



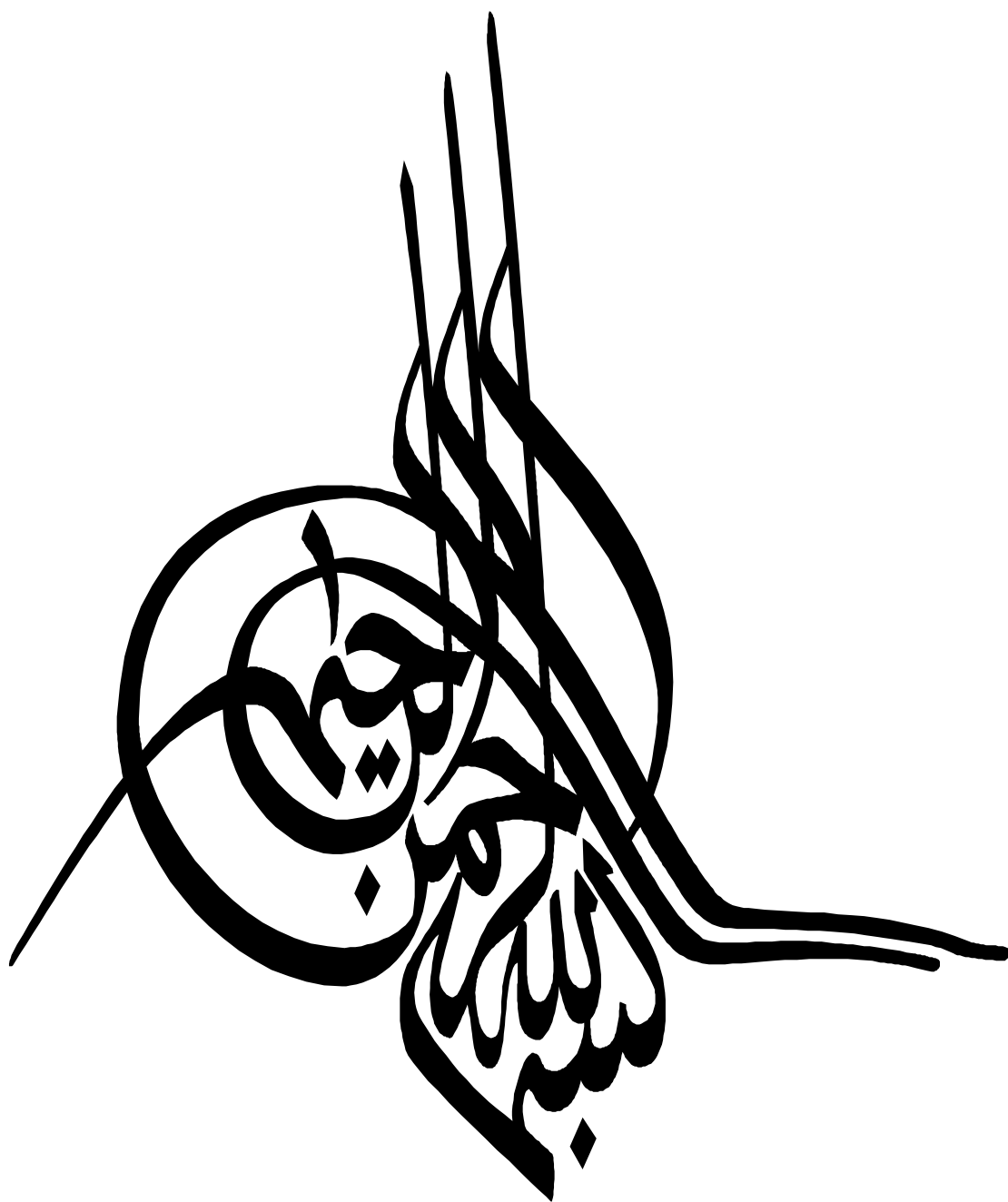
امارت اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی
پوهنتون جوزجان
پوهنځی تعلیم و تربیه
دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری

پلان استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری

از سال ۱۴۰۴-۱۴۰۸

۱۴۴۶-۱۴۵۰

۲۰۲۵-۲۰۲۹



فهرست مطالب

صفحات	عناوین
۴.....	مقدمه
<u>۴</u>	تاریخچه ی دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری
۵.....	تشکیلات و فعالیت های علمی و اکادمیک دیپارتمنت
۶.....	فعالیت های علمی و تحقیقی دیپارتمنت فارسی دری
۶.....	فعالیت های تدریسی و محصلان
۷.....	تجهیزات و امکانات دیپارتمنت
<u>۸</u>	دیدگاه
<u>۸</u>	ماموریت
<u>۸</u>	رسالت
۸.....	ارزش ها
<u>۹</u>	اخلاق، کرامت انسانی و اسلامی
<u>۹</u>	برابری
<u>۹</u>	اداره ی سالم، مؤثریت و کارایی
<u>۹</u>	استقلالیت دیپارتمنت
<u>۱۰</u>	حسابدهی و شفافیت
<u>۱۰</u>	اهداف
۱۱.....	اولویت ها
۱۱.....	ظرفیت سازی در دیپارتمنت
۱۲.....	رهبری

۱۲.....	مقایسه‌ی عوامل محیطی (داخلی و خارجی).....
۱۴.....	انتخاب استراتیژی مناسب
۱۶.....	مرحله سوم: ایجاد ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی.....
۱۶.....	مرحله چهارم: طراحی مدل تحلیل SWot.....
۱۷.....	انواع استراتیژی‌های SWot.....
۱۸.....	تحلیل عوامل محیطی داخلی (نقاط قوت) IFEM.....
۲۱.....	تحلیل عوامل محیطی داخلی (نقاط ضعف) IFEM.....
۲۱.....	تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها) IFEM.....
۲۲.....	تحلیل عوامل خارجی (تهدیدها) IFEM.....
۲۳.....	مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی).....
۲۵.....	ماتریکس SWOT.....
۲۹.....	اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت فارسی دری طی پنج سال آینده
۳۰.....	بهبود کیفیت آموزشی در دیپارتمنت
۳۱.....	ارتقاء توانایی‌های عملی محصلان
۳۳.....	توسعه‌ی توانایی‌های حرفه‌یی و بلند بردن سطح تحصیلی استادان دیپارتمنت دری
۳۶.....	منابع و بودیجه
۳۷.....	برنامه عملیاتی و پلان برای تطبیق اهداف استراتژیک
۴۲.....	نظارت و ارزیابی
۴۳.....	بازنگری و تجدید نظر در پلان استراتژیک
۴۴.....	مستند سازی

مقدمه

به منظور تنظیم فعالیت های علمی اکادمیک نهاد های عالی تحصیلی، داشتن پلان امر ضروری میباشد؛ تا مطابق آن بدون ضیاع وقت فعالیت های علمی اکادمیک تنظیم و عملی گردد. پلان استراتژیک در حقیقت نقشه ی راهی است، که به خاطر رسیدن به هدف باید آن مسیر طی گردد. در این پلان تمامی فعالیت های پیشبینی شده گنجانیده میشود؛ تا به اساس آن قدم به قدم فعالیت ها جامه ی عمل بپوشد.

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری نیز به خاطر رسیدن به هدف خویش که همانا تربیه ی کادر های جوان به عنوان معلمان مسلکی و تقدیم آنها به جامعه جهت خدمتگذاری به اولاد وطن میباشد، پلان استراتژیک خویش را آماده نموده و به اساس آن فعالیت های علمی - اکادمیک را تنظیم مینماید.

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری در چوکات فاکولته ی تعلیم و تربیه فعالیت نموده و مصروف تربیه ی کادر های جوان رشته ی زبان و ادبیات دری میباشد. این دیپارتمنت در حال حاضر (ماه حوت ۱۴۰۳) دارای چهار صنف درسی بوده، که تعداد مجموعی محصلان ذکور آن (۸۴) تن است.

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری دارای (۵) تن اعضای کادر علمی مجرب بوده، که در راستای ارتقاء ظرفیت علمی خویش با نگارش مقالات علمی، آثار علمی و کتب ممد درسی همیشه مصروف تحقیق و فراگیری علم و معرفت میباشند و برای ارتقاء ظرفیت محصلان نیز با استفاده از میتود های مؤثر و مفید، زحمات فراوان را متقبل گردیده، باعث افتخار جامعه ی اکادمیک گردیده اند.

تاریخچه ی دیپارتمنت

ایجاد دیپارتمنت زبان و ادبیات فارس دری در چارچوب پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان و مطابق به امر وزارت محترم تحصیلات عالی کشور به اساس ضرورت ها بوده است لذا در قطار سایر دیپارتمنت های فارغده پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان در سال ۱۳۹۲ ایجاد و در سال ۱۳۹۳ رسماً شروع به فعالیت های

علمی-اکادمیک نمود. بناً دیپارتمنت مذکور افتخار دارد با ایجاد آن در چوکات پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان کادر های مسلکی را به جامعه غرض رفع نیازمندی های جامعه و رشد فرهنگ و کلتور مردم خویش تقدیم نماید. فعلاً محصلان این دیپارتمنت با سپری نمودن امتحان کانکور از ولایات مختلف جذب گردیده اند، مصروف آموزش و فراگیری تعلیم و تحصیل می باشند. این مسؤولیت به وسیله ی پنج تن استادان مسلکی و ۸۴ تن دانشجویان ذکور در چهار صنف پیش برده می شود.

پلان استراتژییک حاضر بیان کننده دیدگاه، اهداف و مقاصد دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری را تشکیل می دهد، که به منظور گذار از یک مرحله به مرحله دیگر جهت تربیه نیروی بالنده و متخصص کاری و کادری در رشته های که قادر به برآورده ساختن نیازهای اجتماعی و اقتصادی یک کشور رو به انکشاف باشد آماده گردیده است.

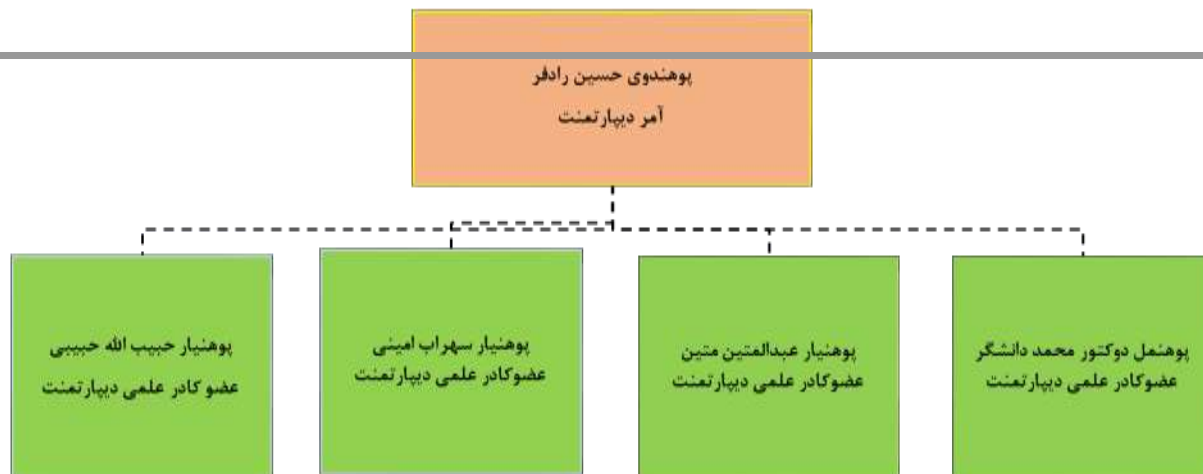
طرح پلان استراتژییک پنج ساله این دیپارتمنت با پلان استراتژییک فاکولته ی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان و در مطابقت به نیاز کنونی جامعه طرح گردیده است. امید است که این پلان رهنمود مناسب و روشن برای توسعه و انکشاف این پوهنچی بوده و در راه تربیه اولاد میهن با بهبود کیفیت تحصیلی ارتقاء سطح دانش استادان و محصلان مصدر خدمات شایان گردد.

تشکیلات و فعالیت های علمی و اکادمیک دیپارتمنت

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری یکی از دیپارتمنت های فعال در چوکات پوهنچی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان می باشد. این دیپارتمنت در گذشته با چالش کمبود کادر علمی روبه رو بود، اما در حال حاضر با حضور ۵ تن استاد در سطوح علمی پوهندوی، پوهنمل و پوهنیار که دارای درجه های تحصیلی دکتورا و ماستری هستند به گونه مؤثر به فعالیت های تدریسی و علمی ادامه می دهد.

