



امارت اسلامی افغانستان
وزارت تحصیلات عالی
پوهنتون پولي تخنيک کابل
پوهنځی انجنیري ساختمان های ترانسپورتي



پلان راهبردی (استراتژیک) پوهنځی انجنیري ساختمان های ترانسپورتي

1409 - 1405



فهرست مطالب



مقدمه	1
مفاهیم	2
دلایل داشتن پلان استراتژیک چیست؟	3
مراحل تهیه یک پلان استراتژیک همه جانبه	4
معرفی و بررسی وضعیت موجود	5
دیدگاه و ماموریت پوهنخی	6
ارزش های اساسی	7
اهداف کلان (ستراتژیک) پوهنخی	8
تحلیل محیطی در پلان استراتژیک	9
شناسایی عوامل داخلی	10
شناسایی عوامل خارجی	11
اولویت بندی ستراتیژی ها	12
تدوین پلان عملیاتی	13
تدوین پلان مالی	14
نظارت از تطبیق پلان راهبردی (ستراتژیک)	15



مقدمه



پلان یک برنامه منظم و هدفمند است که برای تعیین مسیر فعالیت‌ها، استفاده درست از منابع و دستیابی به اهداف مشخص ترتیب می‌شود. پلان استراتژیک یکی از ابزارهای مهم مدیریتی است که مسیر حرکت یک سازمان را برای رسیدن به اهداف اساسی مشخص می‌سازد. این پلان با در نظر گرفتن وضعیت موجود، فرصت‌ها و چالش‌ها، اولویت‌ها و راهکارهای مناسب را برای یک دوره معین تعیین می‌کند و زمینه هماهنگی و بهبود عملکرد سازمان را فراهم می‌سازد.



مفاهیم



برنامه: برنامه به مجموعه اقدام های گفته میشود که به شکل آگاهانه تهیه شده و برای رسیدن به اهداف خاص اتخاذ میگردد. در تدوین برنامه باید به سؤالات ذیل پاسخ داد: با چه هدفی، توسط چه کسی، در کجا، در چه مدتی، با کدام منابع، با چه تأثیری و چگونه انجام شود

تدوین: یکی از مراحل برنامه ریزی راهبردی (ستراتژیک) است که شامل تعیین دیدگاه، مأموریت، ارزش ها، اهداف تحلیل عوامل محیطی (داخلی و خارجی) تعیین حالت راهبردی (ستراتژیک)، انتخاب های ممکن، تعیین اولویت ها میشود.

دیدگاه: چشم انداز یا آرمان نمایی از مسیر آتی و خط سیر فعالیت های پوهنخی را نشان میدهد یا چیزهای که پوهنخی میخواهد به شکل عینی و ملموس در یک زمان مشخص به دست آورد به نحوی که در ذهن شنونده نیز تصویر واضح و روشن ایجاد کند.

مأموریت: مأموریت مقصد و دلیل وجود پوهنتون را بیان کرده نشان دهنده علت و فلسفه وجودی آن است که همانا هدف نهایی پوهنخی را نشان میدهد. بیانیه مأموریت باید روشن، شفاف و به تمام سطوح پوهنخی قابل فهم و مورد قبول باشد.

ادامه ...

هدف: منظور از تعیین هدف، تبدیل مأموریت و دیدگاه ستراتیژیک پوهنتون به مقصد کاربردی و نتایج پوهنخی است یا عبارت از نقطه ای است که کوشش ها معطوف به رسیدن آنها میشود. هدف باید دست یافتنی، چالش برانگیز، دارای بعد زمانی باشد.

ارزشها: اصول اعتقادی پویا و اساسی پوهنتون است. به طور کلی ارزش های پوهنخی اصولی هستند که رهنمودهای برای مسیر حرکت و رشد، تصمیم گیری و رفتارها در پوهنخی را ارائه میکنند.

سوات : (SWOT مخفف Strengths، Weaknesses، Opportunities، Threats) است. یکی از ابزارهای تدوین هاست. نقاط قوت عبارت است از شایستگی ممتازی که به وسیله آن پوهنتون میتواند در زمینه های برتر دست یابد، نقاط ضعف عبارت از نواح محدودیت در منابع، مهارت و امکانات یا توانایی هاست که مانع عملکرد اثربخش در پوهنخی میگردد. فرصت عبارت از هر عامل خارجی که به اداره در نائل شدن به اهداف کمک کند. و درنهایت تهدید میزان موفقیت ضعیف در محیط خارجی پوهنخی است.

