



امارت اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی



معینیت علمی
پوهنتون جوزجان
پوهنځی تعلیم و تربیه
دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

پلان استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

سال ۱۴۰۴ هـ ش



فهرست مطالب

صفحه	عناوین
۳.....	پیشگفتار
۳.....	مقدمه
۴.....	دیدگاه
۴.....	مأموریت
۵.....	ارزشهای عمده‌ی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۵.....	اخلاق، کرامت انسانی و اسلامی:
۶.....	برابری:
۶.....	اداره‌ی سالم، مؤثریت و کارایی:
۶.....	حسابدهی و شفافیت:
۶.....	اهداف دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۶.....	هدف عمومی
۷.....	اهداف جزئی
۸.....	تحلیل عوامل محیطی
۹.....	اهداف استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۱۰.....	الف) عوامل محیط داخلی
۱۰.....	ب) الف) عوامل محیط خارجی
۱۳.....	عوامل محیط خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۱۴.....	تهدیدها:

۱۶	روش (IE)
۱۸	روش SWOT
۲۰	مراحل تحلیل SWOT
۲۸	نقاط قوت دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۲۸	نقاط ضعف دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۲۸	فرصت‌ها (Opportunities) دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۲۹	تهدیدها (Threats) دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۲۹	انتخاب استراتژیهای SWOT
۳۱	اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۳۷	تعیین اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۳۹	اهداف کوتاه مدت دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۴۰	اهداف کوتاه مدت سالانه دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی:
۴۰	تدوین برنامه عمل
۴۲	بودجه دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۴۲	اجرای استراتژی‌ها در دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی
۴۳	ارزیابی استراتژی‌ها در دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

پیشگفتار

أَلْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى رَسُولِهِ الْأَمِينِ، سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ
وَمَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ. 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 ترکمنی 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 پوهنجی 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 ترکمنی و ایجاد
تحولات مثبت در عرصه ی تعلیم و تربیه گردد.

والسلام

ومن الله التوفيق

پوهنمل عبدالوکیل راشد

آمر دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

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 ترکمنی افتخار میکند که منحصراً دیپارتمنت فارغده در چوکات پوهنچی تعلیم و تربیه، به خاطر تربیه‌ی کادرهای ورزیده‌ی رشته‌ی زبان و ادبیات ترکمنی تلاش و کوشش می‌نمایند. اساتید مجرب این دیپارتمنت تا حد توان تلاش میکنند؛ تا با استفاده از شیوه‌ی تدریس آموزش محور جوانان این سرزمین را با زیور علم و دانش آراسته ساخته و تقدیم معارف کشور نمایند؛ تا منحصراً معلمان ورزیده‌ی رشته‌ی زبان و ادبیات صادقانه مصدر خدمت به جامعه گردند.

دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی یگانه دیپارتمنت در سطح کشور بوده بنابر تقاضای قوم شریف ترکمن و نظر به ضرورت معارف کشور در سال ۱۳۹۰ هجری شمسی مطابق منظوری وزارت محترم تحصیلات عالی در چوکات پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان رسماً ایجاد گردیده و تا کنون ده‌ها تن معلم مسلکی و متخصص را در بخش زبان و ادبیات ترکمنی تقدیم جامعه نموده است.

دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی یکی از دیپارتمنت های فارغده فاکولتۀ تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان بوده که در سال ۱۳۹۰ هجری شمسی ایجاد و رسماً افتتاح گردید. این دیپارتمنت یگانه دیپارتمنت است که مذکور در ابتداً با دو تن استادان جدیدالتقرر هر یک: محترم پوهنمل همایون "محمودی" منحیث سرپرست دیپارتمنت و محترم پوهنمل عبدالوکیل "راشد" منحیث عضو دیپارتمنت و شروع به کار نمود، آمریت دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی در چوکات فاکولتۀ تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان به فعالیت آغاز نموده است. آمریت دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی افتخار دارد در قطار سایر دیپارتمنت های این فاکولته در تربیه کادر های جوان و فرزندان این وطن، در جهت بهبود و نیازمندی های جامعه سهم میگیرد.

دیدگاه

ارتقای ظرفیت علمی اساتید دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی، معرفی آنها از طریق این دیپارتمنت به بورسیه های ماستری و دوکتورا و عرضه تدریس با کیفیت برای محصلان دیدگاه دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی پوهنحی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان را تشکیل میدهد.

مأموریت

دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی با تربیه کادرهای ورزیده و مسلکی رشته زبان و ادبیات ترکمنی جهت خدمت صادقانه به معارف کشور و عرضه تدریس با کیفیت، با استفاده از روش های فعال تدریس متعهد میباشد، تا در پوهنحی و پوهنتون جوزجان از جایگاه خاصی برخوردار گردد.

ارزش‌های عمده‌ی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی پوهنچی 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 ترکمنی به‌عنوان یکی از نهادهای علمی مؤثر در سیستم تحصیلات 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 ترکمنی قرار ذیل است:

اخلاق، کرامت انسانی و اسلامی:

دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی پوهنچی 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.

برابری:

دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی 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.