فعالیت های اکادمیک دیپارتمنت شامل تدریس مضامین تخصصی، راهنمایی مونوگراف ها، تدوین مواد درسی، و اشتراک در برنامه های علمی و تحقیقی می باشد.

این دیپارتمنت متعهد است تا در راستای ارتقای کیفیت آموزش و تربیه نیروی متخصص در بخش زبان و ادبیات فارسی دری، گام های مؤثر بردارد. تشکیل دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری قرار ذیل است:



فعالیت های علمی و تحقیقی دیپارتمنت در سال های گذشته

فعالیت انجام یافته در سال های گذشته الی اکنون در بخش های مختلف صورت گرفته است. از جمله فعالیت های مهم که در سال های قبلی و نظر به پلان استراتژیک گذشته انجام یافته است به گونه مشخص بعضی از موارد مهم آن در ذیل تحریر شده است.

۱. تکمیل ثبت شقه های امتحان مضامین سال های گذشته مربوط استادان دیپارتمنت در سیستم HEMIS وزارت و هم چنان آپلود مواد درسی برای محصلین به خاطر ادامه دروس به شکل غیرحضور درسیستم HELMS وزارت تحصیلات عالی؛

۲. معرفی و اشتراک استادان دیپارتمنت در ورکشاپ های تضمین کیفیت و تحقیقات علمی پوهنتون جوزجان؛
۳. اشتراک استادان در بازنگری نصاب تحصیلی دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری در سطح وزارت تحصیلات عالی؛

۴. تحریر مقالات، تیزیس ها و آثار ترفیعی استادان.

فعالیت های تدریسی و محصلان

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری یکی از دیپارتمنت های فارغ ده در چوکات پوهنهی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان بوده که از زمان تأسیس تا اکنون تلاش دارد تا محصلین بیشتری جذب نموده و بعد از تکمیل دوره تحصیلی فارغ داده به جامعه تقدیم نماید. این دیپارتمنت همه ساله محصلان را از طریق امتحان کانکور جذب نموده که این محصلان در حال حاضر مصروف فراگیری دانش در این دیپارتمنت می باشند. در جدول ۱ فعالیت ها و دست آوردهای دیپارتمنت طی سال های گذشته و در جدول ۲ تعداد محصلان جدیدالشمول و فارغ شده طی سه سال اخیر نمایش داده شده است.

جدول ۱. فعالیت ها و دست آوردهای دیپارتمنت طی سال های گذشته			
شماره	نام برنامه و فعالیت ها	اقدامات انجام شده و تایید یافته	ملاحظه
۱	بازنگری فعالیت های دیپارتمنت از طرف کمیته ارتقای کیفیت پوهنهی تعلیم و تربیه	تهیه اسناد و شواهد لازم و تأییدی آن از سوی کمیته ارتقای کیفیت پوهنهی	
۲	اعزام محصلین جهت انجام کارهای ساحوی در مکتب	تهیه گزارش و شواهد آن	
۳	ایجاد دیتابیس منظم به شکل هارد وسافت از فارغ-التحصیلان دیپارتمنت	موجودیت اسناد و شواهد	
۴	اشتراک فعال در کمیته های سطح پوهنهی و پوهنتون	موجودیت کتاب ثبت جلسات و اسناد و شواهد	
۵	ترمیم و بازسازی صنف درسی دیپارتمنت	صنف درسی به شکل مناسب بازسازی گردیده و در خدمت محصلین قرار داده شد.	
۶	سهم گیری در فعالیت های فرهنگی و خدماتی	تهیه اسناد و شواهد از سهم گیری محصلان و استادان این دیپارتمنت در فعالیت های فرهنگی و خدماتی	

حدول ۲. آمار و ارقام جذب و فارغ التحصیلان محصلان دیپارتمنت طی سه سال اخیر							
مجموعه فارغان	مجموعه جدید الشمولان	سال ۱۴۰۳		سال ۱۴۰۲		سال ۱۴۰۱	
		تعداد فارغان	تعداد جدید الشمولان	تعداد فارغان	تعداد جدید الشمولان	تعداد فارغان	تعداد جدید الشمولان
۸۳	۱۸۰	۱۶	۶۰	۱۷	۶۰	۵۰	۶۰

تجهیزات و امکانات در دیپارتمنت

این دیپارتمنت از نگاه تجهیزات و امکانات در سال های گذشته با کمبودی هایی مواجه بوده است. خوشبختانه در اثر سعی و تلاش مسؤولان، تا حدی این کمبودی ها برطرف گردیده است. در جدول ذیل تجهیزات و امکانات موجود دیپارتمنت لیست گردیده است.

جدول ۳. تجهیزات و امکانات دیپارتمنت		
شماره	تجهیزات و امکانات موجود	تجهیزات و امکانات مورد نیاز برای تطبیق پلان استراتیژیک
۱	دو صنف درسی فعال موجود است	حداقل به دو صنف معیاری نیاز است
۲	پروجکتور	به تعداد حداقل ۱ پایه پروجکتور دیگر نیاز است
۳	LCD	به دو پایه LCD باصفحه پرده بزرگ معیاری دیگر نیاز است
۴	یک پایه پرینتر سیاه سفید موجود است	به یک پایه پرینتر رنگه نیاز است

۵	دو پایه الماری موجود است	به دوپایه الماری دیگر نیاز است
۶	سه پایه چوکی اداری موجود است	به سه پایه چوکی اداری نیاز است
۷	دو پایه میز اداری موجود است	به سه پایه میز دیگر نیاز است
۸	قرطاسیه باب نسبتا به حد نیاز موجود است	قرطاسیه باب هم به اندازه ضرورت نیاز است
۹	لابرتوار موجود نیست	یک لابراتواری معیاری با تجهیزات و ملحقات آن ضرورت است
۱۰	کتابخانه معیاری موجود نیست	ایجاد یک کتابخانه معیاری مجهز با منابع درسی معتبر و معیاری نیاز است

دیدگاه

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری در نظر دارد تا از طریق تدریس، تحقیق و برپایی محافل ادبی و با تربیه کادرهای جوان و مسلکی، رشته ادبیات را در جامعه رشد داده و به حیث مرکز ثقل ادبی در پوهنچی و پوهنتون شناخته شود.

مأموریت

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری می کوشد تا با فراهم سازی زمینه های مناسب آموزشی، به تربیه کادرهای جوان و مسلکی در رشته زبان و ادبیات فارسی دری پرداخته و آنها را به حیث انکشاف دهنده گان این رشته در جامعه معرفی نماید.

ارزش ها

- احترام به ارزش های دینی و ملی
- صداقت، شفافیت و مسؤولیت پذیری
- تعهد به کیفیت آموزش و تحقیق
- عدالت و برابری در آموزش
- تقویت وحدت، همکاری و همدلی
- ترویج اخلاق حرفه ای و رفتار اسلامی
- نوآوری، خلاقیت و مهارت گرایی
- وفاداری به معیارهای ملی و بین المللی علمی

اخلاق، کرامت انسانی و اسلامی

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان به مثابه یکه نهاد تحصیلی پابند ارزش های اخلاقی، کرامت انسانی و اسلامی بوده، حفظ کرامت انسانی و اعتماد متقابل را به حیث الگوهای اخلاقی برای محصلان عملی نموده و تمام تلاش های خود را برای تربیت آنها به عنوان محصلان متعهد، رسالت مند و رهبران آینده در راستای رشد فکری و اندیشه های فراگیر آنها سعی و تلاش می نماید.

برابری

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری پوهنځی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان وجه خاص را به برابری حیثیت از جهت رشد علمی و تحصیلی استادان و محصلان مبذول داشته و آن را مراعات نموده در قسمت حمایت تمام محصلان متعهد است.

اداره سالم، مؤثریت و کارایی

اداره سالم کلید مؤثریت و کارایی می باشد. موجودیت رهبری دیپارتمنت با کیفیت مستلزم مدیریت سالم منابع بشری از استخدام اعضای کادری گرفته تا اداره امور اجتماعی و سائر منابع تمویلی و تحصیلی را در بر دارد. دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری در این راستا از هیچ گونه سعی و تلاش دریغ نمی ورزد.

استقلالیت دیپارتمنت

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری در تلاش جهت تأمین آزادی و استقلالیت اکادمیک مطابق به پالیسی مقام محترم وزات تحصیلات عالی و پوهنځی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان بوده، به خاطر انکشاف قوانین و برخورداری از کلیه صلاحیت کار و فعالیت و واگذاری امور اداری و علمی، حق تصمیم گیری بر محتویات پروگرام های دولتی و مدیریت روزانه از موضوعاتی اند که دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری پوهنځی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان در پی تلاش رسیدن به آن می باشد.

حسابدهی و شفافیت

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری پوهنځی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان به ریاست پوهنځی در اخیر هر سمستر و در اخیر هر سال تعلیمی از چگونگی کیفیت تدریس، فارغ التحصیلان و جذب جدیدالشمولان، اخذ امتحانات، تطبیق نتایج و... حسابده خواهد بود.

اهداف دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری

هدف اساسی دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری پوهنځی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان بهبود ظرفیت کادری، ارتقاء کیفیت تدریس، تأمین امکانات رشد شاگردان بر مبنای جدیدترین دست آوردها در این رشته علمی می باشد.

تعلیم و تربیه، منځیت یگانه راه درست برای تربیه افراد تحصیل کرده، ثابت ساخته است که باعث ترقی و انکشاف یک جامعه و ملت است. جامعه و ملت های که از تعلیم و تربیه عالی برخوردار اند به قله های بلند پیروزی نایل گشته اند، که انکشاف و پیشرفت کشورهای متمدن جهان امروزی خود دلیل براین مدعا است. دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری پوهنځی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان نیز کوشیده تا افراد با دانش و ملبس به زیور تعلیم و تربیه را در جامعه تقدیم نماید و همچنان جهت رسیدن به این آرزو اهداف ذیل را تعقیب می نماید.

1. ارایه تحصیلات با کیفیت برای تمام کسانی که واجد شرایط علمی و اکادمیک اند؛
2. تقویه بخشیدن آموختن لسان خصوصاً در رشته های زبان و ادبیات فارسی دری؛
3. بهترین بودن در بین دیپارتمنت های پوهنځی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان و در سطح کشور در قطار دیپارتمنت های نخبه؛

4. ایجاد توانایی ها جهت درک و فهمیدن لسان ها؛
5. ارتقاء و بهبود ظرفیت دیپارتمنت جهت اجرای تحقیق با کیفیت؛
6. ایجاد برنامه های مؤثر علمی و فرهنگی مربوط به این رشته علمی؛
7. انکشاف و بازنگری نصاب تحصیلی این رشته؛
8. ایجاد یک کتابخانه مجهز تخصصی فزیک و الکترونیک برای این رشته؛
9. آماده ساختن افراد مسلکی، متخصص، متعهد، مبتکر و دارای حس وطن دوستی و پابند به ارزشهای ملی و دینی؛

10. تربیه ی اشخاص تحصیل کرده که از تعلیم و تربیه مسلکی برخوردار باشند، برای معارف افغانستان؛

11. ارتقاء ظرفیت های علمی و مسلکی استادان این رشته.

12. تربیه ی محصلان روشنفکر، مسؤول و متعهد، دارای ظرفیت لازم و اندیشه های مبتنی براساس تعهد اجتماعی، بردباری و احترام متقابل، که بتوانند منحصیث شهروندان خوب مصدر خدمت به ملت گردند؛
13. همگام شدن با تحولات علمی جهان و ایفای نقش مؤثر در عرصه های ملی و جهانی؛
14. بهبود کیفیت تدریس و یادگیری که جوابده نیازهای تحصیلی در زمینه های ملی و منطقوی باشد؛
15. ارتقاء سطح تدریس، تحقیق، فراگیری و تشویق عرضه خدمات به جامعه و معارف افغانستان.

اولویت ها

- ✓ ایجاد برنامه ی ماستری زبان و ادبیات فارسی دری؛
- ✓ اعزام استادان جهت ارتقای درجه تحصیلی؛
- ✓ فراهم آوری تسهیلات لازم جهت تحقیقات علمی استادان؛
- ✓ دسترسی به انترنت در دیپارتمنت؛
- ✓ تأمین وسایل مورد نیاز اداری از قبیل پرنتر، میز اداری، چوکی، فرش و غیره؛
- ✓ تأمین برق ثابت در دیپارتمنت جهت پیشبرد نورمال پروسه های تدریسی و تحقیقی؛
- ✓ فراهم آوری تسهیلات لازم جهت فعالیت های ساحوی محصلان.

ظرفیت سازی در دیپارتمنت

در این راستا به همکاری ریاست پوهنهی تعلیم و تربیه و نیز ریاست پوهنتون جوزجان اعضای این دیپارتمنت جهت ارتقاء ظرفیت به ورکشاپ های مختلف معرفی خواهند شد.