ادامه ...

پلان استراتژیک

- پلان استراتژیک عبارت از وسیله یا ابزاری است که رهنمود لازم را برای برآورده شدن **رسالت** تعیین شده با **موثریت** و **تاثیرگذاری** اعظمی در خلال **محدوده زمانی** مشخص ارائه می کند.
- پلان استراتژیک یک پلان جامع برای رسیدن به اهداف درآزمدت سازمان است.

استراتژی

- استراتژی عبارت از سلسله ای از **تصامیم** و **فعالیت ها** یی است که از بعد داخلی با **قوت ها** و **ضعف ها** (منابع، مهارت ها، مهارت های خاص) و از بعد خارجی با **فرصت ها** و **تهدیدات** یک نهاد در مطابقت کامل قرار داشته باشد



دلایل داشتن پلان استراتژیک چیست؟

در تغییر مسیر های فعالیت کمک می کند

داشتن پلان استراتژیک نهاد را در محیط دینامیکی و
اکثرا غیر قابل پیشبینی در حال رقابت نگه می دارد

می تواند باعث تسریع رشد نهاد گردد

مسیر تعریف شده و مشخص را تبلیغ و ترویج می کند

باعث ایجاد مفاهمه بهتر و کار گروهی می شود

باعث ایجاد حس مالکیت و تعهد می گردد

باعث توسعه با خبری (اطلاع رسانی) و اطلاعات و
معلومات می شود

از پراگنده گی و راه گمی کارمندان جلوگیری می کند

رول و تاثیر فکتور های بیرونی را متبازر می سازد

اولویت ها را برای تخصیص منابع مشخص و تعیین
می کند

نوآوری و خلاقیت را تبلیغ و ترویج می کند

باعث فعالیت و تغییرات مثبت می گردد



ادامه ...

پلان استراتژیک نهاد تحصیلات عالی یا پوهنځی راهنمایی لازم را برای تصمی مگیری های نهاد در بلندمدت و همچنین در امور روزمره فراهم می سازد و اطمینان م یدهد که تصامیم و فعالی تنها:

- ماموریت، دیدگاه و ارز شهای نهاد را عملی می سازد.

- با دستورالعم لها و مقررات نظام، نهاد های اعتباردهی و سایر مراجع ذیربط مطابقت دارند.

- نهاد را از لحاظ عملیاتی و مالی در حال حاضر و آینده سالم و مصون نگه می دارد.



