



امارت اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی
معینیت علمی
پوهنتون جوزجان
پوهنځی تعلیم و تربیه
دیارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی



پلان استراتیژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

پلان استراتیژیک دیپارتمنت در جلسه‌ی مؤرخ ۱۴۰۴/۵/۶ و طی پروتوکول شماره‌ی
« ۵ » استادان دیپارتمنت مورد تأیید و تصویب قرار گرفت.
پوهندوی احمد شاه قاسمی
آمر دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

سال ۱۴۰۴ هـ ش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صفحات	عناوین
1.....	مقدمه
2.....	دیدگاه
3.....	مأموریت
3.....	ارزشهای عمده‌ی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
5.....	اهداف دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
5.....	هدف عمومی
5.....	اهداف جزئی
7.....	تحلیل عوامل محیطی
7.....	اهداف استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
12.....	عوامل محیط خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
16.....	روش (IE)
17.....	روش SWOT
19.....	مراحل تحلیل SWOT
21.....	جدول 3- ماتریکس اولویت بندی عوامل داخلی
22.....	جدول 4- ماتریکس اولویت بندی عوامل خارجی
22.....	جدول 5- ماتریکس عوامل داخلی و خارجی با در نظر داشت SWOT
27.....	نقاط قوت دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
27.....	نقاط ضعف دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
27.....	جدول 5- تطبیق SWOT بالای عوامل مختلف دیپارتمنت
27.....	فرصت‌ها (Opportunities) دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
28.....	تهدیدها (Threats) دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

28.....	انتخاب استراتژیهای SWOT
31.....	تحلیل اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی با استفاده از QSPM
32.....	مراحل تحلیل QSPM برای دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
36.....	تعیین اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
38.....	اهداف کوتاه مدت دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
39.....	اهداف کوتاه مدت سالانه دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی:
39.....	تدوین برنامه عمل
41.....	بودجه دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
41.....	اجرای استراتژی‌ها در دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

پیشگفتار

سپاس خدایی را که انسان را با نور علم و معرفت سرافراز ساخت و توان اندیشه و کشف اسرار طبیعت را به او بخشید. درود بر پیامبر اسلام حضرت محمد مصطفی (ص)، پیام‌آور دانایی و اخلاق. پلان استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی حاصل هم‌اندیشی علمی و بررسی‌های دقیق است که با هدف ارتقای کیفیت آموزشی، تقویت ظرفیت‌های علمی و توسعه پژوهشی تهیه گردیده است. این برنامه با نگاه آینده‌نگر و مبتنی بر نیازهای واقعی آموزشی و تحقیقی، مسیر بهبود و پیشرفت دیپارتمنت را ترسیم می‌نماید.

این پلان در چارچوب پلان استراتژیک پوهنچی تعلیم و تربیه ی پوهنتون جوزجان و با مشارکت استادان، محصلان و نهادهای مرتبط تدوین شده و نتیجه ی تعهد و همکاری جمعی است. امید می‌رود زمینه‌ساز ارتقای جایگاه علمی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی و ایجاد تحولات مثبت در عرصه ی تعلیم و تربیه گردد.

والسلام

پوهندوی احمد شاه قاسمی

آمر دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

مقدمه

در دنیای پرشتاب و متحول امروز، تصمیم‌گیری در عرصه‌ی تحصیلات عالی مستلزم رویکردهای علمی، راهبردی و هدفمند است. در چنین شرایطی، نقش پلان استراتژیک به‌عنوان نقشه‌ی راه علمی و منظم، برای هر نهاد علمی - به‌ویژه دیپارتمنت‌های موسسات تحصیلات عالی را برجسته و اساسی می‌نماید. پلان استراتژیک این امکان را فراهم می‌سازد که دیپارتمنت‌ها با نگاهی روشن‌گرانه، خلاقانه و آینده‌نگر، در مسیر توسعه‌ی علمی، نوآوری، و پاسخ‌گویی مؤثر به مشکلات تحصیلی و ضرورت‌های در حال تغییر جامعه گام بردارند.

دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی پوهنچی تعلیم و تربیه، در راستای تحقق اهداف علمی و آموزشی خویش، پلان استراتژیک پنج‌ساله‌ی حاضر را با انگیزه گرفتن از پلان‌های راهبردی پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان و وزارت محترم تحصیلات عالی کشور، تهیه و تدوین نموده است. این سند بازتاب دهنده‌ی دقیق وضعیت موجود، شناسایی فرصت‌ها و چالش‌ها، و گردآوری دیدگاه‌های استادان، محصلان و کارکنان دیپارتمنت می‌باشد.

این پلان با تکیه بر اصول مدیریت نوین، الگوهای علمی معتبر و مشارکت فعال استادان و محصلان شکل گرفته است. در روند تدوین آن، تلاش گردیده است تا ظرفیت‌های علمی و آموزشی دیپارتمنت به‌گونه‌ای هدفمند در مسیر ارتقای کیفیت تدریس، توسعه‌ی تحقیقات علمی، بهبود منابع بشری، و گسترش خدمات آموزشی مدیریت و سامان‌دهی گردد.

هدف اصلی این پلان، ایجاد زمینه‌ای است که بر پایه‌ی آن، دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی بتواند در چهارچوب رسالت علمی خویش، گام‌های استوار و روشن در جهت بهبود شاخص‌های کیفی، ارتقای سطح دانش استادان و محصلان، گسترش همکاری‌های علمی و ایفای نقش مؤثر در رشد علمی پوهنتون بردارد.

همچنان در این پلان، توجه ویژه‌ای به به‌روزرسانی روش‌های تدریس زبان، انکشاف برنامه‌های علمی، اولویت‌بندی منابع، تقویت فعالیت‌های پژوهشی، و افزایش ارتباطات علمی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی صورت گرفته است.

ما باور داریم که با انسجام، تعهد و تلاش پیوسته‌ی استادان و محصلان دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی، اهداف این پلان تحقق یافته و این دیپارتمنت خواهد توانست جایگاهی شایسته در سطح پوهنتون و کشور کسب نماید.

دیدگاه

ارتقاء دانش مسلکی اعضای کادر علمی دیپارتمنت با معرفی آنها به ورکشاپها، سیمینارهای علمی، پیداکوژی در سطح ملی و بین‌المللی و معرفی آنها به بورسیه‌های تحصیلی ماستری و دوکتورا و تقدیم دروس با کیفیت در سطح کشور و منطقه برای محصلان و تربیه آنها به صفت استادان مسلکی و وطن‌دوست به معارف و تحصیلات عالی کشور دیدگاه دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی را تشکیل می‌دهد.

مأموریت

مأموریت اصلی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی را تربیه استادان مسلکی و ورزیده در رشته زبان و ادبیات انگلیسی با حس وطن‌دوستی جهت خدمت صادقانه به اولاد وطن و عرضه تدریس عالی با استفاده از اندوخته‌های شان در جریان چهار سال تحصیلی؛ می باشد.

ارزش‌های عمده‌ی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی پوهنحی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان، به‌عنوان یک نهاد تحصیلی، متعهد به ارزش‌های اخلاقی، کرامت انسانی و اصول اسلامی است. این دیپارتمنت با تأکید بر حفظ کرامت انسانی و ترویج اعتماد متقابل، این اصول را به‌عنوان الگوهای اخلاقی در میان محصلان نهادینه می‌سازد و با تمام توان در جهت تربیت محصلان متعهد، مسئولیت‌پذیر و رهبران آینده تلاش می‌ورزد تا زمینه رشد فکری و توسعه‌ی اندیشه‌های فراگیر آنان فراهم گردد.

دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی به‌عنوان یکی از نهادهای علمی مؤثر در سیستم تحصلات عالی، باور دارد که موفقیت پایدار در عرصه‌های آموزش، تحقیق و خدمات علمی تنها در پرتو پایبندی به مجموعه‌ای از ارزش‌های اساسی و الهام‌بخش امکان‌پذیر است. این ارزش‌ها همچون قطب‌نما، جهت‌دهنده‌ی تصمیم‌گیری‌ها، روابط درون موسسه و تعاملات علمی بوده و زمینه‌ساز ایجاد محیطی سالم، خلاق و مسئولانه برای استادان، محصلان و کارکنان می‌گردند. التزام به این ارزش‌ها نه تنها ضامن رشد و بالندگی علمی دیپارتمنت است، بلکه آن را به الگویی شایسته برای سایر نهادهای اکادمیک مبدل می‌سازد.

ارزش‌های بنیادین دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی قرار ذیل است:

• اخلاق، کرامت انسانی و اسلامی:

اخلاق، کرامت انسانی و ارزش‌های اسلامی سه اصل بنیادین برای ساختن جامعه‌ای سالم، عادلانه و پویا هستند. اخلاق به‌عنوان راهنمای رفتار درست، انسان را به صداقت، احترام،

مهربانی و مسئولیت‌پذیری دعوت می‌کند. کرامت انسانی، یادآور ارزش ذاتی هر فرد است که باید بدون تبعیض و تحقیر پاس داشته شود. در کنار آن، تعالیم اسلامی با تأکید بر عدالت، احترام متقابل و خدمت به انسان‌ها، زمینه‌تقویت همبستگی اجتماعی و رشد معنوی را فراهم می‌سازد. رعایت این اصول، ضامن رشد فردی و جمعی و بنیان‌گذار صلح و همزیستی پایدار در جامعه است.

• برابری:

دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی پوهنهی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان توجه ویژه‌ای به رعایت اصل برابری در حیثیت و فرصت‌های رشد علمی و تحصیلی برای استادان و محصلان دارد و با پایبندی به این اصل، در راستای حمایت همه‌جانبه از محصلان متعهد، همواره تلاش می‌نماید.

