



وزارت تحصیلات عالی
معینیت علمی
مؤسسہ تحصیلات عالی شفاء



پلان ستراتژیک

۱۴۰۲-۱۳۹۸



فهرست

عنوان	صفحه
پیام رئیس مؤسسه	1
کلیات	2
مقدمه	2
منظور از ساختن پلان ستراتیژیک	3
این پلان ستراتیژیک چگونه ساخته شد؟	3
چارت تشکیلاتی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	4
دیدگاه، ماموریت، ارزش ها و اهداف کلان	7
ارزش ها:	7
تفصیل ارزش های ما:	7
بیانیه ای دیدگاه (Vision)	8
1-2-2 تقویت کننده این دیدگاه	8
بیانیه ی ماموریت یا رسالت	9
اهداف کلان (Goals)	10
شناخت محیط داخلی	11
مقدمه	11
روش شناسی (methodology) شناخت محیط درونی	11
شناخت محیط داخلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	11
بررسی بخشهای مختلف محیط داخلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	12
اهداف و برنامه ها	12
حکومتداری خوب	13
عوامل موثر بر حکومتداری خوب	17
زیر بناها	17
عوامل موثر بر زیربناها	19
برنامههای علمی	19
عوامل موثر بر برنامه های علمی	28
دسترسی به تحصیلات عالی و حمایت محصلان	28
عوامل موثر بر دسترسی به تحصیلات عالی	34
شناخت محیط خارجی	37
مقدمه	37
ارزیابی تدوین ستراتیژی ها	40
مقدمه	40

40	تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
40	تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی
43	تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی
45	تهیه ماتریکس داخلی-خارجی
46	طراحی مدل تحلیلی (SWOT)
50	گزینش ستراتیژی ها
50	مقدمه
50	اهداف کلان مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
51	ستراتیژی های اصلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
66	نظارت و ارزیابی ستراتیژی ها
62	اهداف کوتاه مدت به اساس اولویت های ستراتیژی
66	فرایند نظارت و ارزیابی ستراتیژی ها
67	اهداف ستراتیژیک و عملیاتی
67	مقدمه
67	اهداف ستراتیژیک پنج ساله
74	اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی
74	مقدمه
74	ارزیابی ستراتیژی ها
74	شاخص داده یا ورودی:
75	شاخص ستاده یا خروجی:
75	انواع شاخص های سنجش و پایش عملکرد
75	شاخص نتیجه:
75	شاخص کارایی:
75	شاخص کیفیت:

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 نهایی، وضعیت استراتژیک، ابتکارات و فعالیت ها برای به دست آوردن اهداف استراتژیک آن نهاد را مشخص ساخته به آن نهاد سمت و سو می دهد.

پلان استراتژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء که شما اکنون در دست دارید پلانی است که امیدها و آرزوهای منسوبین مؤسسه را که در طرح و تکمیل آن همه سهم بودند منعکس می سازد، این پلان اگر به شکل جدی تطبیق گردد مؤسسه از این طریق اهداف دراز مدت خویش را با پیمانیه بسیار بلند به دست می آورد، بناءً تقاضای من اینست که همه منسوبین و کارمندان محترم ادارات مؤسسه با همان جدیت و اخلاصی که دارند برای تطبیق این پلان استراتژیک گام های استوارتر و مستحکم تر بردارند، و هنگام تطبیق فعالیت ها کیفیت کار را در نظر گرفته متوجه باشند که آیا با اجرای فعالیت های ذکر شده اهداف استراتژیک و اهداف کوتاه مدت مؤسسه را بدست آورده اند یاخیر؟

طبعاً هر کار و فعالیت که با اصول و روش های معیارهای بلند انجام داده شود نه تنها کامیابی و موفقیت دنیایی را به دنبال دارد بلکه این یک وجیبه دینی و ایمانی یک انسان مسلمان است، و هر فرد امت اسلامی به این شرعاً مکلف می باشد تا هرکار و فعالیت را در تمام بخش های زنده گی به بهترین روش انجام دهد، رسول الله صلی الله علیه وسلم فرموده اند: «إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ» یعنی: (الله تعالی در همه چیزها احسان و انجام دادن آن را به گونه شایسته فرض گردانیده است)، و حضرت عائشه رضی الله عنه از رسول الله صلی الله علیه وسلم روایت نموده است که رسول الله صلی الله علیه وسلم گفت: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ» یعنی: (الله تعالی خیلی خوش دارد تا اگر شخصی کاری را انجام می دهد آن را به صورت درست و شایسته انجام دهد).

در آخر 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 رنجیده افغانستان در بازسازی، رشد، انکشاف و پیشرفت کشور سهم خویش را ادا نمائیم.

داکتر میرویس علمی

رئیس عمومی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

فصل اول

کلیات

۱-۱ مقدمه

تجربه نشان داده است که درجهان معاصر، برنامه ریزی جهت توسعه و انکشاف بخش های مختلف جوامع انسانی، مخصوصاً در مورد مؤسسات علمی سهم بارز و نقش عمده دارد. اهدافیکه به اساس پلان های دقیق و درست تعقیب و پی ریزی می شوند، دارای نتایج سودمند و دوامدار می باشند، تعیین دقیق و به موقع اهداف، نیازها، ظرفیت ها و در نظرگرفتن شرایط زمانی و مکانی و مصلحت ها از جمله پیش نیازهای عمده تطبیق عملی هربرنامه دربخش های مختلف حیات جوامع بشری میباشد.

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء من حیث یک مرکز علمی جوان و در حال رشد، در جهت عرضه خدمات معیاری و سودمند، برای همه مردم کشور خود را معتمد میدانند. ما امیدواریم و یقین داریم که مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در مسیر سالم و هدفمند در جهت توسعه و رشد از لحاظ کمی و کیفی گام برمی دارد. بنابر آن داشتن یک پلان و برنامه منظم، مؤثر و کارا از ضروریات و نیازهای مبهم پنداشته میشود.

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

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

2-1 منظور از ساختن پلان ستراتیژیک

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

۳-۱ این پلان ستراتیژیک چگونه ساخته شد؟

بخاطر تهیه پلان ستراتیژیک نخست یک کمیته ۱۳ نفری از متخصصین ساحه علمی و اکادمیک مؤظف گردیده، تا در این راستا طبق تقسیم وظایف شروع بکار نمایند. کمیته مکلف گردید قبل از همه پلان ستراتیژیک ملی و پلان ستراتیژیک وزارت تحصیلات عالی را دقیقاً مورد مطالعه قرار داده، به اساس آن پلان ستراتیژیک موسسه تحصیلات عالی شفاء را بادر نظر داشت، اصول و نورم های پذیرفته شده اکادمیک، امکانات، ظرفیت ها و محدودیت ها طرح ریزی نماید. کار های جمعی و تخصصی بزرگ در قسمت نظرخواهی توسط پرسشنامه های مشخص با محصلین، استادان و مردم جامعه برای جمع آوری معلومات انجام شد. بر اساس یافته های تحقیق، پلانگذاری صورت گرفته و پلان عملیاتی به اساس یافته های ذکر شده ترتیب گردید، بنا بر آن محتویات عمده پلان ستراتیژیک موسسه تحصیلات عالی شفاء روی وضعیت فعلی و توسعه کمی و کیفی، افزایش ظرفیت و معیاری سازی موسسه تحصیلات عالی در پنج سال آینده تاکید می نمایند، تا من حیث یک مؤسسه ملی فعال و قوی بتواند فارغان لیسه ها را جذب و سایر کسانی را که علاقمند تحصیلات عالی میباشند به وجه احسن در بخش های مختلف علمی و اکادمیک طبق استندردهای مربوطه بعد از سپری نمودن دوره تحصیلی خویش به جامعه تقدیم نمایند.

اعضای کمیته پلان گذاری پلان ستراتیژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفا

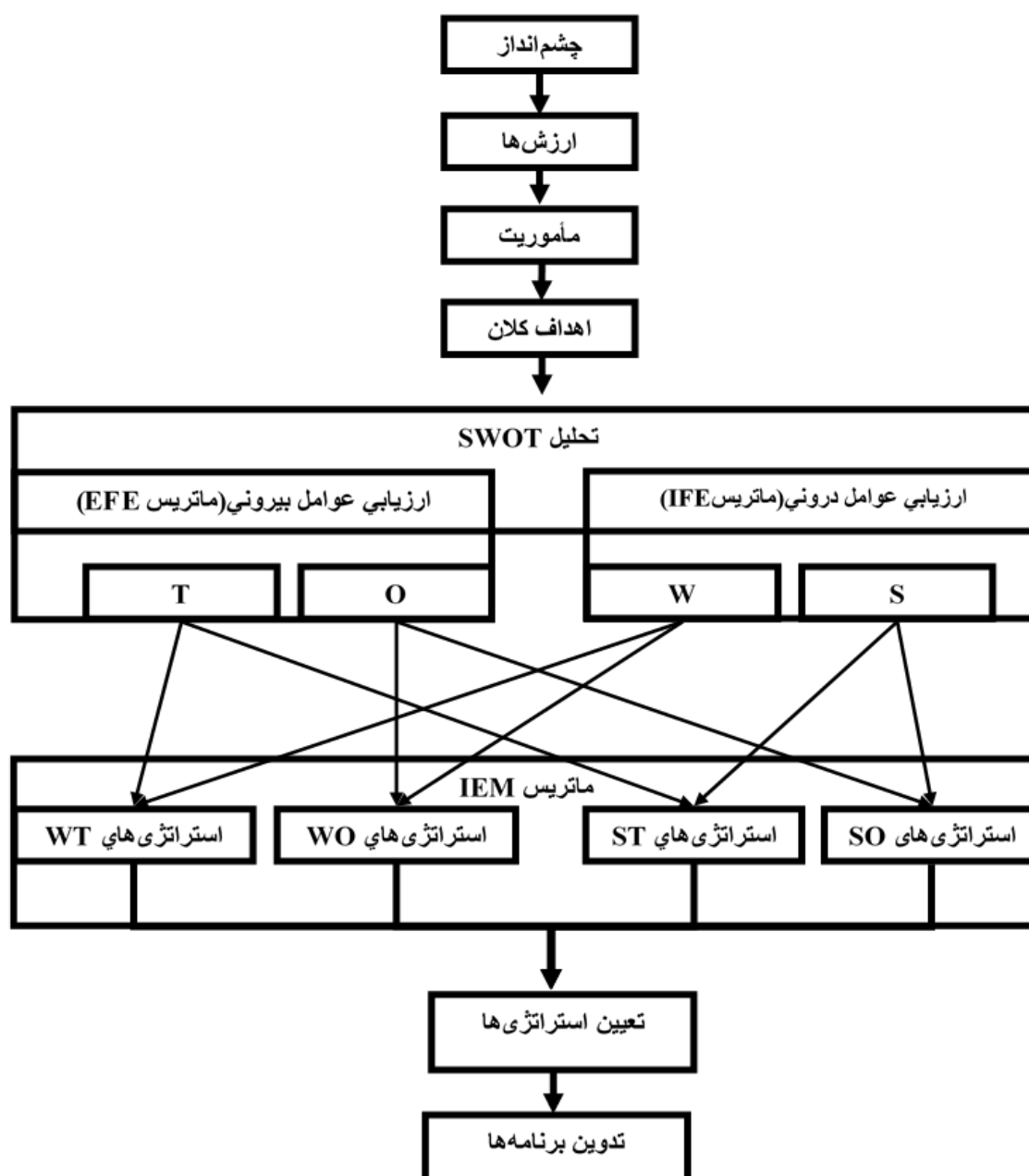
جدول ۱-۱۱ (تشکیل کمیته ترتیب و تدوین پلان ستراتیژیک)

شماره	نام	وظیفه	نوع وظیفه در کمیته
۱	دوکتور میرویس علمی	ریس و مؤسس	رئیس کمیته
۲	محمدالله جهید	معاون علمی	معاون کمیته
۳	صفی الله اخندزاده	آمر امور محصلان	منشی کمیته
۴	حمیدالله سیرت	معاون مالی و اداری	عضو
۵	داکتر سلیم صالحی	رئیس پوهنځی ستوماتولوژی	عضو
۶	ضیاء الرحمن کامران	رئیس پوهنځی حقوق و علوم سیاسی	عضو
۷	حمیدالله امیرزی	آمر مالی و اداری	عضو
۸	محمدخالد صدیقی	آمر تضمین کیفیت	عضو
۹	محمداسحق سباوون	آمر دیپارتمنت قضاء و څارنوالی	عضو
۱۰	روح الله جهانی	آمر دیپارتمنت اداره و دیپلوماسی	عضو
۱۱	محمدالیاس دوران	آمر نشرات	عضو
۱۲	عبدالسعید غیاثی	استاد دایمی	عضو
۱۳	سید سیف الدین پتنگ	آمر کتابخانه	عضو

۴-۱ چارت تشکیلاتی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

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

شکل (۱-۲) مدیریت استراتژیک برای نظام مؤسسه تحصیلات عالی شفاء



فصل دوم

دیدگاه، مأموریت، ارزش ها و اهداف کلان

۲-۱ ارزش ها:

1. پابندی به ارزش های اسلامی و ملی افغانستان
2. توجه مستمر به کیفیت در ارائه خدمات و عرضه برنامه های اکادمیک
3. رعایت شفافیت و حسابداری در پیشبرد فعالیت ها
4. تلاش برای تقویت وحدت ملی
5. تامین عدالت و برابری اجتماعی
6. اهمیت و اولویت دادن به تحقیقات به عنوان اصلی ترین راه تولید علم آفرینی و پیشرفت کشور؛
ترویج اخلاق حمیده، صداقت و محبت به وطن
7. ارج نهادن به کرامت انسانی با تکیه بر آزادگی و تقویت روحیه تتبع و بررسی علمی
8. ایجاد سیستم کار جمعی و گروهی
9. ارج نهادن به آزاد اندیشی و زمینه سازی برای ارائه افکار متضاد
10. ارج نهادن به تقدم مصالح عمومی و ملی بر منافع فردی، سمتی، قومی و تقویت روحیه همکاری و مشارکتی
11. ارج نهادن به تجربیات و دستاوردهای علمی بشر- و بهره گیری از آنها در چارچوب نظام ارزشی کشور
12. استفاده و انکشاف تکنالوژی
13. تقویت رهبری اکادمیک و تفویض صلاحیت به اهل کار

۲-۱-۱ تفصیل ارزش های ما:

- موسسه تحصیلات عالی شفاء، دارای اصول و ارزش های بزرگی هست، که تعهد و التزام به آنها را بر همه منسوبین خویش لازم می داند و این ارزش ها برای هر فرد منسوب به این موسسه به مصابه چراغ رهنمود به شمار می رود.
- **التزام به ارزش های اسلامی:** موسسه در همه امور خویش به ارزش های اسلامی متعهد بوده و خواهان پیوند دادن این ارزشها به ارزشهای علمی و اکادمیک کشور می باشد.
 - **اصل مشوره:** موسسه در تمام امور و درهمه 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 موسسه است.
- **احترام متقابل:** موسسه احترام به همه افراد جامعه را از وجایب و مسئولیت های هرفرد منسوب به موسسه می داند.
- **محاسبه و شفافیت:** موسسه در تمام امورا کادمیک، استادان، محصلان و تمام منسوبین خود با شفافیت کامل تعامل داشته و از طریق یک میکانیزم واضح و روشن پایبند به محاسبه متبادل می باشد.
- **آزادی اکادمیک:** موسسه در چهارچوب قوانین و لوايح به آزادی های اکادمیک باور دارد و حق مصادره هیچ گونه نظریه علمی را جز از راه مناقشه علمی نه به خود و نه به کسی دیگری دهد.
- **تمیز و برتری:** موسسه در انجام امور با کیفیت و به تمیز و برتری یقین دارد.
- **ابتکار:** موسسه 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:** موسسه برای آینده کشور قیادت سازی می کند و افراد دارای استعداد رهبری را تشویق و همکاری میکند.
- **عدالت:** موسسه در همه قضایا، مخصوصاً در بخش توظيف و استخدام به عدالت باور دارد و به همه افراد فرصت یکسان فراهم می کند 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.
- **کیفیت:** موسسه در بخش پلان گذاری ها، پالیسی ها و تطبیق آن همیشه در جستجوی کیفیت عالی و بهتر بوده و خود را به دریافت آن مکلف دانسته و برای رسیدن به آن تلاش می کند.

۲-۲ بیانیه ای دیدگاه (Vision)

موسسه تحصیلات عالی شفاء، مصمم به ایجاد یک سیستم تحصیلات عالی با کیفیت که بتواند نیاز های جامعه افغانی بر آورده سازد.

2-2-1 تقویت کننده این دیدگاه

1. داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده.
2. داشتن تعمیر دایمی و جایداد شخصی.
3. داشتن اراده قوی و باور مند به آینده.
4. داشتن شفاخانه کادری.