رهبری

رهبری دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری در نظر دارد تا با رویکردی آینده نگر، متعهدانه و مبتنی بر شایسته سالاری، مسیر توسعه علمی و تخنیکی دیپارتمنت را هدایت نماید. در این راستا، تمرکز بر ارتقای ظرفیت مدیریتی، تسهیل روندهای اجرایی، تشویق ابتکار و نوآوری، و تقویت کار تیمی در دستور کار قرار دارد.

تحلیل عوامل محیطی (داخلی و بیرونی)

پیش از پرداختن به تحلیل عوامل محیطی (داخلی و بیرونی) در دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری پوهنځی تعلیم و تربیه، مستلزم است اطلاعات جامع‌تری در مورد تحلیل SWOT ارائه شود؛ تحلیلی که همان تحلیل مورد نظر محسوب می‌شود.

SWOT مخفف چهار کلمه است:

Strengths یا نقاط قوت؛

Weaknesses یا نقاط ضعف؛

Opportunities یا فرصت‌ها؛

Threats یا تهدیدها؛

با استفاده از این روش تحلیل می‌توان استراتیژی مناسبی برای رقابت در بازار تدوین نمود. در این روش، تمامی عوامل داخلی و خارجی شرکت به دقت بررسی می‌شوند تا در تعریف SWOT برای سازمان مشخص شود که اکنون در چه موقعیتی قرار دارید و در آینده می‌توانید به چه دستاوردهایی دست یابید. مدیریت استراتژیک مستلزم بررسی جامع جوانب درونی و بیرونی است؛ پس از آن، باید تمامی راه‌هایی که می‌توانند به رسیدن به هدف کمک کنند شناسایی شوند. در این مرحله، استراتیژی از میان اطلاعات جمع‌آوری شده، راهی را انتخاب می‌کند که با کمترین مصرف منابع، بیشترین بازدهی را داشته و در کوتاه‌ترین زمان، به مقصد برساند. به عبارت دیگر، مفهوم SWOT علاوه بر تأمین اطلاعات لازم برای تدوین استراتیژی، ابزاری کارآمد در یافتن بهترین مسیر دستیابی به اهداف محسوب می‌شود.

برخی مدیران بر این باورند که مفهوم SWOT به صورت ضمنی در طول مسیر آشکار می‌شود؛ به عنوان مثال، هنگامی که به پیروزی دست می‌یابید، به معنای وجود نقطه قوتی است و در مواقع شکست، دلالت بر وجود نقطه ضعفی در سازمان دارد. این افراد تصور می‌کنند که این موارد بدیهی هستند و نیازی به تجزیه و تحلیل دقیق SWOT وجود ندارد. اما با به کارگیری تجزیه و تحلیل SWOT می‌توان از پیش، پیش‌بینی‌هایی انجام داد که در نتیجه بسیاری از مشکلات احتمالی در اداره ایجاد نخواهد شد. استفاده از سیستم مدیریت استراتژیک به همراه SWOT، امکان طراحی برنامه‌ای مدون برای حرکت در مسیر را فراهم می‌کند؛ به همین

جهت نیاز به تصمیم‌گیری‌های فوری و اضطراری کاهش می‌یابد. لازم به ذکر است که SWOT تنها در تعیین استراتژی کلی سازمان کاربرد ندارد؛ بلکه می‌توان از آن در ابتدای هر کمپین تبلیغاتی نیز بهره برد.

این تحلیل مزایای منحصر به فردی دارد که عبارتند از:

۱. نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به صورت کاملاً شفاف شناسایی می‌شوند.
۲. استفاده از اطلاعات جدول SWOT، هدایت جلسات استراتژی را بسیار ساده‌تر می‌کند.
۳. از دیگر مزایای تحلیل SWOT این است که موجب منسجم شدن افکار افراد می‌شود؛ به این ترتیب اعضای تیم فکری شرکت قادر خواهند بود به نظریه‌های خلاقانه بیشتری دست یابند.
۴. در پروسه‌ی تدوین جدول SWOT، نکاتی آشکار می‌شود که پیش از آن به آن‌ها توجه نشده بود.
۵. به کارگیری این روش، ریسک تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد؛ چرا که تصمیمات بر پایه اطلاعات دقیق‌تری اتخاذ می‌شوند.

اگرچه این تحلیل معایبی نیز دارد، اما تعداد مزایای آن بسیار بیشتر از معایب محسوب می‌شود. از جمله نقاط ضعف این سیستم ارزیابی و مدیریت استراتژیک می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ممکن است مدیران قادر نباشند تشخیص دهند هر اطلاعات باید در کدام قسمت از ماتریس قرار گیرد؛ این موضوع می‌تواند باعث بروز مشکلاتی در تحلیل SWOT شود.
۲. ارزیابی‌ها به صورت کاملاً ذهنی انجام می‌شوند؛ بنابراین احتمال دارد که یک شخص نتواند تمامی جنبه‌های SWOT موجود در سیستم را به‌طور کامل تشخیص دهد.
۳. در برخی موارد، امکان دارد مدیران تحلیل SWOT را به اشتباه انجام داده و بر این اساس استراتژی نامناسبی برای سازمان در نظر بگیرند.

جدول یا ماتریس SWOT خلاصه‌ای است از تمامی اطلاعات جمع‌آوری‌شده در خصوص اداره. این ماتریس به صورت یک جدول ۲×۲ طراحی شده است که هر یک از حروف SWOT در یکی از خانه‌های آن جای می‌گیرند. در ردیف اول، نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان آورده می‌شود؛ این موارد نشان‌دهنده مسائل درونی اداره هستند. در ردیف دوم نیز فرصت‌ها و تهدیدها درج می‌شوند که به مسائل بیرونی سازمان اشاره دارند. از سوی دیگر، در

ستون اول نکات مثبت ثبت می‌شود؛ از این رو، نقاط قوت و فرصت‌ها در این ستون قرار می‌گیرند. در ستون دوم نکات منفی مطرح شده و به همین دلیل، نقاط ضعف و تهدیدها در این بخش ثبت می‌شوند.

مراحل تحلیل SWOT

این مراحل قرار ذیل است:

- شناسایی عوامل داخلی و خارجی
- تعیین وزن عوامل داخلی و خارجی
- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

انتخاب استراتژی مناسب

به‌طور خلاصه، ابتدا باید عوامل داخلی شناسایی شده و سپس در قالب نقاط قوت و ضعف دسته‌بندی گردند. پس از آن، عوامل خارجی تعیین و به عنوان فرصت‌ها و تهدیدها طبقه‌بندی می‌شوند. در ادامه، وزن هر یک از این عوامل مشخص شده و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تهیه می‌گردد. نهایتاً، با استفاده از این اطلاعات، بهترین استراتژی انتخاب می‌شود.

مرحله اول شناسایی عوامل داخلی و خارجی

در تحلیل SWOT، نخست عوامل داخلی و خارجی شناسایی می‌شوند. پس از تعیین نقاط ضعف و قوت و همچنین تهدیدها و فرصت‌ها، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تدوین می‌گردد. با نمره‌دهی به هر یک از این عوامل، آن‌ها در جدول ماتریس استراتژی‌ها جای می‌گیرند و در نهایت استراتژی‌های انتخاب شده با استفاده از ماتریس QSPM مورد ارزیابی و اولویت‌بندی قرار می‌گیرند.

به کمک ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های تخصصی، شاخص‌های مهم هر یک از معیارهای مذکور شناسایی و در قالب نقاط ضعف و قوت طبقه‌بندی می‌شوند. به طور مشابه، شاخص‌های مهم عوامل خارجی نیز با بهره‌گیری از همین منابع مشخص و در قالب فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی می‌گردند.

مرحله دوم تعیین اوزان عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی و دسته‌بندی آنها در قالب نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، باید میزان اهمیت هریک از آنها مشخص شود. با استفاده از مدل پروسه‌ی تحلیل سلسله‌ی مراتبی، وزن هریک از

شاخص‌های عوامل داخلی و خارجی مشخص می‌شوند بنابراین خروجی تکنیک AHP می‌تواند میزان اهمیت هر شاخص تصمیم‌گیری استراتژیک را نشان دهد. AHP (Analytic Hierarchy Process) یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که توسط توماس، توسعه داده شده و در تهیه پلان‌های استراتژیک نقش مهمی ایفا می‌کند. این روش به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا عوامل و گزینه‌های مختلف را به‌صورت سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی کرده و بهترین تصمیم را اتخاذ کنند.

عملی ساختن تکنیک AHP در تهیه پلان استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان شامل موارد ذیل می‌شود:

۱. تعیین هدف کلان

بهبود کیفیت آموزش و تحقیق در دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری

۲. تعیین معیارهای ارزیابی

برای دستیابی به این هدف، معیارهای زیر در نظر گرفته می‌شوند:

کیفیت تدریس – (KT) سطح مهارت و دانش استادان

۳. تعیین گزینه‌های استراتژیک

یک گزینه استراتژیک برای بهبود دیپارتمنت پیشنهاد می‌شود:

ارتقای ظرفیت استادان – (OC) برگزاری ورکشاپ‌های آموزشی، برنامه‌های ماستری و دکتورا برای استادان

سطح ۱: هدف کلان: بهبود کیفیت آموزش و پژوهش

سطح ۲: معیارهای ارزیابی: کیفیت تدریس، تجهیزات آموزشی، پژوهش، رضایت محصلان

سطح ۳: گزینه‌های استراتژیک: ارتقای ظرفیت استادان، بهبود زیرساخت‌ها، افزایش همکاری با سایر ادارات

مقایسه زوجی و محاسبه وزن‌ها

با استفاده از ماتریس مقایسه زوجی، هر معیار نسبت به معیار دیگر و هر گزینه نسبت به معیارها ارزیابی می‌شود. (محاسبات می‌توانند در نرم‌افزار Expert Choice یا Excel انجام شوند).

مرحله سوم ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

برای تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می‌دهیم. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی به یک باشد. این وزن می‌تواند با استفاده از روش AHP محاسبه شود. به هریک از این عوامل نمره‌ی ۱ تا ۴ می‌دهیم. نمره‌ی ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره‌ی ۲ ضعف کم، نمره‌ی ۳ بیانگر نقطه‌ی قوت و نمره‌ی ۴ نشان دهنده‌ی قوت بسیار بالای عامل می‌باشد. برای تعیین نمره‌ی نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره‌ی آن ضرب می‌کنیم. مجموع نمره‌های نهایی هر عامل را محاسبه می‌کنیم تا نمره‌ی نهایی سازمان مشخص شود. اگر اوسط آنها کمتر از ۲,۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف بوده و اگر نمره‌ی اوسط بیشتر از ۲,۵ باشد سازمان دارای قوت می‌باشد. برای تهیه‌ی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی نیز همین‌طور عمل می‌شود.

مرحله چهارم طراحی مدل تحلیل SWOT

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده می‌گردد. این ماتریس برای تعیین موقعیت صنعت یا سازمان به کار می‌رود و برای تشکیل آن باید نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی آن قرار داد تا جایگاه صنعت یا سازمان در بازار مشخص گردد و بتوان استراتیژی‌های مناسبی را برای آن مشخص کرد. این ماتریس منطبق بر ماتریس SWOT است و استراتیژی‌های مناسب برای سازمان را مشخص می‌کند.

روش تجزیه و تحلیل SWOT به شکل نظام‌یافته‌ی هریک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها را که در مرحله‌ی قبل شناسایی شده‌اند، مورد تحلیل قرار داده و استراتیژی‌های مناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در مدل SWOT پس از فهرست نمودن هریک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید که در مرحله‌ی قبل شناسایی شده و نوشتن آنها در سلول‌های مربوطه به خود برحسب ترتیب امتیاز وزن دار از محل تلاقی هریک از آنها استراتیژی‌های مورد نظر حاصل می‌گردد بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتیژی SO، WO، ST و WT می‌شود.

انواع استراتیژی‌های SWOT

استراتیژی تهاجمی (SO - Strengths & Opportunities): در این استراتیژی می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نمود. هر سازمانی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را نماید.

استراتیژی بازنگری/بهبود (WO - Weaknesses & Opportunities): هدف از این استراتیژی این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.

استراتیژی رقابتی/تنوع (ST - Strengths & Threats): در این نوع استراتیژی تلاش می‌گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد.

استراتیژی دفاعی (WT - Weaknesses & Threats): هدف از این استراتیژی کم کردن نقاط قوت و ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم گرفت.

به این ترتیب با استفاده از ماتریس SWOT فهرستی از استراتیژی‌های مختلف در چهار گروه متفاوت بدست می‌آید. در اینجا ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری را طی جداول نشان می‌دهیم.