اداره سالم، مؤثریت و کارایی:

دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی 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 ترکمنی پوهنهی تعلیم و تربیه پوهنتون جوزجان، به ریاست پوهنهی، در پایان هر سمستر 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 ترکمنی

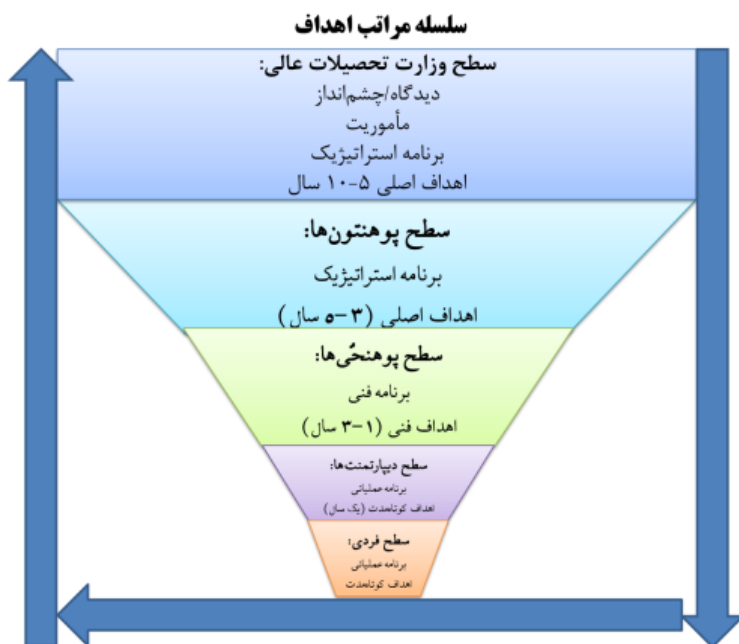
اهداف این دیپارتمنت که تعیین‌کننده خط‌مشی فعالیت‌های آن می‌باشد، قرار ذیل اند:

• هدف عمومی

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

• اهداف جزئی

- ✓ تربیة معلمان که از روش‌های تدریس معاصر آشنایی داشته و از تکنالوژی عصر جدید بتوانند در امورات تدریسی استفاده نمایند؛
- ✓ تربیة معلمان متعهد و پابند به تمام ارزش‌های اخلاقی انسانی و اسلامی؛
- ✓ ارتقای سطح علمی و مسلکی اساتید و محصلان و ایجاد فرصت‌های عادلانه تحصیلی برای شان؛
- ✓ انکشاف برنامه تحصیلی لیسانس در بخش روزانه و شبانه؛
- ✓ طرح و تطبیق برنامه‌های علمی _ تحقیقی در جهت تولید دانش جدید و ترفیع به موقع اساتید دیپارتمنت؛
- ✓ بهبود فعالیت‌های 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 ترکمنی، 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 ترکمنی به شرح ذیل دسته‌بندی می‌شوند:

اهداف استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی به عنوان یکی از ارکان علمی پوهنچی تعلیم و تربیه، رسالت مهمی در تربیت نیروی انسانی متخصص، ارتقای مهارت‌های زبانی و توسعه تحقیقات علمی در عرصه زبان و ادبیات بر عهده دارد. با توجه به نقش گسترده زبان ترکمنی 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 ترکمنی با استفاده از روش‌های نوین آموزشی و منابع علمی معتبر.

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

۳. گسترش تحقیقات علمی و ادبی در حوزه‌ی زبان ترکمنی و فراهم‌سازی زمینه نتایج مطالعات علمی در این حوزه.

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

۵. ایجاد و تقویت همکاری‌های علمی با دیپارتمنت‌ها، مراکز تحقیقاتی و پوهنتون‌های داخلی.
۶. استفاده ی بهتر از منابع آموزشی و تکنالوژیکی به‌منظور ارتقای کیفیت خدمات آموزشی
۷. ایجاد لابراتوار زبان برای آموزش مؤثر و راه اندازی برنامه های درسی کوتاه مدت و دراز مدت برای ارتقاء دانش مسلکی محصلان.
۸. حفظ و تقویت ارزش‌های علمی و اخلاقی در تمام فعالیت‌های آموزشی دیپارتمنت.

الف) عوامل محیط داخلی

۱. قابلیت‌ها و تخصص کادر علمی: درجه تحصیلی، ره 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 انگیزه 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: نحوه 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) الف) عوامل محیط خارجی

شماره	عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
۱	موجودیت فضای مناسب تحصیلی	۰.۰۸	۴	۰.۳۲
۲	موجودیت فضای اعتماد، اتحاد و اتفاق در بین اعضای کادر علمی دیپارتمنت	۰.۰۸	۴	۰.۳۲
۳	مدیریت و رهبری سالم و قوی در دیپارتمنت	۰.۰۸	۴	۰.۳۲
۴	موجودیت پلان و پروگرام های درسی منظم مطابق به کریکولم جدید وزارت تحصیلات عالی	۰.۰۴	۴	۰.۱۶
۵	توانمندی تربیه مسلکی کادر ها در رشته دری به سویه لسانس	۰.۰۶	۴	۰.۲۴
۶	موجودیت کادرها به سویه ماستر و دوکتور	۰.۰۴	۴	۰.۱۶
۷	تطبیق منظم سیستم کریدت در مطابقت با لوایح، مقررہ ها و طرزالعمل های مقام محترم وزارت	۰.۰۳	۴	۰.۱۲
۸	امضای تفاهمنامه همکاری با مکاتب ولایت جوزجان	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
۹	موجودیت روابط کاری حسنه با اداره ریاست پوهنچی و ریاست محترم پوهنتون	۰.۰۲	۳	۰.۰۶
۱۰	موجودیت کمیته های داخلی دیپارتمنت و اشتراک فعال اعضا در آن	۰.۰۴	۴	۰.۱۶
۱۱	اشتراک فعال اعضای دیپارتمنت در کمیته های پوهنچی و پوهنتون	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
۱۲	علاقمندی محصلان به رشته درسی	۰.۰۸	۴	۰.۳۲
۱۳	کمبود جای	۰.۰۸	۱	۰.۰۸
۱۴	کمبود کتابهای تخصصی مورد نیاز محصلان	۰.۰۶	۲	۰.۱۲