5. داشتن فابریکه تولید دواپی.
6. داشتن ترانسپورت رایگان برای اناث .
7. موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین.
8. شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع.
9. داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی، تکنولوژی پیشرفته .
10. داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین.
11. استقلالیت مالی موسسه تحصیلات عالی شفاء.
12. داشتن شرایط ویژه برای طبقه اناث.
13. استفاده از تکنالوژی معاصر در میتودهای تدریس.
14. موجودیت همکاری صمیمانه بین اعضای کادر علمی.
15. جذب و تربیه کادر های جوان و با تعهد به ارزش های اسلامی و اسلامی .

۲-۳ بیانیه ی ماموریت یا رسالت

موسسه تحصیلات عالی شفاء، در حال حاضر با فراهم نمودن زمینه های لازم تحصیلی، مصروف تحصیل کادر های علمی و مسلکی در سطح جامعه افغانی میباشد. این ماموریت به شرح زیر به ارزش های گوناگون تجزیه می گردد

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

۲-۴ اهداف کلان (Goals)

1. زمینه سازی تحصیلات عالی معیاری در عرصه های مختلف علوم نظری و تطبیقی برای فارغان دوره های لیسانس مطابق ارزش های اسلامی و ملی.
2. تربیه کادرهای علمی و متخصص در بخش های مختلف علمی جهت پیش برد فعالیت های اکادمیک.
3. پیش برد فعالیت های علمی و تحقیقی، با استفاده از مهارت های علمی و تکنالوژیکی عصری به منظور پیشرفت در عرصه های اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی.
4. انتقال علم و تکنالوژی جهانی و ایجاد زمینه برای نوآوری ها، استفاده از روش های نوین و بین المللی در ساحت تدریس و تحقیق.
5. آماده سازی فضا و محیط مناسب برای فعالیت های اکادمیک، تبادل افکار و تجارب میان استادان و محققین.
6. سهم گیری در بازسازی، انکشاف و پیشرفت کشور عزیزمان افغانستان از طریق تقدیم خدمات علمی و فرهنگی در سطح دیپارتمنت، پوهنځی ها و مرکز تحقیقاتی.
7. انکشاف و ارتقای پوهنځی در سطحی که نقش های مدیریتی در آنها رونما گردیده و به صورت هماهنگ با تشریک مساعی فعالیت نمایند.
8. انکشاف کادر علمی تخنیک و کارمندان اداری پوهنځی به اساس اراییه فرصت های تحصیلی بالاتر، کورس های کوتاه مدت، بازدیدهای متقابل و ایجاد فرهنگ آموختن متداوم.
9. فراهم آوری زیر بناهای لازم برای ایجاد پوهنځی جهت خدمت به کشور و منطقه

فصل سوم

شناخت محیط داخلی

3-1 مقدمه

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

3-2 روش شناسی (methodology) شناخت محیط درونی

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

۳-۳ شناخت محیط داخلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

در این قسمت به شناخت محیط داخلی پرداخته شده است. برای این منظور، بخش های مختلف محیط داخلی از جمله برنامه های علمی، حمایت از محصلان، زیربناها، بودجه و اعتبارات، منابع بشری، فرهنگ و قوانین، حوزه ارتباطات، روابط و همکاری ها و عملکرد مؤسسه تحصیلات عالی شفاء و عوامل

موثر در این بخش‌ها تشریح خواهد شد. عناوین کلی مورد بررسی که مفاهیم فوق را در بر دارند عبارتند از:

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

۳-۴ بررسی بخش‌های مختلف محیط داخلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

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

۱-۳-۴ اهداف و برنامه‌ها

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

- a. کسب رضای خداوند (ج) و ازاین طریق خدمت به دین مبین اسلام و ملت مسلمان افغانستان.
- b. مشارکت در اماده ساختن کادرهای ملي با معیار های ملی بین المللي در رشته های مختلف.
- c. عرضه ي پروگرامهای تحصیلی بادر نظر داشت ارزشهای اسلامي، تاریخي و ملي کشور.
- d. پرورش وانکشاف استعدادهای فکري ومهارت های عملي محصلان با فراهم اوري زمینه های مساعد فراگیری ساینس وتکنالوژی بطور نظري وعملی.
- e. تربیه ي نسل جوان با روحیه سخت کوشي در مقابل مشکلات، پیگیری در فراگیری علوم وفنون، وفاداري به وطن، تعهد در برابر مردم و بیزارى از هرگونه مفاسد اخلاقي واجتماعي.

f. تشویق و پشتیبانی همه جانبه از فعالیت های مبتکرانه و خلاق علمی در زمینه های تحقیقی، آموزشی، تالیف، ترجمه و انتشارات و ارتقای سطح آمادگی علمی- مسلکی اعضای کادر علمی مربوط.

g. انتقال دانش و تکنالوجی معاصر جهت مشارکت فعال در پروسه های بازسازی فرهنگی و اقتصادی کشور و غلبه بر عقب ماندگی طولانی.

h. تامین و تقویه ی مناسبات علمی و اکادمیک با مؤسسات مماثل داخلی و خارجی جهت تبادل تجارب.

همچنین مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در راستای پلان ستراتیژیک خویش برنامه هایی را در دست دارد که عناصر اصلی آن عبارتند از بهبود دسترسی به تحصیلات عالی و افزایش کیفیت آن، افزایش تقریبی محصلان در سیستم مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به دو ونیم برابر گردد، به عبارت دیگر تعداد محصلان تا سال ۱۴۰۲ از ۶۰۰ به ۱۵۰۰ تن افزایش خواهد یافت. در عین حال بهبود کیفیت این نهاد تحصیلی یکی از اهداف اساسی تلقی شده و از همین رو در این پلان، ارایه ی آموزش به بیشتر از ۱۲ نفر از کادر علمی و تشویق محصلان برای ادامه ی تحصیل در مقاطع ماستری و دوکتورا، برای رسیدن به این هدف در نظر گرفته شده است. علاوه بر آن، تعداد ۳۰ نفر استاد دایمی جدید در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء جذب خواهند گردید تا از این طریق تناسب ۱۵ نفری بین استادان و محصلان تأمین گردد. استخدام بیست کارمند دیگر و انجام تعهد نسبت به تقویت و تجدید مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در سطح معیارهای ملی و جهانی، گرچه کار سختی به نظر میرسد ولی دور از دسترس نمی باشد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء خود را مکلف به تقویت کیفیت تحصیلات عالی می داند زیرا این امر کلیدی منجر به ارتقای کیفیت و معتبر شدن نهاد تحصیلی می گردد. اهداف و دیدگاه مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به گونه ای تنظیم شده است که بتواند این نهاد تحصیلی را از وضعیت نامساعد فعلی آن خارج ساخته و آن را به یک سیستم با کیفیت عالی تبدیل نماید.

۳-۴-۲ حکومتداری خوب

تصمیم گیری خوب و مهارت های تحلیلی خصوصياتی است که می شود آن را از طریق ارایه برنامه های آموزشی و یا درس های اختصاصی در صنف ها برای محصلان، فارغان و سایر اقشار جامعه آموزش داد و از این طریق قدرت تحلیلی و تصمیم گیری خوب را میان افراد جامعه بالا ببریم؛ زیرا دیده می شود افرادی که در گونه های تصمیم گیری دچار مشکل اند و مهارت های تحلیلی را نیز در وجود بعضی افراد جامعه کمتر می توان سراغ داشت یا بر مؤسسات تحصیلات عالی است که علاوه بر عرضه خدمات

تحلیلی و آموزش اختصاصی یا رشته وی، محصلان خود را برای مهارت های تحلیلی بهتر و قدرت تصمیم گیری خوب و قاطعیت عمل را نیز برای محصلان آموزش دهند. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء هم در این پلان عزم خویش را برای افزایش مهارت های تحلیلی و تصمیم گیری خوب در میان محصلان، فارغان و سایر افراد جامعه اتخاذ و برنامه های آموزشی و عملی را در سال های نخست تطبیق این پلان یعنی در سال ۱۳۹۸ اتخاذ می نماید.

۱-۲-۳-۴ ارتقای ظرفیت رهبری و بهبود سیستم مدیریتی مؤسسه

با ترتیب پلان کنونی بخشی از برنامه های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با در نظر داشت لوايح ومقررات قابل تغییر میباشد. انتصاب بست ریاست ها، معاونیت ها و رؤسای پوهنخی ها طبق قانون تحصیلات عالی انجام میشود. اما در سال اول تطبیق پلان کنونی، طرزاعمل برای کسانی که در بست های رهبری مؤسسه تحصیلات عالی شفاء انتصاب میشوند، وضع خواهد شد. آنانی که برای بست های رهبری انتصاب می شوند، به صورت روشن این انتظارات را برآورده سازند:

1. درک نیازمندیها و تلاش برای برآورده ساختن آن و رسیدگی به مشکلات و تهدیدها .
2. مبارزه باهرنوع فساد، کارشکنی، تعصب و بی عدالتی.
3. نمایندگی مؤثر و نیرومند از مؤسسه تحصیلات عالی شفاء نزد وزارت تحصیلات عالی و شرکای انکشافی.
4. ایجاد مناسبات حسنه و سازنده با همکاران انکشافی، استخدام کننده گان، ادارات ذیربط و مقامات.
5. رسیدگی و پرداختن به شکایات محصلین، استادان، کارمندان و مراجعین.
6. انگیزه دادن به منسوبین برای سخت کوشی، نوآوری، مسوؤلیت پذیری و خدمت گذاری صادقانه و شفاف.
7. در سطح مدیریت و رهبری، سیاست عدم تمرکز را عملی نماید
8. تفویض صلاحیت ها را در سطح پوهنخی ها و دیپارتمنت ها در بخشهای تهیه بودجه، خلق عواید و ایجاد توامیتها.
9. معاونیت علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تفویض صلاحیت اکادمیک را در بخش حذف و ایجاد مضمون جدید، تجدید مواد درسی، تجدید کریکولم، نیازسنجی و ایجاد برنامه های جدید برای پوهنخی ها و دیپارتمنت ها را عملی میسازد.

10. توسط معاونیت های علمی و اداری مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تمام اسناد مانند، مقررها، لوایح و طرز العمل هارا در بخشهای اکادمیک، اداری و محصلین بررسی میشوند. در صورت لزوم تعدیلات در آن پیشنهاد میگردد.

11. در ریاست پوهنخی ها تلاش میشود، که از قشر- جوان و تحصیل کرده که دارای دیپلوم دوکتورا و ماستری است انتخاب شود. برای انتخاب ریاست پوهنخی ها معیار شایستگی، دانش، تجربه، ابتکار و اخلاق در نظر گرفته میشود. همچنان ریاست پوهنخی ها تشویق به ارایه ابتکار در سطح پوهنخی میگردد.

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

مؤثریت استقلالیت مؤسسات تحصیلات عالی در بخش های توسعه، خلاقیت، ابتکار، رشد آموزش و تحقیقات در جهان به اثبات رسیده است. لازم است تا تفاوت ها و نیز روابط داخلی بین آزادی اکادمیک، استقلال پوهنخی ها و دیپارتمنت ها را با در نظر داشت آزادی اکادمیک که در پلان ستراتیژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء ذکر گردیده است. به وضاحت ارایه شود.

آزادی اکادمیک یک اصل پذیرفته شده در سطح ملی و بین المللی می باشد و حقوق زیادی را به استادان مؤسسه ها تفویض می نماید. بنابراین به استادان مؤسسه تحصیلات عالی شفاء آزادی داده می شود تا فعالیت های علمی خود را مطابق اصول اکادمیک انجام دهند.

سوالات بنیادی که پیرامون حسابدگی مطرح می گردند عبارتند از: چه کسی حسابدگی می باشد؟ برای چه منظور؟ به چه کسی؟ از طریق کدام ابزارها؟ با کدام نتایج؟

استقلال امور اکادمیک و مالی مؤسسه ها یک امر اساسی برای توسعه دانش و نوآوری در تحصیلات عالی در زمینه دادن آزادی به مؤسسه ها و کارمندان آن ها جهت خلاق بودن به آنها شمار می آید.

۳-۴-۲-۳ تقویت و بازنگری اسناد تقنینی

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

۳-۴-۲-۴ بهبود مؤثریت و شفافیت در اداره مؤسسه

برای انکشاف نظام رهبری این اداره همواره تلاش می‌ورزد تا ارتباط کاری را با بخش‌های مختلف خود داشته باشد. هکذا کارمندان لایق و شایسته را استخدام نماید و سیستم مالی خود را نیز به وجه بهتر کنترل نموده و سیستم گزارش‌گیری مالی را از طریق سافت ویرها کنترل نماید. علاوه بر آن عملکردهای زیر برای داشتن اداره شفاف و معتبر ضروری اند.

1. ایجاد روابط بهتر میان بخش‌های مختلف مؤسسه تحصیلات عالی
2. ایجاد مرکز آموزشی برنامه‌های تجارتي
3. ایجاد مرکز بازاریابی
4. استخدام کارمندان اداری متخصص و متعهد
5. بهبود سیستم مالی و نظارت و گزارش‌گیری شفاف
6. تقویه همکاری میان نهاد‌های تحصیلی داخلی و خارجی

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

تکنالوژی معلوماتی میتواند نقش مؤثری را در بخش‌های حکومت داری خوب داشته باشد، منجمله میتوان به موارد مانند سرعت کار و امور اداری، شفافیت بهتر، دقت بیشتر، ذخیره و دسترسی به معلومات به طور آسان و دقیق و دسترسی به آمار و تهیه گزارشات مختلف النوع و ارتباطات سریع اشاره کرد. این مؤسسه علمی خوشبختانه در این بخش گام‌های استوار را برداشته و دارنده یک سیستم منظم و کامل مدیریت تکنالوژی را دارا است. که اکثریت فعالیت‌های این نهاد علمی از طرق همین سیستم به پیش می‌روند و در پهلوی آن طی این پلان ستراتیژیک برنامه‌های ذیرنیز تطبیق میگردد.

1. انکشاف سیستم معلوماتی و مدیریتی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء (SHLMS)
2. انکشاف سیستم اداری الکترونیکی برای تمام بخش‌های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
3. انکشاف و راه اندازی سیستم اداری الکترونیکی برای تمام بخش‌های شفاخانه خیر الشفاء
4. حفظ و مراقبت سخت افزار و نرم افزار (SHLMS)
5. انکشاف و راه اندازی سیستم اداری الکترونیکی برای تمام بخش‌های فابریکه تولید ادویه

۳-۴-۲-۴ خلق منابع مالی

خلق عواید و تمویل بخشی از مصارف انکشافی و عادی جز از برنامه‌های مهم پلان مؤسسه تحصیلات عالی شفاء است. این مؤسسه در نظر دارد که با خلق عواید بتواند برنامه‌هایش 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:

1. فیس محصلین
2. کورس های زبان خارجی و کامپیوتر
3. برنامه های ماستری
4. تولید ادویه از طریق فابریکه تولیدی این نهاد
5. لکچرنوت ها کتب و مواد درسی
6. اجرای فرمایشات تحقیق
7. تدویر مسابقات سپورتنی
8. فروش مجلات تحقیقی
9. اجرای فرمایش طبع و نشر
10. تدویر نمایشات هنری

عوامل موثر بر حکومتداری خوب

1. امضای تفاهم نامه های همکاری با نهاد های تحصیلی داخلی و خارجی.
2. استفاده از تکنالوژی معلوماتی برای حکومت داری خوب.
3. بهبود موثریت و شفافیت در اداره مؤسسه تحصیلات عالی.
4. تطبیق و ارزیابی از تطبیق تمام اسناد تقنینی.
5. استخدام استادان و کارمندان مطابق به اسناد تقنینی.
6. ایجاد روحیه یکدیگر پذیری و تعامل ملی.
7. فعالیت مستمر جهت مبارزه با فساد اداری و علمی.
8. جذب و پیشرفت محصلان مطابق به قانون تحصیلات عالی.

۳-۴-۳ زیر بناها

۳-۴-۳-۱ تجهیز صنوف درسی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء با داشتن تعمیر ستندرد دایمی که با معیار های آموزشی مهندسی و معمار گردیده به کمبود جای و صنف های درسی مواجه نیست و جهت هر چه بهتر تجهیز صنوف درسی و انکشاف کتابخانه معیاری اقدامات اقدامات ضروری طی پنج سال آینده انجام میدهد.

۳-۴-۳-۲ تجهیز صنوف درسی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء دارای ۱۸ صنف درسی در پوهنهی حقوق و علوم سیاسی 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.

۳-۴-۳-۳ 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 پوهنځي توأمیتها و قرار دادهایی را با نهادهای داخلی و خارجی مستقر در افغانستان برای آموزش و تریننگ عملی، محصلان ایجاد مینماید.