• اداره‌سالم، مؤثریت و کارایی:

دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی در راستای تأمین آزادی و استقلالیت اکادمیک، مطابق به پالیسی وزارت محترم تحصیلات عالی و رهنمودهای پوهنهی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان، تلاش می‌نماید. این دیپارتمنت با هدف توسعه قوانین، کسب صلاحیت کامل در امور اداری و علمی، اتخاذ تصمیم درباره محتوای برنامه‌های درسی و مدیریت امور روزمره، در مسیر تقویت خودمختاری علمی و اداری گام برمی‌دارد.

• حسابدهی و شفافیت:

دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی پوهنهی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان، به ریاست پوهنهی، در پایان هر سمسטר و پایان هر سال تحصیلی، نسبت به کیفیت تدریس، وضعیت فارغ‌التحصیلان، پروسه جذب محصلان جدید، نحوه برگزاری امتحانات، تطبیق نتایج و سایر امور مرتبط، پاسخگو خواهد بود.

اهداف دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

اهداف این دیپارتمنت که تعیین کننده خط مشی فعالیت های آن می باشد، قرار ذیل اند:

• هدف عمومی

تربیه معلمان دارای تخصص در رشته زبان انگلیسی، نظر به نیازمندیهای سیستم آموزشی نوین برای تدریس مضامینی که در نصاب تعلیمی معارف کشور وجود دارد.

✓ اهداف جزئی

✓ تربیه معلمان که از روش های تدریس معاصر آشنایی داشته و از تکنالوژی عصر جدید بتوانند در امورات تدریسی استفاده نمایند؛

✓ تربیه معلمان متعهد و پابند به تمام ارزش های اخلاقی انسانی و اسلامی:

✓ ارتقای سطح علمی و مسلکی اساتید و محصلان و ایجاد فرصت های عادلانه تحصیلی برای شان؛

✓ انکشاف برنامه تحصیلی لیسانس در بخش روزانه و شبانه؛

✓ طرح و تطبیق برنامه های علمی _ تحقیقی در جهت تولید دانش جدید و ترفیع به موقع اساتید دیپارتمنت؛

✓ بهبود فعالیت های ارتقای کیفیت و اعتباردهی؛

✓ انکشاف و بازنگری نصاب تحصیلی دیپارتمنت

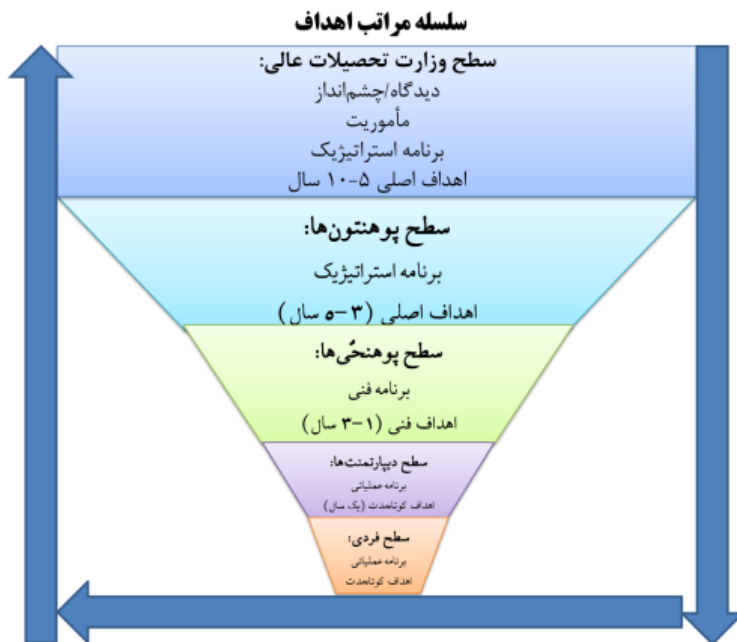
✓ ایجاد لابراتوار زبان

✓ ایجاد یک کتابخانه مجهز که بتواند نیازمندی های اساتید و محصلان این دیپارتمنت را برآورده سازد.

✓ همگام شدن با پیشرفت های علمی جهان و ایفای نقش موثر در عرصه های ملی و بین

المللی

✓ بلند بردن سطح تدریس، تحقیق، آموزش و انگیزه دهی ، خدمات به اهل معارف کشور



تحلیل عوامل محیطی

تحلیل عوامل محیطی دیپارتمنت زبان انگلیسی، ابزاری مهم برای شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌روی این نهاد علمی است. بررسی شرایط داخلی مانند ظرفیت استادان، منابع آموزشی و توان علمی محصلان، در کنار عوامل بیرونی چون نیازهای بازار کار، تحولات آموزشی، و سیاست‌های وزارت تحصیلات عالی، به دیپارتمنت کمک می‌کند تا برنامه‌های خود را با واقعیت‌های موجود هماهنگ ساخته و در جهت ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی گام‌های مؤثر بردارد.

عوامل محیطی مؤثر در فعالیت‌های دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی به شرح ذیل دسته‌بندی می‌شوند:

اهداف استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی به‌عنوان یکی از ارکان علمی پوهن‌خُی تعلیم و تربیه، رسالت مهمی در تربیت نیروی انسانی متخصص، ارتقای مهارت‌های زبانی و توسعهٔ تحقیقات علمی در عرصهٔ زبان و ادبیات بر عهده دارد. با توجه به نقش گستردهٔ زبان انگلیسی در ارتباطات علمی، آموزشی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی، ضرورت تدوین یک پلان استراتژیک جامع و آینده‌نگر بیش از پیش احساس می‌شود.

این اهداف استراتژیک با در نظر گرفتن نیازهای جامعه و تحولات علمی و تکنالوژیکی روز، طراحی شده است تا مسیر رشد و توسعه دیپارتمنت را مشخص سازد و زمینه‌ی ارتقای کیفیت آموزشی و تحقیقی را فراهم آورد.

اهداف کلیدی عبارتند از:

۱. ارتقای کیفیت تدریس زبان انگلیسی با استفاده از روش‌های نوین آموزشی و منابع علمی معتبر.

2. توسعه مهارت‌های ارتباطی و تخصصی محصلان برای پاسخ‌گویی به نیازهای بازار کار و عرصه‌های تعلیمی و تحصیلی.

3. گسترش تحقیقات علمی و ادبی در حوزه ی زبان انگلیسی و فراهم‌سازی زمینه نتایج مطالعات علمی در این حوزه.

4. ظرفیت‌سازی استادان و محصلان از طریق برنامه‌های آموزشی، تحقیقاتی و ورکشاپ‌ها و کنفرانس‌های تخصصی.

5. ایجاد و تقویت همکاری‌های علمی با دیپارتمنت‌ها، مراکز تحقیقاتی و پوهنتون‌های داخلی.

6. استفاده ی بهتر از منابع آموزشی و تکنالوژیکی به‌منظور ارتقای کیفیت خدمات آموزشی

7. ایجاد لابراتوار زبان برای آموزش مؤثر و راه اندازی برنامه‌های درسی کوتاه مدت و دراز مدت برای ارتقا دانش مسلکی محصلان.

8. حفظ و تقویت ارزش‌های علمی و اخلاقی در تمام فعالیت‌های آموزشی دیپارتمنت.

الف) عوامل محیط داخلی

۱. قابلیت‌ها و تخصص کادر علمی: درجه تحصیلی، رعبه علمی علمی، تجربه، مهارت تدریس و مهارت تحقیق اساتید تأثیر مستقیم بر کیفیت آموزش دارد.

۲. زیرساخت‌ها و منابع دیپارتمنت: لابراتواره زبان، وسایل تکنالوجی آموزشی، کتابخانه، صنوف درسی، تجهیزات و امکانات موجود

۳. سویه علمی و انگیزهٔ محصلان: میزان آمادگی علمی، علاقه‌مندی و مشارکت فعال محصلان در فعالیت‌های آموزشی و تحقیقی

۴. فرهنگ اداری: فضای همکاری، نظم، تعاملات علمی و اخلاق کاری میان استادان،

محصلان و مدیریت دیپارتمنت

۵. ظرفیت مدیریتی: نحوهٔ مدیریت و رهبری دیپارتمنت در هماهنگی برنامه‌ها، منابع و

تصمیم‌گیری‌های استراتژیک؛

۶. برنامه‌های درسی: به‌روز بودن، هماهنگی با نیازهای بازار کار و انطباق با معیارهای وزارت

تحصیلات عالی.

