0.0791	1	0.0791	1	0.1582	2	0.0791	7	سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان
قوت ها										
0.1296	4	0.1296	4	0.0972	3	0.1296	4	0.0324	1	موجودیت کارمندان مسلکی
0.0968	4	0.0968	4	0.0726	3	0.0726	3	0.0242	2	داشتن لابراتوار های مجهز و معیاری
0.196	4	0.196	4	0.196	4	0.196	4	0.049	3	دریافت کمترین فیس تحصیلی نسبت به سایر نهادهای خصوصی
0.144	4	0.108	3	0.108	3	0.144	4	0.036	4	موجودیت زمینه های کار عملی در شرکت دوا سازی
0.096	3	0.128	4	0.096	3	0.096	3	0.032	5	موجودیت سیستم منظم اداری
0.1148	4	0.0861	3	0.1148	4	0.1148	4	0.0287	6	پرداخت به موقع معاشات استادان و کارمندان
0.087	3	0.116	4	0.087	3	0.116	4	0.029	7	موجودیت سیستم دیتابیس منظم و معیاری

0.232	4	0.232	4	0.174	3	0.174	3	0.058	داشتن تعمیر استاندارد، معیاری و شخصی	8
0.108	3	0.144	4	0.108	3	0.108	3	0.036	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	9
0.0836	4	0.0836	4	0.0627	3	0.0836	4	0.0209	داشتن موقعیت مناسب	10
0.0597	3	0.0597	3	0.0796	4	0.0597	3	0.0199	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کارآمد و شفاف	11
0.078	4	0.0585	3	0.078	4	0.078	4	0.0195	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی مناسب	12
0.0788	4	0.0788	4	0.0591	3	0.0591	3	0.0197	داشتن سیستم مالی الکترونیکی	13
0.0984	3	0.1312	4	0.0984	3	0.1312	4	0.0328	موجودیت تفاهم‌نامه‌ها با شفاخانه‌ها و نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و تجربیی.	14
0.0591	3	0.0591	3	0.0788	4	0.0591	3	0.0197	داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی	15
0.0903	3	0.0903	3	0.0903	3	0.1204	4	0.0301	استقلالیت مالی و بودجوی	16
0.0873	3	0.1164	4	0.0873	3	0.1164	4	0.0291	اخذ مرحله اول اعتباردهی آکادمیک	17
0.1172	4	0.1172	4	0.1172	4	0.1172	4	0.0293	موجودیت شفاخانه و فابریکه دوا سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان	18
ضعف‌ها										
0.0198	1	0.0198	1	0.0396	2	0.0198	1	0.0198	نبود برنامه‌های رقابتی علمی میان محصلان مؤسسه با محصلان سایر نهاد های تحصیلی	1
0.0254	1	0.0254	1	0.0254	1	0.0254	1	0.0254	عدم توجه جدی به کارهای عملی محصلان	2

0.039	1	0.078	2	0.039	1	0.039	1	0.039	نبود مرکز تحقیقاتی علمی برای انجام تحقیقات توسط محصلان	3
0.0197	1	0.0197	1	0.0394	2	0.0394	2	0.0197	نبود میکانیزم منظم بررسی نصاب درسی جهت به روز سازی مواد درسی	4
0.0192	1	0.0192	1	0.0384	2	0.0384	2	0.0192	نبود سمینار های علمی و برنامه های تقویتی برای محصلان	5
0.0285	1	0.057	2	0.057	2	0.057	2	0.0285	کمبود استادان کادری با درجه ماستر و دوکتورا	6
0.0574	2	0.0287	1	0.0574	2	0.0287	1	0.0287	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان	7
0.0536	2	0.0268	1	0.0536	2	0.0536	2	0.0268	وجود فشارکاری زیاد و نبود پرسونل کافی	8
0.0294	1	0.0294	1	0.0294	1	0.0294	1	0.0294	سطح پایین استخدام و حفظ کادر علمی متخصص دائمی	9
0.0774	2	0.0774	2	0.0774	2	0.0774	2	0.0387	عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی شفاء و برنامه های تحقیقی	10
0.0201	1	0.0402	2	0.0402	2	0.0402	2	0.0201	نبود برنامه ها و فرهنگ محصل محوری	11
0.0402	2	0.0201	1	0.0201	1	0.0402	2	0.0201	نبود فضای سبز تفریحی	12
0.0191	1	0.0191	1	0.0382	2	0.0191	1	0.0191	نداشتن پارکینگ برای وسایط نقلیه محصلان	13
0.0221	1	0.0442	2	0.0221	1	0.0442	2	0.0221	کمبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی	14
0.0406	2	0.0203	1	0.0406	2	0.0203	1	0.0203	عدم مطابقت بین انتظارات مؤسسه از تحقیق و میزان توجه به آن	15
0.0398	2	0.0398	2	0.0199	1	0.0398	2	0.0199	نبود کامپیوتر لب مجهز	16
0.0206	1	0.0206	1	0.0206	1	0.0206	1	0.0206	کم رنگ بودن اصل مجازات و مکافات	17

0.0363	1	0.0726	2	0.0363	1	0.0726	2	0.0363	نبرد انگیزه کاری میان کارمندان	18
5.2941		5.317		5.1651		5.5502		2	مجموعه	

• توسعه توامیت ها و تفاهم نامه های علمی و تحصیلی		• افزایش برنامه های خدمات مشورتی، صحت روانی و کارپایی به محصلان		• افزایش کمیت محصلان و تقویت سیستم تحصیلی پویا مطابق نیازهای جامعه		• توسعه و تجهیز پوهنچی ها، صنوف درسی، کتابخانه و دفاتر اداری			استراتژی ها	
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	ضریب اهمیت	عوامل اصلی (داخلی و خارجی)	
فرصت ها										
0.388	4	0.291	3	0.388	4	0.388	4	0.097	نیازمندی و تقاضای افراد جامعه به رشته های طبی	1
0.328	4	0.246	3	0.328	4	0.328	4	0.082	موجودیت زمینه های انجام تحقیقات علمی کاربردی	2
0.1953	3	0.2604	4	0.1953	3	0.1953	3	0.0651	موجودیت زمینه دسترسی به ژورنال های بین المللی	3
0.279	3	0.279	3	0.279	3	0.372	4	0.093	حمایت همه جانبه وزارت تحصیلات عالی از مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی	4
0.3484	4	0.2613	3	0.3484	4	0.3484	4	0.0871	موجودیت زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های علمی و تحقیقی	5
0.3484	4	0.2613	3	0.3484	4	0.3484	4	0.0871	موجودیت زمینه های اشتغال زایی در بخش های طبی	6
0.316	4	0.316	4	0.316	4	0.316	4	0.079	نیازمندی جامعه به ایجاد شفاخانه عملی و مرکز تحقیقاتی طبی	7

تهدیدها										
0.0568	2	0.0284	1	0.0568	2	0.0568	2	0.0284	نا منظم بودن سیستم برق در سطح مرکز	1
0.1502	2	0.1502	2	0.0751	1	0.1502	2	0.0751	عدم ارزشگزاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی	2
0.0922	2	0.0461	1	0.0922	2	0.0922	2	0.0461	موجودیت رقابت های غیر سالم نهاد های تحصیلی خصوصی	3
0.0842	2	0.0842	2	0.0421	1	0.0421	1	0.0421	ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم	4
0.0788	1	0.0788	1	0.0788	1	0.1576	2	0.0788	وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه	5
0.1202	2	0.1202	2	0.1202	2	0.1202	2	0.0601	علاقه مندی جوانان به ترک وطن	6
0.0791	1	0.1582	2	0.1582	2	0.1582	2	0.0791	سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان	7
قوت ها										
0.0972	3	0.0972	3	0.1296	4	0.0972	3	0.0324	موجودیت کارمندان مسلکی	1
0.0968	4	0.0726	3	0.0726	3	0.0968	4	0.0242	داشتن لابراتوار های مجهز و معیاری	2
0.196	4	0.196	4	0.147	3	0.196	4	0.049	دریافت کمترین فیس تحصیلی نسبت به سایر نهادهای خصوصی	3
0.108	3	0.108	3	0.108	3	0.108	3	0.036	موجودیت زمینه های کار عملی در شرکت دوا سازی	4
0.096	3	0.128	4	0.096	3	0.128	4	0.032	موجودیت سیستم منظم اداری	5
0.0861	3	0.0861	3	0.1148	4	0.1148	4	0.0287	پرداخت به موقع معاشات استادان و کارمندان	6

0.087	3	0.116	4	0.087	3	0.116	4	0.029	موجودیت سیستم دیتابیس منظم و معیاری	7
0.232	4	0.174	3	0.174	3	0.232	4	0.058	داشتن تعمیر استاندارد، معیاری و شخصی	8
0.108	3	0.144	4	0.144	4	0.144	4	0.036	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	9
0.0836	4	0.0836	4	0.0627	3	0.0836	4	0.0209	داشتن موقعیت مناسب	10
0.0597	3	0.0597	3	0.0796	4	0.0796	4	0.0199	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کارآمد و شفاف	11
0.0585	3	0.0585	3	0.078	4	0.078	4	0.0195	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی مناسب	12
0.0788	4	0.0788	4	0.0591	3	0.0591	3	0.0197	داشتن سیستم مالی الکترونیکی	13
0.0984	3	0.1312	4	0.0984	3	0.1312	4	0.0328	موجودیت تفاهم‌نامه‌ها با شفاخانه‌ها و نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و تجربی.	14
0.0788	4	0.0788	4	0.0788	4	0.0788	4	0.0197	داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی	15
0.1204	4	0.0903	3	0.0903	3	0.1204	4	0.0301	داشتن استقلالیت مالی و بودجوی	16
0.0873	3	0.1164	4	0.1164	4	0.1164	4	0.0291	اخذ و داشتن مرحله اول اعتباردهی اکادمیک	17
0.1172	4	0.0879	3	0.0879	3	0.0879	3	0.0293	موجودیت شفاخانه و فابریکه دوا سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان	18
ضعف‌ها										
0.0198	1	0.0198	1	0.0396	2	0.0396	2	0.0198	نبود برنامه‌های رقابتی علمی میان محصلان مؤسسه با محصلان سایر نهادهای تحصیلی	1