۳-۴-۳-۴ تجهیز لابراتوارها

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

۳-۴-۳-۵ تجهیز کتابخانه

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء دارای کتابخانه مجهز با ابیش از ۲۰۰۰ هزار جلد کتاب، مجلات علمی، و چپتر در رشتهای مختلف غرض استفاده استادان و محصلان که جوابگوی نیاز های آنها است. میباشد. با آن هم کتابخانه نیاز تجدید و تجهیز هر چه بستر 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 پوهنځي 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

۳-۴-۳-۶ 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 استعدادهای ورزشی محصلان دانسته میشود، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء قراردادهایی را با جمنازیومها، کلهپهای ورزشی و میدانهای بزرگ برای بازیهای ورزشی عقد مینماید، تا از این طریق امتیازات مادی و معنوی را برای محصلان خویش فراهم سازد.

علاوه برآن 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 آمريت ورزشی ایجاد مینماید.

۳-۴-۳-۷ ساحات سبز و بهبود محیط زیست

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

عوامل موثر بر زیربناها

1. اختصاص بودجهی انکشافی مبتنی بر نیازهای نهاد تحصیلی؛
2. انکشاف زیربنای علمی، تدریسی و اداری؛
3. توسعه و انکشاف زیربنای تحقیقات علمی و نشرات علمی.

۳-۴-۴ برنامه های علمی

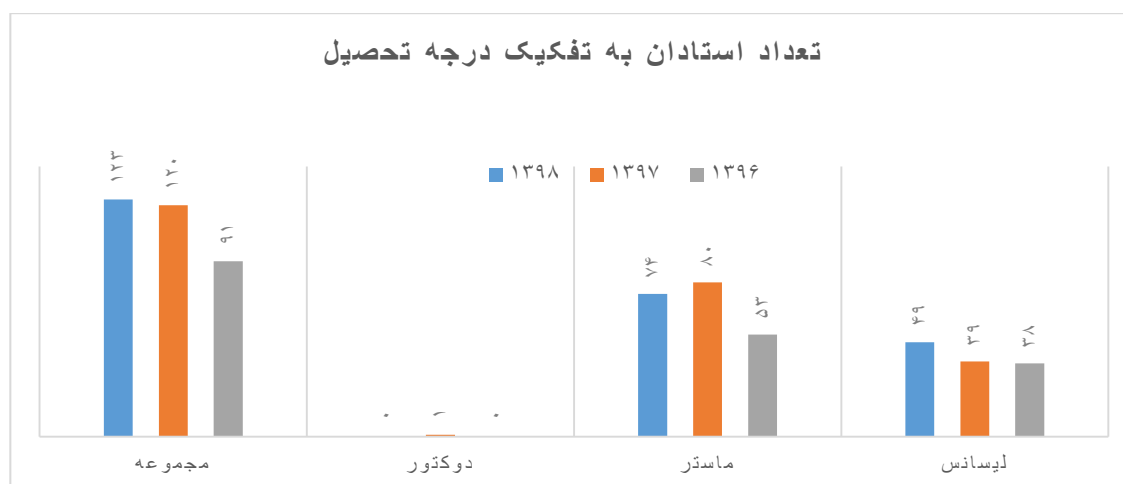
راه اساسی برای بهبود کیفیت تحصیلات عالی افزایش تعداد اعضای کادر علمی است که دارای سویه تحصیلی ماستری و دکتورا باشند. یکی از اهداف مهم مؤسسه تحصیلات عالی شفاء طی این پلان ستراتیژیک این است تا جذب اکثریت اعضای کادر علمی خویش را به سویه های ماستری و دکتورا در نظر گرفته. همچنان زمینه تحصیلات به سطح ماستری و دکتورا را برای اعضای کادر علمی مساعد سازد.

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

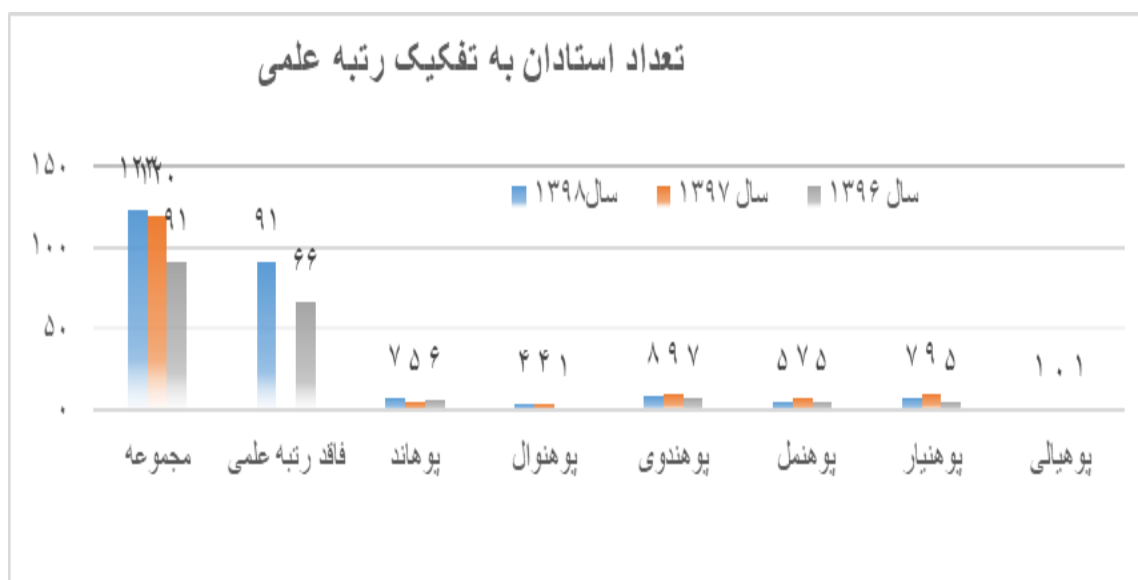
رشد کادر علمی مستلزم رهبری متعهد، مبتکر و توانا، پلانگذاری دقیق، تخصیص مناسب منابع مالی و آموزش میباشد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء طبق پلان ستراتیژیک وزارت تحصیلات عالی مصمم است تا دوره های آموزشی کوتاه مدت و طویل المدت را برای کادرهای علمی خویش ارایه نماید که

مربوط به روش های تدریس جدید، راه رسیدن برای تقویت کیفیت تدریس باشد. پوهنچی ها تشویق می گردند و بالای بهبود کیفیت تدریس خویش بیشتر کار انجام دهند. آموزش دراز مدت در حال حاضر یکی از واقعیت های پذیرفته شده انکشاف تحصیلی در تمام عرصه ها می باشد. برای رسیدن به این هدف، دوره های آموزشی و با استفاده از ورکشاپ ها در جریان تعطیل های تابستانی و زمستانی مؤثر واقع می گردد. چنین دوره ها با توجه به رشته مربوطه دارای چندین قسمت خواهند بود: لکچرها، بحث های گروهی و بازدیدهای ساحوی، تسهیلات موجود مؤسسه و کادر علمی آن در صدر ارایه چنین امور قرار خواهد داشت، این امر را می توان با استفاده از استادان، هیئت رهبری مؤسسه، کنفرانس های ویدیویی و کمک کادر علمی از مؤسسات تجارتي و صنعتی تکمیل خواهد شد.

گراف 1-1 (تعداد اعضای علمی بر حسب سویه تحصلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء از سال ۱۳۹۶-۱۳۹۸)



تعداد اعضای علمی بر حسب رتبه علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء از سال ۱۳۹۶-۱۳۹۸ (۱-۲) گراف



۳-۴-۴-۲ آموزش های کوتاه مدت

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

۳-۴-۴-۳ افزایش تعدادی اعضای کادر علمی و کار کنان

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در استخدام کادر علمی خود از استادان و کادر های جوان دوکتور و ماستر زیاد سود می جوید.

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

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد که حد اقل تا سال ۱۴۰۲ هـ ش به تعداد (۳۰) استاد با درجه های تحصیلی ماستر و دوکتور استخدام نماید که میزان نسبت استاد و محصل را یکی بر پانزده حفظ کند.

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

مطابق به نیازمندی های این نهاد تحصیلی، در استخدام کارمندان کارفهم افزوده می شود و تا آخر سال کاری این پلان، مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تعداد کارمندان خود را حد اقل به ۵۰ نفر می رساند و آنان را آموزش، پرورش و ارتقای ظرفیت میدهند.

۳-۴-۴-۴ مشوق ها

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

۳-۴-۴-۵ ترفیع اعضای کادر علمی

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

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

این نهاد تحصیلی همانند مرکز تحقیقات یا در چوکات مرکز تحقیقات، مرکز تکنالوژی، اختراعات و اکتشافات را نیز ایجاد می نماید و از طریق آن محصلان، استادان و افراد جامعه را در عرصه تکنالوژی و اختراعات همکاری می نماید. استعداد های خلاق را جذب نموده و تسهیلات ممکن را فراهم می کند تا اختراع و اکتشاف صورت گیرد.

۳-۴-۴-۷ انکشاف برنامه های تحصیلی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد که مطابق نیازمندی‌های بازار کار دیپارتمنت‌ها و پوهنخیی‌ها را ایجاد کند. ایجاد همچو دیپارتمنت‌ها و پوهنخیی‌ها مبنی بر نیازسنجی اجتماعی و بازار کار خواهد بود. از این سبب قبل از ایجاد چنین دیپارتمنت‌ها، تحقیقات گسترده مبنی بر ضرورت آن در جامعه و بازار کار صورت خواهد گرفت. در پنج سال آینده، روی ایجاد پوهنخیی ذیل کار میشود: پوهنخیی طب معالجوی، قابلیت‌های و تکنالوژی طبی.

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

در چند سال گذشته تکنالوژی معلوماتی در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء رشد و مؤثریت چشم گیر خود را روی پروسه تدریس، کارهای تحقیقی و کارهای مدیریتی داشته است. مؤسسه تحصیلات عالی

شفاء برای تقویه سیستم تکنالوژی و دخیل کردن آن در پروسه آموزش و تحقیقات علمی فعالیت های زیر را انجام می دهد:

- تطبیق سیستم انتر نیتی در محوطه مؤسسه تحصیلات عالی شفاء که این سیستم استادان، محصلین و کارمندان دارای یک (Username) و یک (Password) می باشد که با استفاده از این سیستم استفاده کننده میتواند از تمام تسهیلات، انتشارات و منابع و مآخذ علمی و تکنالوژیکی در ساحه تحت پوشش استفاده نماید
- در جهان معاصر کتابخانه فزیکتی نقش خود را آهسته آهسته به کتابخانه آنالین یا دیجیتلی داده است و از کتابخانه دیجیتلی محصلان و افراد با سواد جامعه نسبت به کتابخانه فزیکتی بیشتر استفاده می کنند. جوانان کشور ما نیز در روز های اخیر استفاده از کتابخانه دیجیتلی را نسبت به کتابخانه فزیکتی ترجیح داده اند؛ زیرا امروز بیشتر جوانان کشور ما از تلفون های هوشمند استفاده می کنند که در یک تلفون می شود هزاران جلد کتاب را با خود بدون وزن و جای زیاد حمل کنند و در اوقات فراغت از آن استفاده را ببرند. بدین ترتیب مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در کنار کتابخانه فزیکتی، کتابخانه دیجیتلی را فعال ساخته است که در آن صد ها جلد کتاب مورد نیاز محصلان جای گزین شده است. شفاء کتابخانه دیجیتلی خود را انکشاف می دهد و از مجموع کتاب های دیجیتلی موجود و کتاب های دیگر یک سافت ویری با کیفیت را ایجاد می نماید و در اختیار محصلین خود قرار می دهد.

- تطبیق سیستم (SHLMS) نوعی تکنالوژی که با استفاده از آن تمام استادان می توانند مواد درسی و آموزشی خویش را با محصلین شریک سازند و محصلین می توانند مواد درسی را بین خویش تبادل نمایند و همچنان با استفاده از این سیستم محصلین می تواند سوالات خویش را با استادان در میان بگذارند و متقابل جواب خویش را دریافت نمایند.
- تکمیل وانکشاف دیتابیس (Data Base) که جوابگوی تمام نیازمندیهای مؤسسه تحصیلات عالی باشد.

- اطاق ویدیو کنفرانس ها را به قدر ضرورت در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء ایجاد می کند

۳-۴-۴-۹ بهبود و گسترش روند تحقیق

تحقیقات علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء شامل تطبیق پروژه های تحقیقاتی، ترفیع علمی، مقاله های نوشته شده علمی، مونوگراف محصلین دوره لیسانس است. در جریان تطبیق پلان های قبلی فعالیت ها در انجام تحقیقات علمی صورت گرفته است، ولی این فعالیت ها انجام یافته نبوده است. از این سبب دستاورد تحقیقی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در این سالها کمتر توانست به ارتقای کیفیت

تدریس کمک کند.. برای انکشاف تحقیقات علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در طی پنج سال آینده اقدامات زیر انجام میگیرد:

- معاونیت علمی و آمریت مرکز تحقیقات علمی، ظرفیت موجود کادر علمی را که توانایی انجام تحقیقات علمی را دارند شناسایی کرده و انسجام می بخشد.
- توسط معاونیت اداری، تعداد سفرهای علمی دیپارتمنت ها، سالانه مشخص و برای انجام آن بودجه در نظر گرفته میشود.
- مرکز تحقیقات علمی با دولت و نهادهای تحقیقات ملی و بین المللی در جلب کمک و همکاری های تخنیکی و تبادل دانش کار میکند.
- با ایجاد کیفیت در تحقیقات علمی و نشر- نتایج تحقیقات در مجله علمی این مؤسسه اکادمیک تلاش میشود که نشریه مزکور به حیث یک ژورنال معتبر علمی تحقیقی در سطح کشور جایگاهش را کسب کند. همچنان نتایج این تحقیقات در ویب سایت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به نشر- میرسد. نشر- نتایج تحقیقات اگر به شکل کتاب باشد با هزینه و اعتبار مؤسسه تحصیلات عالی شفاء چاپ و نشر میشود.
- مرکز تحقیقات علمی با نهادهای تحقیقاتی دولتی و غیر دولتی که در افغانستان فعالیت دارند، ایجاد ارتباط می کند و از امکانات و دیگر سهولت های این نهادها برای انجام تحقیقات علمی خود استفاده مینماید.
- کسب نمودن عضویت در ژورنال های بین المللی
- امضای توامیت های تحقیقات (تحقیقات مشترک)
- افزایش مهارت های تحقیقی برای استادان و محصلین
- سهیم ساختن محصلین در تحقیقات علمی این نهاد اکادمیک
- مرکز تحقیقات علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء پروپوزل پروژه های تحقیقاتی استادان را جمع آوری و جهت تمویل آن به نهادهای زیربط مراجعه می کند.
- سهم گرفتن در انکشاف جامعه از طریق تحقیقات
- مرکز تحقیقات علمی این مؤسسه تحصیلات عالی شفاء سمینارهای علمی را با اشتراک دانشمندان کشور ترتیب مینماید تا دانشمندان نتایج تحقیقات خود را در اختیار استادان و محصلین قرار دهند و زمینه تبادل دانش و تجارب میان این علمی و اجتماع نهادها به میان آید.
- معاونیت علمی با همکاری مرکز تحقیقات علمی کنفرانسهای بین المللی را تدویر مینماید.

- معاونیت علمی برای کتابخانه، کتاب و ژورنال های علمی تهیه میکند تا نیازمندی تحقیقات محققین بر آورده شود.
- این مؤسسه تحصیلات عالی روش تدریس خویش را بازنگری میکند. روشی که بتواند سبب خلق پرسش، خلاق ابتکار و مشوق محصلین به انجام تحقیقات شود جایگزین می کند.
- زبان های رسمی کشور عزیز ما پښتو و دری است، چگونگی تدریس در مؤسسه علمی شفاء توسط شورای علمی این مؤسسه تعیین و به منصفه تطبیق گذاشته خواهد شد.

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

- مؤسسه تحصیلات عالی شفاء طی پنج سال آینده در نظر دارد مطابق نیاز سنجی دریکی از رشته ها از وزارت محترم تحصیلات عالی برای برنامه ماستری جواز اخذ نماید. در این بخش مؤسسه تحصیلات عالی شفاء به صورت مشخص فعالیت های زیر را انجام میدهد:
- معاونیت علمی، کریکولم معیاری با در نظرگیری بازار کار و با مشوره با سکتور خصوصی و وزارت خانه های مسلکی تهیه میکند.
 - این مؤسسه در نظر دارد که تکنالوژی معلوماتی را به صورت موثر وارد سیستم تدریس در دوره های فوق لیسانس نماید، تا محصلین با دانش جدید به اسرع وقت دسترسی یابد.
 - معاونیت اداری، هر ساله تخصیص برای بازدید ساحوی و جمع آوری دیتاها برای محصلین و استادان برنامه های ماستری در نظر میگیرد.
 - ریاست پوهنخی ها در ایجاد برنامه های ماستری هماهنگی میان پوهنخی و دیپارتمنت ایجاد می کند.