ب) عوامل محیط خارجی

شماره	عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
1	موجودیت فضای مناسب تحصیلی	0.08	4	0.32
2	موجودیت فضای اعتماد، اتحاد و اتفاق در بین اعضای کادر علمی دیپارتمنت	0.08	4	0.32
3	مدیریت و رهبری سالم و قوی در دیپارتمنت	0.08	4	0.32
4	موجودیت پلان و پروگرام های درسی منظم مطابق به کریکولم جدید وزارت تحصیلات عالی	0.04	4	0.16
5	توانمندی تربیه مسلکی کادر ها در رشته دری به سویه لسانس	0.06	4	0.24
6	موجودیت کادرها به سویه ماستر و دوکتور	0.04	4	0.16
7	تطبیق منظم سیستم کریدت در مطابقت با لوایح، مقررہ ها و طرزالعمل های مقام محترم وزارت	0.03	4	0.12
8	امضای تفاهمنامه همکاری با مکاتب ولایت جوزجان	0.02	3	0.06
9	موجودیت روابط کاری حسنه با اداره ریاست پوهنچی و ریاست محترم پوهنتون	0.02	3	0.06
10	موجودیت کمیته های داخلی دیپارتمنت و اشتراک فعال اعضا در آن	0.04	4	0.16
11	اشتراک فعال اعضای دیپارتمنت در کمیته های پوهنچی و پوهنتون	0.06	3	0.18
12	علاقمندی محصلان به رشته درسی	0.08	4	0.32
13	کمبود جای	0.08	1	0.08
14	کمبود کتابهای تخصصی مورد نیاز محصلان	0.06	2	0.12

15	نبود کمپیوتر لب	0.06	2	0.12
16	کمبود کادرهای مسلکی با درجات تحصیلی دوکتورا	0.06	2	0.12
17	کمبود استادان با درجات علمی پوهندوی، پوهنوال و پوهاند	0.05	2	0.10
18	عدم موجودیت تسهیلات معاصر در صنوف درسی	0.03	1	0.03
19	عدم موجودیت امکانات برای چاپ کتب و مجلات علمی	0.05	2	0.12
20	عدم موجودیت منابع مالی به خاطر فعالیتهای تحقیقی	0.05	1	0.5
21	نبود اینترنت با ظرفیت بالا و پر کیفیت و عدم دسترسی محصلان در اسرع وقت	0.04	2	0.08
22	عدم موجودیت برنامه ماستری	0.02	2	0.04
23	عدم امضای توامیت ها با پوهنتون های پیشرفته داخلی و خارجی	0.01	2	0.02
مجموع				
3.30				
1				

۱. پالیسی‌ها و رهنمودهای وزارت محترم تحصیلات عالی: قوانین، مقررات،

بودجه‌بندی و نظام تضمین کیفیت که بر عمل کرد دیپارتمنت تأثیر می‌گذارند؛

۲. نیازهای علمی و تخصصی جامعه: جامعه ی امروز به متخصصان زبان انگلیسی نیازمند

است تا در زمینه‌های آموزش، ترجمه، تحقیق، ارتباطات بین‌المللی و دسترسی به منابع علمی جهانی نقش‌آفرینی کنند. این متخصصان می‌توانند پلی میان فرهنگ‌ها و دانش‌های مختلف

ایجاد کرده و زمینه ی توسعه ی علمی، آموزشی و حرفه‌ای کشور را فراهم سازند.

۳. تحولات علمی و تکنولوژیک: زبان انگلیسی امروز به‌عنوان زبان بین‌المللی علم و

فناوری، نقش کلیدی در تحولات علمی و تکنولوژیک ایفا می‌کند. بخش عمده‌ای از منابع علمی، مقالات پژوهشی و نوآوری‌های تکنالوژیکی به زبان انگلیسی نشر می‌شوند و دسترسی

به آن‌ها، زمینه‌ی تبادل دانش و انتقال تجربه را فراهم می‌سازد. تسلط بر این زبان، محققان، استادان و محصلان را قادر می‌سازد تا با تازه‌ترین دستاوردهای علمی آشنا شده، در فعالیت‌های پژوهشی جهانی سهم بگیرند و نقش فعال‌تری در توسعه علمی و تکنالوژیک جامعه ایفا نمایند.

۴. همکاری‌های علمی و نهادهای بیرونی: فرصت همکاری با دیپارتمنت‌های مشابه، مراکز پژوهشی، نهادهای دولتی و خصوصی

۵. شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشور: میزان پایداری سیاسی، حمایت مالی از تحصیلات عالی و سطح عمومی توسعه، نقش مؤثری در امکانات و برنامه‌های دیپارتمنت دارد. این تحلیل زمینه را برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود فراهم می‌سازد و دیپارتمنت را در جهت طراحی راهبردهای علمی و عملی مؤثر، یاری می‌دهد.

جدول ۱: آمار ماتریس ارزیابی عوامل داخلی دیپارتمنت (زبان و ادبیات انگلیسی)
(پوهنتون جوزجان (نقاط قوت و ضعف)

قراریکه در قسمت اخیر جدول فوق دیده می‌شود نتیجه‌ی حاصله از تحلیل عوامل داخلی 3.30 بدست آمده است که این رقم بالاتر از رقم وسطی ۲.۵ بوده و بیانگر برتریت نقاط قوت بر نقاط ضعف است. رنگ سبز نقاط قوت و رنگ سرخ نقاط ضعف است.

عوامل محیط خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

محیط خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی شامل تمام شرایط، تغییرات و رویدادهایی است که بیرون از حوزه‌ی کنترل مستقیم دیپارتمنت قرار داشته، اما تأثیرات عمیق و گسترده‌ای بر فعالیت‌های آن بر جای می‌گذارد. این محیط، بستر کلی فعالیت‌های علمی و اکادمیک را تعیین کرده و یا مسیر رشد و پیشرفت را هموار می‌سازد و یا برعکس، چالش‌ها و محدودیت‌های جدی را به میان می‌آورد.

محیط خارجی معمولاً از عواملی چون وضعیت اقتصادی کشور، پالیسی‌های وزارت تحصیلات عالی، امکانات مالی، شرایط سیاسی و اجتماعی، رشد تکنالوژی، نیازهای روزافزون بازار کار به متخصصان زبان انگلیسی، و همکاری‌های ملی و بین‌المللی تأثیر می‌پذیرد. این عوامل بیرونی هرچند خارج از ارادهٔ مستقیم دیپارتمنت قرار دارند، اما بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند سبب ناکامی برنامه‌های علمی و آموزشی گردد.

اهمیت بررسی محیط خارجی در این است که دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی با شناخت دقیق فرصت‌ها می‌تواند زمینه‌های رشد و توسعهٔ خود را وسعت بخشد و با درک تهدیدها، از خطرات احتمالی پیشگیری نماید. بنابراین، تحلیل محیط خارجی بخش جدایی‌ناپذیر هر پلان استراتژیک به شمار می‌رود و برای نهادهای علمی نقش قطب‌نما را دارد.

عوامل محیط خارجی به‌طور عمده در دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها قابل بررسی‌اند.

فرصت‌ها: شامل توجه وزارت تحصیلات عالی به ارتقای کیفیت تدریس، گسترش

برنامه‌های همکاری علمی با پوهنتون‌های داخلی و خارجی، رشد سریع تکنالوژی‌های

آموزشی و دیجیتالی، و افزایش نیاز بازار کار ملی و بین‌المللی به متخصصان زبان انگلیسی می‌باشند.

تهدیدها: نیز شرایط نامطلوبی هستند که مانع توسعهٔ دیپارتمنت می‌گردند؛ از جمله

محدودیت منابع مالی، مهاجرت استادان و محصلان نخبه، بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی، و رقابت شدید با سایر رشته‌های تحصیلی.

ضرب موزون	امتیاز وزنی	ضرب وزنی	عوامل خارجی (فرصت ها و تهدید ها)	شماره	
0.10	2	0.5	حمایت همه جانبه ریاست محترم پوهنچی و پوهنتون جوزجان و هیات رهبری	1	
0.32	4	0.8	موجودیت امنیت سراسری در کشور		
0.18	3	0.06	عدم دخالت در امور اداری و تدریسی دیپارتمنت	3	
0.2	4	0.05	برگزاری ورکشاپهای مختلف برای استادان و محصلان	4	
0.20	4	0.05	پذیرش محصلان مسافر به للیه و بدل اعاشه	5	
0.18	3	0.06	موجودیت فضای خیلی مناسب در سطح پوهنتون	6	
0.10	2	0.05	فراهم سازی زمینه تحصیلات عالی برای استادان در برنامه های ماستری و دوکتورا	7	
0.16	2	0.06	سازماندهی برنامه های تحقیقی برای استادان جدیدالتقرر	8	
0.32	4	0.08	موجودیت بازار کار برای محصلان فارغ التحصیل این دیپارتمنت	9	
0.18	3	0.06	موجودیت سیستم تدریس آنلاین (HLMS) برای محصلان	10	
0.24	4	0.06	موجودیت سیستم Hemis در سطح مقام محترم وزارت تحصیلات عالی جهت دسترسی آسان استادان و محصلان به نتایج	11	
0.20	4	0.05	توجه همه جانبه حکومت به تحصیلات عالی	12	
0.12	3	0.04	ایجاد فضای مناسب برای اساتید و محصلان جهت انجام کارهای تحقیقی و علمی در سطح پوهنتون و وزارت	13	
0.21	3	0.07	پرداخت معاش مناسب برای اعضای کادر علمی	14	

0.06	3	0.02	در نظر گرفتن بودجه برای نیازمندی های پنج ساله مالی	15
0.06	3	0.02	زمینه سازی فرصت های کار آموزی برای محصلان با اعطای مدد مزد	16
0.03	1	0.03	شیوع امراض ویروسی همه گیر در جریان سال های تحصیلی	17
0.03	1	0.03	امکان ایجاد کسر در بودجه ملی کشور	18
0.03	1	0.03	عدم همکاری ادارات در بخش های تحقیقی	19
0.03	1	0.03	نبود سرپناه برای استادان بخاطر روحیه آرام برای فعالیتهای اکادمیک	20
0.04	2	0.02	نبود بودجه کافی برای تحقیق و برگزاری محافل علمی	21
2.57	1		مجموع	

جدول ۲- جدول ۲،۲: آمار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دیپارتمنت (زبان و ادبیات انگلیسی) پوهنتون جوزجان (فرصت ها و تهدیدها)

طوری که در قسمت اخیر جدول فوق دیده می شود نتیجه ی حاصله از تحلیل عوامل داخلی 2.57 به دست آمده است که این رقم بالاتر از رقم وسطی ۲,۵ بوده که بیانگر اینست فرصت های فراروی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی نسبت به تهدیدهای فراروی آن بیشتر است.

نوت: رنگ سبز بیانگر فرصت های فراروی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی و رنگ سرخ بیانگر تهدیدهای فراروی این دیپارتمنت می باشد.