۱۵	نبود کمپیوتر لب	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
۱۶	کمبود کادرهای مسلکی با درجات تحصیلی دوکتورا	۰.۰۶	۲	۰.۱۲
۱۷	کمبود استادان با درجات علمی پوهندوی، پوهنوال و پوهاند	۰.۰۵	۲	۰.۱۰
۱۸	عدم موجودیت تسهیلات معاصر در صنوف درسی	۰.۰۳	۱	۰.۰۳
۱۹	عدم موجودیت امکانات برای چاپ کتب و مجلات علمی	۰.۰۵	۲	۰.۱۲
۲۰	عدم موجودیت منابع مالی به خاطر فعالیتهای تحقیقی	۰.۰۵	۱	۰.۰۵
۲۱	نبود انترنت با ظرفیت بالا و پر کیفیت و عدم دسترسی محصلان در اسرع وقت	۰.۰۴	۲	۰.۰۸
۲۲	عدم موجودیت برنامه ماستری	۰.۰۲	۲	۰.۰۴
۲۳	عدم امضای توامیت ها با پوهنتون های پیشرفته داخلی و خارجی	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
مجموع		۱		۳.۳۰

۱. پالیسی ها و رهنمودهای وزارت محترم تحصیلات عالی: قوانین، مقررات، بودجه بندی

و نظام تضمین کیفیت که بر عمل کرد دیپارتمنت تأثیر می گذارند؛

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

است تا در زمینه های آموزش، ترجمه، تحقیق، ارتباطات بین المللی و دسترسی به منابع علمی جهانی نقش آفرینی کنند. این متخصصان می توانند پلی میان فرهنگ ها و دانش های مختلف

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

۳. تحولات علمی و تکنولوژیک: زبان ترکمنی امروز به عنوان یک زبان نیمه بین المللی

بوده و تسلط بر این زبان، محققان، استادان و محصلان را قادر می سازد تا با تازه ترین

دستاوردهای علمی آشنا شده، در فعالیتهای پژوهشی جهانی سهم بگیرند و نقش فعال‌تری در 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 ترکمنی)

پوهنتون جوزجان (نقاط قوت و ضعف)

قراریکه در قسمت اخیر جدول فوق دیده می‌شود نتیجه‌ی حاصله از تحلیل عوامل داخلی ۳,۳۰ بدست آمده است که این رقم بالاتر از رقم وسطی ۲,۵ بوده و بیانگر برتری نقاط قوت بر نقاط ضعف است. رنگ سبز نقاط قوت و رنگ سرخ نقاط ضعف است.

عوامل محیط خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

محیط خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی شامل تمام شرایط، تغییرات و رویدادهایی است که بیرون از حوزه ی 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 ترکمنی، و همکاری‌های ملی و بین‌المللی تأثیر می‌پذیرد. این عوامل بیرونی هرچند خارج از اراده 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 ترکمنی با شناخت دقیق فرصت‌ها می‌تواند زمینه‌های رشد و توسعه 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 ترکمنی می‌باشند.

تهدیدها: نیز شرایط نامطلوبی هستند که مانع توسعه دیپارتمنت می‌گردند؛ از جمله محدودیت منابع مالی، مهاجرت استادان و محصلان نخبه، بی‌ثباتی سیاسی و اجتماعی، و رقابت شدید با سایر رشته‌های تحصیلی.

شماره	عوامل خارجی (فرصت ها و تهدید ها)	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
۱	حمایت همه جانبه ریاست محترم پوهنچی و پوهنتون جوزجان و هیات رهبری	۰.۵	۲	۰.۱۰
	موجودیت امنیت سراسری در کشور	۰.۸	۴	۰.۳۲
۳	تدریسی دیپارتمنت	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
۴	برگزاری ورکشاپهای مختلف برای استادان و محصلان	۰.۰۵	۴	۰.۲
۵	پذیرش محصلان مسافر به لیلیه و بدل اعاشه	۰.۰۵	۴	۰.۲۰
۶	موجودیت فضای خیلی مناسب در سطح پوهنتون	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
۷	فراهم سازی زمینه تحصیلات عالی برای استادان در برنامه های ماستری و دوکتورا	۰.۰۵	۲	۰.۱۰
۸	سازماندهی برنامه های تحقیقی برای استادان جدیدالتقرر	۰.۰۶	۲	۰.۱۶
۹	موجودیت بازار کار برای محصلان فارغ التحصیل این دیپارتمنت	۰.۰۸	۴	۰.۳۲
۱۰	موجودیت سیستم تدریس آنلاین (HLMS) برای محصلان	۰.۰۶	۳	۰.۱۸
۱۱	موجودیت سیستم Hemis در سطح مقام محترم وزارت تحصیلات عالی جهت دسترسی آسان استادان و محصلان به نتایج	۰.۰۶	۴	۰.۲۴
۱۲	توجه همه جانبه حکومت به تحصیلات عالی	۰.۰۵	۴	۰.۲۰
۱۳	ایجاد فضای مناسب برای اساتید و محصلان جهت انجام کارهای تحقیقی و علمی در سطح پوهنتون و وزارت	۰.۰۴	۳	۰.۱۲
۱۴	پرداخت معاش مناسب برای اعضای کادر علمی	۰.۰۷	۳	۰.۲۱