0.0508	2	0.0254	1	0.0508	2	0.0508	2	0.0254	عدم توجه جدی به کارهای عملی محصلان	2
0.039	1	0.078	2	0.078	2	0.078	2	0.039	نبود مرکز تحقیقاتی علمی برای انجام تحقیقات توسط محصلان	3
0.0394	2	0.0197	1	0.0394	2	0.0394	2	0.0197	نبود میکانیسم منظم بررسی نصاب درسی جهت به روز سازی مواد درسی	4
0.0384	2	0.0192	1	0.0384	2	0.0384	2	0.0192	نبود سمینار های علمی و برنامه های تقویتی برای محصلان	5
0.057	2	0.057	2	0.057	2	0.057	2	0.0285	کمیبود استادان کادری با درجه ماستر و دوکتورا	6
0.0574	2	0.0287	1	0.0574	2	0.0574	2	0.0287	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان	7
0.0536	2	0.0536	2	0.0536	2	0.0536	2	0.0268	وجود فشارکاری زیاد و نبود پرسونل کافی	8
0.0294	1	0.0294	1	0.0588	2	0.0294	1	0.0294	سطح پایین استخدام و حفظ کادر علمی متخصص دائمی	9
0.0774	2	0.0774	2	0.0774	2	0.0774	2	0.0387	عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی شفاء و برنامه های تحقیقی	10
0.0201	1	0.0402	2	0.0402	2	0.0402	2	0.0201	نبود برنامه ها و فرهنگ محصل محوری	11
0.0402	2	0.0201	1	0.0201	1	0.0402	2	0.0201	نبود فضای سبز تفریحی	12
0.0382	2	0.0191	1	0.0382	2	0.0382	2	0.0191	نداشتن پارکینگ برای وسایط نقلیه و جمنازیوم ورزشی	13
0.0221	1	0.0442	2	0.0221	1	0.0442	2	0.0221	کمیبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی	14

0.0406	2	0.0406	2	0.0406	2	0.0406	2	0.0203	عدم مطابقت بین انتظارات مؤسسه از تحقیق و میزان توجه به آن	15
0.0398	2	0.0398	2	0.0199	1	0.0398	2	0.0199	نبود کمپیوتر لب مجهز	16
0.0206	1	0.0412	2	0.0412	2	0.0206	1	0.0206	کم رنگ بودن اصل مجازات و مکافات	17
0.0726	2	0.0726	2	0.0726	2	0.0726	2	0.0363	نبود انگیزه کاری میان کارمندان	18
5.5108		5.2142		5.496		5.9986		2	مجموعه	

• افزایش بورسیه های تحصیلی و اعطای بسته های تخفیف		• توسعه برنامه های اجتماعی و حفاظت از محیط زیست		• بهبود کیفیت و نظارت و ارزیابی در تمام بخش های مؤسسه		• افزایش عواید و توانایی های مالی و بودجوی			استراتژی ها	
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	ضریب اهمیت	عوامل اصلی (داخلی و خارجی)	
فرصت ها										
0.291	3	0.291	3	0.388	4	0.291	3	0.097	نیازمندی و تقاضای افراد جامعه به رشته های طبی	1
0.328	4	0.246	3	0.328	4	0.328	4	0.082	موجودیت زمینه های انجام تحقیقات علمی کاربردی	2
0.1953	3	0.1953	3	0.2604	4	0.1953	3	0.0651	موجودیت زمینه دسترسی به ژورنال های بین المللی	3
0.279	3	0.279	3	0.372	4	0.372	4	0.093	حمایت همه جانبه وزارت تحصیلات عالی از مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی	4
0.3484	4	0.2613	3	0.3484	4	0.2613	3	0.0871	موجودیت زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های علمی و تحقیقی	5
0.2613	3	0.2613	3	0.3484	4	0.3484	4	0.0871	موجودیت زمینه های اشتغال زایی در بخش های طبی	6

0.237	3	0.316	4	0.316	4	0.237	3	0.079	نیازمندی جامعه به ایجاد شفاخانه عملی و مرکز تحقیقاتی طبی	7
تهدیدها										
0.0284	1	0.0284	1	0.0568	2	0.0284	1	0.0284	نا منظم بودن سیستم برق در سطح مرکز	1
0.0751	1	0.0751	1	0.1502	2	0.1502	2	0.0751	عدم ارزشگزاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی	2
0.0461	1	0.0461	1	0.0461	1	0.0461	1	0.0461	موجودیت رقابت های غیر سالم نهاد های تحصیلی خصوصی	3
0.0842	2	0.0842	2	0.0842	2	0.0421	1	0.0421	ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم	4
0.0788	1	0.0788	1	0.1576	2	0.0788	1	0.0788	وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه	5
0.0601	1	0.0601	1	0.1202	2	0.0601	1	0.0601	علاقه مندی جوانان به ترک وطن	6
0.0791	1	0.0791	1	0.1582	2	0.0791	1	0.0791	سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان	7
قوت ها										
0.0972	3	0.0972	3	0.1296	4	0.0972	3	0.0324	موجودیت کارمندان مسلکی	1
0.0968	4	0.0726	3	0.0726	3	0.0968	4	0.0242	داشتن لابراتوار های مجهز و معیاری	2
0.196	4	0.196	4	0.196	4	0.147	3	0.049	دریافت کمترین فیس تحصیلی نسبت به سایر نهادهای خصوصی	3
0.108	3	0.108	3	0.144	4	0.108	3	0.036	موجودیت زمینه های کار عملی در شرکت دوا سازی	4
0.096	3	0.128	4	0.128	4	0.128	4	0.032	موجودیت سیستم منظم اداری	5
0.0861	3	0.0861	3	0.1148	4	0.0861	3	0.0287	پرداخت به موقع معاشات استادان و کارمندان	6

0.087	3	0.087	3	0.087	3	0.087	3	0.029	موجودیت سیستم دیتابیس منظم و معیاری	7
0.232	4	0.174	3	0.232	4	0.174	3	0.058	داشتن تعمیر استاندارد، معیاری و شخصی	8
0.108	3	0.144	4	0.144	4	0.108	3	0.036	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	9
0.0836	4	0.0836	4	0.0836	4	0.0627	3	0.0209	داشتن موقعیت مناسب	10
0.0597	3	0.0597	3	0.0796	4	0.0597	3	0.0199	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کارآمد و شفاف	11
0.0585	3	0.0585	3	0.078	4	0.078	4	0.0195	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی مناسب	12
0.0788	4	0.0788	4	0.0591	3	0.0591	3	0.0197	داشتن سیستم مالی الکترونیکی	13
0.0984	3	0.0984	3	0.0984	3	0.1312	4	0.0328	موجودیت تفاهم نامه ها با شفاخانه ها و نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و تجربیی.	14
0.0591	3	0.0788	4	0.0788	4	0.0591	3	0.0197	داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی	15
0.1204	4	0.0903	3	0.1204	4	0.0903	3	0.0301	داشتن استقلالیت مالی و بودجوی	16
0.0873	3	0.1164	4	0.1164	4	0.1164	4	0.0291	اخذ و داشتن مرحله اول اعتباردهی اکادمیک	17
0.1172	4	0.0879	3	0.0879	3	0.0879	3	0.0293	موجودیت شفاخانه و فابریکه دوا سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان	18
ضعف ها										
0.0198	1	0.0396	2	0.0396	2	0.0396	2	0.0198	نبود برنامه های رقابتی علمی میان محصلان مؤسسه با محصلان سایر نهاد های تحصیلی	1

0.0762	3	0.0254	1	0.0508	2	0.0254	1	0.0254	عدم توجه جدی به کارهای عملی محصلان	2
0.039	1	0.078	2	0.078	2	0.039	1	0.039	نبود مرکز تحقیقاتی علمی برای انجام تحقیقات توسط محصلان	3
0.0591	3	0.0197	1	0.0197	1	0.0197	1	0.0197	نبود میکانیزم منظم بررسی نصاب درسی جهت به روز سازی مواد درسی	4
0.0576	3	0.0192	1	0.0384	2	0.0384	2	0.0192	نبود سمینار های علمی و برنامه های تقویتی برای محصلان	5
0.057	2	0.057	2	0.057	2	0.057	2	0.0285	کمبود استادان کادری با درجه ماستر و دوکتورا	6
0.0574	2	0.0287	1	0.0574	2	0.0574	2	0.0287	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان	7
0.0536	2	0.0536	2	0.0536	2	0.0536	2	0.0268	وجود فشارکاری زیاد و نبود پرسونل کافی	8
0.0294	1	0.0294	1	0.0294	1	0.0294	1	0.0294	سطح پایین استخدام و حفظ کادر علمی متخصص دایمی	9
0.1161	3	0.0774	2	0.0774	2	0.0774	2	0.0387	عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی شفاء و برنامه های تحقیقی	10
0.0201	1	0.0402	2	0.0402	2	0.0402	2	0.0201	نبود برنامه ها و فرهنگ محصل محوری	11
0.0402	2	0.0201	1	0.0201	1	0.0201	1	0.0201	نبود فضای سبز تفریحی	12
0.0382	2	0.0191	1	0.0382	2	0.0382	2	0.0191	نداشتن پارکینگ برای وسایط نقلیه و جمنازیوم ورزشی	13
0.0221	1	0.0442	2	0.0442	2	0.0221	1	0.0221	کمبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی	14
0.0406	2	0.0406	2	0.0406	2	0.0406	2	0.0203	عدم مطابقت بین انتظارات مؤسسه از تحقیق و میزان توجه به آن	15