۱۱-۴-۳ جهانی شدن

الف) استفاده از تجارب نهادهای تحصیلی معتبر جهانی

افغانستان کشوریست که چهار دهه جنگ و خانه ویرانی را سپری کرده است و نهاد های تحصیلی بشمول نصاب درسی آن از ریشه و بنیاد ویران و برباد گردیده است. در این صورت نیاز دارد با سیر و سیاحت علمی از تجارب کشور های پیشرفته در ارتقای کیفیت و معتبر شدن خویش استفاده نموده و آن را در اولویت های کاری خود قرار دهد. هکذا علمی شفا با سه کشور بیرونی (ایران، هند و پاکستان) در ارتباط بوده و مشوره های آنان را نیز در نهاد تحصیلی خود تطبیق می نماید. علاوه از مشوره های این مؤسسه تحصیلات عالی تلاش خواهد کرد، با مؤسسه های دیگر دولتی و غیر دولتی منطقه و جهان توامیت ها را به وجود آورد، تا از دیدگاه و تجارب یکدیگر استفاده صورت گیرد.

ب) استفاده از مفردات درسی مؤسسه های معتبر جهانی

برای معیاری شدن نصاب، به روز سازی و انکشاف نصاب درسی، بازدید نصاب کشور های پیشرفته و تا حد امکان استفاده از نصاب درسی کشور های بیرونی نیاز احساس می شود. این نهاد اکادمیک برای به روز سازی نصاب درسی خود از نصاب های درسی کشور های منطقه استفاده کرده و در پلان ستراتیژیک خویش می گنجاند تا از آنها برای نو سازی کریکولم استفاده ببرد. تجارب چهل سال اخیر نشان داده است، که موازی با مفکوره های سیاسی و دولتی نصاب های درسی کشور های کمک کننده (دونر) هم بر مؤسسه ها، مؤسسات تحصیلات عالی و مدارس وارد ترجمه و هو بهو به تطبیق سپرده شده است. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در نظر دارد که نصاب های بیرونی بعد از اینکه توسط متخصصین کارکشته مجرب افغانی مطالعه، تحلیل و موارد که مطابق به فرهنگ و عنعنات ملی باشد، استخراج و به منشه تطبیق آورده خواهد شد.

ج) دعوت افراد باتجربه از مؤسسه های معتبر آسیایی

داشتن مشاورین و استادان مهمان خارجی یا حد اقل دعوت افراد باتجربه از کشور های پیشرفته دنیا برای نهاد های خصوصی که در افغانستان تقریباً تازه قدم برداشته و مسئله خصوصی سازی تحصیل در افغانستان یک پدیده نو میباشد ضروریست و این مؤسسه تحصیلات عالی شفاء برای استخدام مشاورین خارجی و حد اقل دعوت افراد کهنه کار خارجی تلاش می نماید. ترجیح داده خواهد شد، تا استادان مهمان و یا مشاورین تحصیلات عالی کشور های مالیزیا، اندونیزیا، ترکیه، جاپان، کوریا، مصر و غیره به شمول همسایه های در به دیوار دعوت خواهد شد.

د) بازدیدهای متقابل

بازدیدهای متقابل از داخل و خارج مطابق هدایت مقام محترم وزارت تحصیلات عالی با درنظر داشت امضا تفاهمنامه های در داخل و خارج کشور صورت خواهند گرفت. که این امر به اعضای کادر علمی اجازه میدهد تا بازدیدهای مختصر- از مؤسسه های داخلی و بین المللی طبق تفاهمنامه، غرض مطالعات علمی تبادل نظر نمایند و توجه گردد تا هیئت رهبری و کادر علمی دست آوردهای علمی خویش را انتقال دهند. به همین ترتیب از استادان مؤسسه های دیگر دعوت گردد تا از مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بازدید نمایند و از این بازدیدهای متقابل اندوخته های علمی شان را به یکدیگر شریک و انعکاس دهند. و کارمندان میتوانند از سفرهای کوتاه مدت در مؤسسه های داخلی و خارجی به تجارب و اندوخته های خویش بیافزایند. سایر برنامه های لازم باید با وجود فراهم بودن تعداد کافی کادر علمی دارای ماستری و دوکتورا برای آموزش چنان دوره ها طرح گردد تا در آینده ها بتوانیم زمینه تحصیلات عالی بالاتر از سطح لیسانس را آماده سازیم.

۱۲-۴-۳ انکشاف نیروی بشری و کاریابی

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

۱۳-۴-۳ ارتقای کیفیت و اعتبار گیری

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

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء پروسه نظارت و ارزیابی را به صورت درست و جدی تطبیق مینماید. نظارت و ارزیابی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در دو ساحه انجام میشود که بخش های اداری و اکادمیک را در بر دارد. در بخش اکادمیک نظارت و ارزیابی توسط کمیته ارتقای کیفیت صورت میگیرد و اما برای نظارت و ارزیابی در بخش اداری، یک طرز العمل ترتیب میشود.

در پلان ستراتیژیک کنونی این نهاد تحصیلی در نظر دارد تا ارزیابی های زیر را در پنج سال آینده انجام دهد:

1. تکمیل ارزیابی خودی نهاد تحصیلی جهت اخذ اعتبار ملی؛
2. ارزیابی کارمندان تخنیکی و مسلکی مطابق به ستندردهای تخصصی؛
3. ارزیابی سطح رهبری توسط کارمندان و محصلان؛

4. ارزیابی جداگانه روسای پوهنهی ها ، آمرین دیپارتمنت ها، مدیران تدریسی، کارکنان خدماتی و کارمندان محافظتی؛

5. آنالین ساختن ارزیابی های استادان توسط محصلان.

۳-۴-۴-۱۴ تأمین و توسعه توأمیت های علمی و انکشاف روابط با پوهنتون های داخلی و خارجی

مؤسسه تحصیلات عالی شفاءیکی از نهاد های نو تأسیس بوده که تا هنوز فعالیت های گسترده یی را درین راستا با مؤسسات تحصیلی و تحقیقاتی تجربه نکرده است. اما طبق پلان هذا مصمم است تا دراین زمینه با مؤسسات ومراکز تحقیقاتی ملی و بین المللی روابط خودرا ایجاد وگسترش دهد.

این نهاد اکادمیکی در پنج سال آینده در حفظ و گسترش توأمیت اقدامات زیر را انجام خواهد داد:

- مؤسسه تحصیلات عالی شفاءروی انکشاف توأمیت ها فعالیت جدی را انجام میدهد.
- وضعیت موجود در بخش توأمیت ها توسط این مؤسسه ارزیابی میشود، که تا چه حد مؤثر بوده و تا چه اندازه معطوف به نیازمندیها دارای اولویت بوده و به چه اندازه معطوف به تحقق اهداف پلانی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء میباشد و همچنان به چه میزان تعهدات عملی شده است.

عوامل مؤثر بر برنامه های علمی

1. توسعه ارتباطات آموزشی، تحقیقاتی و فرهنگی میان مؤسسه های داخلی و خارجی در قالب ورکشاف ها، کنفرانس ها، سمینارها و کنگره های مشترک صورت میگردد.
2. ایجاد قوانین و سیستم های ارزیابی، کنترولی و نظارتی برای بهبود وضعیت تحصیلات عالی .
3. ایجاد مرکز ارتقای کیفیت و اعتباردهی با معیارهای ملی و بین المللی در سطح مؤسسه.
4. تربیت نیروی بشری کارآمد از طریق اریه خدمات تحصیلی وایجاد زمینه ی اشتغال در بازار کار.
5. بهبود و انکشاف روند تحقیقات مطابق با معیارهای ملی و بین المللی.
6. تقویت نقش تکنالوژی معلوماتی در امور آموزشی، تحقیقاتی و فرهنگی.
7. انکشاف کمی و کیفی اعضای کادر علمی و کارکنان تخنیکی و اداری.

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

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

سالانه تعداد زیادی از فارغ التحصیلان از صنوف های دوازده مکاتب به جامعه تقدیم می شوند. بنابر علاقه همه اقشار جامعه به تحصیل و شرایط نا هنجار کشور، همه فارغان صنوف دوازده وارد کانکور شده و با شوق و ذوق تمام می خواهند به تحصیلات عالی برسند؛ اما متاسفانه تحصیلات عالی دولتی کشور قادر به جذب همه فارغان دوازده پاس نیست و تنها می تواند (۲۵) فیصد فارغان صنوف دوازده را به

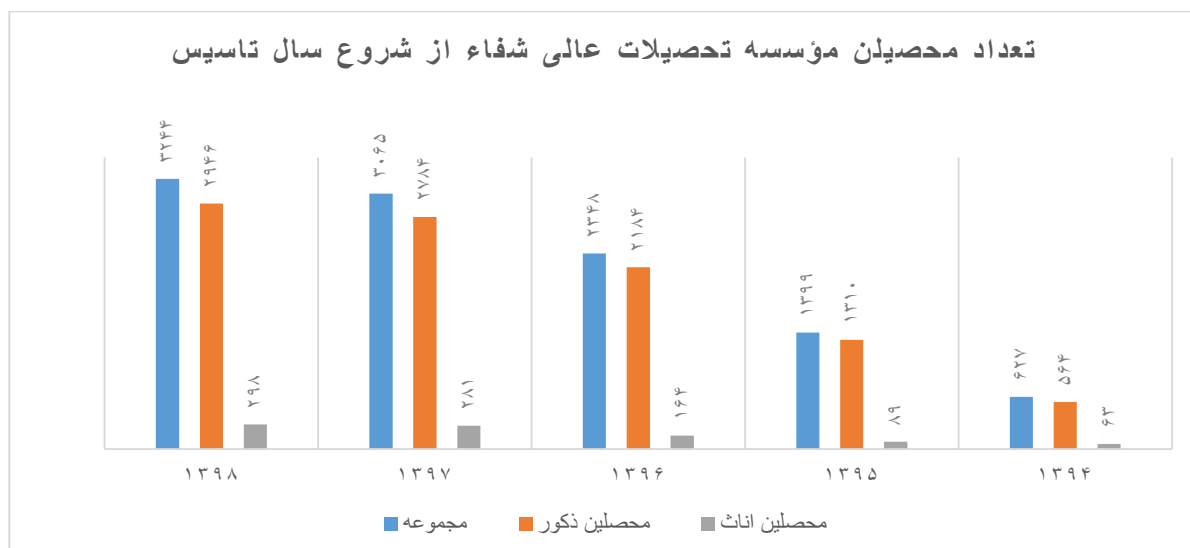
مؤسسات تحصیلات عالی و پوهنتون های دولتی جذب نمایند و متباقی را وزارت محترم تحصیلات عالی بیدون هیچ حمایتی رها می نمایند. اینجاست که پوهنتون ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی برای بازماندگان کانکور آغوش گرم باز می کند تا زمینه یی مناسب را برای دسترسی به تحصیلات عالی به همه افراد جامعه ایجاد نماید.

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء هم بنابر سهم بارزی که در قسمت ایجاد زمینه های مناسب دسترسی به تحصیلات عالی همه افراد جامعه دارد، همه ساله از طریق جذب بازمانده های کانکور دولتی، راه اندازی امتحان کانکور خصوصی، ایجاد امتحان اختصاصی (۱۴ پاسان) و تبدیلی از مؤسسه ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی و دولتی دیگر زمینه دسترسی به تحصیلات عالی را برای همه افراد جامعه ارزانی می نماید.

۲-۴-۵-۳ حمایت خدمات محصلان

محصلین بعد از سپری نمودن امتحان کانکور در حضور داشت هیئت وزارت تحصیلات عالی طبق معیاری های تعیین شده کمیته محترم کانکور به پوهنخی انتخاب شده این مؤسسه تحصیلات عالی معرفی میگردند. در حال حاضر مجموعاً ۶۰۰ محصلین از ولایات مختلف کشور در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء در رشته های حقوق و علوم سیاسی مصروف تحصیل میباشند که از جمله ۳۷ تن آنها رامحصلین اناث تشکیل میدهند که تفصیل آنها از شروع سال تاسیس در گراف ذیل نشان داده شده است.

محصلین بر حال از سال ۱۳۹۴ الی ۱۳۹۸ ۱ (۳-۳) گراف



در تطبیق پلان هذا گسترش حمایه و خدمات محصلین، تشکیل انجمن محصلین، ایجاد دفتر مشوره دهی، همکاری در استخدام محصلین، ایجاد زمینه‌ها مناسب تحصیلی برای ارتقای تحصیل آن از اولویت‌های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء است .

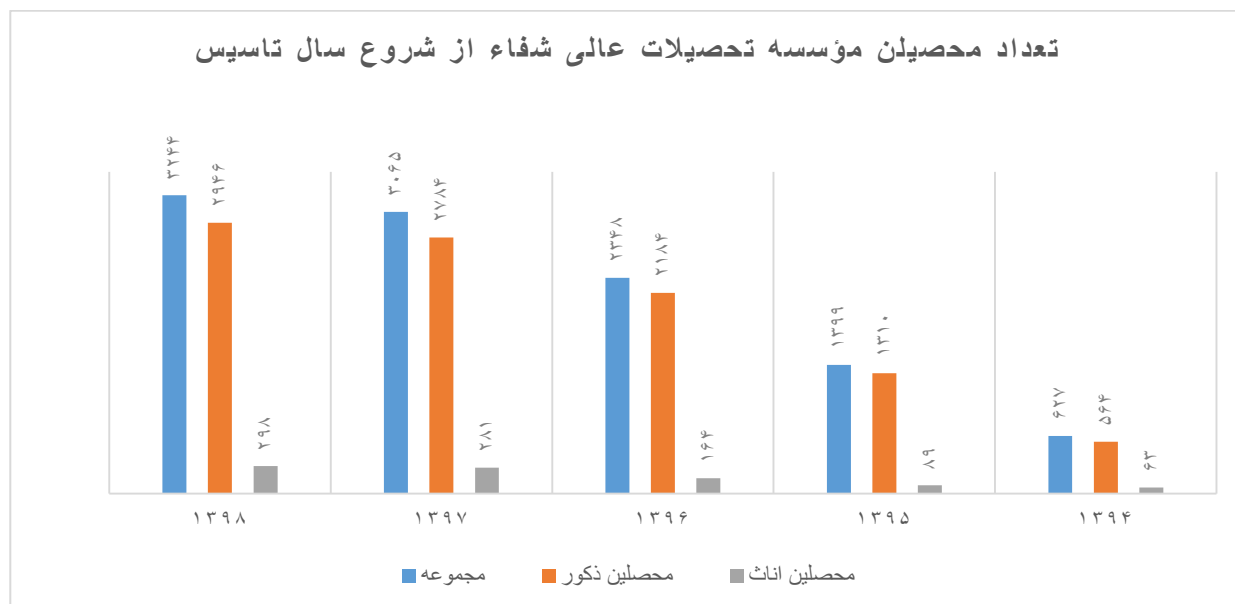
۳-۴-۵-۳ جذب محصلین

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، تناسب میان جذب و فراغت محصلین را در نظر می‌گیرد و در هر سال تحصیلی در حدود ۳۰۰ تن محصل را جذب مینماید. مؤسسه جذب محصلین را در رشته هایی که تقاضای آن در بازار کار زیاد است، رشد میدهد.

۳-۴-۵-۴ افزایش جذب محصلین اناث

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء همواره یک محل مصوّن اکادمیک برای تحصیل محصلین اناث بوده است. طبق پلان پنج ساله این مؤسسه خدمات مانند، تعمیر و صنوف جداگانه و دیگر امکانات معیشتی به صورت خوبتر و بهتر برای محصلین اناث در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تهیه میگردد. اکنون از مجموع محصلین مؤسسه تحصیلات عالی شفاء شش فیصد محصلین اناث تشکیل میدهد. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تا سال ۱۴۰۲ هـ ش جذب محصلین اناث را سالانه ۲۰ فیصد خواهند رسید.

مقایسه محصلین اناث و ذکور از سال ۱۳۹۴ الی ۱۳۹۸ (۳-۴) گراف



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

مسئله تعصب و بروز انگیزه های تعصب آمیز، همواره در وطن ما نادیده گرفته شده است. همیشه افراد عادی جامعه در کارهای روزمره و مراودات خود با هیچ قوم، مذهب، و زبان یکدیگر مشکل ندارند.