مراحل تهیه یک پلان استراتژیک همه جانبه





چارچوب پلان راهبردی (ستراتیژیک) پوهنخی انجیری ساختمان های ترانسپورتی

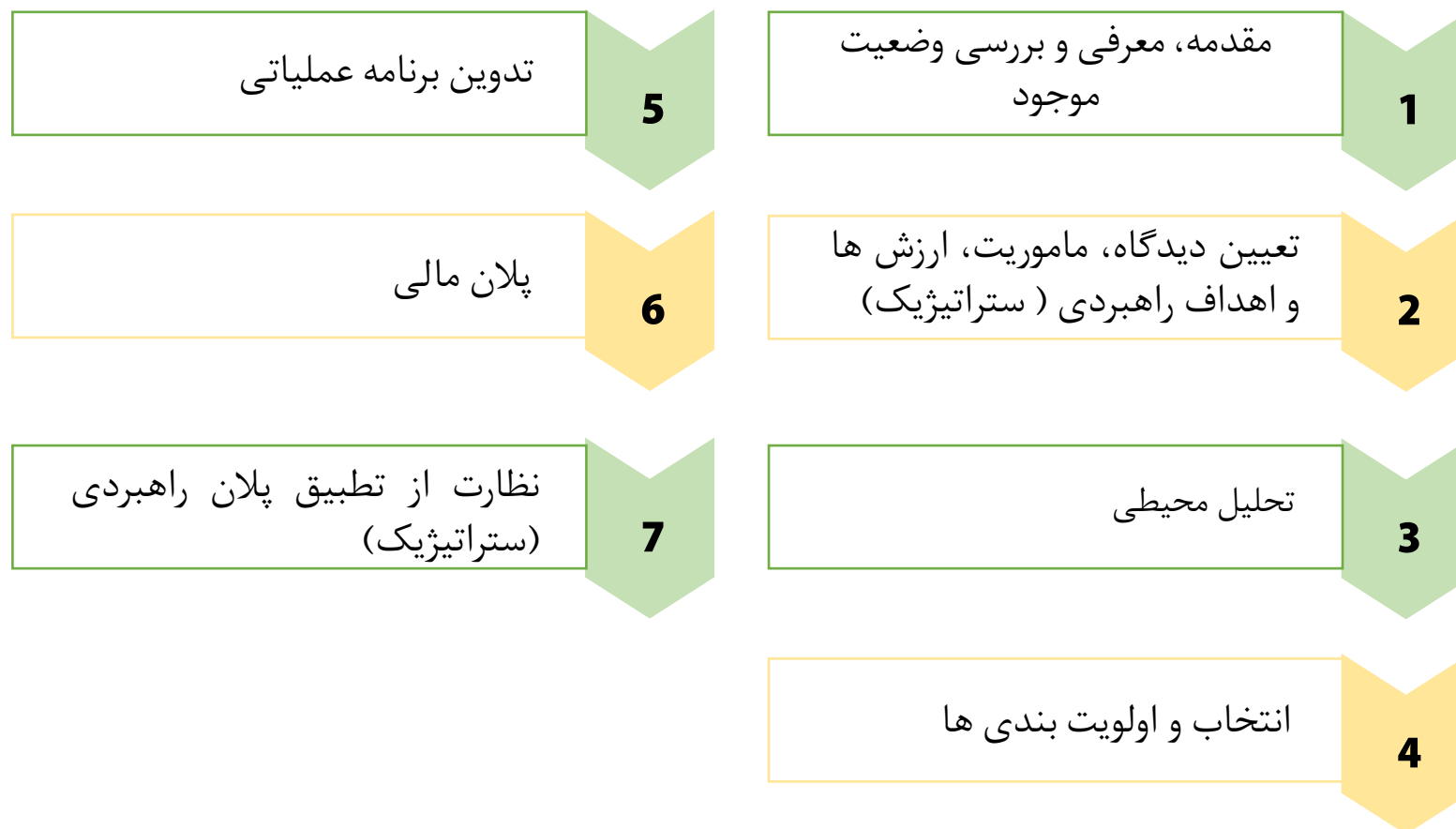


پلان راهبردی (ستراتیژیک) سندی است که جهت گیری کلی پوهنخی، اهداف اساسی، اولویت های راهبردی و شیوه های دستیابی به آن اهداف را در یک دوره زمانی مشخص تعیین مینماید. چارچوب پلان راهبردی (ستراتیژیک) پوهنخی انجیری ساختمان های ترانسپورتی بر اساس رهنمود تدوین پلان راهبردی (ستراتیژیک) برای پوهنتون های وزارت تحصیلات عالی تدوین گردیده و در تهیه آن از یک روند منظم، علمی و مرحله وار استفاده شده است. این چارچوب با در نظر داشت مأموریت، صلاحیت ها و نیازهای انکشافی پوهنخی، زمینه را برای برنامه ریزی مؤثر، تصمیم گیری مبتنی بر شواهد، تخصیص بهینه منابع و تحقق اهداف ستراتیژیک فراهم میسازد.



ادامه ...

پلان استراتژیک پوهنحی انجیری ساختمان های ترانسپورتی در 7 فصل ترتیب گردیده است :





معرفی و بررسی وضعیت موجود

- سابقه تأسیس : فعالیت رشته انجیری سرک سازی از سال ۱۳۴۲ ه.ش آغاز شد.
- ارتقای پوهنخی : در سال ۱۳۹۳ ه.ش با ایجاد دیپارتمنت انجیری راه آهن، به سطح پوهنخی ارتقا یافت.
- دیپارتمنت های لیسانس:
 1. انجیری شاهراه و ترانسپورتیشن
 2. انجیری راه آهن
- برنامه تحصیلی ماستری : انجیری ترانسپورتیشن، فعال شده از سال ۱۴۰۲ ه.ش
- تعداد محصلان در سال ۱۴۰۵ ه.ش :مجموعاً ۴۳۷ نفر؛ شامل ۲۰۲ محصل شاهراه و ترانسپورتیشن، ۱۸۳ محصل راه آهن و ۵۲ محصل ماستری.