روش (IE)

برای تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی، از ابزاری به نام ماتریس داخلی و خارجی (**Internal-External Matrix**) استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین جایگاه فعلی دیپارتمنت در محیط علمی و آموزشی کاربرد دارد. برای تشکیل این ماتریس، ابتدا نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی محاسبه شده و سپس در محورهای افقی و عمودی ماتریس IE قرار داده می‌شوند. این کار باعث می‌شود که جایگاه دقیق دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی در یکی از خانه‌های ماتریس مشخص گردد و بر اساس آن، استراتژی متناسب انتخاب شود. ماتریس داخلی و خارجی به دو شکل ارائه می‌شود:

ماتریس ۹ خانه‌یی و ماتریس ۴ خانه‌یی . در نوع ۹ خانه‌یی، نمرات ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در یک طیف سه‌بخشی قرار می‌گیرند:

• قوی : از ۳ تا ۴

• متوسط : از ۲ تا ۳

• ضعیف : از ۱ تا ۲

این دسته‌بندی در هر دو بعد افقی و عمودی انجام شده و نتیجه آن، تعیین موقعیت دقیق دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی برای انتخاب استراتژی‌های علمی، آموزشی و توسعه‌ای خواهد بود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

	1	2	3	4	
4	I	II IEF =	III		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
3					
2	IV	V	VI		
1	VII	VIII	IX		

روش

SWOT

پیش از آغاز ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی، لازم است روش تحلیل SWOT به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برنامه ریزی استراتژیک معرفی شود. این روش، ابزاری علمی برای شناسایی و دسته بندی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها است و به مدیران و تصمیم گیرندگان کمک می کند تا مسیر مناسب تری برای رشد و توسعه ترسیم نمایند. تحلیل SWOT نه تنها در عرصه کسب و کار، بلکه در نهادهای علمی و آموزشی نیز کاربرد گسترده ای دارد. بهره گیری درست از این ابزار می تواند تصویر روشنی از جایگاه کنونی دیپارتمنت ارائه کرده و مسیر آینده آن را به طور دقیق مشخص سازد. روش SWOT مخفف چهار واژه زیر است:

- Strengths (نقاط قوت)
- Weaknesses (نقاط ضعف)
- Opportunities (فرصت ها)
- Threats (تهدیدها)

کاربرد این مدل در دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی، به مدیریت و اعضای علمی امکان می دهد تا تمامی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد را شناسایی و بررسی کرده و با

تلفیق آن‌ها، استراتیژی‌هایی اتخاذ کنند که با کم‌ترین هزینه، بیش‌ترین بازدهی را در کوتاه‌ترین زمان ممکن به همراه داشته باشد. در این چارچوب، تحلیل SWOT همچون نقشه‌ی راهی عمل می‌کند که جایگاه کنونی دیپارتمنت را روشن ساخته و مسیر دستیابی به موقعیت‌های مطلوب آینده را مشخص می‌سازد.

- از مهم‌ترین مزایای تحلیل SWOT، توانایی پیش‌بینی مشکلات احتمالی پیش از وقوع آن‌ها است. دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی می‌تواند با بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک و این تحلیل، برنامه‌ای مدون برای حرکت در مسیر علمی و تحقیقی خود تدوین کرده و نیاز به تصمیم‌گیری‌های فوری و واکنشی را به حداقل برساند.
- کاربرد این تحلیل تنها به سطح استراتیژی کلان محدود نمی‌شود، بلکه در پروژه‌های آموزشی، برنامه‌های پژوهشی و حتی کمپاین‌های علمی نیز مؤثر واقع می‌گردد.
- مزایای اصلی تحلیل SWOT در دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی عبارت‌اند از :

۱. شناسایی شفاف و دقیق نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدید؛
 ۲. تسهیل برگزاری جلسات تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بر اساس داده‌های جدول SWOT؛
 ۳. انسجام ذهنی اعضای تیم علمی و مدیریتی که منجر به ایده‌پردازی خلاقانه می‌شود؛
 ۴. کشف نکات و جزئیاتی که پیش‌تر به آن‌ها توجه نشده بود؛
 ۵. کاهش ریسک تصمیم‌گیری از طریق استفاده از اطلاعات دقیق و تحلیلی.
- با وجود این، تحلیل SWOT نیز محدودیت‌هایی دارد، از جمله:

۱. دشواری در تعیین محل قرارگیری دقیق هر عامل در ماتریس SWOT
۲. ذهنی بودن ارزیابی‌ها که ممکن است موجب نادیده گرفتن برخی عوامل شود.
۳. امکان برداشت اشتباه از داده‌ها که می‌تواند منجر به انتخاب استراتژی نامناسب گردد.

در نهایت، جدول یا ماتریس SWOT بیانگر جمع‌بندی همه ی داده‌های به‌دست‌آمده در مورد دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی است. این ماتریس با ساختار ۲×۲، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) را در ردیف اول و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) را در ردیف دوم جای می‌دهد. ستون نخست شامل نکات مثبت (نقاط قوت و فرصت‌ها) و ستون دوم دربرگیرنده ی نکات منفی (نقاط ضعف و تهدیدها) است. این دسته‌بندی، تصویری جامع و منظم از وضعیت دیپارتمنت ارائه کرده و بستر لازم را برای تحلیل دقیق و تدوین برنامه‌های توسعه فراهم می‌سازد.

مراحل تحلیل SWOT

مراحل تحلیل و تدوین استراتژی در دیپارتمنت به شرح زیر است:

۱. شناسایی عوامل داخلی و خارجی؛
 ۲. تعیین وزن عوامل داخلی و خارجی؛
 ۳. تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی؛
 ۴. انتخاب استراتژی مناسب.
- در گام نخست، عوامل داخلی شناسایی و در قالب دو دسته ی «نقاط قوت» و «نقاط ضعف» طبقه‌بندی می‌شوند. در مرحله ی بعد، عوامل خارجی مورد بررسی قرار گرفته و در دو بخش «فرصت‌ها» و «تهدیدها» جای می‌گیرند. پس از این دسته‌بندی، میزان اهمیت یا وزن هر یک از عوامل تعیین شده و بر مبنای آن، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی تدوین می‌گردد. در نهایت، با تکیه بر نتایج حاصل از این ارزیابی‌ها، استراتژی‌های مناسب برای توسعه و بهبود عملکرد انتخاب خواهد شد.

مرحله اول: شناسایی عوامل داخلی و خارجی

در تحلیل SWOT، نخست تمامی عوامل داخلی و خارجی شناسایی می‌شوند. در این مرحله، نقاط قوت و ضعف به‌عنوان عوامل داخلی و فرصت‌ها و تهدیدها به‌عنوان عوامل خارجی مشخص می‌گردند. سپس برای هر دسته، ماتریس ارزیابی جداگانه تدوین شده و پس از نمره‌دهی به این عوامل، نتایج در جدول ماتریس استراتژی‌ها درج می‌شود. در ادامه، با استفاده از ماتریس QSPM، اولویت اجرای هر استراتژی تعیین می‌گردد. شناسایی شاخص‌های مهم در هر دسته، از طریق مطالعه منابع علمی (ادبیات تحقیق) و انجام مصاحبه‌های تخصصی با استادان و کارشناسان صورت می‌پذیرد.

مرحله دوم: تعیین اوزان عوامل داخلی و خارجی

پس از شناسایی عوامل، میزان اهمیت هر یک از آن‌ها باید مشخص شود. این کار با استفاده از مدل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) انجام می‌گیرد. خروجی این مدل، وزن نسبی هر عامل را نشان می‌دهد و بیانگر تأثیر آن در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک دیپارتمنت است.

مرحله سوم: تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

در تدوین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف فهرست می‌شوند. به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می‌یابد، به‌گونه‌ای که مجموع ضریب برابر یک باشد. سپس به هر عامل، بر اساس وضعیت آن، نمره‌ای بین ۱ تا ۴ داده می‌شود (۱ = ضعف اساسی، ۲ = ضعف جزئی، ۳ = قوت قابل توجه، ۴ = قوت بسیار بالا). حاصل ضرب وزن هر عامل در نمره آن، امتیاز نهایی آن عامل را مشخص می‌کند. مجموع این امتیازات، نمره کلی دیپارتمنت را نشان می‌دهد. اگر میانگین نمره کمتر از ۲٫۵ باشد، بیانگر ضعف، و اگر بیشتر از ۲٫۵ باشد، نشان‌دهنده قوت دیپارتمنت خواهد بود. همین روند برای عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) نیز تکرار می‌شود.

مرحله چهارم: طراحی مدل تحلیل SWOT

برای تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی، از ماتریکس داخلی-خارجی استفاده می‌شود. در این ماتریس، نمرات حاصل از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در محورهای افقی و عمودی

قرار می‌گیرد تا موقعیت دیپارتمنت در فضای رقابتی یا علمی مشخص گردد و بتوان استراتژی‌های متناسب با آن را تدوین کرد.

در مدل SWOT، پس از فهرست کردن عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید، آن‌ها در سلول‌های مربوط به خود در جدول SWOT بر اساس اولویت و امتیاز وزنی قرار داده می‌شوند. از تلاقی هر یک از این عوامل، چهار دسته استراتژی حاصل می‌گردد:

- SO (بهره‌گیری از قوت‌ها برای استفاده از فرصت‌ها)
- WO (استفاده از فرصت‌ها برای کاهش ضعف‌ها)
- ST (بهره‌گیری از قوت‌ها برای مقابله با تهدیدها)
- WT (کاهش ضعف‌ها و مقابله با تهدیدها)

به این ترتیب، تحلیل SWOT برای دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی، نقشه‌ی راهی روشن برای بهره‌برداری از ظرفیت‌ها، کاهش محدودیت‌ها، استفاده‌ی بهینه از فرصت‌ها و مقابله‌ی مؤثر با تهدیدها فراهم می‌آورد.