همه افراد عادی جامعه در کنار یگدیگر زندگی مسالمت آمیزی دارند، نشانه های تعصب، دفع یکدیگر، تحقیر و توهین قومی، زبانی، مذهبی و رسم و رواجی دیده نمی شود .

حالا نهاد های تحصیلی باید در میان فارغ التحصیلان خود از هر راه ممکن انگیزه های یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی را ایجاد و فرهنگ زندگی مسالمت آمیز را بر فارغ التحصیلان شان بیاموزانند تا که در ایجاد جامعه سالم و عاری از تعصب گام مثبتی برداریم. موسسه علمی شفاء نیز در اولویت های کاری خویش مبارزه با تعصب و ایجاد انگیزه های یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی را قرار داده و به این مسئله توجه ویژه دارد.

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

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

شیوه دوم، تدویر سمینارهایی جهت آشنایی محصلین با فرهنگ مؤسسه ای مانند، آشنایی محصلین با ارزش های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، جندر، قانون، مقررات و دسترسی به عدالت می باشد. همچنان در این سمینار طرز العمل، لوايح مربوط به محصلین مؤسسه تحصیلات عالی شفاء برای محصلین جدید الشمول توزیع میگردد.

۳-۴-۵-۷ آموزش روشهای مدیریت و رهبری در هنگام فراغت

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

۳-۴-۵-۸ آموزش روشهای کاریابی برای محصلان

نحوه های کاریابی و کار آموزی در میان فارغ التحصیلان از طریق ارایه کنفرانس های علمی آموزش داده شده است؛ اما چون همه می دانند که کار یک نهاد تحصیلی، تنها با فارغ دادن به آخر نمی رسد بلکه در عرصه استخدام افراد نیز باید توجه ویژه مبذول داشته باشد. بنابراین مؤسسه تحصیلات عالی

شفاء عملکرد ویژه‌ی‌ی را برای استخدام فارغ التحصیلان خود در رشته‌های مورد نظر در پیش می‌گیرد تا تمام فارغ التحصیلان خود را در جا‌های مناسب استخدام نماید.

۳-۴-۵-۹ فراهم کردن زمینه‌های فعالیت‌های فرهنگی، هنری و ورزشی

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

1. این مؤسسه تحصیلات عالی برای انعکاس فکر و اندیشه محصلین 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 محصلین و جامعه ایجاد شود.

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

3. این نهاد اکادمیک جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های آثار هنری محصلین و استادان را در پوهنچی‌ها دایر می‌کند. و هر سال زمینه بازدید هنرمندان و افراد جامعه را از این جشنواره‌ها و نمایشگاه مهیا می‌سازد.

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

5. 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.

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

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

1. مرکز آرایه مشوره‌های روانی برای محصلین ایجاد خواهد شد که در باره کاهش فشار درس فهم فرهنگ شهری، آسیب پذیری در برابر خشونت‌ها، محیط فرهنگی و اجتماعی برای محصلین مشوره آرایه نمایند.
2. انکشاف دیتابیس برای ثبت نام محصلین و آسانتر نمودن روند اداری تهیه اسناد برای محصلین، تا محصلین بتوانند به صورت آسان کار اداری و طرز تهیه اسناد را پیگیری کنند.
3. خدمات ورزشی برای محصلین فراهم و تیم‌های ورزشی جدید ساخته می شود تا هر محصل بتواند مطابق به ذوق خویش ورزش کند.
4. مؤسسه تحصیلات عالی شفاء خدمات ویژه را برای محصلین معلول فراهم می کند، مانند خدمات مشوره صحت روانی، ورزشی، تعامل با جامعه و همچنان ساده سازی استفاده از خدمات دیگر این نهاد.

۱۱-۵-۴-۳ جندر Gender

جندر یک تصور کلی ساخته شده اجتماعی است که حقوق، نقش ها، مسوولیت ها، مکلفیت ها، کردار و رفتار زنان و مردان را در یک نظام اجتماعی به طور دقیق مورد ملاحظه قرار میدهد و در رابطه به بی عدالتی ها دادخواهی مینماید.

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

الف) اهداف جندر:

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

مؤسسه علمی پالیسی های جداگانه را وضع نموده که نشان دهنده فرصت های عادلانه و ایجاد شرایط است که به اساس ارزش های اسلامی و ملی طرح ریزی شده است .

عوامل موثر بر دسترسی به تحصیلات عالی

1. رشد سالانه متقاضیان به تحصیلات عالی در کشور.
2. افزایش خدمات محصلان.
3. تأکید بر رشته های دارای اولویت های ملی
4. تهدیدها جنسیتی و راه حل ها.
5. بهبود وضعیت محصلان دارای معلولیت در تحصیلات عالی.
6. رسیده گی به گروه های آسیب پذیر.
7. توسعه زمینه ها برای تحصیلات عالی در خارج از کشور.
8. ارایه خدمات صحت روانی.
9. تقویه سیستم شمولیت فارغ التحصیلان در ادارات خصوصی و دولتی جهت اجرای وظیفه و خدمت به وطن

۳-۵ عوامل محیط درونی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

برای هر نهاد تحصیلی در گام نخست نیاز است تا امکانات و توانایی های داخلی خود را تشخیص کند، نقاط ضعف عوامل داخلی را به نقاط قوت خویش تبدیل به نماید، تاثیرات و تحولات عوامل بیرونی در نهاد تحصیلی خویش سنجش نماید؛ فرصت ها و چالش های دخیل در کیفیت نهاد تحصیلی را تشخیص کند و چالش های بیرونی را در حد امکان به فرصت تبدیل کرده و از فرصت های بیرونی در ارتقای کیفیت نهاد تحصیلی خویش استفاده نماید. زیرا بدون تحلیل عوامل داخلی و تشخیص نقاط قوت و ضعف مدیریت نهادهای تحصیلی نمی توانند بر امکانات داخلی خویش علم داشته باشند و همینگونه هیچ سازمانی و مخصوصاً نهادهای تحصیلی نمی توانند خود را مجزا از چرخه تاثیرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و امنیتی جامعه بدانند؛ زیرا فعالیت های هر نهاد تحصیلی با توجه به تغییرات و تحولات سطح اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، امنیتی و فرهنگی قابل تغییر و تحول است. در موجودیت تکنالوژی معاصر نیاز است تا نهادهای تحصیلی فعالیت های خویش را با سطح تکنالوژی معاصر برابر و همگون بسازد. رویکرد فعالیت های نهادهای تحصیلی مطابق با تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... دیگرگون و متحول می شود.

از این رو بررسی تحولات داخلی و مطابقت دادن آن با تحولات بیرونی یکی از کارهای اساسی و بنیادی هر نهاد تحصیلی است و باید آن را در پلان ستراتیژیک خویش در نظر بگیرد و تاثیرات بیرونی را

در امر انجام وظایف تحصیلی بی تاثیر نداند. فرصت ها و چالش های خویش را در جامعه تعیین نماید و همیشه انگیزه یی برای تبدیل تهدیدها به فرصت ها و تبدیل فرصت ها به نقاط قوت نهاد تحصیلی خویش باشد.

جدول (۳-۵) عوامل قوت

شماره	قوت ها Strengths	عنوان
1	داشتن تعمیر ستندرد، معیاری دایمی و جایداد شخصی	S1
2	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	S2
3	برسی و نظارت از اجراات تمامی بخش مؤسسه در راستای تحقق اداف استراتژیک مؤسسه و وزارت تحصیلات عالی	S3
4	داشتن موقعیت خوب	S4
5	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده.	S5
6	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی معصر	S6
7	رعایت نظم و دسیپلین در در محیط مؤسسه	S7
8	رشد نسبی در ارتقای ظرفیت منابع بشری	S8
9	پیشبرد تمامی امورات مالی از طریق سیستم الکترونیکی .	S9
10	موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین.	S10
11	رعایت اصول و مقررات وزارت تحصیلات عالی و قواعد انضباطی موسسات تحصیلات عالی.	S11
12	شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع.	S12
13	فراهم نمودن زمینه های کارآموزی عملی در کمپلکس طبی شفاء، اداره های دولتی و خصوصی برای رشد مسلکی و عملی محصلین.	S13
14	داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی و تکنولوژی پیشرفته	S14
15	داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین	S15
16	استقلالیت مالی موجودیت بودیجه اختصاصی برای پنج سال آینده نظام تحصیلی مؤسسه تحصیلات عالی شفا.	S16

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

فصل چهارم

شناخت محیط خارجی

۴-۱ مقدمه

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

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

تحلیل محیط خارجی در دو بخش تحت نام های فرصت ها و تهدیدها مورد بررسی قرار گرفته است. بدین معنا که فعالیت های که این نهاد تحصیلی می تواند روزنه یی به آن پیدا کند و از امکانات داخلی می تواند در جهت انجام عوامل خارجی استفاده کند تحت نام "فرصت" و فعالیت های که این 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 در بیاورد اما در بسیا ری موارد نیازمند آنست تا جامعه و نظام تحصیلی و امنیت کشور این مؤسسه تحصیلی را همکاری نماید.

شماره	فرصت‌ها Opportunities	عنوان
1	موجودیت شرایط مناسب و مساعد برای استخدام استادان مؤسسه های دولتی در موسسات تحصیلات عالی خصوصی	O1
2	داشتن کادر های دایمی	O2
3	موجودیت علاقمندی جوانان به تحصیل	O3
4	موجودیت زمینه‌های بیشتر دوره‌های کارآموزی عملی در بخش های مختلف برای محصلین در ادارات دولتی و خصوصی.	O4
5	مهیا بودن زمینه های همکاری با موسسات داخلی و خارجی	O5
6	موجودیت زمینه‌های ارایه سیمینارهای علمی برای محصلین بخاطر رشد ظرفیت آنها.	O6
7	مهیا بودن زمینه انجام تحقیقات علمی برای محصلین و استادان.	O7
8	موجودیت قوانین و مقررات جدید تحصیلات عالی غرض ایجاد سهولت های تدریسی	O8
9	موجودیت زمینه سهمگیری در فعالیت های اجتماعی و همکاری مردم	O9
10	موجودیت فعالیت های مؤسسات و ادارات در بخش های صحتی و حقوقی	O10
11	موجودیت فراهم کردن زمینه ها برای برنامه های علمی به اقشار گوناگون اجتماعی	O11
12	موجودیت امکانات ایجاد دیپارتمنت ها و پوهنځي جدید	O12
13	داشتن ارتباط حسنه به معارف	O13
14	داشتن ارتباط به مؤسسه های ملی و بین المللی	O14

جداول (۲-۴) عوامل تهدیدات

شماره	تهدیدها Threats	عنوان
1	موجودیت مؤسسه های دولتی با خدمات رایگان	T1
2	عدم موجودیت مرکز تحقیقی و عدم مهیا بودن زمان مناسب تحقیقات علمی برای اساتید	T2
3	موجودیت رقابت غیر سالم موسسات تحصیلات عالی که از کمک های خارجی و دونه ها برخوردار اند.	T3
4	عدم ثبات وضعیت و مشکلات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و امنیتی در کشور.	T4
5	عدم مشارکت محصلین در ارایه تحقیقات علمی و کارهای فرهنگی در موسسه تحصیلات عالی شفاء	T5
6	مشکلات اقتصادی و بی روزگاری جوانان در جامعه	T6
7	فارغان کم ظرفیت از مکاتب معارف	T7
8	مداخله نامشروع زورمندان	T8
9	تجدید زود هنگام قوانین در وزارت تحصیلات عالی	T9
10	موجودیت فساد به سطح دولت و وزارت تحصیلات عالی	T10
11	عدم توزیع دیپلوم ها به محصلین مؤسسه ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی از طرف وزارت	T11

فصل پنجم

ارزیابی تدوین ستراتیژی‌ها

۵-۱ مقدمه

پس از تحلیل محیطی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء و شناسایی نقاط قوت و ضعف‌ها (محیط داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدها (محیط خارجی) با تحلیل‌های کمی و کیفی، ستراتیژی‌های کمی و کیفی، ستراتیژی‌های ممکن، شناسایی شدند. برای تدوین ستراتیژی‌ها، سه مرحله کلی طی شد. این مراحل شامل ارزیابی عوامل -خارجی و تعیین نوع ستراتیژی‌ها است که با استفاده از روش‌های مختلف نظر سنجی و گفتگوهای تیمی گروپی انجام گرفت.

۵-۲ تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

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

۵-۲-۱ تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی

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

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

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (IFE) Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)			
امتیاز موزون Weighted Score	رتبه Rating	وزن Weight	قوت‌ها Strengths
0.24	4	0.06	داشتن تعمیر ستندرد، معیاری دایمی و جابداد شخصی
0.10	3	0.03	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی
0.11	3	0.04	برسی و نظارت از اجراءات تمامی بخش مؤسسه در راستای تحقق اداف استراتژیک مؤسسه و وزارت تحصیلات عالی
0.12	3	0.04	داشتن موقعیت خوب
0.24	4	0.06	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده.
0.18	4	0.05	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی معصر
0.09	3	0.03	رعایت نظم و دسیپلین در در محیط مؤسسه
0.05	3	0.02	رشد نسبی در ارتقای ظرفیت منابع بشری
0.16	4	0.04	پیشبرد تمامی امورات مالی از طریق سیستم الکترونیکی .
0.04	3	0.01	موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین.
0.04	3	0.01	رعایت اصول و مقررات وزارت تحصیلات عالی و قواعد انضباطی موسسات تحصیلات عالی.
0.12	4	0.03	شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع.
0.07	3	0.02	فراهم نمودن زمینه‌های کارآموزی عملی در کمپلکس طبی شفاء، اداره‌های دولتی و خصوصی برای رشد مسلکی و عملی محصلین.
0.09	4	0.02	داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی و تکنولوژی پیشرفته
0.08	3	0.03	داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین
0.16	4	0.04	استقلالیت مالی موجودیت بودیجه اختصاصی برای پنج سال آینده نظام تحصیلی مؤسسه تحصیلات عالی شفا.

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

تحلیل: صرف نظر از تعداد عوامل گنجانیده شده در ماتریکس، جمع نمره های نهایی بین ۱ تا ۴ و میانگین آنها ۲/۵ می باشد. اگر نمره ی نهایی کمتر از ۲/۵ باشد، به معنی این است که نهاد تحصیلی از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که نهاد تحصیلی از نظر عوامل درونی دارای قوت می باشد. جدول شماره (۱-۵) نشان می دهد که موسسه تحصیلات عالی شفاء از نظر عوامل داخلی، در وضعیت مناسبی می باشد، یعنی که این نهاد تحصیلی از نظر عوامل داخلی در وضعیت خوبی قرار دارد. زیرا نمره به دست آمده (۲٫۶۸۱)، بالاتر از میانگین جمع نمرات تعیین شده می باشد.

۵-۲-۲ تهیه ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی

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

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی (IFE) Internal Factor Evaluation Matrix			
امتیاز موزون Score Weighted	رتبه Rating	وزن Weight	قوت ها Strengths
0.24	4	0.06	داشتن تعمیر ستنرد، معیاری دایمی و جابداد شخصي
0.10	3	0.03	داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی
0.14	4	0.04	برسی و نظارت از اجراءات تمامی بخش مؤسسه در راستای تحقق اداف استراتژیک مؤسسه و وزارت تحصیلات عالی
0.12	3	0.04	داشتن موقعیت خوب
0.24	4	0.06	داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده.
0.18	4	0.05	آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی معصر
0.12	4	0.03	رعایت نظم و دسیپلین در در محیط مؤسسه
0.05	3	0.02	رشد نسبی در ارتقای ظرفیت منابع بشری
0.12	4	0.03	پیشبرد تمامی امورات مالی از طریق سیستم الکترونیکی .
0.07	3	0.02	موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین.
0.04	3	0.01	رعایت اصول و مقررات وزارت تحصیلات عالی و قواعد انضباطی موسسات تحصیلات عالی.
0.12	4	0.03	شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع.
0.07	3	0.02	فراهم نمودن زمینه های کارآموزی عملی در اداره های دولتی و خصوصی برای رشد مسلکی و عملی محصلین.
0.09	4	0.02	داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی و تکنولوژی پیشرفته
0.08	3	0.03	داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین
0.16	4	0.04	استقلالیت مالی موجودیت بودیجه اختصاصی برای پنج سال آینده نظام تحصیلی مؤسسه تحصیلات عالی شفا.