0.0398	2	0.0398	2	0.0398	2	0.0199	1	0.0199	نبود کمیوتر لب مجهز	16
0.0206	1	0.0412	2	0.0412	2	0.0206	1	0.0206	کم رنگ بودن اصل مجازات و مکافات	17
0.1089	3	0.0726	2	0.0726	2	0.0363	1	0.0363	نبود انگیزه کاری میان کارمندان	18
5.1576		4.8928		6.0229		4.9692		2	مجموعه	

• توسعه و تجهیز سیستم آموزشی و مدیریتی مؤسسه		• توسعه برنامه های آموزش الکترونیکی و تکنالوژی معلوماتی		استراتژی ها	
نمره	ضریب جذابیت	نمره	ضریب جذابیت	ضریب اهمیت	عوامل اصلی (داخلی و خارجی)
فرصت ها					
0.291	3	0.388	4	0.097	1 نیازمندی و تقاضای افراد جامعه به رشته های طبی
0.246	3	0.328	4	0.082	2 موجودیت زمینه های انجام تحقیقات علمی کاربردی
0.1953	3	0.1953	3	0.0651	3 موجودیت زمینه دسترسی به ژورنال های بین المللی
0.279	3	0.279	3	0.093	4 حمایت همه جانبه وزارت تحصیلات عالی از مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی
0.2613	3	0.2613	3	0.0871	5 موجودیت زمینه عقد تفاهم نامه ها با نهاد های علمی و تحقیقی
0.3484	4	0.3484	4	0.0871	6 موجودیت زمینه های اشتغال زایی در بخش های طبی
0.316	4	0.237	3	0.079	7 نیازمندی جامعه به ایجاد شفاخانه عملی و مرکز تحقیقاتی طبی
تهدیدها					
0.0284	1	0.0568	2	0.0284	1 نا منظم بودن سیستم برق در سطح مرکز
0.0751	1	0.1502	2	0.0751	2 عدم ارزشگزاری به اسناد نهاد های تحصیلی در مقابل اسناد نهاد های دولتی
0.0461	1	0.0922	2	0.0461	3 موجودیت رقابت های غیر سالم نهاد های تحصیلی خصوصی
0.0842	2	0.0421	1	0.0421	4 ضعیف بودن سطح تعلیمی فارغان صنوف دوازدهم
0.1576	2	0.0788	1	0.0788	5 وضعیت نامناسب اقتصادی افراد جامعه
0.1202	2	0.0601	1	0.0601	6 علاقه مندی جوانان به ترک وطن
0.1582	2	0.0791	1	0.0791	7 سطح پایین توانایی پرداخت فیس از جانب محصلان
قوت ها					
0.0972	3	0.1296	4	0.0324	1 موجودیت کارمندان مسلکی
0.0726	3	0.0968	4	0.0242	2 داشتن لابراتوار های مجهز و معیاری
0.147	3	0.196	4	0.049	3 دریافت کمترین فیس تحصیلی نسبت به سایر نهاد های خصوصی
0.108	3	0.144	4	0.036	4 موجودیت زمینه های کار عملی در شرکت دوا سازی
0.128	4	0.128	4	0.032	5 موجودیت سیستم منظم اداری
0.1148	4	0.0861	3	0.0287	6 پرداخت به موقع معاشات استادان و کارمندان
0.087	3	0.087	3	0.029	7 موجودیت سیستم دیتابیس منظم و معیاری

0.232	4	0.174	3	0.058	داشتن تعمیر استاندارد، معیاری و شخصی	8
0.144	4	0.108	3	0.036	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	9
0.0627	3	0.0627	3	0.0209	داشتن موقعیت مناسب	10
0.0597	3	0.0597	3	0.0199	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی موثر، کارآمد و شفاف	11
0.078	4	0.078	4	0.0195	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی مناسب	12
0.0591	3	0.0591	3	0.0197	داشتن سیستم مالی الکترونیکی	13
0.0984	3	0.1312	4	0.0328	موجودیت تفاهم‌نامه‌ها با شفاخانه‌ها و نهادهای ذیربط جهت کارهای عملی و تجربی.	14
0.0788	4	0.0591	3	0.0197	داشتن کتابخانه مجهز و منابع معلوماتی	15
0.1204	4	0.0903	3	0.0301	داشتن استقلالیت مالی و بودجوی	16
0.1164	4	0.1164	4	0.0291	اخذ و داشتن مرحله اول اعتباردهی اکادمیک	17
0.0879	3	0.1172	4	0.0293	موجودیت شفاخانه و فابریکه دوا سازی جهت پیشبرد کار عملی محصلان	18
ضعف‌ها						
0.0396	2	0.0198	1	0.0198	نبود برنامه‌های رقابتی علمی میان محصلان مؤسسه با محصلان سایر نهاد های تحصیلی	1
0.0254	1	0.0254	1	0.0254	عدم توجه جدی به کارهای عملی محصلان	2
0.039	1	0.039	1	0.039	نبود مرکز تحقیقاتی علمی برای انجام تحقیقات توسط محصلان	3
0.0197	1	0.0197	1	0.0197	نبود میکانیزم منظم بررسی نصاب درسی جهت به‌روز سازی مواد درسی	4
0.0384	2	0.0384	2	0.0192	نبود سمینار های علمی و برنامه های تقویتی برای محصلان	5
0.057	2	0.057	2	0.0285	کمبود استادان کادری با درجه ماستر و دوکتورا	6
0.0574	2	0.0574	2	0.0287	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان	7
0.0536	2	0.0536	2	0.0268	وجود فشارکاری زیاد و نبود پرسونل کافی	8
0.0294	1	0.0588	2	0.0294	سطح پایین استخدام و حفظ کادر علمی متخصص دایمی	9
0.0774	2	0.0774	2	0.0387	عدم موجودیت مجله علمی و تحقیقی شفاء و برنامه های تحقیقی	10
0.0402	2	0.0402	2	0.0201	نبود برنامه‌ها و فرهنگ محصل محوری	11
0.0201	1	0.0201	1	0.0201	نبود فضای سبز تفریحی	12
0.0382	2	0.0382	2	0.0191	نداشتن پارکینگ برای وسایط نقلیه و جمنازیوم ورزشی	13
0.0442	2	0.0221	1	0.0221	کمبود مکان برای دفاتر و صنوف درسی	14
0.0406	2	0.0406	2	0.0203	عدم مطابقت بین انتظارات مؤسسه از تحقیق و میزان توجه به آن	15
0.0199	1	0.0199	1	0.0199	نبود کمپیوتر لب مجهز	16
0.0206	1	0.0412	2	0.0206	کم رنگ بودن اصل مجازات و مکافات	17
0.0363	1	0.0726	2	0.0363	نبود انگیزه کاری میان کارمندان	18

5.1958	5.2609	2	مجموعه
--------	--------	---	--------

تعیین اولویت استراتژیک

بعد از تعیین و مشخص شدن اولویت استراتژی‌ها، تعیین اولویت‌های استراتژیک برای هر نهاد تحصیلی یک امر لازمی و مهم بوده که نهادهای علمی بر مبنای همین تعیین اولویت‌های استراتژیک خط سیر خویش را در پنج سال آینده مشخص می‌سازند که کدام استراتژی‌ها را توسط کدام برنامه‌های علمی و اداری تحت پوشش قرار بدهند. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بر اساس اولویت استراتژی‌ها، تحلیل نقاط قوت و ضعف و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، در روشنایی و رهنمود اهداف استراتژیک، دیدگاه، ماموریت و رسالت خویش کوشش می‌نماید تا استراتژی‌ها و برنامه‌های ذیل را در طول پنج سال آینده عملی نماید.

شماره	اولویت استراتژیک	استراتژی‌ها	برنامه‌ها
۱	توسعه برنامه‌های علمی و تحقیقی	<ul style="list-style-type: none"> • رشد و توسعه پوهنچی‌های طبی • ایجاد و انکشاف مرکز تحقیقات • تقویت و توسعه برنامه‌های تحقیقاتی از طریق ایجاد معاونیت تحقیقات • ایجاد و توسعه کلینیک علمی و تحقیقی • آموزش و ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تهیه پلان‌های عملیاتی سالیانه توسط آمریت تحقیق در روشنایی پلان استراتژیک؛ ✓ اختصاص بودجه منظم پنج ساله؛ ✓ شناسایی ظرفیت‌های موجود در کادر علمی به منظور فعالیت‌های متمرکز و ارشمنند تا پنج سال دیگر؛ ✓ فراهم ساختن زمینه‌های همکاری با سایر نهاد‌های علمی داخلی و خارجی و استفاده متقابل از ظرفیت‌های موجود؛ ✓ برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های داخلی و بین‌المللی؛ ✓ ایجاد کتابخانه تخصصی خاص معاونیت امور تحقیقات؛ ✓ چاپ و نشر مجله‌های علمی شفاء؛ ✓ برگزاری ورکشاپ‌ها و سمینارهای روش تحقیق جهت ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی؛ ✓ تصویب طرزالعمل‌های لازم برای تسهیلات تحقیقی؛ ✓ تشویق و گرد هم آوردن اعضای کادر علمی جهت شناسایی فرصت‌های تحقیقی در حوزه‌های مختلف؛ ✓ آموزش عوامل تحقیق (استادان و محصلان) جهت بهبود عملکرد آنها در فرایند تحقیق؛ ✓ ایجاد و تقویت روحیه تحقیقی در عوامل تحقیق از طریق دایر سازی ورکشاپ‌های آموزشی؛