ورکشاپ تدوین پلان استراتژیک و مشارکت ذینفعان



- **هدف ورکشاپ :** تدوین پلان استراتژیک پنج ساله پوهنتون برای دوره ۱۴۰۵ - ۱۴۰۹ ه.ش.
 - **محل برگزاری :** هوتل انترکانتیننتال کابل. **مدت ورکشاپ :** چهار روز.
 - **اشتراک کنندگان :** رهبری پوهنتون، نمایندگان پوهنځی ها، متخصصان، ادارات دولتی، سکتور خصوصی و سایر ذینفعان.
- فعالیت های اساسی:**
- بررسی وضعیت موجود و ظرفیت های پوهنځی.
 - شناسایی نیازهای بازار کار و مهارت های مورد نیاز فارغان.
 - بررسی چالش ها، فرصت ها و اولویت های انکشافی.
 - جمع آوری دیدگاه ها و پیشنهادهای ذینفعان.
 - نتیجه نهایی : استفاده از نظریات و یافته های ورکشاپ در تعیین مأموریت، دیدگاه، اهداف استراتژیک و برنامه های اجرایی پوهنتون و پوهنځی.



دیدگاه و ماموریت پوهنخی

دیدگاه

ارتقای جایگاه پوهنخی انجیری ساختمان های ترانسپورتی از طریق تربیه متخصصان ماهر، محققان و نو آوران، تولید دانش بومی، ارایه خدمات تحقیقی و مشوره دهی انجیری به منظور ایفای نقش موثر در تحول صنعتی و زیر ساختی کشور.

ماموریت

پوهنخی انجیری ساختمان های ترانسپورتی متعهد است، با تربیه متخصصان، محققان، نو آوران، تولید دانش بومی و کاربردی، ارایه خدمات تحقیقی و مشوره دهی انجیری مبتنی بر فناوریهای نوین، ارتقای کیفیت آموزش در توسعه زیر بناها و تحول صنعتی کشور نقش موثر و پایدار را ایفا می نماید.



ارزش های اساسی

ارزش ها شامل مجموعه ای از اصول و معیار هایی است که پوهنخی به آن ها پابند بوده و در راستای تحقق اهداف و انجام فعالیت های خود از آن ها پیروی می کند. این ارزش ها، معیارهای رفتاری و اخلاقی مورد تعهد پوهنخی را نیز در بر می گیرد. ارزش های اساسی پوهنخی قرار ذیل است:

1

پابندی به ارزش های اسلامی

2

مسئولیت پذیری و تعهد در
قبال ترقی کشور

6

تلاش برای ارائه آموزش با
معیارهای جهانی

3

تخصص آفرینی مؤثر

7

رعایت اخلاق مسلکی و تحقیقی

4

نوآوری

8

انجام تحقیقات، تولید دانش جدید
و حل مشکلات واقعی جامعه

5



اهداف کلان (ستراتژیک) پوهنخۍ

ارتقای اعتبار داخلی و جهانی پوهنخۍ از طریق بهبود کیفیت آموزش و تقویت فرهنگ تحقیق

تربیت محصلان با روحیهٔ اسلامی و تخصص کاربردی جهت انکشاف پایدار کشور

ایجاد برنامه‌های جدید لیسانس و فوق لیسانس

سهمیم سازی کادر علمی و محصلان در پروژه‌های تحقیقاتی و تطبیقی ادارات سکتوری ذی ربط

توسعهٔ زیرساخت‌ها و تسهیلات آموزشی و تحقیقاتی

پیروی از نصاب‌های معیاری به روز و پذیرفته شده جهانی

ارتقای سطح تحصیلی اساتید

توسعه و استفادهٔ مؤثر از لابراتوارها به منظور آموزش و تحقیقات

ارتقای ظرفیت اساتید و همکاران تخنیکی

افزایش عواید از طریق انجام آزمایش‌های لابراتواری و خدمات تخصصی برای ادارات سکتوری

تقویت آموزشی الکترونیکی



تحلیل محیطی در پلان ستراتیژیک

- تحلیل محیطی یکی از مراحل اساسی تدوین پلان ستراتیژیک است.
- هدف آن شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد پوهنخۃ می باشد.
- این تحلیل بر اساس نظریات استادان، محصلان، کارمندان و نمایندگان نهادهای مرتبط انجام شده است.
- نتایج آن برای تعیین اهداف ستراتیژیک، انتخاب استراتژی ها و طرح برنامه های انکشافی استفاده می شود.
- پیام کلیدی برای محصلان : پیش از تعیین اهداف آینده، باید وضعیت موجود و عوامل مؤثر بر آن به صورت دقیق بررسی شوند.