۰.۰۶	۳	۰.۰۲	در نظر گرفتن بودجه برای نیازمندی های پنج ساله مالی	۱۵	
۰.۰۶	۳	۰.۰۲	زمینه سازی فرصت های کار آموزی برای محصلان با اعطای مدد مزد	۱۶	
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	شیوع امراض ویروسی همه گیر در جریان سال های تحصیلی	۱۷	
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	امکان ایجاد کسر در بودجه ملی کشور	۱۸	
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	عدم همکاری ادارات در بخش های تحقیقی	۱۹	
۰.۰۳	۱	۰.۰۳	نبود سرپناه برای استادان بخاطر روحیه آرام برای فعالیتهای اکادمیک	۲۰	
۰.۰۴	۲	۰.۰۲	نبود بودجه کافی برای تحقیق و برگزاری محافل علمی	۲۱	
۲.۵۷		۱	مجموع		

جدول ۲- جدول ۲,۲: آمار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی دیپارتمنت (زبان و ادبیات

ترکمنی) پوهنتون جوزجان (فرصت ها و تهدیدها)

طوری که در قسمت اخیر جدول فوق دیده می شود نتیجه ی حاصله از تحلیل عوامل داخلی ۲.۵۷ به دست آمده است که این رقم بالاتر از رقم وسطی ۲.۵ بوده که بیانگر اینست فرصت های فراروی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی نسبت به تهدیدهای فراروی آن بیشتر است. **نوت:** رنگ سبز بیانگر فرصت های فراروی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی 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 می شود. 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 ترکمنی 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 ترکمنی برای انتخاب استراتژی‌های علمی، آموزشی و توسعه‌ای خواهد بود.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

	1	2	3	4
4	I	II IEF =	III	
3	IV	V	VI	
2	VII	VIII	IX	
1				

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

روش SWOT

پیش از آغاز ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی، 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 ترکمنی، 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، استراتژی هایی اتخاذ کنند که با کم ترین هزینه، بیش ترین بازدهی را در کوتاه ترین زمان ممکن به همراه داشته باشد. در این چارچوب، تحلیل SWOT همچون نقشه ی راهی عمل می کند که جایگاه کنونی دیپارتمنت را روشن ساخته و مسیر دستیابی به موقعیت های مطلوب آینده را مشخص می سازد.

- از مهم ترین مزایای تحلیل SWOT، توانایی پیش بینی مشکلات احتمالی پیش از وقوع آنها است. دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی می تواند با بهره گیری از مدیریت

استراتیژیک 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 ترکمنی 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. ذهنی‌بودن ارزیابی‌ها که ممکن است موجب نادیده‌گرفتن برخی عوامل شود.

۳. امکان برداشت اشتباه از داده‌ها که می‌تواند منجر به انتخاب استراتیژی نامناسب

گردد.

در نهایت، جدول یا ماتریس SWOT بیانگر جمع‌بندی همه‌ی داده‌های به‌دست‌آمده در مورد دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی 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 دربرگیرنده‌ی 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 استراتیژی 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 استراتیژی 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، استراتیژی‌های 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 استراتیژی‌ها درج می‌شود. در ادامه، با استفاده از ماتریس QSPM، اولویت اجرای هر استراتیژی 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، به گونه‌ای 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 ترکمنی، نقشه راهی روشن برای بهره‌برداری از ظرفیت‌ها، کاهش محدودیت‌ها، استفاده بهینه از فرصت‌ها و مقابله مؤثر با تهدیدها فراهم می‌آورد.

جدول ۳- ماتریکس اولویت بندی عوامل داخلی

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

جدول ۴- ماتریکس اولویت بندی عوامل خارجی

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

جدول ۵- ماتریکس عوامل داخلی و خارجی با در نظر داشت SWOT

عوامل داخلی	
Strength – نقاط قوت ۱. موجودیت فضای مناسب تحصیلی ۲. موجودیت فضای اعتماد، اتحاد و اتفاق در بین اعضای کادر علمی دیپارتمنت	Weakness – نقاط ضعف ۱. کمبود جای ۲. کمبود کتابهای تخصصی ۳. مورد نیاز محصلان و استادان ۴. نبود کمپیوتر لب ۵. کمبود کادر های مسلکی با درجه تحصیلی دوکتورا