<p>✓ ایجاد انگیزه برای افزایش روحیه تحقیق علمی در بین محصلان از طریق دایر نمودن برنامه‌های آموزش‌های علمی و کارهای گروهی (Grand Project)؛</p> <p>✓ چاپ و نشر مقالات علمی بین‌المللی استادان (حداقل هر پوهنځی یک مقاله علمی بین‌المللی در سال)؛</p> <p>✓ چاپ و نشر مقالات علمی ملی استادان (حداقل هر دیپارتمنت دو مقاله در سال)؛</p> <p>✓ چاپ و نشر کتب درسی، ممد درسی و لکچر نوت؛</p> <p>✓ ترجمه کتب کارآمد درسی، ممد درسی و مرجع؛</p> <p>✓ ترجمه مقالات علمی کاربردی به زبان‌های ملی؛</p> <p>✓ ایجاد ارتباط بین پایگاه‌های علمی جهان و مؤسسه؛</p> <p>✓ تشویق اساتید و محصلان به آموزش‌های تحقیق محور و عملی؛</p> <p>✓ برگزاری سمینارها و ورکشاپ‌های آموزشی جهت تخنیک‌های نوین تحقیقی؛</p> <p>✓ ارائه پیشنهادها به ریاست مؤسسه جهت سرمایه‌گذاری و عملی نمودن پروژه‌های تحقیقاتی؛</p> <p>✓ افزایش چاپ مقالات در مجلات علمی بین‌المللی معتبر؛</p> <p>✓ تولید و بهبود محصولات علمی (کتب، طرزالعمل‌ها، پتنت "Patent")؛</p> <p>✓ ارتباط (تبادل تفاهم نامه‌ها و قراردادهای علمی) و همکاری با سایر مراکز تحقیقات علمی دولتی و نهادهای خصوصی به منظور انجام طرح تحقیقی، نوشتن کتب و مقالات علمی و کارهای مشترک لابراتواری؛</p> <p>✓ ایجاد کارگاه‌ها، سمینارها و برنامه‌های توانمند سازی؛</p> <p>✓ پیشنهاد ایجاد زیر ساختهای توسعه تحقیقی و فضای فیزیکی مناسب (ایجاد آزمایشگاه‌ها، بانک اطلاعات، فراهم نمودن انترنت پر سرعت)؛</p> <p>✓ جذب محققین و کادرهای علمی نخبه و با تجربه.</p>			
--	--	--	--

<p>✓ تفویض صلاحیت‌ها در سطح پائین پوهنخی‌ها و دیپارتمنت‌ها در بخش‌های ایجاد عواید، تهیه بودجه، ایجاد توأمیت‌ها، مصرف بودجه و مواد لازم دیگر جنبه عملی خواهد داد.</p> <p>✓ تطبیق قوانین، لوایح و مقررات در سطح معاونیت‌ها و پوهنخی‌ها جهت ایجاد نظم و قانون مداری؛</p> <p>✓ توجه به شایسته‌سالاری در قسمت جذب و استخدام کادرهای انسانی با توجه به معیارهای دانش، تجربه، ابتکار، نوآوری و تعهد پذیری؛</p> <p>✓ تدویر برنامه‌های خاص در مورد آگاهی دهی از فرهنگ و رفتار سازمانی؛</p> <p>✓ انگیزه‌دهی، اخلاق کاری، ابتکار و مسئولیت پذیری، شفافیت، پاسخگویی و موارد لازم دیگر تعریف و عملی خواهد شد.</p> <p>✓ برنامه ریزی در جهت برقراری مناسبات سازنده با دوزنها و تمویل‌کننده‌گان در تفاهم با وزارت محترم تحصیلات عالی؛</p> <p>✓ اقدامات عملی برای نیاز سنجی و برنامه ریزی‌های لازم جهت رفع نیازها بطور مستمر؛</p> <p>✓ برخورد جدی با پدیده مخرب فساد اداری، کارشکنی، تبعیض، تعصب و بی‌عدالتی؛</p> <p>✓ اضافه کاری‌های غیر قانونی اعضای کادر علمی و اداری</p> <p>✓ کنترل از حضری؛</p> <p>✓ نظارت جدی از عدم دستکاری به نمرات و نتایج محصلان</p> <p>✓ رسیدگی به تقلب، حق تلفی و تعصب؛</p> <p>✓ جلوگیری از تشکل حلقه‌های فساد و استفاده‌جویی در نهاد؛</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بازنگری و توسعه تشکیلات اداری و علمی • ارتقای ظرفیت رهبری و بهبود سیستم مدیریت و رهبری • مبارزه با فساد اداری و علمی 	<p>بهبود اداره و رهبری</p>	<p>۲</p>
<p>✓ تجهیز و توسعه لابراتوارها جهت پیشبرد کارهای عملی؛</p> <p>✓ تجهیز شفاخانه کادری خیر الشفاء؛</p> <p>✓ ایجاد دفاتر مطابق تشکیلات مؤسسه؛</p> <p>✓ تجهیز کلینیک حقوقی و کلوپ دیپلوماسی؛</p> <p>✓ توسعه و تجهیز فابریکه تولیدی دواپی؛</p> <p>✓ توسعه و تجهیز کلینیک حقوقی؛</p> <p>✓ استخدام اساتید برای کارهای عملی؛</p> <p>✓ ایجاد مرکز تحقیقات علمی؛</p> <p>✓ فراهم‌سازی پارکینگ مناسب برای وسایط نقلیه؛</p> <p>✓ تجهیز و توسعه کمپوترلب؛</p>	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه و تجهیز پوهنخی‌ها، صنوف درسی، کتابخانه و دفاتر اداری 	<p>انکشاف زیربنایها</p>	<p>۳</p>

<p>✓ تجهیز، توسعه و مدرن سازی کتابخانه عمومی، ایجاد کتابخانه دیجیتال، ایجاد و تقویت کتابخانه‌ها در سطح مؤسسه؛</p> <p>✓ تقسیم بندی حوزه‌های مطالعاتی در کتابخانه به بخش‌های مهم مانند: (حقوق و علوم سیاسی، علوم طبی (طب معلجوی، ستوماتولوژی، فارمی) اسلام شناسی؛ افغانستان شناسی، مدیریت، هنر، ادبیات و غیره)؛</p> <p>✓ تجهیز هر حوزه مطالعاتی با منابع مهم جدید و قدیمی؛</p> <p>✓ افزایش تعداد کتاب‌ها از هر عنوان، طوریکه با در نظر داشت پاسخگویی به متقاضیان؛</p> <p>✓ ایجاد اطاق‌های معیاری و مجهز برای محصلان؛</p> <p>✓ الکترونیکی ساختن کتابخانه مرکزی جهت ارایه تسهیلات و دست‌رسی آن برای اساتید و محصلان؛</p> <p>✓ تجهیز کلینیک حقوقی و کلپ دیپلوماسی؛</p> <p>✓ تجهیزات تخته، مارکر، تخته پاک، پروجکتور LCD؛</p> <p>✓ ایجاد تعمیر جدید اداری؛</p> <p>✓ ترمیم و اعمار تعمیر جدید با در نظر داشت توسعه مؤسسه؛</p> <p>✓ ایجاد اطاق مجهز برای اساتید؛</p> <p>✓ تجهیز ادارات با تکنالوژی مورد نیاز عصر؛</p> <p>✓ خریداری کتابهای مورد نیاز پوهنچی‌ها به اساس کریکولم؛</p> <p>✓ تدارک مجلات علمی داخلی و خارجی برای کتابخانه مطابق نیاز.</p>			
<p>✓ جذب محصلان جدید بر اساس ظرفیت و امکانات مؤسسه با در نظر داشت معیارهای تناسب استاد و محصل؛</p> <p>✓ ایجاد برنامه‌های جدید ماستری در یکی از رشته‌های طبی؛</p> <p>✓ سازمان‌دهی کنفرانس‌های علمی توسط محصلان؛</p> <p>✓ تقویت نظام آموزشی محصل محور؛</p> <p>✓ تقویت انجمن‌های علمی - فرهنگی محصلان؛</p> <p>✓ انکشاف خدمات انترنتی برای محصلان؛</p> <p>✓ تجدید نظر و به‌روز ساختن نصاب تحصیلی؛</p> <p>✓ تجدید و به‌روز ساختن مواد و منابع درسی؛</p> <p>✓ تجهیز صنوف درسی با وسایل مدرن آموزشی؛</p> <p>✓ دستیابی محصلان به منابع جدید علمی در کتابخانه مؤسسه؛</p>	<p>• افزایش کمیت محصلان و تقویت سیستم تحصیلی پویا مطابق نیازهای جامعه</p> <p>• افزایش برنامه‌های خدمات مشورتی، صحت روانی و کاریابی به محصلان</p>	<p>دست‌رسی عادلانه به تسهیلات عالی</p>	<p>۴</p>

<p>✓ ترویج و تطبیق برنامه‌های آموزش مبتنی بر نتیجه (OBE) (SCL) (PBL) در سطح مؤسسه؛</p> <p>✓ افزایش دسترسی به تحصیلات عالی با رعایت اصول و معیارهای وزارت تحصیلات عالی؛</p> <p>✓ همخوانی میزان دسترسی به تحصیلات عالی با نیازهای انکشافی جامعه؛</p> <p>✓ اقدام عملی در جهت ایجاد آگاهی از ویژه‌گی و جنبه‌های مثبت سیستم کزیدت در میان استادان، کارمندان و محصلان</p> <p>✓ فراهم سازی شرایط لازم را برای تطبیق سیستم کزیدت؛</p> <p>✓ ایجاد مرکز مشوره دهی برای محصلان؛</p> <p>✓ ارائه خدمات و مشوره های صحت روانی؛</p> <p>✓ ایجاد مرکز کار یابی ؛</p> <p>✓ تضمین حقوق و تسهیلات قانونی برای محصلان؛</p> <p>✓ ارائه خدمات حقوقی و حمایت حقوقی به محصلان در مواجهه با مشکلات قانونی؛</p> <p>✓ ارائه خدمات حقوقی رایگان یا با هزینه کم به محصلان؛</p> <p>✓ ایجاد یک واحد حقوقی در مؤسسه برای ارائه خدمات حقوقی به محصلان با هزینه کم یا رایگان؛</p> <p>✓ دسترسی و تسهیلات برای همه شهروندان جهت آغاز و ادامه تحصیل و رشد استعدادهای محصلان؛</p> <p>✓ ارتقای زیرساخت‌های آموزشی در مناطق روستایی و دورافتاده؛</p> <p>✓ افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های آموزشی در مناطق کم‌توسعه و فراهم کردن فرصت‌های آموزش برای جامعه روستایی؛</p> <p>✓ ارائه دوره‌های آموزشی و مشاوره برای بزرگسالان؛</p> <p>✓ ترویج برنامه‌های آموزش بزرگسالان و ارائه فرصت‌های آموزش و مشاوره به افراد بزرگ سال جامعه؛</p> <p>✓ ایجاد بورس‌ها و فرصت‌های تحصیلی برای افراد با استعداد؛</p> <p>✓ تأمین بورسیه‌های تحصیلی برای افراد با استعداد و ظرفیت درخشان با هدف حمایت از رشد استعداد آن‌ها؛</p> <p>✓ استفاده از تکنالوژی‌های نوین در پروسه آموزشی و تحصیلی؛</p> <p>✓ گسترش استفاده از هوش مصنوعی، محیط مجازی و سایر تکنالوژی‌های نوین در پروسه آموزش و یادگیری؛</p>			
--	--	--	--