جدول ۴. تحلیل عوامل محیطی داخلی (نقاط قوت) IFEM

شماره	عوامل داخلی (نقاط قوت)	وزن	امتیاز (1-4)	امتیاز وزنی	توضیحات
1	رهبری سالم و متعهد در دیپارتمنت	0.09	4	0.36	مدیریت اثربخش
2	برنامه‌های درسی بروز و کاربردی	0.08	4	0.32	همسو با نیازهای جامعه
3	موجودیت زیرساخت‌های آموزشی	0.07	3	0.21	صنف‌های درسی موجود
4	تحقیقات علمی اساتید	0.08	4	0.32	انتشار مقالات معتبر
5	کادر مسلکی و متخصص	0.08	4	0.32	تخصص بالا در زمینه ادبیات دری
6	افزایش تقاضای بازار کار	0.07	3	0.21	تربیه‌ی معلمان مسلکی

7	امکانات آموزشی مناسب	0.06	3	0.18	تجهیزات آموزشی کافی
8	ارتباطات با بخش‌های علمی و اداری	0.06	3	0.18	همکاری‌های بین‌بخشی مؤثر
9	دیپارتمنت فعال و قابل دسترس	0.05	3	0.15	دسترسی آسان برای محصلان
10	برنامه‌های ارتقای ظرفیت کادر	0.05	3	0.15	توسعه مستمر توانمندی‌ها
11	استفاده از تکنالوژی جدید	0.05	3	0.15	به‌روزرسانی روش‌های آموزشی
12	محصل محوری	0.05	3	0.15	تدریس بر اساس SCl
13	سیستم گزارش‌گیری منظم	0.04	3	0.12	نظارت و کنترل مؤثر
14	سیستم ارزیابی اساتید	0.04	3	0.12	ارزیابی مستمر عملکرد
15	سیستم ارزیابی فعالیت‌های دیپارتمنت	0.04	3	0.12	بهبود مستمر کیفیت
16	سیستم عرضه خدمات به محصلان	0.03	3	0.09	پشتیبانی از محصلان
17	شبکه فارغ‌التحصیلان	0.03	3	0.09	ارتباط با بازار کار
	مجموع	1.00		3.39	وضعیت عالی (بالتر از 2.5)

تحلیل نقاط قوت:

امتیاز نهایی (۳,۳۹ از ۴) وضعیت عالی، بسیار بالاتر از حد متوسط ۲,۵

دیپارتمنت از پایه‌های قوی برخوردار است و با تمرکز بر بهبود نقاط دارای پتانسیل، می‌تواند به مرکز پیشرو در سطح کشور تبدیل شود.

شماره	عوامل داخلی (نقاط ضعف)	وزن	امتیاز (1-4)	امتیاز وزنی	تحلیل و توصیه‌ها
1	عدم موجودیت لابرتوار مجهز زبان	0.08	1	0.08	نیاز فوری به تجهیزات برای لابرتوار تخصصی زبان
2	سطح پایین ظرفیت محصلان	0.07	2	0.14	طرح برنامه‌های تقویتی و مشاوره تحصیلی
3	کمبود صنوف معیاری	0.06	1	0.06	بازسازی و تجهیز فضاهای آموزشی
4	نارسایی‌های تطابق محتوای درسی با نصاب تعلیمی معارف	0.08	1	0.08	بازنگری دوره‌ای برنامه‌های درسی
5	کمبود اشتراک اعضای کادر علمی در برنامه‌های ظرفیت سازی	0.08	1	0.08	اشتراک اعضای کادر علمی به ورکشاپ‌های ظرفیت سازی
6	خدمات رفاهی ناکافی برای اساتید	0.05	2	0.10	بهبود در مزایای رفاهی
7	عدم حمایت کافی سطوح بالا جهت پیشبرد بهتر امورات کاری	0.07	1	0.07	مدیریت ارتباطات استراتژیک با ذینفعان
8	نبود هماهنگی میان ادارات ذیربط	0.06	1	0.06	تشکیل کمیته‌های هماهنگی مشترک
9	کمبود سطح تحصیلی دوکتورا در دیپارتمنت	0.06	1	0.06	زمینه سازی اعزام اعضای دیپارتمنت به برنامه‌ی دوکتورا
10	نبود خدمات تحصیلی معیاری برای محصلین	0.05	1	0.05	راه‌اندازی مرکز حمایتی از محصلین
11	کمبود زیرساخت‌های تحقیقاتی	0.07	1	0.07	نظر دهی در زمینه‌ی جذب سرمایه‌گذاری برای تجهیزات
12	نبود امکانات جهت سیر علمی محصلان	0.05	1	0.05	ایجاد زمینه‌ی کافی برای سیر علمی محصلان
13	نبود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای	0.05	1	0.05	طرح دوره‌های آموزش مداوم
14	نبود انگیزه دربین محصلین و اساتید	0.05	1	0.05	انتظام انگیزشی و تقدیر از عملکردها
15	کمبود آثار علمی معیاری و جدید مطابق نیاز روز منحصیث مواد درسی و ممد درسی	0.05	1	0.05	تولید محتوای آموزشی متناسب
16	عدم جذب کافی فارغ التحصیلان از طرف ادارات دولتی	0.04	۱۰	0.04	تقویت ارتباط بالارگان های ذیربط

17	عدم موجودیت کتابخانه الکترونیکی و مرکز تحقیقاتی	0.03	1	0.03	ایجاد کتابخانه
	جمع	1.00		1.18	امتیاز پایین (نیاز به اقدام فوری)

جدول ۵. تحلیل عوامل محیطی داخلی (نقاط ضعف) IFEM

تحلیل: امتیاز پایین (۱,۱۸) نشان‌دهنده نیاز به سرمایه‌گذاری سریع در زیرساخت و منابع انسانی است. استراتژی محافظه‌کارانه فعلی باید به توسعه‌ای ارتقاء یابد.

تحلیل عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها Opportunities & Threats): در این مرحله عواملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که تحت کنترل دیپارتمنت، پوهنچی و پوهنتون نبوده و این عوامل براساس توزیع پرسشنامه طبق دیدگاه کارشناسان افراد متخصص و مطرح در دیپارتمنت، پوهنچی، کارمندان، محصلان ذینفعان، استخدام کنندگان و دیگر شرکاء کاری و هم چنان براساس مدل PESTLE مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. عوامل محیط خارجی توسط ماتریکس تحلیل عوامل خارجی (EFEM) مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در زیر به بعضی از این عوامل اشاره می‌شود:

- عوامل سیاسی
- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی
- عوامل تکنالوژیکی
- عوامل محیط حقوقی

جدول ۶. تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها) IFEM

شماره	عوامل خارجی (فرصت‌ها)	وزن	(1-4) امتیاز	امتیاز وزنی	تحلیل استراتژیک
1	محیط آموزشی امن و آرام	0.07	4	0.28	مزیت رقابتی برای جذب محصلان
2	تقاضای روزافزون برای تحصیلات باکیفیت	0.08	4	0.32	فرصت توسعه برنامه‌های جدید
3	نیاز ملی به تحقیقات علمی	0.08	4	0.32	امکان جذب پروژه‌های تحقیقاتی
4	نیاز بازار کار به معلمان مجرب	0.09	4	0.36	تضمین اشتغال فارغ‌التحصیلان
5	افزایش آگاهی عمومی	0.06	3	0.18	فرصت برای ارتباط با جامعه
6	همکاری با نهادها و مؤسسات	0.06	3	0.18	توسعه مشارک‌های بین‌سازمانی
7	پروژه‌های تحقیقاتی مرتبط	0.07	3	0.21	تقویت پژوهش‌های کاربردی

8	همکاری با وزارت تحصیلات عالی	0.05	3	0.15	تسهیل در سیاست‌گذاری آموزشی
9	فناوری‌های جدید	0.07	3	0.21	به‌روزرسانی روش‌های آموزشی
10	حمایت‌های اداری و قانونی	0.07	3	0.21	ثبات در توسعه برنامه‌ها
11	حمایت‌های مالی و بورسیه	0.06	3	0.18	امکان توسعه منابع مالی
12	گسترش رشته در پوهنتون‌ها	0.05	2	0.10	ایجاد شبکه همکاری علمی
13	تحقیقات میان‌رشته‌ای	0.05	3	0.15	نوآوری در حل مسائل پیچیده
14	تحول نصاب تحصیلی	0.04	3	0.12	متناسب با ارزش‌های اسلامی
15	بودجه‌های تحقیقاتی بین‌المللی	0.05	3	0.15	بین‌المللی‌سازی پژوهش‌ها
16	حمایت نهادها در کارهای میدانی	0.05	3	0.15	تقویت آموزش عملی
	جمع	1.00		3.27	وضعیت بسیار مطلوب

دیپارتمنت با امتیاز عالی ۳,۲۷ در فرصت‌های خارجی، موقعیت استثنایی برای تبدیل شدن به قطب آموزشی-تحقیقی در بخش ادبیات دری دارد، به‌ویژه با تقاضای بالای بازار کار (امتیاز ۰,۳۶) و حمایت‌های حکومتی، اما نیازمند تمرکز بر تبدیل این فرصت‌ها به اقدامات عملی است. این تحلیل نشان می‌دهد محیط خارجی بسیار مساعد است و دیپارتمنت می‌تواند با برنامه‌ریزی دقیق، از این مزیت‌ها برای جبران نقاط ضعف داخلی استفاده کند.

جدول ۷. تحلیل عوامل خارجی (تهدیدها) IFEM

شماره	عوامل خارجی (تهدیدها)	وزن	امتیاز (1-4)	امتیاز وزنی	تحلیل استراتژیک
1	کمبود امکانات کافی	0.08	1	0.08	محدودیت در توسعه زیرساختها
2	نبود اطلاعات کافی محصلان	0.05	2	0.10	کاهش کیفیت ورودیها
3	سطح علمی پایین محصلان ورودی	0.06	2	0.12	نیاز به برنامه‌های جبرانی
4	نبود آگاهی عمومی	0.08	1	0.08	کاهش حمایت عمومی
5	تغییرات سیاست‌های اداری	0.05	2	0.10	ریسک برنامه‌ریزی بلندمدت
6	رقابت بین پوهنتون‌ها	0.06	2	0.12	فشار برای بهبود کیفیت آموزش
7	کاهش بورسیه‌های تحصیلی	0.05	2	0.10	محدودیت توسعه بین‌المللی
8	مشکلات اداری	0.08	1	0.08	کاهش بهره‌وری سازمانی