۵. کمبود استادان با رتب علمی پوهنوال و پوهاند ۶. عدم موجودیت تسهیلات ضروری در صنوف ۷. عدم موجودیت امکانات برای چاپ کتب و مجلات علمی ۸. عدم موجودیت منابع مالی بخاطر فعالیت‌های تحقیقی ۹. نبود اینترنت با ظرفیت بالا و پر کیفیت و عدم دسترسی محصلان در اسرع وقت ۱۰. عدم موجودیت برنامه ماستری ۱۱. عدم ارتباط ها با پوهنتون های پیشرفتهی داخلی و خارجی	۳. مدیریت و رهبری سالم و قوی در دیپارتمنت ۴. موجودیت پلان و پروگرام های درسی منظم مطابق به کریکولم جدید وزارت تحصیلات علی ۵. توانمندی تربیهی مسلکی کادرها در رشتهی زبان و ادبیات ترکمنی به سویهی لیسانس ۶. موجودیت کادرها به سویهی ماستر ۷. تطبیق منظم سیستم کریدت در مطابقت با لوايح، مقررہ ها و طرز العمل‌های مقام محترم وزرات ۸. امضای تفاهمنامه‌ی همکاری با مکاتب ولایت جوزجان ۹. موجودیت روابط کاری حسنه با اداره‌ی پوهنحی و هنتون ۱۰. موجودیت کمیته‌های داخلی دیپارتمنت و اشتراک فعال اعضاء در آن ۱۱. اشتراک فعال اعضای دیپارتمنت در کمیته‌های پوهنحی و پوهنتون ۱۲. علاقمندی محصلان به رشتهی درسی	عوامل خارجی
---	---	---------------------------

فرصت ها - Opportunities	استراتژی های تهاجمی SO :	استراتژی های محافظه کارانه WO :
۱. حمایت همه جانبه ریاست پوهنجی و محترم پوهنجی و پوهنتون و هیات رهبری	۱. از طریق S1 و S2 برای کسب (O1)	۱. از طریق O1 برای رفع (W1, W2 و W3)
۲. موجودیت امنیت سراسری در کشور	۲. از طریق S7 برای کسب (O3)	۲. از طریق O12 و O15 برای رفع (W4 و W5)
۳. عدم دخالت در امور اداری و تدریسی دیپارتمنت	۳. از طریق S6 برای کسب (O4)	۳. از طریق O15 برای رفع (W6, W7, W8 و W9)
۴. برگزاری ورکشاپ ها مختلف برای استادان و محصلان	۴. از طریق S4 برای کسب (O5)	۴. از طریق O4 و O7 برای رفع (W10)
۵. پذیرش محصلان مسافر به لیلیه و بدل اعاشه	۵. از طریق S9 برای کسب (O7) و (O8)	۵. از طریق O1 و O12 برای رفع (W11)
۶. موجودیت فضای خیلی مناسب در پوهنتون	۶. از طریق S8 برای کسب (O9)	
۷. فراهم سازی زمینه تحصیلات عالی برای استادان در برنامه های ماستری و دوکتورا	۷. از طریق S9 برای کسب (O10)	
۸. سازماندهی برنامه های تحقیقی برای استادان جدیدالتقرر	۸. از طریق S5 برای کسب (O12)	
۹. موجودیت بازار کار برای محصلان فارغ التحصیلان دیپارتمنت	۹. از طریق S8 برای کسب (O16)	

		۱۰. موجودیت ادارات و سازمان های خصوصی و دولتی برای پرکتیک محصلان مطابق به رشته ۱۱. موجودیت سیستم HEMIS در سطح وزارت ۱۲. توجه همه جانبهی حکومت به تحصیلات عالی ۱۳. موجودیت فضای مناسب برای اساتید و محصلان جهت انجام کارهای تحقیقی و علمی در سطح دیپارتمنت و پوهنچی و وزارت ۱۴. پرداخت معاش مناسب برای اعضای کادر علمی ۱۵. در نظر گرفتن بودجه برای نیازمندی های پنج ساله ی مالی ۱۶. زمینه سازی فرصت- های کار آموزی برای محصلان
استراتیژی های تدافعی WT : ۱. حفظ وضعیت W1 برای جلوگیری از (T5) ۲. حفظ وضعیت W9 برای جلوگیری از (T5)	استراتیژی های رقابتی ST : ۱. از طریق S1 برای رفع (T1) ۲. از طریق S8 برای رفع (T3) ۳. از طریق S9 برای رفع (T5)	تهدیدات – Threats ۱. شیوع امراض ویروسی همه گیر در جریان سال های تحصیلی

		۲. امکان ایجاد کسر در بودجه ملی کشور ۳. عدم همکاری ادارات در بخش های پرکتیک ۴. نبود سرپناه برای استادان بخاطر روحیه ی آرام برای فعالیت های اکادمیک ۵. نبود بودجه کافی برای تحقیق و برگزاری محافل علمی
--	--	---

تعیین حالت استراتژیک

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			
۱	۲.۵	۴	
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	۲.۵	I استراتژیهای محافظهکارانه	II استراتژیهای تهاجمی
		III استراتژیهای تدافعی	IV استراتژیهای رقابتی

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 ترکمنی 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 به‌پیماید.

جدول ۵- تطبیق SWOT بالای عوامل مختلف دیپارتمنت

نقاط ضعف دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی	نقاط قوت دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی	عوامل داخلی عوامل خارجی
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 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	فرصت‌ها (Opportunities) دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی ۱. رشد نیاز به متخصصان زبان و ادبیات ترکمنی در عرصه‌های تعلیمی و تحصیلی ۲. حمایت نهادهای دولتی و خصوصی از پروژه‌های تحقیقی و آموزشی. ۳. افزایش دسترسی به منابع آنلاین، کورس‌های مجازی و کتابخانه‌های. ۴. امکان جلب بورسیه‌ها و برنامه‌های آموزشی برای استادان و محصلان. ۵. فرصت ایجاد همکاری‌های با دیگر دیپارتمنت‌های پوهنتون