<p>✓ ترویج استفاده از پلتفرم‌های آموزش آنلاین جهت دسترسی به منابع آموزشی و تسهیل فرآیندهای یادگیری.</p>			
<p>✓ برقراری توأمیت‌ها با پوهنتون‌ها و نهادهای معتبر علمی-تحقیقی در داخل مملکت؛</p> <p>✓ برقراری توأمیت‌ها با مراکز علمی-تحقیقی و پوهنتون‌های در سطح منطقه و جهان، در تفاهم با وزارت تحصیلات؛</p> <p>✓ امضای تفاهم نامه‌ها با نهادهای غیر آکادمیک (وزارت خانه‌ها و ادارات مختلف دولتی و خصوصی)؛</p> <p>✓ تبادل استاد و محصل در قالب توأمیت‌های امضا شده با پوهنتون‌های معتبر بین المللی؛</p> <p>✓ همکاری‌های علمی و تحقیقی با نهادهای معتبر داخلی و بین المللی در چوکات تفاهم نامه‌های امضا شده؛</p> <p>✓ برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها؛</p> <p>✓ استفاده از مفردات درسی نهاد های علمی معتبر جهانی؛</p> <p>✓ دعوت افراد باتجربه از مؤسسه های معتبر داخلی، منطقه ای؛</p>	<p>• توسعه توأمیت‌ها و تفاهم نامه های علمی و تحصیلی</p>	<p>ارتباطات داخلی و فعالیت های بین المللی</p>	<p>۵</p>
<p>✓ با در نظر داشت وضعیت جامعه و تعریف سیستم مشخص در فیس محصلان؛</p> <p>✓ برگزاری کورس زبان‌های خارجی و کمپیوتر؛</p> <p>✓ ارائه خدمات لابراتواری؛</p> <p>✓ ایجاد برنامه‌های ماستری؛</p> <p>✓ چاپ و توزیع مواد درسی، کتاب درسی، لکچر نوت؛</p> <p>✓ عرضه خدمات صحی؛</p> <p>✓ ارائه خدمات مشوره دهی؛</p> <p>✓ انجام تحقیقات؛</p> <p>✓ فروش مجلات علمی و تحقیقی؛</p> <p>✓ دایر نمودن ورکشاپ های علمی - تحقیقی و مقاله نویسی؛</p> <p>✓ برگزاری نمایش‌های علمی، هنری و فروش محصولات علمی، هنری؛</p> <p>✓ ارائه خدمات حقوقی؛</p> <p>✓ داشتن برنامه مشخص در بخش‌های تحقیقی، و نو آوری؛</p> <p>✓ داشتن برنامه مشخص به منظور ایجاد عواید؛</p>	<p>• افزایش عواید و توانایی های مالی و بودجوی</p>	<p>مالی و عواید</p>	<p>۶</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقویت زمینه‌های استقلالیت آکادمیک در فعالیت‌های تحقیقاتی اعضای کادر علمی مؤسسه؛ ✓ ایجاد میکانیزم شفاف در امورات مالی؛ اختصاص بودجه برای همه برنامه‌ها جهت تسهیلات امورات علمی و اداری؛ ✓ تقرر استادان و کارمندان اداری؛ ✓ اجرای ترفیعات؛ ✓ تطبیق سیستم مکافات و مجازات اعضای کادر علمی و اداری؛ ✓ توزیع و تامین دسترسی به امکانات آموزشی؛ ✓ مدیریت و کنترل خریداری‌ها و تدارکات؛ 			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تقویت فعالیت‌های کمیته ارتقای کیفیت در سطح مؤسسه و پوهنچی‌ها؛ ✓ تطبیق لوایح و مقررات ریاست ارتقای کیفیت و اعتباردهی وزارت تحصیلات عالی؛ ✓ تهیه گزارش ارزیابی خودی مؤسسه جهت اطمینان‌دهی به وزارت برای حفظ مرحله سوم اعتباردهی؛ ✓ تهیه پلان عملیاتی در مطابقت با پلان استراتژیک مؤسسه؛ ✓ تهیه سند مسیر یابی جهت درک تطبیق پلان عملیاتی؛ ✓ تقویت پروگرام PAL (کمک و همکاری با پوهنتون‌های همجوار)؛ ✓ تقویت فعالیت IQAU (واحد داخلی ارتقای کیفیت)؛ ✓ ارزیابی پروسه تدریس در سطح دیپارتمنت‌ها؛ ✓ سازمان‌دهی ورکشاپ‌های آگاهی‌دهی جهت ترویج فرهنگ ارتقای کیفیت؛ ✓ تطبیق کارت امتیازدهی در سطح مؤسسه؛ ✓ تشویق استادان جهت ساختن پلان انفرادی تدرسی؛ ✓ تشویق پوهنچی‌ها جهت ساختن پلان انکشافی؛ ✓ آماده کردن پوهنتون برای بازنگری به منظور حفظ سند اعتباردهی مرحله سوم، ✓ تجهیز و تقویت فعالیت‌های کمیته ارتقای کیفیت در سطح مؤسسه و پوهنچی‌ها؛ ✓ تشویق استادان جهت ساختن کورس پالیسی و پلان انفرادی تدریسی؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود کیفیت و نظارت و ارزیابی در تمام بخش‌های مؤسسه 	<p>ارتقای کیفیت</p>	<p>۷</p>

<p>✓ ارزیابی محصلان و نظارت از امور امتحانات.</p>			
<p>✓ عقد توأمیت همکاری با اداره محترم ملی حفاظت محیط زیست؛</p> <p>✓ برگزاری ورکشاپ های آگاهی از خطرات آلودگی هوا؛</p> <p>✓ برگزاری ورکشاپ ها در جهت جلوگیری از آلودگی هوا؛</p> <p>✓ تلاش در نهادینه سازی رعایت اصول و قواعد زندگی شهری؛</p> <p>✓ همکاری با وزارت محترم زراعت در خصوص نهال شانی؛</p> <p>✓ چاپ و نشر- بروشر های آگاهی دهی جهت اهمیت حفظ و مراقبت از محیط زیست و ضرر های ناشی از این پدیده؛</p> <p>✓ تدریس مضمون حفظ محیط زیست برای محصلان؛</p>	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه برنامه های اجتماعی و حفاظت از محیط زیست • افزایش بورسیه های تحصیلی و اعطای بسته های تخفیف 	<p>بهبود نقش مؤسسه در انکشاف جامعه</p>	<p>۸</p>

<p>✓ اعطای بورسیه به محصلان با استعداد؛ ✓ ارایه تخفیفات به محصلان نیازمندان.</p>			
<p>✓ انکشاف سیستم معلوماتی و مدیریتی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء (SHLMS)؛ ✓ انکشاف سیستم اداری الکترونیکی برای تمام بخش های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء؛ ✓ حفظ و مراقبت سخت افزار و نرم افزار (SHLMS)؛ ✓ تجهیز ادارات با کمپوترهای جدید؛ ✓ انکشاف سیستم انترنت و استفاده از انترنت با سرعت بلند؛ ✓ انشاف و تجهیز کمپوتر لب ؛ ✓ انکشاف کتابخانه الکترونیکی و ایجاد توامیت ها با کتابخانه های داخلی و بین المللی؛ ✓ برگزاری ورکشاپ های آموزشی برای اعضای کادر علمی و اداری جهت نو آوری های تکنالوژی معلوماتی؛ ✓ ارتباط و و شبکه سازی با مراکز علمی - تحقیقی اعم از داخلی و خارجی؛ ✓ انکشاف سیستم دیتابیس و دسترسی آسان اساتید، محصلان و کارمندان به منابع علمی و تکنالوژیکی و همچنان شریک ساختن مواد درسی با محصلان در محوطه مؤسسه؛ ✓ عضویت با پایگاه های اطلاعاتی معتبر جهانی؛ ✓ برقی سازی تماماً مکاتیب، پیشنهادات، استعلام ها و سایر مراسلات اداری در سطح مؤسسه؛ ✓ تهیه و تجهیز تالار کنفرانس ها با وسایل عصری الکترونیکی؛ ✓ انکشاف سیستم HLMS SHIFA؛</p>	<p>• توسعه برنامه های آموزش الکترونیکی و تکنالوژی معلوماتی • توسعه و تجهیز سیستم آموزشی و مدیریتی مؤسسه</p>	<p>انکشاف و بهبود آموزش الکترونیکی</p>	<p>۹</p>