امتیاز موزون Score Weighted	رتبه Rating	وزن Weight	ضعف ها Weaknesses
0.06	2	0.03	کمبود استادان کادری دایمی در هر دیپارتمنت
0.04	2	0.02	جذب محصلین کم ظرفیت در امتحان کانکور
0.03	1	0.03	نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان اداری
0.06	2	0.03	عدم موجودیت برنامه های مؤثر تحقیقات علمی
0.02	1	0.02	کمبود توامیت ها و قرار داد غرض سیر علمی برای محصلان
0.01	1	0.01	کمبود پرسونل و اساتید تخصصی در بخش های اداری و مصروف بودن پرسونل اداری موجوده به تدریس.
0.02	1	0.02	استفاده نکردن بعضی اساتید از روش های جدید تدریس
0.02	1	0.02	عدم ارائه سیمینارهای علمی توسط محصلین در تالارموسسه تحصیلات عالی شفا .
0.02	1	0.02	عدم علاقه اساتید به ارایه کنفرانس های علمی به سطح ملی و منطقه

0.10	2	0.05	عدم موجودیت مجله علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفا	10
0.04	2	0.02	نبود شرایط استخدام فوری برای محصلان فارغ التحصیل	11
0.02	1	0.02	نداشتن انجمن محصلین برای هر چه بهتر شدن فعالیت‌های آکادمیک آنها.	12
0.10	2	0.05	کم بودن ساحه سبز مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	13
0.10	2	0.05	کمبود کادر مسلکی به سویه دکتورا	14
0.06	2	0.03	عدم توسعه برای ایجاد دیپارتمنت‌های بیشتر و انکشاف برای ایجاد برنامه‌های ماستری	15
0.03	1	0.03	عدم موجودیت پلان جامع و کادری مختص تحقیقات علمی	16
0.01	1	0.01	پائین بودن سطح آگاهی برخی استادان در زمینه‌های لسان‌های خارجی	17
0.01	1	0.01	نداشتن باور بالای کارمند و عدم رعایت سلسله مراتب	18
2.68		1.00	مجموعه TOTALS	

تحلیل: در ماتریکس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید سازمان می‌شوند هیچ‌گاه مجموع نمره‌های نهایی برای سازمان به بیش از 4 و هیچ‌گاه این جمع به کمتر از یک نمی‌رسد. میانگین این جمع، $\frac{2}{5}$ می‌شود. اگر این عدد به 4 برسد بدین معنی است که نهاد در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد. به بیان دیگر مؤسسه در استراتژی‌های خود به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده می‌نماید و اثرات عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. اگر این عدد به 1 برسد، بدین معنی است که مؤسسه نتوانسته است در استراتژی‌های خود به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز از فرصت‌های موجود استفاده کند و اثر عواملی را که موجب تهدید می‌شوند به پایین‌ترین میزان ممکن رسانده و احتراز نماید. جدول شماره (۲-۵) نشان می‌دهد که این نهاد علمی از نظر عوامل خارجی، در وضعیت خوبی می‌باشد، یعنی فرصت‌های پیشروی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء، بیشتر از تهدیدهای آن است. زیرا نمره به دست آمده (2.75)، بالاتر از میانگین جمع نمرات عوامل خارجی می‌باشد.

۵-۳ تهیه ماتریکس داخلی-خارجی

در این مرحله از ترکیب و تلفیق ماتریکس عوامل داخلی و عوامل خارجی، ماتریکس تجزیه و تحلیل عوامل ستراتیژیک تهیه گردید.

جدول (۵-۳) موفقیت و تنوع استراتیژی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

عوامل داخلی					
	4	3	2.68	2	1
عوامل خارجی	3	1	2	3	
	2	4	5	6	
	1	7	8	9	

$$IFEM = 2.68 / 4.00$$

$$EFEM = 2.75 / 4.00$$

طبق این ماتریکس سازمان‌هایی که درخانه‌های ۱، ۲ یا ۴ قرار می‌گیرند، باید استراتیژی‌های رشد و ساخت را اتخاذ نمایند سازمان‌هایی که درخانه‌های ۳، ۵ یا ۷ قرار می‌گیرند، باید استراتیژی‌های حفظ و نگهداری وضع موجود را اتخاذ نمایند و سازمان‌هایی که درخانه‌های ۶، ۸ یا ۹ قرار می‌گیرند باید استراتیژی‌های برداشت محصول و یا رها کردن را اتخاذ نمایند. همان‌طور که در شکل شماره (۵-۳) مشاهده می‌گردد، وضعیت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء درخانه‌ی شماره ۵ متمایل به شماره ۲ و ۴ قرار دارد. این وضعیت این نهاد تحصیلی را با حالت حفظ و نگهداری مواجه خواهد ساخت. رهبری این نهاد تحصیلی باید تلاش نماید با استفاده از نقاط قوت موجود و فرصت‌ها، نقاط ضعف را به قوت و تهدیدات محیط را دفع نماید و از استراتیژی‌های مناسب دفاعی استفاده کند.

5-4 طراحی مدل تحلیلی (SWOT)

تحلیل SWOT یکی از ابزارهای مهم طراحی و تدوین استراتیژی برای سازمان است که متناسب با محیط آن باشد. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین‌طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامون سازمان است. حروف SWOT که آن را به شکل TOWS هم می‌نویسند، گرفته شده از حروف اول کلمات Strength قوت، Weakness ضعف، Opportunity فرصت و Threat به معنای تهدید می‌باشند. همان‌طوریکه قبلاً بیان شد، ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می‌شود، فرصت و تهدید معمولاً محیطی است. در اینجا به معرفی آنالیز SWOT پرداخته شده است. در این مرحله، با

استفاده از ماتریکس، SWOT چهار مجموعه عوامل (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) دو به دو باهم مقایسه شد و از مقایسه کردن عوامل داخلی و خارجی، چهار نوع ستراتیژی بدست آمد. ستراتیژی‌های SO، ستراتیژی‌های WO، ستراتیژی‌های ST و ستراتیژی‌های WT. برای تهیه‌ی این ماتریکس، مراحل ذیل صورت گرفت:

- تهیه‌ی فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی وجود دارد.
- تهیه‌ی فهرستی از تهدیدات عمده‌ای که در محیط خارج مؤسسه وجود دارد.
- تهیه‌ی فهرستی از نقاط قوت داخلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء.
- تهیه‌ی فهرستی از نقاط ضعف داخلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء.
- مقایسه‌ی دو به دو قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی و نوشتن نتیجه در خانه‌ی مربوط به ستراتیژی‌های SO.
- مقایسه‌ی دو به دو نقاط ضعف با فرصت‌ها و نوشتن نتیجه در خانه‌ی مربوط به ستراتیژی‌های WO.

- مقایسه‌ی نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی و نوشتن نتیجه در گروه ستراتیژی‌های ST.
- مقایسه‌ی نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی و نوشتن نتیجه در گروه ستراتیژی‌های WT.

جدول (۵-۴) نوع ستراتیژی‌های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

1	2.5	4		
نمره‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی 2.68			فرصت‌ها	4
نقاط ضعف	نقاط قوت	(2) ستراتیژی‌های SO		
(1) ستراتیژی‌های WO		★	تهدیدها	2.5
(3) ستراتیژی‌های WT	(4) ستراتیژی‌های ST			1

وضعیت مؤسسه تحصیلات عالی شفاء درخانه‌ی 2 قرار دارد. این وضعیت این نهاد تحصیلی را با حالت استراتژی‌های تهاجمی (SO) مواجه ساخت. رهبری این نهاد تحصیلی باید تلاش نماید با استفاده از نقاط قوت موجود و فرصت‌ها، نقاط ضعف را به قوت و تهدیدات محیط را دفع نماید و از ستراتیژی‌های مناسب تهاجمی استفاده کند.

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

عوامل داخلی		
عوامل داخلی	قوت ها (S)	ضعف ها (W)
عوامل خارجی	1. داشتن تعمیر ستندرد، معیاری دایمی و جایداد شخصی	1. کمبود استادان کادری دایمی در هر دیپارتمنت
	2. داشتن استادان مجرب، متعهد و مسلکی	2. جذب محصلین کم ظرفیت در امتحان کانکور
	3. برسی و نظارت از اجراءات تمامی بخش مؤسسه در راستای تحقق اداف استراتژیک مؤسسه و وزارت تحصیلات عالی	3. نبود پلان جامع برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان اداری
	4. داشتن موقعیت خوب	4. عدم موجودیت برنامه های مؤثر تحقیقات علمی
	5. داشتن سیستم مدیریت معلوماتی مؤثر، کار آمد، شفاف و ساده.	5. کمبود توامیت ها و قرار داد غرض سیر علمی برای محصلان
	6. آشنایی و دسترسی استادان به تکنالوژی معصر	6. کمبود پرسونل و اساتید تخصصی در بخش های اداری و مصروف بودن پرسونل اداری موجوده به تدریس.
	7. رعایت نظم و دسیپلین در در محیط مؤسسه	7. استفاده نکردن بعضی اساتید از روش های جدید تدریس
	8. رشد نسبی در ارتقای ظرفیت منابع بشری	8. عدم ارائه سیمینارهای علمی توسط محصلین در تالارموسسه تحصیلات عالی شفا .
	9. پیشبرد تمامی امورات مالی از طریق سیستم الکترونیکی .	9. عدم علاقه اساتید به ارایه کنفرانس های علمی به سطح ملی و منطقه
	10. موجودیت سیستم مکافات و مجازات برای محصلین.	10. عدم موجودیت مجله علمی موسسه تحصیلات عالی شفا
	11. رعایت اصول و مقررات وزارت تحصیلات عالی و قواعد انضباطی موسسات تحصیلات عالی.	11. نبود شرایط استخدام فوری برای محصلان فارغ التحصیل
	12. شفافیت در اخذ امتحانات، نمره دهی و اعلان نتایج به موقع.	12. نداشتن انجمن محصلین برای هر چه بهتر شدن فعالیت های آکادمیک آنها.
	13. فراهم نمودن زمینه های کارآموزی عملی در اداره های دولتی و خصوصی برای رشد مسلکی و عملی محصلین.	13. کم بودن ساحه سبز مؤسسه تحصیلات عالی شفاء
	14. داشتن صنوف مجهز درسی با همه سهولت ها و امکانات درسی و تکنولوژی پیشرفته	14. کمبود کادر مسلکی به سوبه دکتورا
	15. داشتن کتابخانه و منابع معلوماتی جهت بلند بردن سطح معلومات محصلین	15. عدم توسعه برای ایجاد دیپارتمنت های بیشتر و انکشاف برای ایجاد برنامه های ماستری
	16. استقلالیت مالی موجودیت بودیجه اختصاصی برای پنج سال آینده نظام تحصیلی موسسه تحصیلات عالی شفا.	16. عدم موجودیت پلان جامع و کادری مختص تحقیقات علمی
		17. پائین بودن سطح آگاهی برخی استادان در زمینه های لسان های خارجی
		18. نداشتن باور بالای کارمند و عدم رعایت سلسله مراتب
فرصت ها (O)	وضعیت تهاجمی (SO)	وضعیت محافظه کار (WO)
1. موجودیت شرایط مناسب و مساعد برای استخدام استادان مؤسسه های دولتی در موسسات تحصیلات عالی	1. از طریق S1 برای کسب O5, O11, O12	1. از طریق O1 برای رفع W6, W10, W14
2. داشتن کادر های , واجد شرایط به سطح کشور		2. از طریق O2 برای رفع W1, W3, W14, W17

3. از طریق O3 برای رفع W2, W12, W15 4. از طریق O4 برای رفع W11 5. از طریق O5 برای رفع W5, W16 6. از طریق O6 برای رفع W8 7. از طریق O7 برای رفع W4 8. از طریق O10 برای رفع W11 9. از طریق O13 برای رفع W2	2. از طریق S2 برای کسب O4, O7 , O12 3. از طریق S3 برای کسب O4, O5 4. از طریق S4 برای کسب O2 5. از طریق S6 برای کسب O1, O3, O9 6. از طریق S9 برای کسب O7, O14 7. از طریق S12 برای کسب O3, O9 8. از طریق S13 برای کسب O8 9. از طریق S15 برای کسب O4 10. از طریق S16, S17 برای کسب O3	3. موجودیت علاقمندی جوانان به تحصیل 4. موجودیت زمینه‌های بیشتر دوره‌های کارآموزی عملی در بخش‌های مختلف برای محصلین در ادارات دولتی و خصوصی. 5. مهیا بودن زمینه‌های همکاری با موسسات داخلی و خارجی 6. موجودیت زمینه‌های ارایه سیمینارهای علمی برای محصلین بخاطر رشد ظرفیت آنها. 7. مهیا بودن زمینه انجام تحقیقات علمی برای محصلین و استادان. 8. موجودیت قوانین و مقررات جدید تحصیلات عالی 9. موجودیت زمینه سهمگیری در فعالیت‌های اجتماعی و همکاری مردم 10. موجودیت فعالیت‌های مؤسسات و ادارات در بخش‌های صحت و حقوقی 11. موجودیت زمینه فراهم کردن برنامه‌های علمی به اقشار گوناگون اجتماعی 12. موجودیت امکانات ایجاد پوهنځي جديد 13. داشتن ارتباط حسنه به معارف 14. داشتن ارتباط به مؤسسه‌های ملی و بین المللی
وضعیت تدافعی (WT)	وضعیت رقابتی (ST)	تهدیدها (T)
1. حفظ W13 برای جلوگیری T4 2. حفظ W18 برای جلوگیری T3 3. حفظ W13 برای جلوگیری T6 4. حفظ W7 برای جلوگیری T2	1. از طریق S1, S2, S3 برای رفع T1, T3 2. از طریق S4, S17, S18 برای رفع T2 3. از طریق S12 برای رفع T5 4. از طریق S15, S18 برای رفع T4, T6 5. از طریق S13 برای رفع T8 6. از طریق S7 برای رفع T9	1. موجودیت مؤسسه‌های دولتی با خدمات رایگان 2. عدم مهیا بودن زمان مناسب تحقیقات علمی برای اساتید 3. موجودیت رقابت غیر سالم موسسات تحصیلات عالی که از کمک‌های خارجی و دونه‌ها برخوردار اند. 4. عدم ثبات و مشکلات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و امنیتی در کشور. 5. عدم مشارکت فامیل‌های محصلین در ارایه تحقیقات علمی و کارهای فرهنگی 6. مشکلات اقتصادی و بی‌روزگاری جوانان در جامعه 7. فارغان کم ظرفیت از مکاتب معارف 8. مداخله نامشروع زورمندان 9. تجدید زود هنگام قوانین در وزارت تحصیلات عالی 10. موجودیت فساد به سطح دولت و وزارت تحصیلات عالی 11. عدم توزیع دیپلوم‌ها به محصلین مؤسسه‌ها و مؤسسات تحصیلات عالی خصوصی از طرف وزارت

فصل ششم

گزینش ستراتیژی‌ها

۶-۱ مقدمه

در این مرحله ستراتیژی‌های اصلی با توجه با مأموریت، چشم انداز، ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، اهداف دراز مدت (کلان) و اولویت‌های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء انتخاب و مشخص شد. شایان ذکر است نحوه کودگذاری سطوح مختلف برنامه ستراتیژیک تدوین شده و به صورت ذیل می‌باشد:

جدول ۱ (۶-۱) نحوه کودگذاری سطوح مختلف برنامه ستراتیژیک مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

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

۶-۲ اهداف کلان مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بر اساس مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های مشخص، اهداف کلان و اساسی خود را به شرح ذیل دنبال میکند:

Cods	اهداف کلان Goals
G1	زمینه سازی تحصیلات عالی معیاری و ستندرد در عرصه های مختلف علوم نظری و تطبیقی برای فارغان دوره های ثانوی و لیسانس مطابق ارزش های اسلامی و ملی.
G2	تربیه کادرهای علمی و متخصص در بخش های مختلف علمی جهت پیش برد فعالیت های اکادمیک.
G3	پیش برد فعالیت های علمی و تحقیقی با استفاده از مهارت های علمی و تکنالوژیکی عصری به منظور پیشرفت در عرصه های اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی.
G4	انتقال علم و تکنالوژی جهانی و ایجاد زمینه برای نوآوری ها، استفاده از روش های نوین و بین المللی در ساحات تدریس، تحقیق و تالیف به غرض انتقال و بهره گیری از تجارب ملت های پیشرفته.
G5	آماده سازی فضا و محیط مناسب برای فعالیت های اکادمیک، تبادل افکار و تجارب میان استادان، محققین و پژوهشگران.
G6	آماده سازی افراد ورزیده و شایسته جهت رهبری و تقدیم کردن آنان به جامعه به هدف رفع نیازهای بازار کار.
G7	فراهم آوری زیر بناهای لازم برای ایجاد پوهنځي جهت خدمت به کشور و منطقه
G8	انکشاف کادر علمي و کارمندان اداري (مسلکی) پوهنځي به اساس ارایه فرصت های تحصیلي بالاتر، کورس های کوتاه مدت، بازدیدهای متقابل و ایجاد فرهنگ آموختن متداوم.