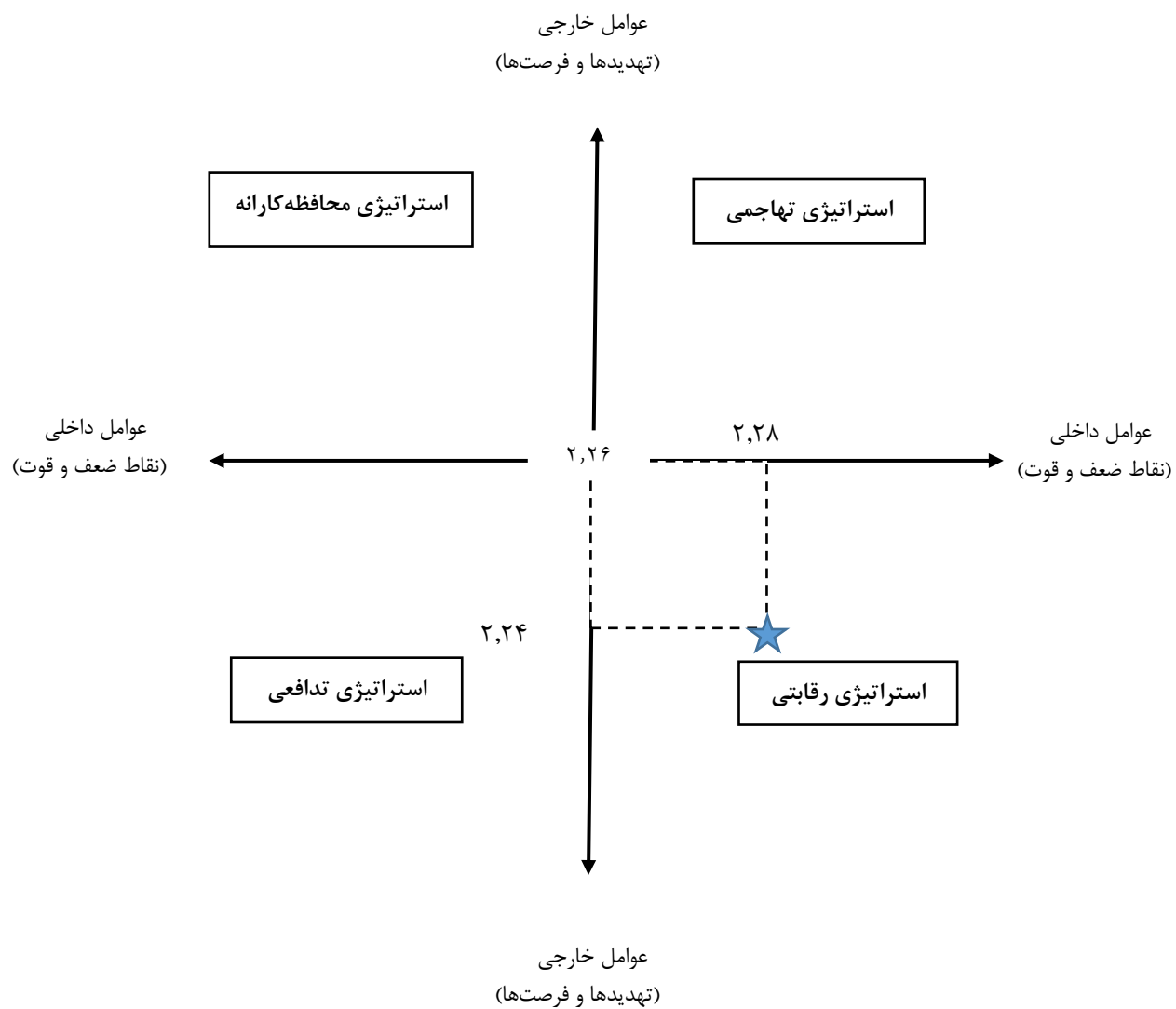
مشکلات مالی محصلان	0.08	1	0.08	افت کیفیت آموزشی	9
بی‌ثباتی برنامه‌های تحصیلی	0.05	2	0.10	عدم ثبات برنامه‌ریزی تحصیلی	10
تغییرات فناوری	0.08	1	0.08	نیاز به به‌روزرسانی مستمر	11
کمبود متخصصین	0.05	2	0.10	کاهش کیفیت خدمات آموزشی	12
عدم اولویت‌دهی	0.08	1	0.08	محدودیت در جذب منابع	13
جمع	1.00		1.22	وضعیت نامطلوب	

اگرچه امتیاز ۱,۲۲ نشان‌دهنده‌ی تهدیدات جدی است ولی با مدیریت هوشمندانه و استفاده از فرصت‌های موجود امتیاز (۳,۲۷) می‌توان اثر آنها را کاهش داد. اولویت با حل مشکلات اداری و مالی و جذب حمایت ارگان‌های کشوری است. دیپارتمنت با وجود تهدیدهای محیطی (امتیاز ۱,۲۲) می‌تواند با تمرکز بر بهبود زیرساخت‌ها، مدیریت ریسک و استفاده از فرصت‌های خارجی (امتیاز ۳,۲۷)، به تدریج به وضعیت پایدار برسد. این تحلیل نشان می‌دهد که اقدام فوری برای حل مشکلات اداری، مالی و زیرساختی ضروری است، اما با برنامه‌ریزی دقیق، دیپارتمنت می‌تواند از این چالش‌ها عبور کند.

مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی)

در این مرحله، عوامل اصلی داخلی و خارجی با استفاده از ابزار هایی همچون ماتریکس سوات (SWOT) و ماتریکس داخلی و خارجی (IE) تطبیق داده می شوند تا استراتیژی‌هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت دیپارتمنت بوده و متناسب با عواملی داخلی و خارجی باشند.

نظر به جداول عوامل محیط داخلی و خارجی نتیجه می‌گیریم که میزان ضریب موزون نقاط ضعف و قوت دیپارتمنت ۲,۴۲۳ بوده و میزان ضریب موزن تهدیدها و فرصت که متوجه دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری می‌باشد ۲,۶۵۰ است. بنابراین با در نظر داشت و تحلیل ماتریکس ذیل؛ دیپارتمنت از استراتیژیک محافظه کارانه برخوردار بوده و کوشش می‌گردد با فعالیت‌ها و عملکرد مثمر اعضای کادر علمی دیپارتمنت و همکاری مراجع بالا از فرصت‌های خارجی استفاده شود تا ۵ سال بعد به حالت استراتیژی تهاجمی تبدیل گردد.



جدول 8. ماتریکس SWOT - عوامل (داخلی و خارجی، فرصت‌ها و تهدیدها) دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دري

نقاط قوت- Strengths	نقاط ضعف – Weakness
✓ رهبری سالم و متعهد در دیپارتمنت	✓ عدم موجودیت لابرتوار مجهز
✓ برنامه‌های درسی بروز و کاربردی	✓ سطح پایین ظرفیت محصلان
✓ موجودیت زیرساخت‌های آموزشی	✓ کمبود صنوف معیاری
✓ تحقیقات علمی اساتید	✓ عدم تطابق محتوای درسی با بازار کار
✓ کادر مسلکی و متخصص	✓ کمبود اعضای کادر علمی دوکتور
✓ افزایش تقاضای بازار کار	✓ خدمات رفاهی ناکافی برای اساتید
✓ امکانات آموزشی مناسب	✓ عدم حمایت کافی سطوح بالا جهت پیشبرد
✓ ارتباطات با بخش‌های علمی و اداری	✓ به‌ترامورات کاری
✓ دیپارتمنت فعال و قابل دسترس	✓ نبود هماهنگی میان ادارات ذیربط
✓ برنامه‌های ارتقای ظرفیت کادر	✓ کمبود دوکتور در سطح دیپارتمنت
✓ استفاده از تکنالوژی جدید	✓ نبود خدمات تحصیلی معیاری برای محصلین
✓ سیستم گزارش‌گیری منظم	✓ کمبود زیرساخت‌های تحقیقاتی
✓ سیستم ارزیابی اساتید	✓ کمبود آثار علمی معیاری و جدید مطابق نیاز
✓ سیستم ارزیابی فعالیت‌های	✓ روز من حیث مواد درسی و ممد درسی
✓ دیپارتمنت	✓ عدم جذب کافی فارغ التحصیلان از طرف
✓ سیستم عرضه خدمات به محصلان	✓ ادارات
✓ شبکه فارغ التحصیلان	✓ عدم موجودیت کتابخانه الکترونیکی و مرکز
	✓ تحقیقاتی

فرصت ها- Opportunities	استراتژی های تهاجمی SO :	استراتژی های محافظه کارانه WO :
✓ محیط آموزشی امن و آرام ✓ تقاضای روزافزون برای تحصیلات باکیفیت ✓ نیاز ملی به تحقیقات علمی ✓ نیاز بازار کار به معلمان مسلکی ✓ افزایش آگاهی عمومی ✓ همکاری با نهادهای و مؤسسات ✓ پروژه های تحقیقاتی مرتبط ✓ همکاری با وزارت تحصیلات عالی ✓ فناوری های جدید ✓ حمایت های اداری و قانونی ✓ حمایت های مالی و بورسیه ✓ گسترش رشته در پوهنتون ها ✓ تحقیقات میان رشته ای ✓ تحول نصاب تحصیلی ✓ حمایت نهادهای در کارهای میدانی	(S1, S5, S6, S8, S9, O1, O2, O3) توسعه ظرفیت علمی و مهارت های کادر علمی و محصلان با استفاده از رهبری سالم، کادر متخصص و زیرساخت های آموزشی، در پاسخ به افزایش تقاضا برای تحصیلات عالی و نیاز بازار کار. (S2, S4, S10, S11, O4, O5, O6) ایجاد ساختارهای خلاق و نوآور در طرح و تحقیقات ادبی، از طریق گسترش فعالیت های علمی استادان و استفاده از فرصت های همکاری با نهادهای، مؤسسات و وزارت تحصیلات عالی. (S3, S7, S12, O7, O8, O10) استفاده از امکانات آموزشی و خدماتی موجود برای راه اندازی پروژه های تحقیقی مشترک، افزایش ارتباط با نهادهای علمی و بهره گیری از حمایت های قانونی و مالی دولتی در بخش تعلیم و تربیه. (S13, S14, S16, O11, O12, O13) تحکیم ارتباط با فارغ التحصیلان و توسعه شبکه علمی و اکادمیک جهت همکاری در پروژه های انکشافی، ارتقای جایگاه دیپارتمنت و افزایش اعتبار برنامه های درسی. (S9, S15, O9, O14, O15) توسعه زیرساخت های تحقیقاتی و آموزش عملی با استفاده از تکنالوژی جدید، سیستم های ارزیابی مؤثر و حمایت نهادهای همکار برای بهبود کیفیت	(W1, W3, O1, O3) استراتژی ارتقاء زیرساخت های اکادمیک و آموزشی از طریق ایجاد لابراتوار زبان، ایجاد صنوف معیاری و استفاده از حمایت های اداری و نیاز جامعه به تحصیلات با کیفیت. (W4, W6, O2, O5) استراتژی هم راستا ساختن محتوای درسی با نیازهای بازار کار و افزایش انگیزه استادان از طریق بازنگری کورس پلان ها، استفاده از تجربه نهادهای همکار و فرصت های همکاری با وزارت ها و مؤسسات مرتبط. (W2, W5, W9, O4, O10) استراتژی ارتقاء ظرفیت علمی کادر و محصلان با اعزام استادان به برنامه های ارتقای ظرفیت و استفاده از بورسیه ها و حمایت های دولتی در بخش منابع انسانی. (W7, W8, O6, O7) استراتژی بهبود هماهنگی میان نهادهای و افزایش حمایت اداری برای تسهیل امور اجرایی دیپارتمنت از طریق ارتباط مؤثر با نهادهای تصمیم گیر و تحکیم پیوند با وزارت تحصیلات عالی. (W10, W11, W14, O9, O13) استراتژی تجهیز منابع علمی و تحقیقاتی شامل تأسیس کتابخانه الکترونیکی، مرکز تحقیقاتی، توسعه منابع ممد درسی و بهره برداری از فناوری های نوین در آموزش و تحقیق. (W12, W13, O3, O12, O15) استراتژی افزایش سطح جذب فارغ التحصیلان در بازار کار از طریق افزایش ارتباطات با نهادهای

استخدام‌کننده، توسعه شبکه فارغان، و معرفی نقش دیپارتمنت در پروژه‌های تحقیقاتی ملی. (W1, W6, W10, O3, O8) استراتژی بهبود شرایط رفاهی و محیط کاری برای استادان از طریق جلب حمایت قانونی و استفاده از ظرفیت همکاری با وزارت و پوهنتون‌های همکار جهت تأمین نیازهای اساسی.	آموزش ساحوی و افزایش تأثیرگذاری تحقیقات. (S4, S5, S10, O3, O6, O13) افزایش نقش دیپارتمنت در تحقیقات میان‌رشته‌ای و حل مسائل محیطی از طریق ظرفیت علمی استادان و نیاز جامعه به تحقیقات مؤثر و علمی. (S1, S8, S14, O7, O10, O15) تقویت رهبری، برنامه‌های ارتقای ظرفیت و مشارکت‌های ملی برای بهبود پیوندهای آکادمیک، جذب منابع و افزایش اعتبار دیپارتمنت در سطح ملی.	
استراتژی‌های تدافعی WT : (W1, W3, W5, T1, T5, T11) استراتژی تقویت زیرساخت‌های آموزشی و افزایش سطح تحصیلی اعضای کادر علمی برای مقابله با کمبود امکانات و کمبود متخصصین، از طریق طرح پروژه‌های حمایتی، استفاده از کمک‌های اداری و جذب نهادهای همکار. (W2, W4, W9, T4, T6) استراتژی ارتقاء آگاهی عمومی و علمی محصلان با راه‌اندازی برنامه‌های اطلاع‌رسانی، مشاوره آموزشی، ورکشاپ‌های تخصصی برای مقابله با رقابت فشرده میان نهادها و عدم حمایت کافی سطوح بالا. (W6, W7, W8, T3, T10, T12) استراتژی افزایش انگیزه و بهبود مدیریت منابع انسانی با اصلاح ساختار اداری، تدوین مکانیسم‌های تشویقی برای استادان، و افزایش ارتباط با مراجع تصمیم‌گیرنده. (W10, W11, W14, T1, T7, T8) استراتژی توسعه منابع علمی و خدمات حمایتی برای محصلان از طریق ایجاد کتابخانه دیجیتال، مراکز مشاوره تحصیلی و تأمین منابع درسی معیاری برای جلوگیری از افت علمی و مشکلات مالی محصلان. (W12, W13, T9, T11) استراتژی بازنگری در ساختار ارتباط با بازار کار و	استراتژی‌های رقابتی ST : (S1, S3, S5, T1, T6) استراتژی تنوع در فعالیت‌های علمی و عملی دیپارتمنت با تکیه بر رهبری سالم، کادر متخصص و زیرساخت‌های آموزشی به‌منظور مقابله با کمبود امکانات، بی‌ثباتی سیاست‌های آموزشی و رقابت بین پوهنتون‌ها. (S1, S4, S6, T3, T4) استراتژی افزایش تولید علمی و ارتقای تعداد جذب و فراغت محصلان از طریق گسترش تحقیقات علمی، تقویت ارتباط با بخش‌های علمی و اداری و کاهش هزینه‌های اضافی، در پاسخ به کاهش بورسیه‌های تحصیلی و مشکلات اداری. (S3, S6, S9, T6) استراتژی توسعه خدمات آموزشی و مشورتی برای جذب متقاضیان بیشتر و سفارش‌های تخصصی با اتکا به زیرساخت‌های آموزشی و ارتباطات مؤثر، در جهت مقابله با کاهش سهمیه‌ها و	تهدیدات – Threats ✓ کمبود امکانات کافی ✓ نبود اطلاعات کافی محصلان ✓ سطح علمی پایین محصلان ورودی ✓ نبود آگاهی عمومی ✓ تغییرات سیاست‌های اداری ✓ رقابت بین پوهنتون‌ها ✓ کاهش بورسیه‌های تحصیلی ✓ مشکلات اداری ✓ مشکلات مالی محصلان ✓ بی‌ثباتی سیاسی ✓ کمبود متخصصین ✓ عدم اولویت‌دهی اداری