فصل پنجم

اهداف کوتاه مدت و برنامه عمل

اهداف کوتاه مدت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

- ✓ ارتقای سطح کیفیت آموزشی محصلان؛
- ✓ ارتقای سطح علمی اعضای کادر علمی؛
- ✓ بهبود و ارتقای کیفیت مهارتی کارمندان؛
- ✓ ارتقای سطح دانش مسلکی و تخصصی استادان؛
- ✓ بلندبردن سطح تحصیلی و توانمندی استادان به منظور ارائه خدمات باکیفیت تحصیلی؛
- ✓ ایجاد و تقویت انجمن های علمی با اساتید بیرونی جهت اشتراک و استفاده از داشته های علمی آنها؛
- ✓ توسعه و انکشاف تحقیقات علمی، خلق علم و نو آوری؛
- ✓ ارتقای مهارت های تحقیقی کادر علمی مؤسسه؛
- ✓ ارتقای مهارت های محصلان و سهم ساختن آنها در تحقیقات؛
- ✓ افزایش تعداد مقالات داخلی استادان و محصلان؛
- ✓ بلند بردن مهارت و ابتکار محصلان و استادان؛
- ✓ تجهیز بهتر کتابخانه جهت اجراء تحقیقات علمی؛
- ✓ افزایش استفاده از تکنولوژی عصری در امور علمی آموزشی و اداری؛
- ✓ افزایش نقش مؤسسه در حفظ محیط زیست؛
- ✓ ارتقای ظرفیت محصلان با ایجاد تسهیلات مناسب و پذیرفته شده محیطی و تحصیلی؛
- ✓ توسعه زیربنای تسهیلات و امکانات مؤسسه؛
- ✓ تقویت مرکز مشوره دهی و شغل یابی؛
- ✓ غنی سازی کتابخانه مؤسسه با بروزترین کُتب؛
- ✓ توسعه ساحه سبز مؤسسه؛
- ✓ توسعه و تجهیز دفاتر کاری؛
- ✓ تجهیز لابراتوارها با امکانات و مواد مورد نیاز جهت پیشبرد کارهای عملی؛
- ✓ توسعه کتابخانه الکترونیکی؛
- ✓ توسعه دیتابیس مؤسسه؛
- ✓ توسعه ظرفیت انترنت؛
- ✓ توسعه سیستم پیشرفته کمپیوترلب؛
- ✓ افزایش برقراری توأمیت های علمی و آکادمیک با نهاد های داخلی و بین المللی.

فصل ششم
تجدید ساختار و تخصیص منابع

فصل هفتم

اجرا، نظارت و ارزیابی پلان استراتژیک

اجرای استراتژی ها

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با در نظر داشت موارد ذیل استراتژی های خویش را جنبه عملی خواهند بخشید:

۱. زمینه سازی و بستر سازی برای اجرا:

a. تغییر در ساختار و تشکیلات مؤسسه تحصیلات عالی شفاء؛

ساختار سازمان شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. در واقع ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آن‌ها همه واحدها یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط در سازمان تضمین خواهد شد. اما سازمان‌ها با گذشت زمان، تغییر در جو فعالیت‌ها، تغییر در میزان فعالیت‌ها و میزان پست‌های مورد نیاز که پاسخ‌گوی نیازها و خواسته‌های ذینفعان و شرکا باشد مدام نیاز به اصلاح و تغییر ساختار سازمانی دارد تا بتواند مسئولیت‌های خویش را به وجه احسن انجام دهد و نیز ساختار سازمانی مؤسسه با نیازهای روز جامعه متناسب سازند. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء نیز به عنوان یک نهاد تحصیلی پیشرو و تحول‌گرا مدام در پی بهبود و رفع مشکلات ساختاری است. بدین منظور مؤسسه تحصیلات عالی شفاء جهت رسیدن به اهداف استراتژیک و عملی نمودن مؤثر استراتژی‌های انتخاب شده، با حفظ بست‌های فعلی، در نظر دارد در پنج سال آینده با ایجاد معاونیت تحقیقات علمی، ادارات و واحدهای ذیل را ایجاد نماید.

ایجاد معاونیت تحقیقات علمی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تا کنون فقط دارای آمریت تحقیقات علمی می‌باشد. اما برای اینکه مؤسسه بتواند به اهداف استراتژیک خود که در یک نهاد تحصیلی حول محور تحقیق و تولید دانش می‌چرخد، برسد؛ می‌بایست در چوکات معاونیت علمی کادرهای بیشتری را در خود جذب کند. بدین منظور مؤسسه تحصیلات عالی شفاء جهت بهبود و توسعه تحقیقات علمی در نظر دارد در پنج سال آینده آمریت تحقیقات علمی را به معاونیت تحقیقات علمی ارتقا دهد که در این معاونیت بست‌های ذیل لازم می‌باشد؛

I. آمریت امور تحقیقات علمی؛ ایجاد بست‌های ذیل در این آمریت لازم می‌باشد:

۱. مدیریت برنامه ریزی و تحقیقات علمی،

۲. مدیریت ارزیابی و توسعه تولیدات علمی،

۳. مدیریت تحقیقات کاربردی.

II. آمریت امور همکاری‌های علمی بین‌المللی؛ بست‌های لازم در این آمریت قرار ذیل است:

۱. مدیر بخش توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی

۲. مدیر بخش برنامه ریزی همکاری‌های علمی بین‌المللی.

III. آمریت مرکز چاپ و انتشارات؛

۱. مدیر برنامه ریزی انتشارات،
۲. مدیر تخنیک و نظارت بر چاپ،
۳. مدیر چاپ و توزیع.

IV. **آمریت کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد** (که فعلا در چارچوب معاونیت علمی فعالیت می کند و اما نیاز است تا این آمریت در چوکات معاونت تحقیقات علمی با افزودن بخش مدیریت مرکز اسناد در آن توسعه یابد)

۱. مدیر بخش تأمین منابع علمی،
۲. مدیر بخش سازمان دهی اطلاعات و دانش،
۳. مدیر بخش خدمات کاربران.

V. **آمریت مجله علمی شفاء؛**

۱. سر دبیر،
۲. مدیر مسئول،
۳. مدیر طراحی و دیزاین مجله.

b. **تحول و بهبود سیستم ها و فرایندهای مدیریتی؛**

تحول و بهبود سیستم ها و فرآیندهای مدیریتی در یک سازمان، به ویژه در نهادهای تحصیلی، نقشی حیاتی در ارتقای کارایی، اثربخشی و توانمندسازی منابع انسانی و محصلان ایفا می کند. این تحول نیازمند یک رویکرد جامع است که شامل ارزیابی و بهینه سازی ساختارها، فرآیندها، تکنالوژی و شیوه های مدیریتی می باشد. در این راستا، می توان چندین اقدام و استراتژی های مختلف را برای تحقق این هدف به کار گرفت. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء نیز به عنوان یک نهاد تحصیلی مدام در پی تحول و بهبود ساختاری و مدیریتی خود می باشد. اما پیش از هر گونه تغییر، هر سازمان باید وضعیت کنونی سیستم ها و فرآیندهای مدیریتی خویش را به دقت ارزیابی کند. این ارزیابی می تواند از طریق نظرسنجی ها، مصاحبه ها و تحلیل داده های موجود انجام شود تا مشکلات و گلوگاه های موجود شناسایی شوند. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء برای سنجش وضعیت موجود و نیز برای شفاف سازی فرآیندهایی که نیاز به بهبود دارند، با استفاده از پرسش نامه و ابزارهایی مانند تجزیه و تحلیل SWOT استفاده کرده است که در ذیل گزارش وضعیت موجود و اقدامات لازم برای بهبود سیستم و فرایندها آورده شده است.

وضعیت فرایندهای اداری فعلی در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

در حال حاضر فرایندهای اداری در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بشکل سنتی است. فرآیندهای اداری به شدت تحت تأثیر سیستم بروکراتیک قرار دارند که موجب طولانی شدن زمان انجام امور و عدم انعطاف پذیری در پاسخگویی به نیازهای فوری و تغییرات سازمانی می شود. این بروکراسی می تواند منجر به نارضایتی کارکنان و مراجعه کنندگان گردد.

سیستم های مدیریتی دیجیتال و جود ندارد که این امر باعث کاهش کارایی و افزایش احتمال خطاهای انسانی می شود. همچنان این وضعیت باعث کندی فرآیندهای مدیریتی، عدم دسترسی آسان به داده ها (دیتاها) و عدم امکان تحلیل اطلاعات به صورت دقیق می شود. از طرف دیگر، در عصری که نهادهای آموزشی جهان به شدت بسوی دیجیتالی شدن در حرکت است، سیستم ثبت نام محصلان در این مؤسسه هنوز به صورت حضوری و غیر آنلاین انجام می شود که این مسئله باعث

ایجاد مشکلاتی از قبیل ازدحام در زمان‌های ثبت‌نام، اتلاف وقت، خطاهای احتمالی در ثبت‌نام، و عدم توانایی در پیگیری و مدیریت به‌موقع درخواست‌ها می‌شود.

برای بهبود فرایندهای مدیریتی با توجه به مشکلات ذکر شده، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء اقدامات ذیل را در نظر دارد:

۱. دیجیتالی کردن امور اداری و آموزشی:

دیجیتالی کردن کارهای اداری و آموزشی یک نهاد تحصیلی به معنای استفاده از تکنالوژی‌های دیجیتال برای بهبود و تسهیل فرایندهای مختلف است. این فرایند شامل استفاده از نرم افزارها، سیستم‌ها و ابزارهای آنلاین مدیریتی و آموزشی است تا کارها سریع‌تر، دقیق‌تر و بدون نیاز به مستندات کاغذی انجام شود. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد به عنوان جزعی از فعالیت‌های تکنالوژی محور خود، با به کارگیری سیستم مدیریت فرایندها (BPMS) جهت بهبود و مؤثریت فرایندها و خدمات، فعالیت‌های ذیل را انجام دهد؛

I. **دیجیتالی کردن مدیریت مکاتبات** (درون سازمانی): فعلا مکاتبات و مراسلات اداری در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بصورت سنتی و از طریق کاغذ صورت می‌گیرد که این روش در ضمن پرهزینه بودن و زمان‌بر بودن آن، برخی معایب دیگری مانند محدودیت در دسترسی و جستجو، تاثیرات منفی زیست محیطی و آسیب پذیری را نیز دارند. مکاتبات دیجیتالی با توجه به مزایای متعدد خود، به عنوان یک روش کارآمد، سریع، اقتصادی و پایدار در اغلب سازمان‌ها، از جمله نهادهای آموزشی بیشتر مورد پسند است. این روش نه تنها به کاهش هزینه‌ها و زمان کمک می‌کند، بلکه از منظر محیط زیستی نیز حایز اهمیت است.