۶-۳ استراتژی های اصلی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء

مؤسسه تحصیلات عالی شفاء بر اساس مأموریت، دیدگاه و ارزش های مشخص، استراتژی های

اصلی خود را به شرح ذیل تدوین میکند:

strategy استراتژی	Cods
ایجاد پوهنځي های جدید	S1
ایجاد پرگرام ماستری	S2
بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک.	S3
استفاده از تکنالوژی معاصر در تدریس، تحقیق، عرضه خدمات و تدابیر امنیتی.	S4
دسترسی همه اتباع کشور به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری.	S5
انکشاف زیربناها و توسعه ساختمان مؤسسه.	S6
انکشاف فضای سبز و مصوّن	S7
سهم در انکشاف جامعه افغانی و انکشاف متوازن شهری.	S8
افزایش خدمات رفاهی محصلان	S9
توسعه توامیت های علمی و انکشاف روابط جهانی.	S10
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	S11
جذب اساتید و کارمندان با ظرفیت بالا	S12
ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه.	S13
ایجاد و توسعه مرکز فناوری، اختراعات و اکتشافات.	S14
توسعه و گسترش منابع عایداتی غیر از فیس محصل.	S15
نشر مجله علمی - تحقیقی	S16
بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات	S17
تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی و بین المللی.	S18

جدول ۴-۱۶) نشان دهنده تعیین اولیت های ستراتیژی براساس (QSPM)

شماره													
	درست ها												
S1	وزن												
	ضرب جانیبت	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4
S2	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4
S3	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
S4	اضمار موژون	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
S5	اضمار موژون	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
S6	اضمار موژون	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.12	0.16
	ضرب جانیبت	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4
S7	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.18	0.09	0.12
	ضرب جانیبت	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
S8	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.18	0.04	0.12
	ضرب جانیبت	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
S9	اضمار موژون	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.18	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
S10	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.12	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
S11	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4
S12	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
S13	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
S14	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4
S15	اضمار موژون	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4
	ضرب جانیبت	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.06	0.16
S16	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4
S17	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
S18	اضمار موژون	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.14	0.04	0.16
	ضرب جانیبت	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4

10	11	12	13	14	15	16	17	18	الدرجة
W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	
0.05	0.02	0.02	0.05	0.05	0.02	0.03	0.01	0.01	1.96
2	1	2	0	1	0	0	1	1	
0.1	0.02	0.04	0	0.1	0	0	0.012	0.01	4.96
0	1	1	1	0	0	0	1	1	
0	0.02	0.02	0.1	0	0	0	0.012	0.01	4.97
1	2	2	1	0	0	1	2	2	
0.1	0.04	0.04	0.1	0	0	0.03	0.024	0.02	5.43
2	2	2	1	2	1	1	0	0	
0.1	0.04	0.04	0.1	0.1	0.02	0.03	0	0	5.42
1	1	1	1	2	2	1	2	2	
0.1	0.02	0.02	0.1	0.1	0.04	0.03	0.024	0.02	5.19
2	1	1	1	2	1	1	1	2	
0.1	0.02	0.02	0.1	0.1	0.02	0.03	0.012	0.02	5.25
2	1	0	1	2	1	2	1	2	
0.1	0.02	0	0.1	0.1	0.02	0.05	0.012	0.02	5.29
1	2	1	2	1	2	1	2	2	
0.1	0.04	0.02	0.1	0.1	0.04	0.03	0.024	0.02	5.31
2	2	2	1	2	0	1	1	1	
0.1	0.04	0.04	0.1	0.1	0	0.03	0.012	0.01	5.37
2	2	2	2	1	2	2	2	1	
0.1	0.04	0.04	0.1	0.1	0.04	0.05	0.024	0.01	5.31
2	1	2	1	2	1	1	1	1	
0.1	0.02	0.04	0.1	0.1	0.02	0.03	0.012	0.01	5.31
1	1	1	1	0	1	2	1	1	
0.1	0.02	0.02	0.1	0	0.02	0.05	0.012	0.01	5.58
1	2	1	2	1	2	2	2	2	
0.1	0.04	0.02	0.1	0.1	0.04	0.05	0.024	0.02	4.74
1	2	1	1	1	2	0	1	1	
0.1	0.04	0.02	0.1	0.1	0.04	0	0.012	0.01	4.97
1	2	2	1	1	1	1	1	2	
0.1	0.04	0.04	0.1	0.1	0.02	0.03	0.012	0.02	5.39
1	1	2	0	1	1	2	1	2	
0.1	0.02	0.04	0	0.1	0.02	0.05	0.012	0.02	5.40
2	2	1	2	1	2	1	2	1	
0.1	0.04	0.02	0.1	0.1	0.04	0.03	0.024	0.01	5.40
2	2	2	2	1	2	1	2	2	
0.1	0.04	0.04	0.1	0.1	0.04	0.03	0.024	0.02	

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

شماره	اولویت ستراتژیک	ستراتژی	برنامه
1	مالی	توسعه و گسترش منابع عایداتی غیر از فیس محصل.	کورس های زبان خارجی و کامپیوتر کسب عواید از طریق اجرای پروژه های تحقیقاتی عواید برگزار ی دوره های آموزشی- تحقیقی کسب درآمد از طریق فروش مواد آموزشی کسب عواید از کتاب های تحقیق شده
2	انکشاف منابع بشری	ارتقای ظرفیت کوتاه مدت کارمندان، ارتقای بلند مدت اعضای کادر علمی و جلب افراد با تخصص بالا	ارتقای سطح تحصیلی استادان از ماستری به دوکتورا ارتقای سطح تحصیلی استادان از لیسانس به ماستری ورکشاپ های انکشاف ظرفیت کادر علمی و کارمندان اداری پروگرام های تشویق و تقدیر کارمندان اداری و استادان
3	زیربنا	انکشاف زیرساخت ها و توسعه ساختمان مؤسسه. انکشاف فضای سبز و مصنوع	تجهیز کتابخانه مرکز تحقیقات علمی ایجاد مرکز ادیتوریم و جمناریم افزایش ساحه سبز مؤسسه
4	خدمات و محصولات علمی و تحقیقی	بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک. ایجاد و انکشاف پوهنځي ایجاد پروگرام ماستری توسعه توامیت های علمی و انکشاف روابط جهانی. ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه. ایجاد و توسعه مرکز تکنالوژی معلوماتی، اختراعات و اکتشافات. نشر مجله علمی - تحقیقی در حوزه علوم اجتماعی بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات	ایجاد رشته های جدید تحصیلی . تجهیز و تکمیل زیربنایی تکنالوژی معلوماتی. ایجاد و انکشاف مرکز تکنالوژی و تحقیقات. ایجاد سیستم آموزش از راه دور . اخذ امتحان از طریق انترنت و سافت ویرهای مشخص . ایجاد سیستم آگاهی دهی واحد و مشخص برای کارمندان و محصلان نهاد تحصیلی . ایجاد سیستم ویدیو کنفرانس. ایجاد سیستم ثبت درس استاد . ازدیاد بسته (پکیج) انترنت . توسعه کتابخانه دیجیتلی . ارزیابی آنلاین سطح نهاد تحصیلی. انکشاف دیتابیس. تکمیل ارزیابی خودی نهاد تحصیلی . ارزیابی کارندهای تخنیکی و مسلکی؛ . ارزیابی سطح رهبری . آنلاین ساختن ارزیابی های استادان توسط محصلان . اخذ سرتیفیکیت اعتباردهی به سطح ملی . تکمیل پروسه اخذ جواز فعالیت پوهنځي طب معالجوی . ایجاد واخذ جواز پوهنځي تکنالوژی طبی .

ایجاد واخذ جواز پوهنځي قابلیت عالی . تاسیس برنامه ماستری در یکی از دیپارتمنت های حقوق وعلوم سیاسی . ایجاد روابط بهتر میان بخش های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء. استخدام کارمندان اداری متخصص و متعهد. تقویه همکاری میان نهاد های تحصیلی داخلی و خارجی. بستن تفاهمنامه همکاری میان نهاد های داخلی و خارجی . باز دید های متقابل و استفاده از تجارب نهادهای تحصیلی معتبر جهانی. استفاده از مفردات درسی مؤسسه های جهانی. دعوت افراد باتجربه از مؤسسه های معتبر آسیایی. ارتقای کیفیت امکانات مرکز تحقیقات. استفاده روش های نوین تحقیقی. تحقیق با توجه به نیاز مندی های کشور. برگزاری دوره های آموزشی پایان نامه نویسی، مقاله نویسی، کتاب نویسی جذب محققین در مرکز تحقیقات. استقرار نرم افزار های ثبت مقالات و تشخیص مقاله کاپی شده از مقاله تحقیق شده. ایجاد و انکشاف مرکز فناوری و تحقیقات. ایجاد فرصت های مطالعه برای محققین. ایجاد روابط علمی- تحقیقی بین سایر موسسات علمی - تحقیقی. انجام تحقیقات مشترک بین چندین نهاد علمی- تحقیقی . برگزاری کنفرانس های علمی جهت نشر و در دسترس قرار دادن نتایج تحقیقات ارتقای محتوای تحقیق. ترجمه متن ها و کتاب ها. تحقیق و چاپ کتاب های درسی. تاسیس، ونشر مجله علمی به سطحه مؤسسه.	تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی و بین المللی.	
--	---	--

ایجاد زمینه های مناسب برای دسترسی به تحصیلات عالی همه افراد جامعه رشد فیصدی جذب محصلان در هر سال کمک با محصلان نیازمند و رسیدگی به افراد معلول و معیوب همکاری با محصلان مناطق جنگ زده و محروم از تحصیل همکاری با بازماندگان شهدای جهت ایجاد فضا سالم به اساس ارزش های اسلامی و فرهنگی کشور افزایش جذب محصلین اناث ایجاد انگیزه یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی آشنا ساختن محصلین جدید الشمول به محیط آموزش نحوه های مدیریت و رهبری در هنگام فراغت آموزش نحوه های کاریابی برای محصلین صنف های چهارم و پنجم فراهم کردن زمینه های فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی ایجاد مرکز مشوره دهی به سطح مؤسسه و پوهنځي ارایه خدمات صحی برای کارمندان و محصلین ایجاد انجمن محصلان به سطح مؤسسه و پوهنځي تمرکز بر نیازهای مبرم جامعه از طریق شناسایی نیازمندی های جامعه تقویه راهکار های عملی در مطابقت بازار کار با فارغ التحصیلان افزایش مهارت های تحلیلی و تصمیم گیری خوب برای افراد جامعه بازنگری نصاب درسی مطابق به انکشاف جامعه تشویق و ترغیب محصلان برای نو آوری و اکتشافات شناسایی و فعال سازی رشته های جدید برای انکشاف جامعه انکشاف نیروی بشری و کار آیی	دسترسی همه اتباع به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری. افزایش خدمات رفاهی محصلان سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری.	دسترسی به تحصیلات و نیاز مندی های بازار	5
---	--	--	----------

اهداف کوتاه مدت به اساس اولویت های استراتژی

1. توسعه و گسترش منابع عایداتی بدون فیس محصل.
 - (a) کورس های زبان خارجی و کامپیوتر
 - (b) کسب عواید از طریق اجرای پروژه های تحقیقاتی
 - (c) عواید برگزاری دوره های آموزشی- تحقیقی
 - (d) کسب عواید از کتاب های تحقیق شده
2. ارتقای ظرفیت کوتاه مدت کارمندان و اعضای کادر علمی
 - (a) ارتقای سطح تحصیلی استادان از مقطع ماستری به دوکتورا سالانه یک استاد
 - (b) ارتقای سطح تحصیلی استادان از مقطع لیسانس به ماستری سالانه دو استاد
 - (c) ورکشاپ های انکشاف ظرفیت کادر علمی و کارمندان اداری سالانه 10 ورکشاپ
 - (d) پروگرام های تشویق و تقدیر کارمندان اداری و استادان هر سال دو بار
3. انکشاف زیرساخت ها و توسعه ساختمان مؤسسه و انکشاف فضای سبز و مصون
 - (a) تجهیز کتابخانه مرکزی
 - (b) ایجاد مرکز تحقیقاتی
 - (c) ایجاد مرکز ادیتوریم و جمنازیوم
 - (d) تجهیز و تکمیل زیربنایی تکنالوژی معلوماتی.
 - (e) افزایش ساحه سبز مؤسسه
4. بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک
 - (a) توسعه کتابخانه دیجیتلی .
 - (b) ارزیابی آنلاین سطح نهاد تحصیلی.
 - (c) انکشاف دیتابیس.
 - (d) تکمیل ارزیابی خودی نهاد تحصیلی .
 - (e) ارزیابی سطح رهبری .
 - (f) آنلاین ساختن ارزیابی های استادان توسط محصلان .
 - (g) اخذ سرتیفیکیت اعتباردهی به سطح ملی .
 - (h) تکمیل پروسه اخذ جواز فعالیت پوهنځي طب معالجوی .
5. ایجاد پروگرام ماستری و توسعه توامیت های علمی و انکشاف روابط جهانی
 - (a) تاسیس برنامه ماستری در یکی از دیپارتمنت های حقوق و علوم سیاسی .
 - (b) ایجاد روابط بهتر میان بخش های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء.
 - (c) استخدام کارمندان اداری متخصص و متعهد.
 - (d) تقویه همکاری میان نهاد های تحصیلی داخلی و خارجی.

- e) بستن تفاهمنامه همکاری میان نهاد های داخلی و خارجی .
- f) باز دید های متقابل و استفاده از تجارب نهادهای تحصیلی معتبر جهانی.
- g) استفاده از مفردات درسی مؤسسه های جهانی.
- h) دعوت افراد باتجربه از مؤسسه های معتبر آسیایی.

6. ایجاد و توسعه مرکز تکنالوژی معلوماتی

- a) ایجاد سیستم ویدئو کنفرانس.
- b) ایجاد سیستم ثبت درس استاد .
- c) ازدیاد بسته (پکیج) انترنت .
- d) توسعه کتابخانه دیجیتلی .
- e) ارزیابی آنلاین سطح نهاد تحصیلی.
- f) انکشاف دیتابیس.

7. ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگانی سازی آن با نیاز های جامعه.

- a) ارتقای کیفیت امکانات مرکز تحقیقات.
- b) استفاده روش های نوین تحقیقی.
- c) تحقیق با توجه به نیاز مندی های کشور.
- d) برگزاری دوره های آموزشی پایان نامه نویسی، مقاله نویسی، کتاب نویسی
- e) جذب محققین در مرکز تحقیقات.
- f) استقرار نرم افزار های ثبت مقالات و تشخیص مقاله کاپی شده از مقاله تحقیق شده.
- g) ایجاد و انکشاف مرکز فناوری و تحقیقات.
- h) ایجاد فرصت های مطالعه برای محققین.
- i) ایجاد روابط علمی- تحقیقی بین سایر موسسات علمی - تحقیقی.
- j) انجام تحقیقات مشترک بین چندین نهاد علمی- تحقیقی .
- k) برگزاری کنفرانس های علمی جهت نشر و در دسترس قرار دادن نتایج تحقیقات
- l) ارتقای محتوای تحقیق.

8. سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری

- a) ایجاد زمینه های مناسب برای دسترسی به تحصیلات عالی همه افراد جامعه
- b) رشد فیصدی جذب محصلان در هر سال
- c) کمک با محصلان نیازمند و رسیدگی به افراد معلول و معیوب
- d) همکاری با محصلان مناطق جنگ زده و محروم از تحصیل
- e) همکاری با بازماندگان شهدا
- f) ایجاد فضای سالم به اساس ارزش های اسلامی و فرهنگی کشور جهت افزایش جذب محصلین اناث
- g) ایجاد انگیزه یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی

- (h) آشنا ساختن محصلین جدید الشمول به محیط
- (i) آموزش نحوه مدیریت و رهبری در هنگام فراغت
- (j) آموزش نحوه کاریابی برای محصلین صنف های چهارم و پنجم
- (k) فراهم کردن زمینه های فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی
- (l) ایجاد مرکز مشوره دهی به سطح مؤسسه و پوهنځي
- (m) ارایه خدمات صحی برای کارمندان و محصلین
- (n) ایجاد انجمن محصلان به سطح مؤسسه و پوهنځي
- (o) تمرکز بر نیازهای مبرم جامعه از طریق شناسایی نیازمندی های جامعه
- (p) تقویه راهکار های عملی در مطابقت بازار کار با فارغ التحصیلان
- (q) افزایش مهارت های تحلیلی و تصمیم گیری خوب برای افراد جامعه
- (r) بازنگری نصاب درسی مطابق به انکشاف جامعه
- (s) تشویق و ترغیب محصلان برای نو آوری و اکتشافات
- (t) شناسایی و فعال سازی رشته های جدید برای انکشاف جامعه
- (u) انکشاف نیروی بشری و کار آیی

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

شماره	strategy استراتژی	Cods
1	ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه.	S14
2	استفاده از تکنالوژی در تدریس، تحقیق، عرضه خدمات و تدابیر امنیتی.	S5
3	دسترسی همه اتباع به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری.	S6
4	تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی و بین المللی.	S20
5	بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات	S19
6	توسعه توأمیت های علمی و انکشاف روابط جهانی.	S11
7	افزایش خدمات رفاهی محصلان	S10
8	ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	S12
9	جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا	S13
10	سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری.	S9
11	انکشاف فضای سبز و مصوّن	S8
12	انکشاف زیربنا ها و توسعه ساختمان مؤسسه.	S7
13	بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک.	S1

نظارت و ارزیابی استراتژی ها

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

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

فرایند نظارت و ارزیابی استراتژی ها

در مؤسسه تحصیلات عالی شفاء فرایند نظارت و ارزیابی استراتژی ها از چهار مرحله بهم پیوسته به وجود می آید؛ در مرحله اول نظارت و ارزیابی استراتژی ها استانداردهای موفقیت، مقیاس های بهره وری و سیاست های وظیفه ای تعیین می شوند. بدین ترتیب، چگونگی اجرا و نقاط مهم نظارت نیز مشخص خواهند شد. در مرحله دوم نظارت و ارزیابی استراتژی ها اطلاعات لازم از نتایج اجرا جمع آوری می گردد تا در مرحله بعد یعنی مرحله سوم به مقایسه آن با اهداف و استانداردهای تدوین شده در مرحله اول پردازیم و فاصله استراتژی را مشخص سازیم. در صورت عدم تحقق انتظارات و استانداردها به مرحله چهارم می رویم. در مرحله چهارم فرایند نظارت و ارزیابی استراتژی ها به اتخاذ تدابیر اصلاحی می پردازیم. به این ترتیب فرایند نظارت پایان نمی یابد و با اجرا کردن اقدامات دوباره سیکل را ادامه می دهیم تا به نتایج مورد نظر برسیم قابل ذکر است که برای تکمیل مراحل چهار گانه هر سال یک بار در نظر گرفته شده و در صورت نیاز ممکن این سیکل کمتر از یک سال نیز تکمیل گردد.

فصل هفتم

اهداف ستراتیژیک و عملیاتی

۷-۱ مقدمه

در این قسمت اهداف ستراتیژیک و عملیاتی و شاخص‌های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تعیین گردید است. به منظور دستیابی به اهداف این نهاد تحصیلی تحقق اهداف ستراتیژیک الزامی است. از طرف دیگر، به منظور دستیابی به اهداف ستراتیژیک، توجه به ستراتیژی‌های تدوین شده اصلی ضروری خواهد بود.

۷-۲ اهداف ستراتیژیک پنج ساله

جدول ۷-۱ اهداف کلان و ستراتیژی‌های مربوطه

strategy ستراتیژی	Cods
زمینه سازی تحصیلات عالی معیاری و استاندارد در عرصه های مختلف علوم نظری و تطبیقی برای محصلین مطابق ارزش های اسلامی و ملی.	G1
بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک.	S1
استفاده تکنالوژی در تدریس، تحقیق، عرضه خدمات و تدابیر امنیتی.	S2
تضمین کیفیت و اعتبار گیری ملی و بین المللی.	S3
تربیه کادرهای علمی و متخصص در بخش های مختلف علمی جهت پیش برد فعالیت های اکادمیک.	G2
دسترسی همه اتباع به تحصیلات عالی با کیفیت و معیاری.	S1
بهبود برنامه های علمی و فراهم سازی تسهیلات اکادمیک.	S2
ارتقای ظرفیت کوتاه مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان	S3
پیش برد فعالیت های علمی و تحقیقی، با استفاده از مهارت های علمی و تکنالوژیکی عصری به منظور پیشرفت در عرصه های اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی.	G3
ایجاد و گسترش برنامه های تحقیق و همگون سازی آن با نیاز های جامعه.	S1
بهبود و افزایش سطح مطالعات و تحقیقات	S2
نشر مجله علمی - تحقیقی	S3
توسعه و گسترش منابع عایداتی غیر از فیس محصل.	S4
انتقال علم و تکنالوژی جهانی و ایجاد زمینه برای نوآوری ها، استفاده از روش های نوین و بین المللی در ساحت تعلیم و تحقیق به غرض انتقال و بهره گیری از تجارب ملت های پیشرفته.	G4

S1	توسعه توانمیت های علمی و انکشاف روابط جهانی.
S2	ایجاد و توسعه مرکز فناوری، اختراعات و اکتشافات.
S3	استفاده تکنالوژی در تدریس، تحقیق، عرضه خدمات و تدابیر امنیتی.
G5	آماده سازی فضا ومحیط مناسب برای فعالیت های اکادمیک، تبادل افکار وتجارب میان استادان، محققین وپژوهشگران.
S1	افزایش خدمات رفاهی محصلان
G6	سهم گیری دربازسازی، انکشاف وپیشرفت کشور عزیز مان افغانستان ازطریق تقدیم خدمات علمی وفرهنگی در سطح پوهنځی ها
S1	سهم در انکشاف جامعه افغانستان و انکشاف متوازن شهری.
G7	انکشاف و ارتقای پوهنځي در سطح که نقش های مدیریتی در آنها رونما گردیده وبه صورت هماهنگ با تشریک مساعی فعالیت نمایند.
S1	ایجاد وانکشاف دیپارتمنت ها و پوهنځي
S2	ایجاد پروگرام ماستری
G8	انکشاف کادر علمی و کارمندان اداری(مسلکی) پوهنځي به اساس ارایه فرصت های تحصیلی بالاتر، کورس های کوتاه مدت، بازدیدهای متقابل و ایجاد فرهنگ آموختن متداوم.
S1	ارتقای ظرفیت کوتا مدت و بلند مدت اساتید و کارمندان
S2	جذب اساتید و کارمندان با تخصص بالا
G9	فراهم آوری زیر بناهای لازم برای ایجاد پوهنځي جهت خدمت به کشور ومنطقه
S1	انکشاف زیرساخت ها و توسعه ساختمان مؤسسه.
S2	انکشاف فضای سبز و مصؤون

اهداف عملیاتی	Cods
ایجاد رشته های جدید تحصیلی	G1-S1-O1
تجهیز و تکمیل زیربنایی تکنالوژی معلوماتی	G1-S1-O2
ایجاد و انکشاف مرکز تکنالوژی و تحقیقات	G1-S1-O3
ایجاد سیستم آموزش از راه دور	G1-S2-O1
اخذ امتحان از طریق انترنت و سافت ویرهای مشخص	G1-S2-O2
ایجاد سیستم آگاهی دهی واحد و مشخص برای کارمندان و محصلان نهاد تحصیلی	G1-S2-O3
ایجاد سیستم ویدیو کنفرانس	G1-S2-O4
ایجاد سیستم ثبت درس استاد	G1-S2-O5
ازدیاد بسته (پکیج) انترنت	G1-S2-O6
توسعه کتابخانه دیجیتلی	G1-S2-O7
ارزیابی آنلاین سطح نهاد تحصیلی	G1-S2-O8
انکشاف دیتابیس	G1-S2-O9
تکمیل ارزیابی خودی نهاد تحصیلی	G1-S2-O10
ارزیابی کارمندهای تخنیکی و مسلکی	G1-S2-O11
ارزیابی سطح رهبری	G1-S2-O12
آنلاین ساختن ارزیابی های استادان توسط محصلان	G1-S2-O13
اخذ سرتیفیکیت اعتباردهی به سطح ملی	G1-S2-O14

جدول (۷-۳) اهداف عملیاتی پنج ساله

اهداف عملیاتی	Cods
ایجاد زمینه های مناسب برای دسترسی به تحصیلات عالی همه افراد جامعه	G2-S1-O1
رشد فیصدی جذب محصلان در هر سال	G2-S1-O2
کمک با محصلان نیازمند و رسیدگی به افراد معلول و معیوب	G2-S1-O3
همکاری با محصلان مناطق جنگ زده و محروم از تحصیل	G2-S1-O4
همکاری با بازماندگان شهدا	G2-S1-O1
ایجاد رشته های جدید تحصیلی	G2-S2-O2
تجهیز و تکمیل زیربنایی تکنالوژی معلوماتی	G2-S2-O3
ایجاد و انکشاف مرکز تکنالوژی و تحقیقات	G2-S2-O4
ارتقای سطح تحصلی استادان	G2-S3-O6
ارتقای سطح تحصلی کارمندان اداری	G2-S3-O7
ورکشاپ های انکشاف ظرفیت کادر علمی و کارمندان اداری	G2-S3-O8
پروگرام های تشویق و تقدیر کارمندان اداری و استادان	G2-S3-O9

اهداف عملیاتی	Cods
ارتقای کیفیت امکانات مرکز تحقیقات	G3-S1-O1
استفاده روش های نوین تحقیقی	G3-S1-O2
تحقیق با توجه به نیاز مندی های کشور	G3-S1-O3
برگزاری دوره های آموزشی پایان نامه نویسی، مقاله نویسی، کتاب نویسی	G3-S1-O4
جذب محققین در مرکز تحقیقات	G3-S1-O1
استقرار نرم افزار های ثبت مقالات و تشخیص مقاله کاپی شده از مقاله تحقیق شده	G3-S1-O2
ایجاد و انکشاف مرکز فناوری و تحقیقات	G3-S1-O3
ایجاد فرصت های مطالعه برای محققین	G3-S2-O5
ایجاد روابط علمی- تحقیقی بین سایر موسسات علمی - تحقیقی	G3-S2-O6
انجام تحقیقات مشترک بین چند نهاد علمی- تحقیقی	G3-S2-O7
برگزاری کنفرانس های علمی جهت نشر و در دسترس قرار دادن نتایج تحقیقات	G3-S2-O8
ارتقای محتوای تحقیق	G3-S2-O9
ترجمه متن ها و کتاب های درسی، ممد درسی و مراجع شان	G3-S2-O10
تحقیق و چاپ کتاب های درسی	G3-S2-O1
تاسیس، ونشر مجله علمی به سطح مؤسسه	G3-S3-O1
کسب عواید ازطریق اجرای پروژ های تحقیقاتی	G3-S4-O1
عواید برگزاری دوره های آموزشی- تحقیقی	G3-S4-O1
کسب درآمد از طریق فروش مواد آموزشی	G3-S4-O1
کسب عواید از کتاب های تحقیق شده	G3-S4-O1

جدول (۷-۵) اهداف عملیاتی پنج ساله

اهداف عملیاتی	Cods
ایجاد روابط بهتر میان بخش های مؤسسه تحصیلات عالی شفاء	G4-S1-O1
استخدام کارمندان اداری متخصص و متعهد	G4-S1-O2
تقویه همکاری میان نهاد های تحصیلی داخلی و خارجی	G4-S1-O3
امضا تفاهمنامه همکاری میان نهاد های داخلی و خارجی	G4-S1-O4
باز دید های متقابل و استفاده از تجارب نهادهای تحصیلی معتبر جهانی	G4-S1-O1
استفاده از مفردات درسی مؤسسه های جهانی	G4-S1-O2
دعوت افراد باتجربه از مؤسسه های معتبر آسیایی	G4-S1-O3
ایجاد و توسعه مرکز فناوری، اختراعات و اکتشافات	G4-S2-O4
تعیین یوزرهای خاص برای تمام کارمندان اداری، اعضای هیئت علمی و محصلین	G4-S3-O5
انکشاف دیتابیس (Data Base)	G4-S3-O6
تجهیز اتاق ویدیوکنفرانس ها	G4-S3-O7
ایجاد سیستم آموزش از راه دور	G4-S3-O8
اخذ امتحان از طریق انترنت و سافت ویر های مشخص	G4-S3-O9
ایجاد سیستم ثبت و تصویر برداری دروس استادان	G4-S3-O10
ارزیابی آنلاین سطح نهاد تحصیلی	1G4-S3-O1

جدول (۷-۶) اهداف عملیاتی پنج ساله

اهداف عملیاتی	Cods
ایجاد فضای سالم به اساس ارزش های اسلامی و فرهنگی کشور جهت افزایش جذب محصلین اناث	G5-S1-O1
ایجاد انگیزه یکدیگر پذیری، تعاون و همدلی	G5-S1-O2
آشنا ساختن محصلین جدید الشمول به محیط	G5-S1-O3
آموزش نحوه های مدیریت و رهبری در هنگام فراغت	G5-S1-O4
آموزش نحوه های کاریابی برای محصلین صنف های چهارم و پنجم	G5-S1-O1
فراهم کردن زمینه های فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی	G5-S1-O2
ایجاد مرکز مشوره دهی به سطح مؤسسه و پوهنځي	G5-S1-O3
ارایه خدمات صحی برای کارمندان و محصلین	G5-S1-O4
ایجاد انجمن محصلان به سطح مؤسسه و پوهنځي	G5-S1-O5

جدول (۷-۷) اهداف عملیاتی پنج ساله

اهداف عملیاتی	Cods
تمرکز بر نیازهای مبرم جامعه از طریق شناسایی نیازمندی های جامعه	G6-S1-O1
تقویه راهکار های عملی در مطابقت بابازار کار همراهی فارغ التحصیلان	G6-S1-O2
افزایش مهارت های تحلیلی و تصمیم گیری خوب برای افراد جامعه	G6-S1-O3
بازنگری نصاب درسی مطابق به انکشاف جامعه	G6-S1-O4
تشویق و ترغیب محصلان برای نوآوری و اکتشافات	G6-S1-O1
شناسایی و فعال سازی رشته های جدید برای انکشاف جامعه	G6-S1-O2
انکشاف نیروی بشری و کار آیی	G6-S1-O3

جدول (۷-۸) اهداف عملیاتی پنج ساله

اهداف عملیاتی	Cods
تکمیل پروسه اخذ جواز فعالیت پوهنخی طب معالجوی	G7-S1-O1
ایجاد واخذ جواز پوهنخی تکنالوژی طبی	G7-S1-O2
ایجاد واخذ جواز پوهنخی قابلیت عالی	G7-S1-O3
تاسیس برنامه ماستری در یکی از دیپارتمنت های حقوق وعلوم سیاسی	G7-S2-O4

جدول (۷-۹) اهداف عملیاتی پنج ساله

اهداف عملیاتی	Cods
ارتقای سطح تحصیلی استادان از ماستری به دوکتورا	G8-S1-O1
ارتقای سطح تحصیلی استادان از لیسانس به ماستری	G8-S1-O2
راه اندازی ورکشاپ های انکشاف ظرفیت کادر علمی و کارمندان اداری	G8-S1-O3
پروگرام های تشویق و تقدیر کارمندان اداری و استادان	G8-S1-O4
استخدام اعضای کادر علمی دایمی با درجات تحصیلی PHD و ماستری	G8-S2-O5
استخدام افراد کارفهم اداری	G8-S2-O6

فصل هشتم

اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی

۸-۱ مقدمه

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

۸-۱ ارزیابی ستراتیژی ها

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

کاربرد ستراتیژی چه هزینه های را در بر دارد؟

مزایای استفاده از ستراتیژی چیست؟

آیا نهاد مجاز به استفاده از ستراتیژی است؟

پیش بینی نتایج اجرایی ستراتیژی چگونه است؟

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

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

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

آیا شرایط عمده ستراتیژی برنامه و سیاست های عمده ای که از ستراتیژی منتج میشوند، بطور درونی

همبستگی دارد؟

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

آیا ستراتیژی با معیار های مورد قبول عامه متناسب میباشد؟

آیا ستراتیژی محرک کوشش و تعهد نهاد محسوب می شود؟

شاخص داده یا ورودی: سنجش مقدار منابع مورد نیاز برای ارائه خدمات مانند: نیروی انسانی، مواد و

لوازم مورد نیاز. این شاخص ها همچنین شامل عوامل موثر بر تقاضا میشود. برای سنجش هزینه

خدمات، ترکیب، منابع مورد استفاده و مقدار منابع مورد استفاده بکار میرود.

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

۸-۳ انواع شاخص های سنجش و پایش عملکرد

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

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

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

تصویب شورای علمی

پلان ستراتیژیک سال های (1398-1402) مؤسسه تحصیلات عالی شفاً بر مبنا پلان ستراتیژیک وزارت محترم تحصیلات عالی و رهنمود تدوین پلان ستراتیژیک ریاست پلان و پالیسی وزارت تحصیلات عالی در هشت فصل ترتیب و در جلسه شماه (07) مؤرخه 28/11/1399 شورای علمی مؤسسه تحصیلات عالی شفاء تصویب گردیده و صحت است.