نهادهای مرتبط با تمرکز بر تقویت مهارت‌های کاری محصلان، افزایش ارتباط با معارف و نهادهای استخدام‌کننده و معرفی ارزش تخصصی فارغ‌التحصیلان.	رقابت شدید در بازار تحصیلات عالی. (S5, S7, S10, T2, T5) استراتژی توسعه ظرفیت‌های تخصصی در رشته ادبیات دری با بهبود ارتباطات و اجرای برنامه‌های انکشافی، جهت کاهش اثرات منفی تغییر سیاست‌های اداری و نبود آگاهی عمومی نسبت به اهمیت این رشته. (S2, S4, S8, T7, T8) استراتژی افزایش نقش دیپارتمنت در سکتور معارف و استفاده از اساتید با تجربه و شبکه همکاری‌ها، برای کاهش اثرات مشکلات مالی و اداری محصلان و حفظ سطح ثبت‌نام. (S6, S9, S12, T9, T11) استراتژی ارتقاء سیستم‌های حمایتی و خدمات رفاهی جهت حفظ انگیزه استادان و محصلان، در پاسخ به تهدیدهای بی‌ثباتی سیاسی، کمبود متخصصین و عدم اولویت‌دهی اداری به این رشته.	
---	---	--

تحلیل: دیپارتمنت در استراتژی رقابتی با رویکرد توسعه‌ای قرار دارد.

- ✓ از قوت‌های موجود برای رقابت در آموزش و تحقیق استفاده می‌کند.
- ✓ فرصت‌های خارجی را به‌صورت فعالانه مدیریت می‌نماید.
- ✓ به‌تدریج ضعف‌ها و تهدیدها را کاهش می‌دهد تا به استراتژی تهاجمی ارتقاء یابد.

این تحلیل نشان می‌دهد دیپارتمنت در مسیر درستی قرار دارد، اما نیاز به مدیریت هوشمندانه منابع دارد.

از اینکه دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری با استفاده از امکانات و فرصت‌های موجود و عوامل محیطی داخلی و خارجی در حالت استراتژی تهاجمی قرار دارد پس نیاز است برای قوت بخشیدن به نقاط ضعف داخلی این استراتژی تهاجمی در آینده حفظ گردد.

اولویت های استراتژیک دیپارتمنت

دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری یک دیپارتمنت فعال در عرصه تربیه کادرهای مسلکی و متخصص در عرصه زبان و ادبیات در سطح کشور می‌باشد. یک سلسله از اهداف آموزشی، تحقیقی، توسعه‌یی، آگاهی عمومی در جامعه در رابطه به اهمیت رشته ادبیات دری و توسعه منابع انسانی را در نظر دارد. این اهداف نسبت به اهمیت آن اولویت بندی شده و دیپارتمنت تلاش می نماید تا در طول ۵ سال آینده قدم به قدم به اهداف تعیین شده خود که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است، دست یابد.

- جزء پنج دیپارتمنت برتر در سطح پوهنتون جوزجان؛
- ارتقاء سطح تحصیلی استادان این دیپارتمنت؛
- افزایش انتشار مقالات علمی به میزان ۵۰ فیصد نسبت به سطح فعلی طی پنج سال آینده؛
- افزایش ظرفیت جذب محصلان به میزان ۳۰ فیصد نسبت به سطح فعلی طی پنج سال آینده؛
- ایجاد لابراتوار زبان در سطح پوهنچی؛
- شریک ساختن تحقیقات علمی مرتبط با ریاست معارف ولایت جوزجان.

اولویت های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری طی پنج سال آینده

- بهبود کیفیت آموزشی در دیپارتمنت؛
- ارتقاء توانایی‌های عملی و میدانی محصلان؛
- افزایش انتشار مقالات علمی؛
- افزایش ظرفیت جذب محصلان؛
- توسعه توانایی‌های حرفه‌ای و بلند بردن سطح تحصیلی استادان دیپارتمنت؛
- همکاری با ادارات دولتی و غیر دولتی به سطح محلی.

بهبود کیفیت آموزشی در دیپارتمنت

شرح ارتقاء کیفیت آموزش از طریق بازبینی و به‌روزرسانی محتواهای درسی، معرفی روش‌های تدریس نوین و فناوری‌های آموزشی برای انطباق با نیازهای بازار کار.

استراتیژی ۱: بازبینی و به‌روزرسانی محتوای آموزشی با تمرکز بر نیازهای روز معارف کشور؛

استراتیژی ۲: ارتقاء مهارت‌های تدریسی استادان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه روش‌های نوین تدریس؛

استراتیژی ۳: تشکیل یک کمیته متشکل از اعضای دیپارتمنت، شامل اساتید، نهاد های همکار و نمایندگان محصلان برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت تهدیدات مختلف.

مقاصد

۱. بررسی و بروز رسانی کریکولم درسی مطابق به نیاز بازار کار و تقاضای جامعه.

استراتیژی

- شرکت در کلسترهای تجدید کریکولم درسی که از طرف نهاد های ذیربط صورت می گیرد.
- اجرای نظرسنجی‌ها و جمع‌آوری اطلاعات از فارغ‌التحصیلان و کارفرمایان برای توسعه مهارت‌های ضروری.

۲. تطبیق روش‌های نوین تدریس.

استراتیژی

- اشتراک در ورکشاپ های دایر شده از جانب پوهنحی و پوهنتون به منظور آموزش و تطبیق روش های نوین تدریس مانند روش محصل محوری و روش مبتنی بر نتیجه؛
- اشتراک در دوره‌های آموزشی که به منظور ارزیابی کیفیت درسی و استفاده از تکنالوژی های مختلف در قسمت تدریس از جانب نهاد دایر می گردد؛
- ۳. ایجاد فعالیت‌های گروهی و پروژه‌های صنفی مشترک به منظور ارتقاء تعامل بین محصلان و اساتید.

استراتیژی

- برگزاری جلسات با محصلین جهت تبادل نظر و تجارب بین اساتید و محصلین؛
- راه اندازی پروژه های صنفی و گروهی مشترک بین اساتید و محصلان به منظور تعامل بیشتر علمی و استفاده از داشته های علمی اساتید و محصلان در ساحه عملی؛

۴. راه‌اندازی روش ارزیابی برای جمع‌آوری فیدبک از محصلان درباره کیفیت آموزش و محتواهای درسی به منظور بهبود مستمر.

استراتژی

- انجام روش‌های مختلف ارزیابی در مورد کیفیت تدریس در طول هر سمستر تحصیلی و تجزیه و تحلیل این نظرسنجی جهت به‌ترسازی کیفیت تدریس در سمسترهای بعدی.

ارتقاء توانایی‌های عملی و میدانی محصلان

شرح : برگزاری دوره‌های کارآموزی و ایجاد فرصت‌های تحقیقی برای افزایش مهارت‌های عملی محصلان.

استراتژی

- ایجاد فرصت کارآموزی در ادارت مختلف در سطح محلی جهت افزایش توانایی‌های عملی واداری محصلان؛
- انجام سیرهای علمی محصلان جهت افزایش سطح علمی؛
- برگزاری سیمینارهای صنفی، جهت رشد مهارت‌های محصلان؛
- تشکیل یک کمیته متشکل از اعضای دیپارتمنت، شامل اساتید، نهاد‌های همکار و نمایندگان محصلان برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت تهدیدات که باعث ممانعت از دسترسی به اهداف تعیین شده می‌گردد.

مقاصد

۱. طراحی و اجرای دوره‌های کارآموزی در همکاری با ادارات محلی و نهاد‌های همکار، تا محصلان بتوانند تجربه عملی در زمینه‌های مرتبط با رشته ادبیات دری را کسب کنند؛
۲. برگزاری فعالیت‌های آموزشی برای محصلان، جهت انکشاف توانایی تدریس در آن‌ها؛
۳. برگزاری کارگاه‌های عملی برای آموزش مهارت‌های فنی و عملی مورد نیاز در بخش زبان و ادبیات فارسی دری؛
۴. برگزاری سیمینارهای آموزشی بخش اداری و مدیریتی جهت افزایش کارایی در محیط کاری بعد از فراغت.

افزایش انتشار مقالات علمی

شرح: تشویق به نگارش و انتشار مقالات علمی در ژورنال‌های معتبر داخلی و بین‌المللی، ارتقاء موقعیت علمی دیپارتمنت و اساتید.

استراتژی

- تشویق فرهنگ تحقیق بین محصلان و اساتید جهت ایجاد بستر مناسب برای تحقیق و نوشتن مقالات علمی از طریق آموزش، فراهم‌سازی منابع و تشویق همکاری‌های علمی؛
- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی درهماهنگی با پوهنچی و دیپارتمنت‌های همکار در زمینه فعالیت‌های علمی، انتخاب موضوعات تحقیق، روش‌های تحقیق و نگارش مقالات برای محصلان و اساتید؛
- ایجاد فرصت‌های همکاری بین محصلان و اساتید برای انجام تحقیقات مشترک و نوشتن مقالات به‌صورت گروهی؛
- تشکیل یک کمیته متشکل از اعضای دیپارتمنت، شامل اساتید، نهاد‌های همکار و نمایندگان محصلان برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت تهدیدات مختلف که باعث می‌شود تا از رسیدن به اهداف تعیین شده دیپارتمنت بازماند.

مقاصد

۱. ایجاد کمیته تحقیقاتی و گروه مشترک از محصلین و اساتید که در زمینه‌های مشترک کار کنند و بتوانند مقالات علمی با کیفیت بیشتری منتشر کنند؛
۲. شناسایی و ایجاد فرصت‌های مناسب برای انتشار مقالات علمی در ژورنال‌های معتبر، از جمله برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهای داخلی برای ارائه تحقیقات؛
۳. مشارکت در مجلات و نشریات علمی؛
۴. برگزاری برنامه‌های مشاوره در نگارش مقالات و پایان نامه‌ها.

افزایش جذب و فراغت محصلان

شرح: تدوین استراتژی‌هایی برای جذب محصلان با استعداد و همچنین حفظ و افزایش تعداد محصلان در دوره‌های تحصیلی از طریق ارائه برنامه‌های جذاب و پشتیبانی تحصیلی.

استراتژی‌ها

- فراهم کردن یک محیط آموزشی حمایت‌کننده که به یادگیری و رشد شخصی محصلان کمک کند؛
- راه‌اندازی گروه مشاوره تحصیلی برای ارائه راهنمایی و پشتیبانی به محصلان؛
- ارائه مشاوره شغلی و فرصت‌های شغلی به محصلان برای کمک به آن‌ها در برنامه‌ریزی آینده خود؛
- تسهیل دسترسی به برنامه‌های کارآموزی برای تجربه عملی و افزایش مهارت‌ها؛
- استفاده از محصلان موفق به‌عنوان سفیران برای تبلیغ برنامه‌ها و تجربیات مثبت در دیپارتمنت؛
- تشکیل یک کمیته متشکل از اعضای دیپارتمنت، شامل اساتید، اعضای پوهنچی، و نمایندگان محصلان برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت تهدیدات مختلف که مانع از رسیدن به هدف متذکره می‌گردد.