II. **دیجیتالی کردن مدیریت درخواست‌ها:** در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء ادارات با انواع از درخواست‌ها از سوی شرکا و ذینفعان (اساتید، محصلان، کارمندان، همکاران سازمانی و سایر شرکا) روبرو است. مانند؛ درخواست‌های اداری، درخواست‌های آموزشی، درخواست‌های مالی، درخواست‌های خدماتی و درخواست‌های تخنیکی. که فعلا تمام این درخواست‌ها بصورت سنتی و کاغذی صورت می‌گیرد. برای بهبود خدمات و صرفه جویی در منابع و زمان، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد با فراهم نمودن زیرساخت‌های مورد نیاز، آن را بصورت دیجیتالی انجام دهد.

III. **دیجیتالی مدیریت مستندات:** در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در حال حاضر مدیریت مدارک و مستندات به صورت سنتی انجام می‌شود که اغلب به دلایل مختلف می‌تواند مشکلات و معایب قابل توجهی ایجاد کند، از جمله؛ مصرف زیاد فضای فیزیکی، آسیب‌پذیری در برابر حوادث غیرمترقبه، هزینه بالای نگهداری، مشکلات اشتراک‌گذاری، امکان اشتباهات انسانی و خطاهای اسنادی، نبود شفافیت و پیگیری، مشکل در پیگیری و مدیریت نسخه‌ها و غیره. برای حل این مشکلات، دیجیتالی سازی و استفاده از سیستم‌های مدیریت اسناد الکترونیکی می‌تواند راه‌حل‌های موثری باشد.

دیجیتالی کردن سیستم مدیریت اسناد و مدارک در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء می‌تواند تحولی اساسی در نحوه ذخیره‌سازی، بازیابی و اشتراک‌گذاری اطلاعات اداری و آموزشی داشته باشد. این فرایند به بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری کمک خواهد کرد.

IV. **دیجیتالی کردن مدیریت منابع بشری:** مدیریت دیجیتالی منابع انسانی می‌تواند موجب بهبود فرآیندهای اداری، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت کارکنان شود. با استفاده از سیستم‌های HRM دیجیتال (نرم افزارهای مدیریت منابع بشری نظیر PeopleSoft و BambooHR) در فرآیند استخدام، مدیریت سوابق کارکنان، مدیریت معاشات و دستمزدها، مدیریت

عملکرد کارکنان و مدیریت مرخصی کارکنان، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء می‌تواند به صورت مؤثرتر منابع انسانی خود را مدیریت کرده و عملکردها در نهاد را بهبود بخشند.

۷. دیجیتالی کردن مدیریت مالی

۲. دیجیتالی کردن مدیریت امور محصلان

ایجاد سیستم آنلاین برای ثبت نام محصلان: راه‌اندازی یک پلتفرم آنلاین برای ثبت نام و انجام امور مربوط به محصلان و کاهش وابستگی به روش‌های سنتی.

فراهم کردن امکانات بارگذاری اسناد و پیگیری وضعیت ثبت نام به صورت خودکار (دیجیتالی) جهت تسهیل فرایند ثبت نام. در مجموع مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد امورات ذیل در آینده بصورت دیجیتالی انجام شود:

۱. ثبت نام و پذیرش آنلاین: محصلان می‌توانند فرآیند ثبت نام، انتخاب رشته و پذیرش را به صورت آنلاین انجام دهند.

۲. مدیریت نمرات و ارزیابی‌ها: به مؤسسه کمک می‌کنند نمرات، گزارش‌ها و ارزیابی‌های تحصیلی را به صورت دیجیتالی ثبت و منتشر کنند.

۳. ارتباط با محصلان: سیستم‌های دیجیتال برای اطلاع‌رسانی و برقراری ارتباط با محصلان در مورد رویدادها، اخبار و تغییرات استفاده می‌شوند.

۴. بررسی وضعیت تحصیلی: با ایجاد سیستم دیجیتالی مؤسسه می‌تواند به راحتی وضعیت تحصیلی، فیصدی نمرات و پیشرفت علمی هر محصل را پیگیری کند.

این سیستم‌ها باعث افزایش کارایی، کاهش خطاها و تسهیل دسترسی به اطلاعات برای محصلان و اساتید می‌شوند.

بروز سازی تشکیلات مؤسسه؛ مؤسسه تحصیلات عالی شفاء برای بروز سازی تشکیلات خویش نظر به شرایط موارد ذیل را در اجرا قرار خواهند داد:

تغییرات استراتژیک و تغییر مأموریت: نهاد ممکن است به دلیل تحول در محیط رقابتی یا تغییر نیازهای تحصیلی جامعه، استراتژی خود را تغییر دهد. در نتیجه، تشکیلات باید به گونه‌ای بروزرسانی شود که قادر به پشتیبانی از این استراتژی جدید باشد.

افزایش کارایی و بهره‌وری: سازمان ممکن است برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها، ساختار خود را تغییر دهد. این ممکن است شامل ادغام یا حذف واحدهای اداری، تغییر در گزارش‌دهی و مسئولیت‌ها باشد.

انطباق با تغییرات قانونی و مقرراتی: سازمان باید ساختار خود را با تغییرات قانونی و مقرراتی جدید منطبق کند.

این ممکن است شامل ایجاد واحدهای جدید برای رعایت مقررات باشد.

a. تحول و بهبود در فرایند سیستم‌های درسی و کاری

b. استفاده از روش‌های جدید رهبری و مدیریتی

c. عملی نمودن استراتژی‌های تعیین شده مؤسسه

نهاد تحصیلی شفاء برنامه‌های ذیل را برای عملی نمودن استراتژی‌های خویش در نظر دارد:

ترجمه استراتژی به اهداف و برنامه‌های اجرایی: مؤسسه باید اهداف کمی و قابل اندازه‌گیری را بر اساس استراتژی‌های کلان تعیین می‌کند. این اهداف به برنامه‌های عملیاتی و طرح‌های اجرایی تبدیل می‌شوند.

ایجاد ساختار سازمانی مناسب: مؤسسه ساختار سازمانی خود را به گونه‌ای طراحی می‌کند که قادر به اجرای استراتژی‌ها باشد. این شامل تعریف واحدهای سازمانی، نحوه گزارش‌دهی و اختیارات است.

ایجاد سیستم‌های کنترل و نظارت: مؤسسه سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و بازخورد را برای نظارت بر اجرای استراتژی ایجاد می‌کند.

c. طرح پیشنهادی برای بهبود رسمیت نهاد تحصیلی؛

کسب و حفظ اعتبار آکادمیک از وزارت تحصیلات عالی، تطبیق معیارات تضمین کیفیت و اعتباردهی و پیگیری تحقق آن در جهت بهبود رسمیت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء از جمله برنامه‌های این مؤسسه در جهت اجرای استراتژی‌ها می‌باشند.

d. تغییر در سبک رهبری و مدیریتی نهاد تحصیلی.

سبک رهبری و مدیریتی فعلی مؤسسه

در اکثر نهادها در افغانستان، به‌ویژه نهادهای تحصیلات عالی خصوصی، بشمول مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، سبک مدیریت به شدت اتوکراتیک و متمرکز است که در آن اغلب تصمیم‌گیری‌ها به طور متمرکز و بدون مشورت با کارکنان یا دیگر ذینفعان اتخاذ می‌شود که این امر منجر به کاهش انگیزه و احساس عدم مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریتی می‌شود و در نتیجه باعث عدم اعتماد و همکاری میان مدیران و کارکنان، کاهش کارآیی و اثربخشی تیم‌ها و ایجاد فضایی محدود برای نوآوری و ایده‌های جدید می‌گردد. برای فایق آمدن به این کاستی، با توجه ماهیت فعالیت‌های چندوجهی (از یک طرف فعالیت‌های آموزشی، از طرف دیگری مدیریتی و همچنان اجتماعی) مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تلاش خواهند کرد تا سبک‌های مدیریتی و رهبری تحول‌گرا، دموکراتیک و سبک مدیریتی استراتژیک را بصورت مختلط استفاده نمایند.

ایجاد ترکیبی از رهبری استراتژیک، تحول‌گرا و دموکراتیک برای مؤسسه تحصیلات عالی شفاء می‌تواند بسیار موثر باشد و در پرورش نوآوری، رشد بلندمدت و یک محیط همکاری و فراگیر کمک کند. با ترکیب از این سه سبک رهبری، رویکردهای رهبری بصیرت‌گرایانه، توانمندسازی و مشارکتی حاصل خواهد شد که این سه نوع رویکرد مدیریتی به مؤسسه کمک خواهد کرد تا با چالش‌ها سازگارتر و در عین حال باعث تشویق محصلان، اساتید و کارکنان در جهت همسو کردن فعالیت‌ها با اهداف استراتژیک مؤسسه خواهد شد. هر یک از این سه نوع رویکرد و گام‌های ضرور برای موفقیت آن در ذیل بطور خلاصه شرح داده شده است.

۱ رهبری بصیرت‌گرایانه یا چشم‌انداز نگر (Visionary Leadership)

گام‌ها برای پیاده‌سازی:

ایجاد یک چشم‌انداز واضح: در گام نخست تیم رهبری با توجه به ارزش‌ها، اهداف و تاثیرات اجتماعی، یک چشم‌انداز (دیدگاه) واضح برای آینده مؤسسه ترسیم می‌کند که این امر در آغاز تدوین پلان استراتژیک انجام شده است و دیدگاه مؤسسه توسط تیم رهبری و با مشارکت سایر ذینفعان پس از چندین جلسه تعریف و مورد تایید ریاست پلان، پالیسی و تقنین قرار گرفته است. همچنان تیم رهبری هر بخش (پوهنچی‌ها و آمریت‌ها) برای فعالیت‌ها خویش چشم‌انداز روشن و قابل اجرا تعریف می‌کند.