		۶. افزایش توجه جامعه و دولت به کیفیت تحصیلات عالی و تحقیقات علمی.
جدول WT WT1: از طریق W1 برای مقابله با T1 WT2: از طریق W2 برای مقابله با T3 WT3: از طریق W3 برای مقابله با T6 WT4: از طریق W4 برای مقابله با T1 WT5: از طریق W5 برای مقابله با T2 WT6: از طریق W6 برای مقابله با T3 WT7: از طریق W7 برای مقابله با T5	جدول ST ST1: از طریق S1 برای مقابله با T1 ST2: از طریق S2 برای مقابله با T3 ST3: از طریق S3 برای مقابله با T2 ST4: از طریق S4 برای مقابله با T2 ST5: از طریق S5 برای مقابله با T4 ST6: از طریق S6 برای مقابله با T5	تهدیدها (Threats) دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی ۱. کمبود بودجه ثابت و کافی از سوی نهادهای دولتی. ۲. رقابت با پوهنتون‌ها و دیپارتمنت‌های دیگر در جذب محصل ۳. تغییرات سریع علمی و تکنالوژیکی که نیازمند تطبیق مداوم دیپارتمنت است. ۴. کاهش علاقه محصلان به رشته‌های علوم پایه در مقایسه با رشته‌های کاربردی. ۵. محدودیت در دسترسی به تجهیزات پیشرفته و لابراتوارهای تخصصی. ۶. امکان فرار مغزها (استادان و محصلان با استعداد) به خارج از کشور.

انتخاب استراتژی‌های SWOT

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

۱. 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.

۲. استراتیژی WO (ضعف - فرصت)

هدف این استراتیژی، استفاده از فرصت‌های موجود برای جبران و کاهش نقاط ضعف داخلی است. به‌عنوان نمونه، دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی می‌تواند با بهره‌گیری از همکاری‌های علمی، تجهیز لابراتوارها یا ایجاد برنامه‌های مشترک با سایر مراکز، برخی کاستی‌های خود را برطرف نماید.

۳. 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.

۴. استراتیژی WT (ضعف - تهدید)

این شیوه بر کاهش ضعف‌های داخلی و اجتناب از تهدیدهای خارجی متمرکز است. چنین شرایطی معمولاً نشان‌دهنده وضعیت 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 ترکمنی، قابلیت اجرا دارند.

در ادامه، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی 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 ترکمنی

اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی 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، توسعه‌ی 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:

۱- بخش زیربنا و تجهیزات

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

۲- بخش تدریس و تحصیلات

- ارتقای کیفیت تدریس و به‌روزرسانی نصاب درسی مطابق با معیارهای بین‌المللی؛
- استفاده‌ی مؤثر از روش‌های نوین تدریس (Task-based, Communicative Approach, Blended Learning)؛

- جذب و تشویق محصلان با استعداد به رشته ی زبان و ادبیات ترکمنی.

۳- بخش تحقیقات علمی و پژوهشی

- توسعه ی فعالیت های پژوهشی در حوزه ی زبان شناسی، آموزش زبان و ادبیات ترکمنی
- تقویت فرهنگ تحقیق، نگارش مقالات علمی و نشر در ژورنال های معتبر
- ایجاد زمینه ی 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 ورکشاپ ها و سمینارهای تخصصی
- فراهم سازی فرصت های ارتقای ظرفیت در سطح ملی و بین المللی
- تشویق استادان به فعالیت های پژوهشی، تألیف و ترجمه ی آثار علمی

۵- بخش مالی و منابع

- تلاش برای جلب حمایت های مالی از نهادهای ملی و بین المللی؛
- تخصیص بودجه ی کافی برای لابراتوارهای زبان، تحقیقات علمی و پروژه های آموزشی.

۶- بخش همکاری ها و روابط علمی

- تقویت همکاری های ملی و بین المللی با پوهنتون ها و مراکز تحقیقاتی معتبر
- توسعه ی پروژه های مشترک علمی، تحقیقاتی و آموزشی
- برقراری ارتباط با سازمان های بین المللی برای تبادل استاد و محصل

تحلیل اولویت های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی با استفاده از

QSPM

QSPM یا ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی، یکی از ابزارهای مهم در مدیریت استراتژیک است که امکان ارزیابی و اولویت بندی استراتژی ها 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 ترکمنی 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 ترکمنی

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 تکنولوژی، 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
 - توسعه 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.