جدول 3- ماتریکس اولویت بندی عوامل

جدول: ماتریکس اولویت بندی عوامل داخلی

اولویت	اثر بر عملکرد یا قابلیت رقابتی پوهنتون	اولویت	
		زیاد	متوسط
زیاد	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط
متوسط	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پایین
کم	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت متوسط

جدول 4- ماتریکس اولویت بندی عوامل

جدول: ماتریکس اولویت بندی عوامل خارجی

اولویت	اثر احتمالی بر پوهنتون	اولویت	
		زیاد	متوسط
زیاد	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط
متوسط	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پایین
کم	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت متوسط

جدول 5- ماتریکس عوامل داخلی و خارجی با در نظر داشت SWOT

عوامل داخلی	نقاط قوت – Strength	نقاط ضعف – Weakness
	1. موجودیت فضای مناسب تحصیلی 2. موجودیت فضای اعتماد، اتحاد و اتفاق در بین اعضای کادر علمی دبیرانمننت 3. مدیریت و رهبری سالم و قوی در دبیرانمننت 4. موجودیت پلان و پروگرام های درسی منظم مطابق به کریکولم جدید وزارت تحصیلات علی 5. توانمندی تربیهی مسلکی کادرها در رشتهی زبان و	1. کمبود جای 2. کمبود کتابهای تخصصی مورد نیاز محصلان و استادان 3. نبود کمپیوتر لب 4. کمبود کادر های مسلکی با درجه تحصیلی دوکتورا 5. کمبود استادان با رتب علمی پوهنوال و پوهاند 6. عدم موجودیت تسهیلات ضروری در صنوف

7. عدم موجودیت امکانات برای چاپ کتب و مجلات علمی 8. عدم موجودیت منابع مالی بخاطر فعالیت‌های تحقیقی 9. نبود اینترنت با ظرفیت بالا و پر کیفیت و عدم دسترسی محصلان در اسرع وقت 10. عدم موجودیت برنامه ماستری 11. عدم ارتباط‌ها با پوهنتون‌های پیشرفته‌ی داخلی و خارجی	ادبیات انگلیسی به سویی لیسانس 6. موجودیت کادرها به سویی ماستر 7. تطبیق منظم سیستم کریدت در مطابقت با لوايح، مقررہ ها و طرز العمل‌های مقام محترم وزرات 8. امضای تفاهمنامه‌ی همکاری با مکاتب ولایت جوزجان 9. موجودیت روابط کاری حسنه با اداره‌ی پوهنچی و هنتون 10. موجودیت کمیته‌های داخلی دیپارتمنت و اشتراک فعال اعضا در آن 11. اشتراک فعال اعضا دیپارتمنت در کمیته‌های پوهنچی و پوهنتون 12. علاقمندی محصلان به رشته‌ی درسی	عوامل خارجی
استراتیژی‌های محافظه کارانه WO : 1. از طریق O1 برای رفع (W3 و W2، W1) 2. از طریق O12 و O15 برای رفع (W5 و W4) 3. از طریق O15 برای رفع (W6، W7، W8 و W9) 4. از طریق O4 و O7 برای رفع (W10) 5. از طریق O1 و O12 برای رفع (W11)	استراتیژی‌های تهاجمی SO : 1. از طریق S1 و S2 برای کسب (O1) 2. از طریق S7 برای کسب (O3) 3. از طریق S6 برای کسب (O4) 4. از طریق S4 برای کسب (O5) 5. از طریق S9 برای کسب (O7) و (O8) 6. از طریق S8 برای کسب (O9) 7. از طریق S9 برای کسب (O10) 8. از طریق S5 برای کسب (O12) 9. از طریق S8 برای کسب (O16)	فرصت‌ها - Opportunities 1. حمایت همه جانبه ریاست پوهنچی و محترم پوهنچی و پوهنتون و هیات رهبری 2. موجودیت امنیت سراسری در کشور 3. عدم دخالت در امور اداری و تدریسی دیپارتمنت 4. برگزاری ورکشاپ‌ها مختلف برای استادان و محصلان 5. پذیرش محصلان مسافر به لیلیه و بدل اعاشه 6. موجودیت فضای خیلی مناسب در پوهنتون 7. فراهم سازی زمینه تحصیلات عالی برای استادان در

		برنامه های ماستری و دوکتورا 8. سازماندهی برنامه های تحقیقی برای استادان جدیدالتقرر 9. موجودیت بازار کار برای محصلان فارغ التحصیلان دیپارتمنت 10. موجودیت ادارات و سازمان های خصوصی و دولتی برای پرکتیک محصلان مطابق به رشته 11. موجودیت سیستم HEMIS در سطح وزارت 12. توجه همه جانبه حکومت به تحصیلات عالی 13. موجودیت فضای مناسب برای اساتید و محصلان جهت انجام کارهای تحقیقی و علمی در سطح دیپارتمنت و پوهنهی و وزارت 14. پرداخت معاش مناسب برای اعضای کادر علمی 15. در نظر گرفتن بودجه برای نیازمندی های پنج ساله ی مالی 16. زمینه سازی فرصت های کار آموزی برای محصلان
استراتیژی های تدافعی WT : 1. حفظ وضعیت W1 برای جلوگیری از (T5) 2. حفظ وضعیت W9 برای جلوگیری از (T5)	استراتیژی های رقابتی ST : 1. از طریق S1 برای رفع (T1) 2. از طریق S8 برای رفع (T3) 3. از طریق S9 برای رفع (T5)	تهدیدات – Threats 1. شیوع امراض ویروسی همه گیر در جریان سال های تحصیلی

		2. امکان ایجاد کسر در بودجه ملی کشور 3. عدم همکاری ادارات در بخش های پرکتیک 4. نبود سرپناه برای استادان بخاطر روحیهی آرام برای فعالیتهای اکادمیک 5. نبود بودجه کافی برای تحقیق و برگزاری محافل علمی
--	--	---

تعیین حالت استراتیژیک



با مقایسه و تحلیل عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در چارچوب مدل SWOT، نتایج نشان داد که دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی از ظرفیت‌های علمی و نقاط قوت قابل توجهی برخوردار بوده و در کنار آن، فرصت‌های مناسبی در محیط بیرونی برای رشد و توسعه علمی وجود دارد. یکسان این نقاط قوت و فرصت‌ها بیانگر آن است که دیپارتمنت می‌تواند با اتخاذ استراتژی تهاجمی، جایگاه علمی و اکادمیک خود را تقویت نماید. استراتژی تهاجمی به این معناست که دیپارتمنت باید از توانایی‌ها و ظرفیت‌های موجود خود به‌گونه فعال استفاده کند تا فرصت‌های بیرونی را به بهترین شکل ممکن به دست آورد و مسیر رشد و پیشرفت علمی را سریع‌تر ببیماید.

جدول 5- تطبیق SWOT بالای عوامل مختلف

عوامل داخلی عوامل خارجی	نقاط قوت دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی 1. داشتن استادان متخصص و مجرب در مضامین مختلف. 2. تطبیق نصاب درسی مطابق با معیارهای وزارت تحصیلات عالی. 3. موجودیت کتابخانه کوچک و وسایل تکنالوجیکی اندک برای تدریس مضامین مختلف. 4. علاقه‌مندی و انگیزه محصلان به فراگیری زبان انگلیسی 5. موقعیت مناسب دیپارتمنت در چارچوب پوهنچی و پوهنتون. 6. داشتن تجربه در برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی. 7. رابطه کاری مثبت با دیپارتمنت‌های دیگر پوهنتون	نقاط ضعف دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی 1. عدم موجودیت لابراتوار زبان 2. عدم دسترسی محصلان به اینترنت 3. نبود برنامه‌های تخصصی ماستری و دکتورا در دیپارتمنت. 4. کمبود بودجه اختصاصی برای فعالیت‌های تحقیقی و پروژه‌های علمی. 5. نبود همکاری‌های گسترده با پوهنتون‌های بین‌المللی. 6. کمبود فرصت‌های ارتقای ظرفیت برای استادان (کارگاه‌ها، کورس‌های کوتاه‌مدت). 7. ضعف در ارتباط مؤثر دیپارتمنت با سکتورهای صنعتی و بازار کار.
فرصت‌ها (Opportunities) دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی 1. رشد نیاز به متخصصان زبان و ادبیات انگلیسی در عرصه‌های تعلیمی و تحصیلی 2. حمایت نهادهای دولتی و خصوصی از پروژه‌های تحقیقی و آموزشی. 3. افزایش دسترسی به منابع آنلاین، کورس‌های مجازی و کتابخانه‌های. 4. امکان جلب بورسیه‌ها و برنامه‌های آموزشی برای استادان و محصلان. 5. فرصت ایجاد همکاری‌های با دیگر دیپارتمنت‌های پوهنتون 6. افزایش توجه جامعه و دولت به کیفیت تحصیلات عالی و تحقیقات علمی.	جدول SO SO1: از طریق S1 برای کسب O1 SO2: از طریق S1 برای کسب O2 SO3: از طریق S2 برای کسب O1 SO4: از طریق S2 برای کسب O3 SO5: از طریق S3 برای کسب O1 SO6: از طریق S3 برای کسب O4 SO7: از طریق S4 برای کسب O5 SO8: از طریق S5 برای کسب O7 SO9: از طریق S6 برای کسب O8	جدول WO WO1: از طریق W1 برای کسب O1 WO2: از طریق W2 برای کسب O2 WO3: از طریق W3 برای کسب O3 WO4: از طریق W4 برای کسب O6 WO5: از طریق W5 برای کسب O2 WO6: از طریق W6 برای کسب O4 WO7: از طریق W7 برای کسب O7