مقاصد :

۱. بهبود خدمات برای محصلان در سطح دیپارتمنت؛
۲. برگزاری جلسات مشاوره با جدیدالشمولان جهت رفع مشکلات تحصیلی و ادامه دادن به تحصیل در این دیپارتمنت؛
۳. تعیین استاد رهنما برای صنوف و برگزاری جلسات منظم جهت رفع مشکلات محصلان؛
۴. ایجاد برنامه‌هایی برای شناسایی محصلانی که در خطر ترک تحصیل هستند و ارائه حمایت‌های لازم به آنها، مانند مشاوره و آموزش‌های ویژه؛
۵. برگزاری جلسات فشرده و مطابق با نیاز محصلان جهت حل مشکلات درسی در طول سمسترهای درسی؛
۶. برگزاری سمینارها و کارگاه‌های مرتبط با مهارت‌های شغلی، مشاوره شغلی و آموزش‌های عملی برای آماده‌سازی محصلان برای بازار کار.

توسعه توانایی‌های حرفه‌ای و بلند بردن سطح تحصیلی اساتید

شرح : برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تخصصی برای ارتقاء دانش و مهارت‌های تدریسی و تحقیقی اساتید و کارکنان، تا بتوانند به نحو بهتری به نیازهای محصلان بپردازند.

اعضای کادر علمی دیپارتمنت دارای سویه‌های تحصیلی ماستر و دوکتور بوده که جهت افزایش سطح تحصیلی، آماده‌ی ادامه‌ی تحصیل هستند. در پلان استراتژیک هذا تمرکز بیشتر روی بلند بردن ظرفیت علمی و سویه تحصیلی اساتید صورت خواهد گرفت. در پنج سال آینده تلاش بر این است تا به تعداد کم استادان این دیپارتمنت دارای سویه تحصیلی ماستر بوده و بیشتر استادان به سطح دوکتورا ارتقاء نمایند. از این جهت یکی از اولویت‌های مهم دیپارتمنت در پنج سال آینده توسعه توانایی‌های حرفه‌ای و بلند بردن ظرفیت علمی اساتید خواهد بود.

جدول ۸. سطح فعلی تحصیلات و رتبه علمی استادان و پیشبینی آن تا پنج سال آینده.

سطح فعلی تحصیلات و رتبه علمی اساتید دیپارتمنت						ارتقاء سطح تحصیلات و رتبه علمی اساتید در پنج سال آینده طبق پلان استراتژیک			
شماره	اسم	سطح تحصیلات	رتبه علمی	پوهنوال	پوهندوی	پوهنمل	پوهنیار	دوکتور	ماستر
۱	حسین رادفر	ماستر	پوهندوی						
۲	محمد دانشگر	دوکتور	پوهنمل						
۳	عبدالمتین متین	ماستر	پوهنیار						
۴	سهراب امینی	ماستر	پوهنیار						
۵	حبیب الله حبیبی	ماستر	پوهنیار						

استراتژی ها

- فراهم کردن زمینه برای اشتراک در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی که برای به‌روز رسانی دانش و مهارت‌های تدریس اساتید دایر می‌گردد؛
- فراهم کردن زمینه برای اشتراک در کارگاه‌هایی که برای تقویت مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی و رهبری اساتید در محیط آموزشی از سوی نهاد دایر می‌گردد؛
- ارزیابی و جمع‌آوری نظرسنجی ها برای بهبود مداوم کیفیت تدریس و مهارت‌های اساتید؛
- ارزیابی‌های دوره‌ای برای سنجش کیفیت تدریس و شناسایی نقاط قوت و ضعف؛
- تشکیل یک کمیته متشکل از اعضای دیپارتمنت، شامل اساتید، نهاد های همکار و نمایندگان محصلان برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت تهدیدات مختلف.

مقاصد

1. اشتراک در کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی که برای اساتید در زمینه‌های تدریس نوین، تحقیقات‌های علمی و فناوری‌های آموزشی به منظور بهبود کیفیت آموزش برگزار می‌گردد؛
2. تشویق اساتید به شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای ملی برای تبادل دانش و تجربیات با دیگر محققان؛
3. برگزاری جلسات برای تبادل تجربیات و بهترین شیوه‌ها بین اساتید، به منظور بهبود روش‌های تدریس و تحقیق؛
4. ایجاد یک روش برای جمع‌آوری فیدبک از محصلان و همکاران درباره کیفیت تدریس و تحقیق‌های اساتید به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف؛

5. تشویق همکاری‌های تحقیقاتی بین اساتید و محققین دیگر پوهنتون‌ها به منظور ارتقاء کیفیت تحقیقات.

همکاری با ادارات دولتی و غیر دولتی به سطح محلی

شرح: ایجاد فضای همکاری مشترک با نهادهای دولتی و غیردولتی به منظور ارتقاء دانش، تبادل اطلاعات و افزایش فرصت‌های تحقیقی و علمی.

استراتیژی‌ها

- شرکت در برنامه‌های دولتی مربوط به معارف؛
- ایجاد روابط نزدیک با سازمان‌های دولتی محلی فعال در زمینه معارف برای تبادل دانش و همکاری؛
- اشتراک و همکاری فعال در سیمینار آموزشی که برای جامعه محلی مسایل مربوط به ادبیات و معارف برگزار می‌گردد.
- ایجاد شبکه ارتباطی درهماهنگی با پوهنحی و پوهنتون با نهاد های محلی مانند ریاست معارف و ریاست اطلاعات و فرهنگ؛
- تشکیل یک کمیته متشکل از اعضای دیپارتمنت، شامل اساتید، نهاد های همکار و نمایندگان محصلان برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت تهدیدات مختلف.

مقاصد:

۱. ایجاد فرصت‌های کارآموزی و تحقیقاتی برای محصلان؛
۲. تشویق محصلان و اساتید به مشارکت در برنامه‌های اجتماعی؛
۳. همکاری با سازمان‌های محلی برای اجرای برنامه‌های آموزشی؛
۴. همکاری با نهادهای محلی.

منابع و بودجه

برای اجرای مؤثر پلان استراتیژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری شناسایی و تخصیص منابع کافی از اهمیت بالایی برخوردار است. این منابع شامل منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی است که برای دستیابی به اهداف و مقاصد تعیین‌شده ضروری هستند. با توجه به نیازهای مشخص و فعالیت‌های در نظر گرفته‌شده، بودجه‌بندی دقیق برای هر بخش لازم است تا اطمینان حاصل شود که منابع به‌طور مؤثر استفاده می‌شوند. این بخش به تشریح منابع مورد نیاز و بودجه لازم برای هر اقدام می‌پردازد.

۱. منابع انسانی

- اعضای کادر علمی دیپارتمنت حد اقل ۵ عضو.

۲. منابع مالی

۳. منابع تجهیزاتی

- کامپیوتر های لپتاب و دسکتاپ؛
- وسایل اداری، میز، چوکی، قرطاسیه باب و غیره مواد مورد ضرورت؛
- نرم افزارهای کمپیوتری و انترنت؛
- وسایل سرمایشی و گرمایشی؛
- تکنالوژی های تدریسی مانند LCD و پروجکتور.

برنامه عملیاتی و پلانی برای تطبیق اهداف استراتژیک

اهداف اصلی	مقصد	اقدام	مسئولیت	مقدار فعالیت های پلان شده طی ربع				بودجه مورد نیاز	معیار ارزیابی
				ربع اول	ربع دوم	ربع سوم	ربع چهارم		
بهبود کیفیت آموزشی در دیپارتمنت زبان و ادبیات فارسی دری	بررسی و بروزرسانی کریکولم درسی مطابق به نیاز بازار کار و تقاضای جامعه	شرکت در کلستر های تجدید کریکولم درسی که از طرف نهاد های بالا دست صورت می گیرد ۲. اجرای نظرسنجی ها و جمع آوری اطلاعات از فارغ التحصیلان و کارفرمایان برای توسعه مهارت های ضروری.	آمردیپارتمنت واعضای آن					منابع انسانی ، مالی و مواد مورد ضرورت	دعوت نامه ها، لیست اشتراک کنندگان در کلستر، راپورها گزارشات موجود/ پرسش نامه های توزیع و جمع آوری شده به نهاد ها و فارغ التحصیلان و هم چنان نتایج آن
	تطبیق روش های نوین تدریس.	اشتراک در ورکشاپ های دایر شده از جانب پوهنچی و پوهنتون به منظور آموزش و تطبیق روش های نوین تدریس مانند روش محصل محوری و روش مبتنی بر نتیجه.	آمردیپارتمنت واعضای آن					تدویر جلسات، منابع انسانی، مالی	لیست اشتراک کنندگان، عکس ها، مواد آموزشی و مکاتب مرتبط به موضوع
	ایجاد فعالیت های گروهی و پروژه های صنفی مشترک به منظور ارتقاء تعامل بین محصلان و اساتید.	راه اندازی پروژه های صنفی و گروهی مشترک بین محصلان که به منظور تعامل بیشتر علمی و استفاده از داشته های علمی اساتید و محصلان در ساحه عملی/برگذاری جلسات با محصلین جهت تبادل نظر و تجارب بین اساتید و محصلین.	آمردیپارتمنت، اساتید و محصلان					منابع انسانی ، مالی و مواد مورد ضرورت	نتایج پروژه ها و تحقیقات، عکس های ساحه، کتاب ثبت جلسات، و گزارشات مرتبط به موضوع
	راه اندازی روش ارزیابی برای جمع آوری فیدبک از محصلان درباره کیفیت آموزش و محتواهای درسی به منظور بهبود مستمر.	انجام روش های مختلف ارزیابی در مورد کیفیت تدریس در طول هرسمستر تحصیلی و تجزیه و تحلیل این نظر سنجی جهت بهتر سازی کیفیت تدریس در سمستر های بعدی	اساتید، آمردیپارتمنت، کمیته نصاب پوهنچی و کمیته ارتقای کیفیت پوهنچی					منابع انسانی، مواد ارزیابی و منابع فنی مثل کمپیوتر جهت تحلیل آن	پرسش نامه ها، گزارشات، عکس ها، و تحلیل داده ها

ارتقاء توانایی‌های عملی و میدانی محصلان	طراحی و اجرای دوره‌های کارآموزی در همکاری با ادارات محلی و نهادهای همکار، تا محصلان بتوانند تجربه عملی در زمینه‌های مرتبط به دست آورند.	ایجاد فرصت کارآموزی در ادارات مختلف در سطح محلی جهت افزایش توانایی‌های عملی واداری محصلان.	آمردیپارتمنت واعضای آن				منابع انسانی ، مالی و مواد مورد ضرورت	دعوت نامه ها، لیست اشتراک کنندگان در کلستر، راپورها گزارشات موجود/ پرسش نامه های توزیع و جمع آوری شده به نهاد ها و فارغ التحصیلان و هم چنان نتایج آن
	برگزاری کارگاه‌های عملی برای آموزش مهارت‌های فنی و عملی مورد نیاز در بخش های داستان نویسی، مقاله نویسی و شعر	اشتراک در محافل ادبی	آمردیپارتمنت، اساتید و محصلان				منابع انسانی ، مالی و مواد مورد ضرورت	نتایج محافل، عکس ها و گزارشات ثبت شود.
	برگزاری سیمینارهای آموزشی بخش اداری و مدیریتی جهت افزایش کارایی در محیط کاری بعد از فراغت.	برگزاری سیمینارهای عملی برای مهارت‌های تدریسی	اساتید، آمردیپارتمنت و کمیته ارتقای کیفیت پوهنچی				منابع انسانی، مواد ارزیابی و منابع فنی مثل کامپیوتر جهت تحلیل آن	شرکت در برنامه تدریس آموزی
افزایش انتشار مقالات علمی	ایجاد کمیته تحقیقاتی و گروپ مشترک از محصلین و اساتید که در زمینه‌های مشترک کار کنند و بتوانند مقالات علمی با کیفیت بیشتری منتشر کنند.	تشویق فرهنگ تحقیق بین محصلان و اساتید جهت ایجاد بستر مناسب برای تحقیق و نوشتن مقالات علمی از طریق آموزش، فراهم‌سازی منابع و تشویق همکاری‌های علمی.	آمردیپارتمنت واعضای آن				منابع انسانی ، مالی و مواد مورد ضرورت	مقالات بررسی و ارزیابی می‌شوند.
	شناسایی و ایجاد فرصت‌های مناسب برای انتشار مقالات علمی در ژورنال‌های معتبر، از جمله برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهای داخلی برای ارائه تحقیقات.	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در هماهنگی با پوهنچی و دیپارتمنت های همکار در زمینه نویسندگی علمی، انتخاب موضوعات تحقیق، روش‌های تحقیق و نگارش مقالات برای محصلان و اساتید.	آمردیپارتمنت واعضای آن				تدویر جلسات، منابع انسانی، مالی	لیست اشتراک کنندگان، عکس ها، مواد آموزشی و مکاتب مرتبط به موضوع
	مشارکت در مجلات و نشریات علمی.	ایجاد فرصت‌های همکاری بین محصلان و اساتید برای انجام تحقیقات مشترک و	آمردیپارتمنت، اساتید و				منابع انسانی ، مالی و مواد مورد ضرورت	نتایج پروژه ها و تحقیقات، عکس های ساحه، کتاب ثبت جلسات، و گزارشات