ارتباط شفاف: به منظور دستیابی به دیدگاه تعریف شده، بطور مداوم تیم رهبری از طریق تدویر جلسات رسمی و حتی ارتباطات غیر رسمی مانند ایمیل‌ها و رسانه‌های اجتماعی، بصورت شفاف و مؤثر با اعضا و عوامل پیشبرد امور در جهت چشم انداز تعریف شده در ارتباط خواهد بود تا از اجرای فعالیت‌ها در جهت رسیدن به اهداف اطمینان حاصل شود.

۲. توانمندسازی و نوآوری (Empowering Leadership)

گام‌ها برای پیاده‌سازی:

ایجاد مراکز نوآوری: جهت همیاری و همکاری بین اساتید، محصلان و کارمندان برای ایجاد و انجام پروژه‌های نوآورانه، ابتکارات تحقیقاتی، روش تدریس و سایر فعالیت‌های که همراستا با اهداف مؤسسه باشد، پلتفورم‌هایی ایجاد خواهد شد تا عوامل پیشبرد امور را بصورت منسجم و مؤثر حول محوریت اهداف استراتژیک فعال نگهدارد.

برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: جهت حمایت مهارت‌های لازم برای سازگاری با تغییرات و مشارکت در نوآوری‌های مؤسسه، برنامه‌های آموزش مداوم برای اساتید و کارکنان و محصلان توسعه بصورت دوره‌های منظم دایر و ارزیابی می‌گردد.

حمایت از ریسک‌پذیری و آزمایش: اساتید، محصلان و مدیران مؤسسه جهت نوآوری و ابتکار به آزمایش‌های جدید در تدریس، تحقیق و مدیریت که هماهنگ و همراستا با چشم انداز مؤسسه باشد، تشویق و مورد حمایت‌های مادی و معنوی قرار می‌گردد.

۳. رهبری مشارکتی (تصمیم‌گیری مشارکتی) (Participative Leadership)

گام‌ها برای پیاده‌سازی:

ایجاد ساختارهای رهبری و مدیریتی مشترک:

از مهمترین اهداف در هر سازمانی تمایل به دستیابی به عملکرد بالا است و رهبری سازمانی یکی از عوامل کلیدی و تعیین کننده عملکرد سازمانی است. رهبران سازمانی باید رویکرد رهبری درستی را انتخاب کنند که بتواند سازمان را به سمت دستیابی به اهدافش هدایت کند. رویکردهای مختلف رهبری وجود دارد که هر کدام دارای مزیت‌ها و کاستی خود است که هر رهبر سازمانی باید از آن آگاه باشد تا در موقعیت‌ها و وضعیت‌ها خاص رفتار و عملکرد اعضا را بصورت درست هدایت کند. رهبری مشارکتی یکی از مطلوب ترین رویکردهای رهبری در سازمان های معاصر است.

همانطور که قبلا تذکر رفت، در گذشته رویکرد مدیریتی در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء اتوکراتیک و متمرکز در سطح رهبری بوده است. اما به منظور افزایش انگیزه مشارکت، ابتکار، بهبود اخلاق کاری و ایجاد روحیه کار تیمی در اعضا و شرکا، رهبری مؤسسه سیستم‌های رهبری و مدیریت مشترک را ایجاد و تقویت خواهد کرد که در آن نمایندگان از اساتید، کارکنان و محصلان و حتی سایر ذینفعان مانند جامعه، نهادهای هم‌تا و سایر نهادهای که بطور مستقیم و غیر مستقیم مؤسسه از آنها و آنها از مؤسسه تاثیر می‌پذیرد، در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، مانند تغییرات برنامه درسی، بودجه‌بندی و سیاست‌های نهادی مشارکت داشته باشند.

ایجاد میکانیزم‌های بازخورد: به منظور تقویت رویکرد رهبری مشارکتی، رهبری مؤسسه نظرسنجی‌ها، گروه‌های متمرکز و جلسات عمومی منظم را برای جمع‌آوری نظرات از محصلان، اساتید، کارکنان، جامعه و سایر ذینفعان در موارد تصمیمات یا ابتکارات کلیدی اجرا خواهد کرد و از پاسخ‌ها و بازخوردهای صریح و اجرایی کردن آن‌ها استقبال می‌کند.

کمیته‌های مشارکتی: کمیته‌های بین‌بخشی (کمیته‌های مشترک بین پوهنچی‌ها، دیپارتمنت‌ها، آمریت‌ها و مدیریت‌ها) برای ابتکارات مهم (مانند برنامه‌های آموزشی، خدمات محصلان، استراتژی‌های تحقیقاتی) تشکیل می‌گردد که نمایندگی از کلیه بخش‌ها و فعالیت‌ها خواهد داشت تا دیدگاه‌ها و تخصص‌های مختلف در شکل‌دهی به نتایج مؤثر واقع گردد.

بعضی اقدامات و فعالیت‌های کمکی دیگری جهت بهبود و تقویت فرهنگ سازمانی شایسته که منجر به تغییر رویکرد رهبری اتوکراتیک به رهبری دموکراتیک و تحول‌گرا گردد، نیز قرار ذیل مورد نظر است:

i. ارتباط شفاف و مسئولیت‌پذیری: شامل فعالیت‌های؛

۱. مستندسازی و گزارش‌دهی،
۲. جلسات منظم و تبادل اطلاعات،
۳. تعریف روشن وظایف و انتظارات،
۴. تقویت فرهنگ احترام و شنیدن نظرات.
۵. ارزیابی و پیگیری.

ii. ایجاد فرهنگ همکاری: شامل اقدامات ذیل می‌باشد؛

۱. تقویت ارتباطات میان بخش‌های مختلف،
۲. ایجاد فرآیندهای شفاف و منظم،
۳. تقویت روحیه کار تیمی،
۴. حمایت از ارتباطات نزدیک بین اساتید و بخش‌های اداری،
۵. ارتقای شفافیت و اطلاع‌رسانی به موقع،
۶. پاداش‌دهی به همکاری‌های موفق،
۷. آموزش و توانمندسازی منابع بشری به منظور تقویت و نهادینه کردن فرهنگ سازمانی شایسته.

۲. عملیاتی یا کاربردی کردن استراتژی‌های نهاد تحصیلی:

a. تدوین نقشه تطبیق استراتژی طی پنج سال؛

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء پلان‌های عملیاتی پنج‌ساله را در مطابقت با اهداف استراتژیک ترتیب نموده است تا اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های مؤسسه به وقت و زمان آن تطبیق گردند.

b. تدوین بودجه و تخصیص منابع مربوطه.

پلان مالی پنج‌ساله مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بر اساس اهداف استراتژیک ترتیب‌گردیده است و برای هر هدف بودجه مشخصی در نظر گرفته شده است تا طی ۵ سال این پلان استراتژیک مطابق مقضیات مؤسسه تطبیق و عملی گردد.

۳. در صورت نیاز، تغییر در پالیسی‌ها و سیاست‌های داخلی نهاد تحصیلی برای کمیت بیشتر و کیفیت بهتر نهاد تحصیلی.

تغییر در پالیسی‌ها و سیاست‌های داخلی نهاد

مؤسسه به منظور سازگاری با نیازهای جامعه و تغییرات در قوانین و مقررات وزارت محترم تحصیلات عالی و سایر مراجع و با در نظر داشت ضروریات در سیاست های داخلی خویش تغییرات لازم را وارد می نماید.

ارزیابی استراتژی ها

چنانچه برای همگان آشکار است، هر نهاد تحصیلی و غیر تحصیلی بمنظور دستیابی به اهداف استراتژیک خویش نیاز به برنامه ریزی مناسب دارد. مؤسسه تحصیلات عالی خصوصی شفاء نیز به منظور رسیدن به اهداف استراتژیک خویش یک سلسله برنامه ها را روی دست داشته و سعی مینماید از طریق پلان های عملیاتی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خویش نایل آید.

در سطح این نهاد تحصیلی، یک کمیته تحت نام (کمیته نظارت بر تطبیق پلان استراتژیک) تشکیل می گردد که متشکل از رئیس مؤسسه، معاونین، روسای پوهنچی و آمرین بخش های مختلف در سطح مؤسسه میباشد. کمیته متذکره چند تن از اعضای کمیته نظارت بر تطبیق پلان استراتژیک را طی جلسه اول به منظور نظارت از تطبیق پلان استراتژیک تعیین نموده و سپس این اعضا بگونه ربعوار و سالانه تمامی سطوح این نهاد تحصیلی را که براساس چک لست تهیه شده مورد نظارت قرار داده و جهت دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده اقدامات لازم را انجام میدهند و همچنان این کمیته پس از دریافت گزارش نهایی از هیئت نظارت کننده، گزارش نهایی را براساس فارمت مشخص تهیه و به ریاست محترم پلان، پالیسی و تقنین وزارت تحصیلات عالی ارسال می نماید.

چک لست ارزیابی استراتژی ها												
ملاحظات	اقدامات اصلاحی و برنامه های بعدی	دلایل عدم اجرا	وضعیت فعالیت ها و برنامه ها (به شمول فیصدی پیشرفت)	فیصدی پیشرفت برنامه ها و فعالیت ها در ربع چهارم	فیصدی پیشرفت برنامه ها و فعالیت ها در ربع سوم	فیصدی پیشرفت برنامه ها و فعالیت ها در ربع دوم	فیصدی پیشرفت برنامه ها و فعالیت ها در ربع اول	معیاد زمانی تطبیق فعالیت ها و برنامه ها	فعالیت ها و برنامه ها	استراتژی ها	اولویتهای استراتژیک	شماره

پلان استراتژیک سال های (۱۴۰۷-۱۴۰۳ ه.ش) مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بر مبنای رهنمود تدوین پلان استراتژیک ریاست پلان، پالیسی و تقنین وزارت محترم تحصیلات عالی در هفت فصل ترتیب و در جلسه شماره (۱۱) مؤرخ ۱۴۰۲/۱۲/۲۰ ه.ش شورای علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تصویب گردیده و صحت است.