جدول ST	جدول WT	تهدیدها (Threats) دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی
ST1: از طریق S1 برای مقابله با T1	WT1: از طریق W1 برای مقابله با T1	1. کمبود بودجه ثابت و کافی از سوی نهادهای دولتی.
ST2: از طریق S2 برای مقابله با T3	WT2: از طریق W2 برای مقابله با T3	2. رقابت با پوهنتون‌ها و دیپارتمنت‌های دیگر در جذب محصل
ST3: از طریق S3 برای مقابله با T2	WT3: از طریق W3 برای مقابله با T6	3. تغییرات سریع علمی و تکنالوژیکی که نیازمند تطبیق مداوم دیپارتمنت است.
ST4: از طریق S4 برای مقابله با T2	WT4: از طریق W4 برای مقابله با T1	4. کاهش علاقه محصلان به رشته‌های علوم پایه در مقایسه با رشته‌های کاربردی.
ST5: از طریق S5 برای مقابله با T4	WT5: از طریق W5 برای مقابله با T2	5. محدودیت در دسترسی به تجهیزات پیشرفته و لابراتوارهای تخصصی.
ST6: از طریق S6 برای مقابله با T5	WT6: از طریق W6 برای مقابله با T3	6. امکان فرار مغزها (استادان و محصلان با استعداد) به خارج از کشور.
	WT7: از طریق W7 برای مقابله با T5	

انتخاب استراتیژی‌های SWOT

بر اساس نتایج تحلیل SWOT، می‌توان استراتیژی‌ها را در چهار گروه اصلی طبقه‌بندی کرد که هر کدام با هدفی مشخص تدوین می‌شوند:

1. استراتیژی SO (قوت – فرصت)

در این عملیه، دیپارتمنت با اتکا به نقاط قوت داخلی خود، بیشترین بهره را از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی می‌برد. این بهترین حالت برای یک نهاد علمی است، زیرا امکان استفاده حداکثری از ظرفیت‌های داخلی برای رشد و پیشرفت علمی، آموزشی و پژوهشی در تعامل با فرصت‌های خارجی فراهم می‌شود.

2. استراتیژی WO (ضعف – فرصت)

هدف این استراتیژی، استفاده از فرصت‌های موجود برای جبران و کاهش نقاط ضعف داخلی است. به عنوان نمونه، دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی می‌تواند با بهره‌گیری از

همکاری‌های علمی، تجهیز لابراتوارها یا ایجاد برنامه‌های مشترک با سایر مراکز، برخی کاستی‌های خود را برطرف نماید.

3. استراتیژی ST (قوت - تهدید)

در این نوع، نقاط قوت داخلی به‌عنوان ابزار مقابله با تهدیدهای بیرونی به کار گرفته می‌شوند. در این حالت، دیپارتمنت با استفاده از توانمندی‌های علمی، اعتبار پوهنتونی، یا تخصص اعضای علمی، از اثرات منفی تهدیدات محیطی کاسته و حتی آن‌ها را به فرصت تبدیل می‌کند.

4. استراتیژی WT (ضعف - تهدید)

این شیوه بر کاهش ضعف‌های داخلی و اجتناب از تهدیدهای خارجی متمرکز است. چنین شرایطی معمولاً نشان‌دهنده وضعیتی نسبتاً بحرانی است و دیپارتمنت باید با رویکردی محتاطانه، همزمان بر بهبود توانمندی‌های داخلی و کاهش وابستگی به عوامل بیرونی مضر تمرکز نماید.

به این ترتیب، با استفاده از ماتریس SWOT، مجموعه‌ای از استراتیژی‌های متنوع در این چهار گروه استخراج می‌شود که هر کدام متناسب با شرایط و موقعیت خاص دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی، قابلیت اجرا دارند.

در ادامه، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی به‌صورت جدول ارائه می‌گردد تا جایگاه فعلی دیپارتمنت در محیط علمی و آموزشی مشخص شده و مبنایی برای انتخاب استراتیژی‌های مناسب فراهم آید.

اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی با در نظر گرفتن ساختار

تشکیلاتی و حوزه‌های مختلف فعالیتی آن، به نحوی طراحی شده‌اند که تمام بخش‌ها از

منابع مالی و زیرساخت‌ها گرفته تا تدریس، تحقیق و همکاری‌های علمی را در بر گیرد. این اولویت‌ها بیانگر تمرکز دیپارتمنت بر تقویت توانمندی‌های داخلی، بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مدیریت چالش‌ها هستند. با دسته‌بندی اولویت‌ها بر اساس حوزه‌های کلیدی،

مانند مالی، زیربنا، تدریس و تحصیلات، تحقیقات علمی، توسعه ی استادان و همکاری‌ها، پلان استراتژیک شفاف‌تر و قابل اجرا خواهد بود. چنین رویکردی به دیپارتمنت کمک می‌کند تا منابع خود را به‌صورت هدفمند به کار گیرد و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت علمی و تحصیلی را به طور همزمان دنبال نماید. ما اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت را در ذیل لیست می‌نماییم:

1- بخش زیربنا و تجهیزات

- ایجاد و به‌روزرسازی لابراتوار زبان (Language Lab) و مراکز آموزشی مجهز؛
- فراهم‌سازی دسترسی به تکنالوژی‌های نوین آموزشی (سمارت بورد، نرم‌افزارهای آموزشی، منابع آنلاین)؛
- تقویت کتابخانه ی دیجیتال و منابع علمی معیاری در حوزه زبان و ادبیات انگلیسی.

۲- بخش تدریس و تحصیلات

- ارتقای کیفیت تدریس و به‌روزرسانی نصاب درسی مطابق با معیارهای بین‌المللی؛
- استفاده ی مؤثر از روش‌های نوین تدریس (Task-based, Communicative Approach, Blended Learning)؛
- جذب و تشویق محصلان بااستعداد به رشته ی زبان و ادبیات انگلیسی.

۳- بخش تحقیقات علمی و پژوهشی

- توسعه‌ی فعالیت‌های پژوهشی در حوزه‌ی زبان‌شناسی، آموزش زبان و ادبیات انگلیسی
- تقویت فرهنگ تحقیق، نگارش مقالات علمی و نشر در ژورنال‌های معتبر
- ایجاد زمینه‌ی کارآموزی و پیوند با نهادهای علمی، فرهنگی و بازار کار (ترجمه، تدریس، نشرات).

•

۴- بخش توسعه علمی و مسلکی استادان

- افزایش ظرفیت علمی و مسلکی استادان از طریق ورکشاپ‌ها و سمینارهای تخصصی
- فراهم‌سازی فرصت‌های ارتقای ظرفیت در سطح ملی و بین‌المللی
- تشویق استادان به فعالیت‌های پژوهشی، تألیف و ترجمه آثار علمی

۵- بخش مالی و منابع

- تلاش برای جلب حمایت‌های مالی از نهادهای ملی و بین‌المللی؛
- تخصیص بودجهی کافی برای لابراتوارهای زبان، تحقیقات علمی و پروژه‌های آموزشی.

۶- بخش همکاری‌ها و روابط علمی

- تقویت همکاری‌های ملی و بین‌المللی با پوهنتون‌ها و مراکز تحقیقاتی معتبر
- توسعهی پروژه‌های مشترک علمی، تحقیقاتی و آموزشی
- برقراری ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی برای تبادل استاد و محصل

تحلیل اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی با استفاده از

QSPM

QSPM یا ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، یکی از ابزارهای مهم در مدیریت استراتژیک است که امکان ارزیابی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها را به صورت کمی فراهم می‌کند. این روش به مدیران کمک می‌کند تا بر اساس تحلیل دقیق عوامل داخلی و خارجی، تصمیم‌گیری‌های مؤثر و علمی داشته باشند. در QSPM، ابتدا عوامل محیطی داخلی شامل نقاط قوت و ضعف و عوامل محیطی خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌شوند و به هر عامل اهمیت نسبی یا وزن اختصاص داده می‌شود. سپس استراتژی‌های پیشنهادی با توجه به جذابیت آنها برای هر عامل، امتیازدهی می‌شوند. حاصل این تحلیل، امتیاز کل هر استراتژی است که نشان می‌دهد کدام اولویت استراتژیک بیشترین تأثیر را در موفقیت دیپارتمنت دارد. QSPM به دلیل ماهیت کمی خود، از تصمیم‌گیری‌های ذهنی و احتمالی جلوگیری کرده و به مدیران یک دیدگاه روشن و شفاف ارائه می‌دهد. این ابزار امکان مقایسه

مستقیم بین استراتژی‌های مختلف را فراهم می‌کند و کمک می‌کند منابع محدود به صورت هدفمند در بخش‌های مختلف تخصیص یابند. استفاده از QSPM برای دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا این دیپارتمنت دارای بخش‌های متعدد علمی، آموزشی و پژوهشی است که هر کدام نیازمند توجه ویژه و اولویت‌بندی دقیق هستند. علاوه بر این، محیط خارجی دیپارتمنت با فرصت‌ها و تهدیدهای متعدد همراه است که بدون تحلیل کمی، مدیریت آنها دشوار خواهد بود. در نهایت، QSPM یک چارچوب علمی و شفاف برای برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها ارائه می‌دهد و به دیپارتمنت کمک می‌کند تا اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را با کمترین ریسک و بیشترین کارایی دنبال کند.