ادامه ...

W — ضعف‌ها

Weaknesses

عوامل منفی داخلی؛ مانند کمبود تجهیزات لابراتواری.

S — قوت‌ها

Strengths

عوامل مثبت داخلی؛ مانند کادر علمی متخصص و برنامه‌های تحصیلی فعال.

T — تهدیدها

Threats

عوامل منفی بیرونی؛ مانند کمبود بودجه و خطر ترک وظیفه استادان متخصص.

O — فرصت‌ها

Opportunities

عوامل مثبت بیرونی؛ مانند پروژه‌های زیربنایی ترانسپورتی کشور.



Strengths ها

داشتن فضای مناسب درسی

داشتن دو برنامه تخصصی لیسانس در رشته های ترانسپورتی و یک برنامه ماستری فعال

انتشارات کتب مرتبط به رشته های انجیری ساختمانهای ترانسپورتی در سطح کشور

داشتن لابراتوارها و تعمیر لابراتوار

داشتن ظرفیت تخنیکی و مسلکی در مشوره دهی پروژه های زیربنایی مهم ترانسپورتی

داشتن نصاب های تحصیلی لیسانس و ماستری

تونایی انجام دادن مسایل تحقیقاتی ادارات سکتوری ترانسپورتی

اعضای کادر علمی به سويه های ماستر و داکتر و اساتید بلند رتبه

داشتن تونایی در نقش افرینی تحول صنعتی و زیر ساختی کشور

اراده و عزم قوی رهبری برای انکشاف برنامه های علمی

داشتن دیپارتمنت ها با سابقه طولانی و با اعتبار



ضعف ها Weaknesses

مصروفیت زیاد استادان در بخش اداری

کمبود وسایل لابراتواری؛

مشکلات رفاهی و مسکن استادان

کمبود زیربنای صنوف و دفاتر

ضعف در انگیزه دهی محصل

کمبود کادر علمی برای برنامه های فوق لیسانس

فعالیت کم در بخش های آموزش الکترونیکی

عدم اجرا و تطبیق نشدن معنی دار تفاهمنامه های پوهنخی با سکتور های ذیربط

عدم موجودیت شبکه بین الرشتوی میان پوهنتون های داخلی و جهانی

زمان کم برای کارهای عملی (پراکتیک تولیدی)



فرصت ها Opportunities

موقعیت جیوستراتیژیک افغانستان منحصیث چهار راه منطقه

جدید الشمولان با نمرات معیاری کانکور

امكانات پروژه های علمی - تحقیقی و درآمد زا

موجودیت پروژه های زیاد زیربنأ ترانسپورتی در کشور

امكان موجودیت شبکه های بین الرشتوی این پوهنخی میان پوهنتون های داخلی و جهانی

ارتباطات علمی دیپارتمنت ها با سکتورهای ترانسپورتی

نیازمندی های شدید سکتورها به دیزاین و پلانگذاری، ساختمان، تطبیق و بهره برداری زیربنأ های ترانسپورتی

حمایت رهبری پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی از برنامه های علمی



تهدیدها Threats

نبود بودجه برای پیشبر کارهای تحقیقاتی، عملی، و پرکتیک ها

عدم موجودیت یک طرزالعمل مشخص برای مکلفیت اداری استادان

ترک وظیفه استادان با درجه تحصیل بلند و رتبه علمی بلند

تنقیص بست اعضای کادر علمی

نبود لایحه و مقررہ شفاف کسب عواید و حقوق و امتیازات تحقیق کننده

نبود بودجه کافی برای پیشبرد امور عادی و انکشافی

معرفی محصل با پیشینه تعلیمی ضعیف از طریق کانکور

ارزیابی عوامل داخلی (IFEM) ۲,۹۹

ارزیابی عوامل خارجی (EFEM) ۲,۵۵

موقعیت ستراتیژیک: بر اساس نتیجه ماتریکس ترکیبی، پوهنچی در خانه پنجم، یعنی وضعیت

حفظ و ثبات، قرار گرفته است.