استراتیژی ها			استراتیژی اول			استراتیژی دوم		استراتیژی نام
عوامل اصلی (داخلی و خارجی)			نمره اهمیت	نمره جایزیت	نمره	نمره اهمیت	نمره جایزیت	نمره
داشتن استادان متخصص و مجرب در مضامین مختلف			۰.۰۸	۴	۰.۳۲	۴	۰.۲۴	۴
تطبیق نصاب درسی مطابق با معیارهای وزارت تحصیلات عالی			۰.۰۷	۳	۰.۲۱	۴	۰.۲۱	۴
موجودیت ابزار تکنالوجی تعلیمی برای مضامین عملی			۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۲۴	۳
علاقه‌مندی و انگیزه محصلان به فراگیری زبان ترکمنی			۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۱	۴
موقعیت مناسب دیپارتمنت در چارچوب پوهنچی و پوهنتون			۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۸	۳
داشتن تجربه در برگزاری کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی			۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۴	۰.۱۵	۴
رابطه کاری مثبت با دیپارتمنت‌ها			۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳
نداشتن لایبراتور زبان			۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۱۲	۳
محدود بودن منابع علمی به‌روز و عدم دسترسی کامل به ژورنال‌های بین‌المللی			۰.۰۵	۲	۰.۱	۲	۰.۱۵	۲
نبود برنامه‌های تخصصی ماستری و دکتورا در دیپارتمنت			۰.۰۵	۲	۰.۱	۳	۰.۱	۳
کمبود بودجه اختصاصی برای فعالیت‌های تحقیقی و پروژه‌های علمی			۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳
نبود همکاری‌های گسترده با پوهنتون‌های بین‌المللی			۰.۰۴	۲	۰.۰۸	۲	۰.۱۲	۲
کمبود فرصت‌های ارتقای ظرفیت برای استادان (کارگاه‌ها، کورس‌های کوتاه‌مدت)			۰.۰۴	۲	۰.۰۸	۲	۰.۰۸	۲
ضعف در ارتباط مؤثر دیپارتمنت با سکتورهای صنعتی و بازار کار			۰.۰۵	۲	۰.۱	۳	۰.۱	۳
رشد نیاز به متخصصان زبان و ادبیات ترکمنی در عرصه‌های تعلیمی و تحصیلی			۰.۰۷	۴	۰.۲۸	۴	۰.۲۱	۴
حمایت نهادهای دولتی و خصوصی از پروژه‌های تحقیقی و آموزشی			۰.۰۶	۳	۰.۱۸	۳	۰.۲۴	۳
افزایش دسترسی به منابع آنلاین، کورس‌های مجازی و کتابخانه‌های دیجیتالی			۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۴	۰.۱۵	۴
امکان جلب بورسیه‌ها و برنامه‌های آموزشی برای استادان و محصلان			۰.۰۵	۴	۰.۲	۳	۰.۱۵	۳
فرصت ایجاد همکاری‌های بین‌رشته‌ای با دیپارتمنت‌های زبان و ادبیات			۰.۰۴	۳	۰.۱۲	۳	۰.۱۲	۳
افزایش توجه جامعه و دولت به کیفیت تحصیلات عالی و تحقیقات علمی			۰.۰۵	۳	۰.۱۵	۴	۰.۱۵	۴
کمبود بودجه ثابت و کافی از سوی نهادهای دولتی			۰.۰۷	۲	۰.۱۴	۳	۰.۱۴	۳
رقابت با پوهنتون‌ها و دیپارتمنت‌های دیگر در جذب محصل			۰.۰۶	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۸	۲
تغییرات سریع علمی و تکنالوژیکی که نیازمند تطبیق مداوم دیپارتمنت است			۰.۰۶	۲	۰.۱۲	۳	۰.۱۸	۳
کاهش علاقه محصلان به رشته‌های علوم اجتماعی			۰.۰۵	۲	۰.۱	۲	۰.۱	۲
محدودیت در دسترسی به تجهیزات پیشرفته و لایبراتورهای تخصصی			۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۲	۰.۱	۲
امکان فرار مغزها (استادان و محصلان با استعداد) به خارج از کشور			۰.۰۵	۲	۰.۱	۳	۰.۱	۳
مجموعه			۱.۴۴		۳.۹۷		۴.۰۲	۴.۴۷

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	۰.۱	۴	۲	۳	۲	۴	۰.۴	۰.۲	۰.۳	۰.۲	۰.۴
دسترسی به لابراتوارهای درسی	۰.۰۸	۳	۴	۲	۲	۲	۰.۲۴	۰.۳	۰.۲	۰.۱۶	۰.۲
علاقه‌مندی محصلان	۰.۰۷	۴	۲	۳	۳	۲	۰.۲۸	۰.۱	۰.۲	۰.۲۱	۰.۱
همکاری استادان	۰.۰۵	۳	۲	۲	۴	۳	۰.۱۵	۰.۱	۰.۲	۰.۲	۰.۲
کمبود منابع درسی	۰.۰۶	۳	۳	۲	۲	۲	۰.۱۸	۰.۲	۰.۱	۰.۱۲	۰.۱
محدودیت تجهیزات پیشرفته	۰.۰۷	۲	۴	۲	۲	۲	۰.۱۴	۰.۳	۰.۱	۰.۱۴	۰.۱
کمبود فرصت آموزشی استادان	۰.۰۵	۲	۲	۳	۲	۳	۰.۱	۰.۱	۰.۲	۰.۱	۰.۲
رشد تکنالوژی آموزشی	۰.۰۸	۳	۴	۳	۳	۲	۰.۲۴	۰.۳	۰.۲	۰.۲۴	۰.۲
توجه وزارت تحصیلات عالی	۰.۰۶	۴	۲	۳	۳	۳	۰.۲۴	۰.۱	۰.۲	۰.۱۸	۰.۲
همکاری با نهادهای علمی	۰.۰۷	۲	۲	۳	۴	۲	۰.۱۴	۰.۱	۰.۲	۰.۲۸	۰.۱
نیاز بازار کار به متخصصان	۰.۰۶	۴	۲	۳	۳	۴	۰.۲۴	۰.۱	۰.۲	۰.۱۸	۰.۲
محدودیت بودجه	۰.۰۵	۲	۳	۲	۲	۲	۰.۱	۰.۲	۰.۱	۰.۱	۰.۱
رقابت با سایر رشته‌ها	۰.۰۴	۳	۲	۲	۲	۲	۰.۱۲	۰.۱	۰.۱	۰.۰۸	۰.۱
مهاجرت استادان و محصلان	۰.۰۴	۲	۲	۲	۲	۳	۰.۰۸	۰.۱	۰.۱	۰.۰۸	۰.۱
تغییرات سریع تکنالوژی	۰.۰۵	۳	۳	۴	۳	۳	۰.۱۵	۰.۲	۰.۲	۰.۱۵	۰.۲