مراحل تحلیل QSPM برای دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

۱. شناسایی عوامل داخلی و خارجی

- عوامل داخلی: نقاط قوت و ضعف دیپارتمنت، مانند استادان، لابراتوارها، منابع علمی، ظرفیت علمی استادان و محصلان.
- عوامل خارجی: فرصت‌ها و تهدیدها، شامل رشد تکنالوژی، همکاری‌های بین‌المللی، محدودیت بودجه و رقابت با رشته‌های دیگر.

۲. وزن‌دهی عوامل

- هر عامل بر اساس اهمیت نسبی آن برای موفقیت دیپارتمنت وزن‌دهی می‌شود (۰ تا ۱) و مجموع وزن‌ها برابر ۱ خواهد بود.

۳. شناسایی استراتژی‌ها

- استراتژی‌ها همان اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت هستند:

○ ارتقای کیفیت تدریس و نصاب درسی

○ تجهیز و به‌روزرسانی لابراتوارها

- توسعهٔ فعالیت‌های پژوهشی
- تقویت همکاری‌های علمی و بین‌المللی
- افزایش ظرفیت علمی استادان

۴. ارزیابی جذابیت استراتژی‌ها (AS – Attractiveness Score)

- هر عامل داخلی و خارجی نسبت به هر استراتژی امتیاز می‌گیرد:

- ۴ = بسیار جذاب
- ۳ = جذاب
- ۲ = متوسط
- ۱ = کم جذاب

۵. محاسبه امتیاز نهایی (TAS – Total Attractiveness Score)

- برای هر استراتژی: وزن عامل $\times$ امتیاز جذابیت = امتیاز نهایی آن عامل برای استراتژی
- مجموع امتیاز نهایی نشان می‌دهد کدام استراتژی بیشترین تأثیر را دارد و باید در اولویت قرار گیرد.

استراتژی‌ها							استراتژی نام
عوامل اصلی (داخلی و خارجی)							
وزن	امتیاز	امتیاز	امتیاز	وزن	امتیاز	امتیاز	
0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	داشتن استادان متخصص و مجرب در مضامین مختلف
0.07	3	0.21	4	0.21	4	0.28	تطبیق نصاب درسی مطابق با معیارهای وزارت تحصیلات عالی
0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	موجودیت ابزار تکنالوجی تعلیمی برای مضامین عملی
0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	علاقه‌مندی و انگیزهٔ محصلان به فراگیری زبان انگلیسی
0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	موقعیت مناسب دبیرانمت در چارچوب پوهنهی و پوهنتون

0.2	4	0.15	4	0.15	3	0.05	داشتن تجربه در برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی
0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.05	رابطه کاری مثبت با دیپارتمنت‌ها
0.18	3	0.12	3	0.18	3	0.06	نداشتن لایبراتور زبان
0.1	2	0.15	2	0.1	2	0.05	محدود بودن منابع علمی به‌روز و عدم دسترسی کامل به ژورنال‌های بین‌المللی
0.15	3	0.1	3	0.1	2	0.05	نبود برنامه‌های تخصصی ماستری و دکتورا در دیپارتمنت
0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.05	کمبود بودجه اختصاصی برای فعالیت‌های تحقیقی و پروژه‌های علمی
0.08	2	0.12	2	0.08	2	0.04	نبود همکاری‌های گسترده با پوهنتون‌های بین‌المللی
0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.04	کمبود فرصت‌های ارتقای ظرفیت برای استادان (کارگاه‌ها، کورس‌های کوتاه‌مدت)
0.15	3	0.1	3	0.1	2	0.05	ضعف در ارتباط مؤثر دیپارتمنت با سکتورهای صنعتی و بازار کار
0.28	4	0.21	4	0.28	4	0.07	رشد نیاز به متخصصان زبان و ادبیات انگلیسی در عرصه‌های تعلیمی و تحصیلی
0.18	3	0.24	3	0.18	3	0.06	حمایت نهادهای دولتی و خصوصی از پروژه‌های تحقیقی و آموزشی
0.2	4	0.15	4	0.15	3	0.05	افزایش دسترسی به منابع آنلاین، کورس‌های مجازی و کتابخانه‌های دیجیتالی
0.15	3	0.15	3	0.2	4	0.05	امکان جلب بورسیه‌ها و برنامه‌های آموزشی برای استادان و محصلان
0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.04	فرصت ایجاد همکاری‌های بین‌رشته‌ای با دیپارتمنت‌های زبان و ادبیات
0.2	4	0.15	4	0.15	3	0.05	افزایش توجه جامعه و دولت به کیفیت تحصیلات عالی و تحقیقات علمی
0.21	3	0.14	3	0.14	2	0.07	کمبود بودجه ثابت و کافی از سوی نهادهای دولتی
0.12	2	0.18	2	0.12	2	0.06	رقابت با پوهنتون‌ها و دیپارتمنت‌های دیگر در جذب محصل
0.18	3	0.18	3	0.12	2	0.06	تغییرات سریع علمی و تکنولوژیکی که نیازمند تطبیق مداوم دیپارتمنت است
0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.05	کاهش علاقه محصلان به رشته‌های علوم اجتماعی
0.1	2	0.1	2	0.05	1	0.05	محدودیت در دسترسی به تجهیزات پیشرفته و لایبراتورهای تخصصی
0.15	3	0.1	3	0.1	2	0.05	امکان فرار مغزها (استادان و محصلان با استعداد) به خارج از کشور
4.47		4.02		3.97		1.44	مجموعه

عوامل داخلی و خارجی	وزن	ارتقای کیفیت تدریس	ساختن لابراتوارها	توسعه پژوهش	تقویت همکاری‌ها	افزایش ظرفیت استادان	ارتقای کیفیت تدریس	تجهیز لابراتوارها	توسعه پژوهش	تقویت همکاری‌ها	افزایش ظرفیت استادان
کیفیت استادان	0.1	4	2	3	2	4	0.4	0.2	0.3	0.2	0.4
دسترسی به لابراتوارهای درسی	0.08	3	4	3	2	2	0.24	0.3	0.2	0.16	0.2
علاقه‌مندی محصلان	0.07	4	2	3	3	2	0.28	0.1	0.2	0.21	0.1
همکاری استادان	0.05	3	2	3	4	3	0.15	0.1	0.2	0.2	0.2
کمبود منابع درسی	0.06	3	3	2	2	2	0.18	0.2	0.1	0.12	0.1
محدودیت تجهیزات پیشرفته	0.07	2	4	2	2	2	0.14	0.3	0.1	0.14	0.1
کمبود فرصت آموزشی استادان	0.05	2	2	3	2	3	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2
رشد تکنالوژی آموزشی	0.08	3	4	3	3	2	0.24	0.3	0.2	0.24	0.2
توجه وزارت تحصیلات عالی	0.06	4	2	3	3	3	0.24	0.1	0.2	0.18	0.2
همکاری با نهادهای علمی	0.07	2	2	3	4	2	0.14	0.1	0.2	0.28	0.1
نیاز بازار کار به متخصصان	0.06	4	2	3	3	4	0.24	0.1	0.2	0.18	0.2
محدودیت بودجه	0.05	2	3	2	2	2	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1
رقابت با سایر رشته‌ها	0.04	3	2	2	2	2	0.12	0.1	0.1	0.08	0.1
مهاجرت استادان و محصلان	0.04	2	2	2	2	3	0.08	0.1	0.1	0.08	0.1
تغییرات سریع تکنالوژی	0.05	3	3	4	3	3	0.15	0.2	0.2	0.15	0.2

تعیین اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

تعیین اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی بر اساس تحلیل دقیق عوامل داخلی و خارجی صورت می‌گیرد و هدف آن بهره‌برداری بهینه از منابع موجود، تقویت توانمندی‌های علمی و آموزشی، و مدیریت چالش‌های پیش‌رو است. این اولویت‌ها با در نظر گرفتن حوزه‌های کلیدی مانند زیربنا و تجهیزات آموزشی، تدریس و تحصیلات، تحقیقات علمی و پژوهشی، توسعه علمی و مسلکی استادان، منابع مالی، و همکاری‌های علمی طراحی می‌شوند تا دیپارتمنت بتواند اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود را به صورت هماهنگ دنبال کند.

با تعیین این اولویت‌ها، منابع انسانی، مالی و زیرساختی به شکل هدفمند تخصیص یافته و فعالیت‌های علمی و آموزشی با بیشترین اثرگذاری و کارایی انجام می‌گیرد، به گونه‌ای که ارتقای کیفیت تدریس زبان، افزایش ظرفیت پژوهشی در حوزه زبان‌شناسی و ادبیات، و تقویت همکاری‌های ملی و بین‌المللی به طور همزمان تضمین شود.