نوشتن مقالات به صورت گروهی.	محصلان					ضرورت	مرتبط به موضوع
برگزاری برنامه های مشاوره در نگارش مقالات و پایان نامه ها.	دعوت از محققین و متخصصین برای ارائه سیمینار های آموزشی در قسمت تهیه مقالات و پروژه ها	اساتید، آمرودیپارتمنت و کمیته ارتقای کیفیت پوهنحی				منابع انسانی، مواد ارزیابی و منابع فنی مثل کامپیوتر جهت تحلیل آن	پرسش نامه ها، گزارشات، عکس ها، و تحلیل داده ها
بهبود خدمات برای محصلان در سطح دیپارتمنت	فراهم کردن یک محیط آموزشی حمایت کننده که به یادگیری و رشد شخصی محصلان کمک کند.	آمرودیپارتمنت واعضای آن				منابع انسانی، مالی و مواد مورد ضرورت	دعوت نامه ها، لیست اشتراک کنندگان در کلستر، راپورها گزارشات موجود/ پرسش نامه های توزیع و جمع آوری شده به نهاد ها و فارغ التحصیلان و هم چنان نتایج آن
برگزاری جلسات مشاوره با جدیدالشمولان جهت رفع مشکلات تحصیلی و ادامه دادن به تحصیل در این دیپارتمنت	راه اندازی گروپ مشاوره تحصیلی برای ارائه راهنمایی و پشتیبانی به محصلان.	آمرودیپارتمنت واعضای آن				بودجه ضرورت ندارد.	لیست اشتراک کنندگان، عکس ها، مواد آموزشی و مکاتب مرتبط به موضوع
تعیین استاد رهنما برای صنوف و برگزاری جلسات منظم جهت رفع مشکلات محصلان	برگزاری جلسات منظم با محصلان	آمرودیپارتمنت، اساتید و محصلان				بودجه ضرورت ندارد.	جلسات ثبت کتاب استادان راهنما شود.
ایجاد برنامه هایی برای شناسایی محصلانی که در خطر ترک تحصیل هستند و ارائه حمایت های لازم به آنها،	استفاده از محصلان موفق به عنوان نماینده برای تبلیغ برنامه ها و تجربیات مثبت در دیپارتمنت	اساتید، آمرودیپارتمنت و کمیته ارتقای کیفیت پوهنحی				بودجه ضرورت ندارد.	میزان محصلانی که ترک تحصیل کرده اند مشخص شود.
برگزاری جلسات فشرده و مطابق با نیاز محصلان جهت حل مشکلات درسی در طول سمستر ها.	برگزاری جلسات با هماهنگی مرکز مشاوره روانی پوهنتون در طول هر سمستر	آمرودیپارتمنت، اساتید رهنما صنوف و مرکز مشاوره روانی				منابع انسانی، مالی و مواد مورد ضرورت	لیست اشتراک کنندگان، عکس ها، مواد آموزشی و مکاتب مرتبط به موضوع

افزایش جذب
و فراغت
محصلان

توسعه توانایی‌های حرفه‌ای و سطح تحصیلی اساتید	اشتراک در کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی که برای اساتید در زمینه‌های تدریس، نوین، تحقیقات‌های علمی و فناوری‌های آموزشی به منظور بهبود کیفیت آموزش برگزار می‌گردد.	فراهم کردن زمینه برای اشتراک در دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی که برای به‌روز رسانی دانش و مهارت‌های تدریس اساتید دایر می‌گردد.					آوردیپارتمنت و اعضای آن	منابع انسانی، مالی و مواد مورد ضرورت	انتقال محتوای ورکشاپ با اعضای دیپارتمنت
	تشویق اساتید به شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای ملی و بین‌المللی برای تبادل دانش و تجربیات با دیگر محققان.	فراهم کردن زمینه برای اشتراک در کارگاه‌هایی که برای تقویت مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی و رهبری اساتید در محیط آموزشی از سوی نهاد دایر می‌گردد.					آوردیپارتمنت و اعضای آن	منابع انسانی، مالی	لیست اشتراک کنندگان، عکس‌ها، مواد آموزشی و مکاتب مرتبط به موضوع
	ایجاد یک روش برای جمع‌آوری فیدبک از محصلان و همکاران درباره کیفیت تدریس و تحقیقات اساتید به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف.	ارزیابی و جمع‌آوری نظرسنجی‌ها برای بهبود مداوم کیفیت تدریس و مهارت‌های اساتید.					آوردیپارتمنت، اساتید و محصلان	منابع انسانی، مالی و مواد مورد ضرورت	نتایج پروژه‌ها و تحقیقات، عکس‌های ساحه، کتاب ثبت جلسات، و گزارشات مرتبط به موضوع
	تشویق همکاری‌های تحقیقاتی بین اساتید و مؤسسات تحقیقاتی به منظور ارتقاء کیفیت پژوهش‌ها.	تشکیل یک کمیته متشکل از اعضای دیپارتمنت، شامل اساتید، نهاد‌های همکار و نمایندگان محصلان برای شناسایی، ارزیابی و مدیریت تهدیدات مختلف.					اساتید، آوردیپارتمنت و کمیته ارتقای کیفیت پوهنچی	منابع انسانی، مواد ارزیابی و منابع فنی مثل کامپیوتر جهت تحلیل آن	پرسش نامه‌ها، گزارشات، عکس‌ها، و تحلیل داده‌ها
	ایجاد فرصت‌های کارآموزی و تحقیقاتی برای محصلان.	تقویت همکاری‌های محلی با معارف					آوردیپارتمنت و اعضای آن	منابع انسانی، مالی و مواد مورد ضرورت	گزارشات ثبت شود.
	تشویق محصلان و اساتید به مشارکت در برنامه‌های اجتماعی.	ایجاد روابط نزدیک با سازمان‌های دولتی محلی فعال در زمینه ادبیات برای تبادل دانش و همکاری.					آوردیپارتمنت و اعضای آن	تدویر جلسات، منابع انسانی، مالی	گزارشات ثبت شود.

همکاری با سازمان‌های محلی برای اجرای برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی در مورد ادبیات .	ایجاد شبکه ارتباطی درهمانگی با پوهنچی و پوهنتون با نهاد های محلی مانند معارف، اطلاعات و فرهنگ و غیره جهت تبادل همکاری های داخلی.	آمردیپارتمنت، اساتید و محصلان				منابع انسانی ، مالی و مواد مورد ضرورت	گزارشات ثبت شود.
ایجاد تفاهم‌نامه‌های همکاری میان ادارات محلی.	شرکت در برنامه‌های ادبی سایر ادارات	اساتید، آمردیپارتمنت و کمیته ارتقای کیفیت پوهنچی				بودجه ضرورت ندارد.	گزارشات ثبت شود.

نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی جزء اساسی هر پلان استراتژیک هستند و به عنوان ابزارهایی برای اطمینان از پیشرفت و موفقیت برنامه‌ها عمل می‌کنند. این پروسه‌ها به ما کمک می‌کنند تا عملکرد فعالیت‌ها را پیگیری کرده و تأثیر آن‌ها را بر دستیابی به اهداف موردنظر بسنجیم. با تعیین معیارهای واضح و ایجاد سازوکارهای نظارتی، می‌توانیم به‌طور مداوم داده‌ها و اطلاعات را جمع‌آوری کنیم و در صورت نیاز اصلاحات لازم را انجام دهیم. همچنین، نظارت و ارزیابی به شفافیت و پاسخگویی در دیپارتمنت کمک می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که منابع به‌طور مؤثر استفاده می‌شوند. در نتیجه، این پروسه‌ها نه تنها به بهبود عملکرد برنامه‌ها کمک می‌کنند، بلکه در فعالیت‌های اساسی دیپارتمنت نیز نقشی کلیدی ایفا می‌کنند.

بازنگری و تجدید نظر در پلان استراتژیک

در راستای تحقق اهداف بلندمدت و مقاصد مشخص شده در پلان استراتژیک، بازنگری و تجدید نظر به عنوان یک پروسه حیاتی در نظر گرفته می‌شود. این پروسه به ما کمک می‌کند تا با استفاده از تجزیه و تحلیل دقیق، از نقاط قوت و ضعف خود بهره‌برداری کنیم و به شرایط متغیر محیطی واکنش مناسب نشان دهیم.

۱. بازنگری

در این مرحله، با هدف افزایش کارایی و بهبود عملکرد دیپارتمنت، یک تحلیل جامع از اقدامات و نتایج موجود انجام خواهد شد.

تحلیل دستاوردها

- ارزیابی عملکرد دیپارتمنت در دستیابی به اهداف تعیین شده بر اساس معیارهای کلیدی موفقیت (KPI).
- بررسی نتایج برنامه‌های عملیاتی و مقایسه آن‌ها با پیش‌بینی‌ها و اهداف اولیه.
- شناسایی ابتکارات و فعالیت‌های که موفقیت بیشتری داشته‌اند و تحلیل عوامل مؤثر بر آن‌ها.

شناسایی مشکلات و چالش‌ها

- تجزیه و تحلیل موانع داخلی (مانند ضعف در منابع انسانی یا ناکارآمدی فعالیت‌ها) و خارجی (مانند تغییرات در قوانین یا رقابت شدید).
- استفاده از تکنیک‌های نظرسنجی و مصاحبه با ذینفعان برای شناسایی چالش‌های موجود.
- تحلیل ریسک‌های موجود و بررسی تأثیر آن‌ها بر اهداف استراتژیک.

ارزیابی محیطی

- تجزیه و تحلیل محیط خارجی با استفاده از مدل SWOT و PESTEL به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای جدید.

نظرخواهی از ذی‌نفعان

- برگزاری جلسات مشورتی با اساتید، محصلان و سایر ذینفعان به منظور جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات؛

- تحلیل بازخوردها به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف در عملکرد و استراتژی‌ها؛

- استفاده از نتایج نظرخواهی‌ها به عنوان مبنای تصمیم‌گیری برای بهبودهای لازم.

۲. تجدید نظر

پس از انجام مرحله بازنگری و تحلیل نتایج به دست آمده، دیپارتمنت ما به تجدید نظر در اهداف و استراتژی‌های خود خواهد پرداخت.

تنظیم اهداف جدید

- بر اساس یافته‌های مرحله بازنگری، اهداف کوتاه مدت و بلندمدت بازبینی و در صورت لزوم تغییر خواهند کرد.

- تعریف اهداف جدید باید مطابق با شرایط و نیازهای جدید بازار کار و دیپارتمنت باشد تا امکان دستیابی به موفقیت فراهم شود.

بهبود فعالیت‌ها و اقدامات

- شناسایی و اصلاح فعالیت‌های ناکارآمد و بهبود روش‌های عملیاتی به منظور افزایش بهره‌وری.

- تعیین اقدامات مشخص و قابل اندازه‌گیری برای تحقق اهداف جدید و تخصیص منابع لازم برای اجرای آن‌ها.

- توسعه برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی برای اساتید و محصلان به منظور ارتقاء مهارت‌ها و عملکرد.

تطبیق با تغییرات محیطی

- بروزرسانی استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی به منظور سازگاری با تغییرات جدید در محیط آکادمیک و نیازهای ذی‌نفعان.

- استفاده از تکنالوژی‌های نوین برای بهبود خدمات تدریسی و تحقیقی.

مستندسازی

- ثبت تمامی تغییرات و تصمیمات گرفته شده در این پروسه برای اطمینان از شفافیت و قابلیت پیگیری.

- تهیه گزارشی جامع از نتایج مرحله بازنگری و تجدید نظر برای ارائه به مقامات ذیصلاح و رهبری نهاد.

بازنگری و تجدید نظر در پلان استراتژیک نه تنها به ما کمک می‌کند تا بر چالش‌های موجود فائق آییم، بلکه زمینه ساز رشد و پیشرفت پایدار دیپارتمنت نیز می‌شود. با اتخاذ تصمیمات آگاهانه و مبتنی بر تجزیه و

تحلیل داده‌ها، می‌توانیم به تحقق اهداف بلندمدت خود نزدیک‌تر شویم و موقعیت آکادمیک خود را درچوکات پوهنتون جوزجان و جامعه اکادمیک افغانستان تقویت کنیم.