تعیین اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

تعیین اولویت‌های استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی 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 اثربخشی 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 استراتژیکی	استراتژیک	برنامه‌ها
۱	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).	-تهیه تجهیزات مدرن لابراتوار زبان -تأمین نرم‌افزارها و ابزارهای آموزشی دیجیتال -خرید و دسترسی به منابع علمی معتبر و کتاب‌های استاندارد

۲	تدریس و تحصیلات	• ارتقای کیفیت تدریس و نصاب درسی؛ • استفاده مؤثر از روش‌های نوین آموزشی؛ • جذب و تشویق محصلان با استعداد به رشته‌ی زبان ترکمنی.	- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای استادان - به‌کارگیری روش‌های فعال و تعاملی در تدریس - ایجاد برنامه‌های بورسیه و تشویقی برای محصلان ممتاز
۳		• 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
۴	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
۵	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

۶	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 تفاهم‌نامه‌های همکاری با پوهنتون‌ها و مراکز تحقیقاتی - راه‌اندازی پروژه‌های مشترک تحقیقاتی - سازماندهی تبادلات علمی استادان و محصلان
---	------------------------	---	--

اهداف کوتاه مدت دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

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 ترکمنی 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 ترکمنی را هموار می‌سازد.

اهداف کوتاه‌مدت سالانه دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی:

۱. ارتقای کیفیت تدریس در حداقل ۵ درس کلیدی با استفاده از روش‌های نوین تدریس و ابزارهای دیجیتالی.
۲. به‌روزرسانی حداقل ۳۰٪ از منابع آموزشی شامل کتاب‌ها، کتب دیجیتال و سایر مواد کمک آموزشی.
۳. اجرای حداقل ۲ پروژه تحقیقاتی مشترک با مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی در حوزه آموزش زبان و ادبیات ترکمنی.
۴. برگزاری حداقل ۳ کارگاه آموزشی برای ارتقای ظرفیت علمی و مهارتی استادان در زمینه روش‌های نوین تدریس و پژوهش.
۵. جذب حداقل ۵ محصل با استعداد در رشته زبان و ادبیات ترکمنی و ارائه برنامه‌های تشویقی برای حمایت از پیشرفت آن‌ها.
۶. 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 ترکمنی 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، زمینه هماهنگی میان استادان، محصلان و مدیریت دیپارتمنت را فراهم می‌سازد.

از طریق برنامه‌ی عمل، فعالیت‌های تدریسی، پژوهشی و توسعه‌ی منابع آموزشی و ابزارهای دیجیتالی به‌صورت منظم و هدفمند پیش برده شده، کیفیت آموزش ارتقا می‌یابد و ظرفیت‌های علمی و تحقیقاتی دیپارتمنت به‌طور 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 ترکمنی کمک می‌نماید.

پلان عملیاتی سال (۱۴۰۴) دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی پوهنهی تعلیم و تربیه

پوهنتون جوزجان بر اساس نتایج

شماره	اهداف اصلی	فعالیت‌های عمده	شاخص	مقدار فعالیت طی سال	مسئول اجرا	ادارات همکار	تاریخ آغاز فعالیت	تاریخ ختم فعالیت	مقدار فعالیت‌های اجرا شده در ربع				بودجه مورد نیاز		دلایل ضرورت بودجه و شرح مصارف	نتایج متوقعه	ملاحظات
									ربع اول	ربع دوم	ربع سوم	ربع سوم	عادی (اوقالی)	اکتشافی (اوقالی)			
۱																	
۲																	
۳																	
۴																	

بودجه دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

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

اجرای استراتیژی‌ها در دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

برای اجرای مؤثر استراتیژی‌های دیپارتمنت زبان ترکمنی، 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 ترکمنی

ارزیابی استراتژی‌ها در دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

در بخش ارزیابی استراتژی‌های دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی، 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 ترکمنی به صورت سالانه انجام می‌شود و برای این منظور یک مکانیزم مستقل و مشخص در نظر گرفته شده است تا نتایج ارزیابی به طور سیستماتیک ثبت و تحلیل شوند.

پلان استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی در جلسه‌ی مؤرخ / / ۱۴۰۴ و طی پروتوکول شماره « » « استادان دیپارتمنت مورد تأیید و تصویب قرار گرفت.

پوهنمل عبدالوکیل راشد
آمر دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی

پلان استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی در جلسه‌ی مؤرخ / / ۱۴۰۴ و طی پروتوکول شماره « » « کمیته پلان استراتژیک پوهنچی تعلیم و تربیه مورد تأیید و تصویب قرار گرفت.

پوهندوی محمد آرش خلیلی
مسؤول کمیته پلان استراتژیک

پلان استراتژیک دیپارتمنت زبان و ادبیات ترکمنی در جلسه‌ی مؤرخ / / ۱۴۰۴ و طی پروتوکول شماره « » « شورای علمی پوهنچی تعلیم و تربیه مورد تأیید و تصویب قرار گرفت.

پوهنیار عبدالنصیر جهش
منشی جلسه