شماره	اولویت استراتژیک	برنامه‌ها
1	زیربنا و تجهیزات	- تجهیز و به‌روزرسانی صنوف درسی و لابراتوار زبان؛ - فراهم‌سازی منابع علمی، کتب معیاری و دیجیتالی؛ - دسترسی به تکنالوژی‌های نوین آموزشی (سمارت کلاس، نرم‌افزارهای زبان). -تهیه‌ی تجهیزات مدرن لابراتوار زبان -تأمین نرم‌افزارها و ابزارهای آموزشی دیجیتال -خرید و دسترسی به منابع علمی معتبر و کتاب‌های استاندارد

2	تدریس و تحصیلات	• ارتقای کیفیت تدریس و نصاب درسی؛ • استفاده مؤثر از روش‌های نوین آموزشی؛ • جذب و تشویق محصلان با استعداد به رشته‌ی زبان انگلیسی.	-برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای استادان -هم‌کارگیری روش‌های فعال و تعاملی در تدریس -ایجاد برنامه‌های بورسیه و تشویقی برای محصلان ممتاز
3		• توسعه فعالیت‌های علمی تحقیقاتی • تقویت فرهنگ تحقیق، نوآوری و تولید دانش • ایجاد زمینه کارآموزی و پیوند با بازار کار در بخش‌های علمی	-تأمین امکانات تحقیقاتی و آزمایشگاهی -برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های علمی -ایجاد همکاری با صنایع و مراکز تحقیقاتی جهت کارآموزی
4	توسعه علمی و مسکنی استادان	• توسعه‌ی پژوهش در حوزه‌ی زبان‌شناسی، ادبیات و آموزش زبان؛ • تقویت فرهنگ تحقیق، نوآوری و تولید دانش؛ ایجاد پیوند پژوهش با نیازهای جامعه و بازار کار.	-فرستادن استادان به دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های بین‌المللی -حمایت از پروژه‌های تحقیقاتی استادان -ارائه فرصت‌های پژوهشی مشترک با مراکز علمی خارجی
5	مالی و منابع	• جلب حمایت‌های مالی از نهادهای ملی و بین‌المللی؛ • تخصیص بودجه کافی برای تجهیزات آموزشی و پروژه‌های پژوهشی؛ • ایجاد سیستم شفاف مدیریت منابع مالی.	-تهیه برنامه‌ی مالی استراتژیک برای دیپارتمنت -جلب حمایت‌های مالی از سازمان‌های دولتی و خصوصی -مدیریت و نظارت بر استفاده بهینه از بودجه اختصاصی

6	همکاری‌ها و روابط علمی	• گسترش همکاری‌های ملی و بین‌المللی علمی؛ • برقراری ارتباط با پوهنتون‌ها و مراکز تحقیقاتی معتبر؛ • ایجاد پروژه‌های مشترک آموزشی و پژوهشی.	- عقد تفاهت‌نامه‌های همکاری با پوهنتون‌ها و مراکز تحقیقاتی - راه‌اندازی پروژه‌های مشترک تحقیقاتی - سازماندهی تبادلات علمی استادان و محصلان
---	------------------------	---	--

اهداف کوتاه مدت دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

تعیین اهداف کوتاه‌مدت یکی از بخش‌های اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک هر دیپارتمنت تحصیلی به شمار می‌رود. این اهداف بر اساس دیدگاه کلی، مأموریت و اهداف استراتژیک بلندمدت دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی طراحی می‌شوند و نقش مهمی در هدایت فعالیت‌های سالانه دارند. اهداف کوتاه‌مدت با تمرکز بر اولویت‌های عملی، امکان سنجش و ارزیابی پیشرفت را فراهم می‌کنند.

با توجه به محدودیت در تعداد و اندازه اهداف کوتاه‌مدت، اجرای آن‌ها آسان‌تر بوده و مدیریت بهینه منابع و زمان را میسر می‌سازد. این اهداف به استادان، محصلان و مدیریت دیپارتمنت کمک می‌کنند تا در جهت دستیابی به نتایج ملموس و قابل اندازه‌گیری حرکت کنند.

با تدوین اهداف کوتاه‌مدت روشن، دیپارتمنت می‌تواند برنامه‌های آموزشی، پژوهشی و توسعه‌ای خود را به شکل منظم و هدفمند پیش ببرد. همچنین، این اهداف زمینه‌ساز ارتقای کیفیت تدریس، افزایش ظرفیت علمی استادان و ایجاد فرصت‌های نوآورانه برای محصلان خواهند بود. اهمیت این اهداف در هماهنگی میان فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و منابع موجود دیپارتمنت کاملاً مشهود است.

در نهایت، دستیابی به این اهداف کوتاه‌مدت سالانه، مسیر تحقق اهداف بلندمدت و مأموریت کلی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی را هموار می‌سازد.

اهداف کوتاه‌مدت سالانه دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی:

1. ارتقای کیفیت تدریس در حداقل ۵ درس کلیدی با استفاده از روش‌های نوین تدریس و ابزارهای دیجیتالی.
2. به‌روزرسانی حداقل ۳۰٪ از منابع آموزشی شامل کتاب‌ها، کتب دیجیتالی و سایر مواد کمک آموزشی.
3. اجرای حداقل ۲ پروژه تحقیقاتی مشترک با مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی در حوزه آموزش زبان و ادبیات انگلیسی.
4. برگزاری حداقل ۳ کارگاه آموزشی برای ارتقای ظرفیت علمی و مهارتی استادان در زمینه روش‌های نوین تدریس و پژوهش.
5. جذب حداقل ۵ محصل با استعداد در رشته زبان و ادبیات انگلیسی و ارائه برنامه‌های تشویقی برای حمایت از پیشرفت آن‌ها.
6. جلب حمایت مالی یا تأمین بودجه اضافی برای حداقل یک پروژه تحقیقاتی یا ارتقای منابع و امکانات آموزشی دیپارتمنت.

تدوین برنامه عمل

تدوین برنامه‌ی عمل در دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی به‌عنوان یک فرآیند راهبردی، نقشی روشنی برای پیشبرد اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت این دیپارتمنت ارائه می‌دهد. این برنامه با شناسایی اولویت‌های استراتژیک، تعیین مسئولیت‌ها، تخصیص منابع و زمان‌بندی دقیق فعالیت‌ها، زمینه‌ی هماهنگی میان استادان، محصلان و مدیریت دیپارتمنت را فراهم می‌سازد.

از طریق برنامه‌ی عمل، فعالیت‌های تدریسی، پژوهشی و توسعه‌ی منابع آموزشی و ابزارهای دیجیتال به صورت منظم و هدفمند پیش برده شده، کیفیت آموزش ارتقا می‌یابد و ظرفیت‌های علمی و تحقیقاتی دیپارتمنت به طور مؤثر مدیریت می‌گردد. همچنین، این برنامه امکان ارزیابی مستمر پیشرفت فعالیت‌ها و اصلاح مسیر در صورت نیاز را فراهم می‌کند و بدین ترتیب، به بهبود مستمر عملکرد دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی کمک می‌نماید.

پلان عملیاتی سال (1404) دیپارتمنت زبان و ادبیات پوهنځی تعلیم و تربیه													
پوهنتون جوزجان بر اساس نتایج													
شماره	اهداف اصلی	فعالیت‌های عمده	شاخص	مقدار فعالیت طی سال	منابع مورد نیاز	مسئول اجرا	ادارات همکار	تاریخ آغاز فعالیت	تاریخ ختم فعالیت	مقدار فعالیت‌های اجرا شده در ربع			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ربع اول	ربع دوم	ربع سوم	ربع سوم
										بودجه مورد نیاز	عالی (افغانی)	متوسط (افغانی)	پایین (افغانی)
											دلایل ضرورت و توضیح مختصر	نتایج مندرجه	ملاحظات

بودجه دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی از خود کدام بودجه نداشته تمام بودجه دیپارتمنت از قبیل: معاشات استادان، مصافف تهیه وسایل لابراتوار، تهیه وسایل دیپارتمنت و تجهیزات تدریسی از طرف مقام محترم وزارت تحصیلات عالی در نظرگفته شده و تمویل می‌گردد.

اجرای استراتیژی‌ها در دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

برای اجرای مؤثر استراتیژی‌های دیپارتمنت زبان انگلیسی، نیاز به سه گزینه کلیدی وجود دارد:

۱. زمینه‌سازی و بسترسازی برای اجرا

- تغییر در ساختار و تشکیلات دیپارتمنت: بازنگری در بخش‌ها و واحدهای دیپارتمنت برای بهبود هماهنگی.

- تحول و بهبود سیستم‌ها و شیوه‌های مدیریتی: ارتقای روش‌های مدیریت آموزشی، تحقیقی و اجرایی دیپارتمنت.

- طرح پیشنهادی برای بهبود رسمیت دیپارتمنت: تقویت جایگاه علمی و اداری دیپارتمنت در سطح جوجان و جامعه علمی.

- تغییر در سبک رهبری و مدیریتی دیپارتمنت :ایجاد رهبری مشارکتی و تشویق به نوآوری در تدریس و پژوهش.

۲. عملیاتی یا کاربردی کردن استراتژی‌ها

- تدوین نقشه تطبیق استراتژی طی پنج سال :برنامه‌ریزی دقیق برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت دیپارتمنت.

- تدوین بودجه و تخصیص منابع :پیش‌بینی منابع مالی، تجهیزاتی و انسانی مورد نیاز برای اجرای استراتژی‌ها.

۳. در صورت نیاز، تغییر در پالیسی‌ها و سیاست‌های داخلی

- اصلاح و به‌روزرسانی سیاست‌ها برای افزایش کمیت فعالیت‌ها و ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

ارزیابی استراتژی‌ها در دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی

در بخش ارزیابی استراتژی‌های دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی، هدف اصلی عبارت است از بیان مبانی استراتژی و تعیین شاخص‌های مشخص برای سنجش عملکرد. این ارزیابی شامل موارد زیر می‌باشد:

- سنجش عملکرد عوامل انسانی: ارزیابی کیفیت تدریس استادان، انگیزه و همکاری محصلان، و مشارکت اعضای دیپارتمنت در فعالیت‌های تحقیقی و علمی.
- تجدید و ثبات عملکرد: بررسی مداوم اجرای استراتژی‌ها و اطمینان از استمرار فعالیت‌ها با کیفیت مطلوب.
- اقدامات اصلاحی: شناسایی نقاط ضعف و ارائه راهکارهای بهبود در عمل کرد دیپارتمنت، اعم از آموزشی، تحقیقی و مدیریتی.

لازم به یادآوری است که ارزیابی عمل کرد افراد و امکانات دیپارتمنت زبان و ادبیات انگلیسی به صورت سالانه انجام می شود و برای این منظور یک مکانیزم مستقل و مشخص در نظر گرفته شده است تا نتایج ارزیابی به طور سیستماتیک ثبت و تحلیل شوند.