استراتژی های رشد و توسعه	رنگ ها نشاندهنده
حفظ وضعیت موجود	
وضعیت خطرناک (رها کردن سازمان)	



استخراج استراتژی ها و اولویت بندی آن

شماره به اساس اولویت	راهبرد ها (ستراتژی ها)	نمره مجموعی جذابیت (TAS)
1	ارتقای اعتبار داخلی و جهانی از طریق نشر مقالات و آموزش با کیفیت	3.63
2	جذب اعضای کادر علمی متناسب به نیازمندی دیپارتمنت ها از طریق حمایت رهبری	3.51
3	کسب عواید با استفاده از ظرفیت تخریکی و کادر علمی در انجام پروژه های تحقیقاتی و اجرای خدمات برای پروژه ها	3.5
4	تجهیز و توسعه لابراتوار از طریق عواید و حمایت رهبری	3.44
5	هدایت مسیر تحقیقات به سمت حل مشکلات واقعی جامعه	3.2
6	استفاده موثر از لابراتوار برای کاهش وابستگی مالی	2.94
7	ایجاد برنامه های جدید لیسانس و فوق لیسانس با نصاب معیاری مطابق اولویت های ادارات سکتوری با استفاده از تسهیلات، کادر متخصص و حمایت رهبری	2.79
8	افزایش انگیزه محصلان با روحیه اسلامی از طریق تدویر برنامه های انکشاف مهارت تدریس برای اعضای کادر علمی، مشارکت در پروژه های زیربنایی و بازار کار	2.75
9	حمایت معنوی و برنامه های تشویقی اعضای کادر علمی	2.71
10	تقویت برنامه کارآموزی و کارهای عملی تحقیقاتی محصلان	2.68
11	همکاری با سایر نهادهای اکادمیک برای آموزش بین رشتوی	2.17
12	ارتقای سطح تحصیلی اعضای کادر علمی از طریق برنامه های داخلی کشور	1.89
13	استفاده از آموزش الکترونیکی برای تقویت محصلان	1.71



تدوین پلان عملیاتی



پلان عملیاتی 5 ساله برای تطبیق پلان راهبردی (ستراتیژیک) (1405 - 1409 ه.ش) پوهنځی انجینیری ساختمان های ترانسپورتی که شامل تعیین فعالیت ها، مسولیت ها، شاخص های اجرایی و زمان بندی اجرای برنامه ها و نتایج متوقعه بعد از تطبیق هر کدام این فعالیت ها مطابق فارمت مشخص شده از طرف ریاست پلان وزارت تحصیلات عالی به تفکیک هرسال ترتیب گردیده است.

این پلان اساس تطبیق پلان راهبردی (ستراتیژیک) (1405 - 1409 ه.ش) پوهنځی انجینیری ساختمان های ترانسپورتی پوهنتون پولی تخنیک کابل را تشکیل داده و تطبیق آن اولویت رهبری، دیپارتمنت های پوهنځی، کمیته های پوهنځی، و تمام بخش های این پوهنځی قرار خواهد داشت.



تدوین پلان مالی



برای تطبیق پلان استراتژیک (1405-1409) پوهنخی انجیری ساختمان های ترانسپورتی، یک تعداد از اهداف و فعالیت های اند که موازی به منابع انسانی و فزیک به منابع مالی بودجوی نیاز دارند. بودجه مورد نیاز برنامه ها و فعالیت های شامل پلان استراتژیک یا از بودجه عادی ویا هم از بودجه انکشافی پوهنتون تأمین می گردد. بودجه مورد نیاز عادی و انکشافی برای تطبیق پلان استراتژیک پوهنخی در این بخش بعد از بحث های متعدد و با در نظر داشت امکانات و توقعات، توسط اساتید و کارمندان اداری و تخنیک این پوهنخی تخمین گردیده است



نظارت از تطبیق پلان راهبردی (ستراتیژیک)



نظارت از تطبیق پلان راهبردی (ستراتیژیک) یکی از وظایف عمده کمیته پلان راهبردی (ستراتیژیک) پوهنشی انجیری ساختمان های ترانسپورتی می باشد که کمیته مذکور براساس رهنمود تأیید شده در آغاز سال برای انجام فعالیت های خویش، پلان عملیاتی ترتیب نموده و بعد از طی مراحل و تأییدی براساس آن نظارت از پلان راهبردی (ستراتیژیک) صورت میگیرد و گزارش تطبیقی آن را به شکل ربعوار ترتیب و به مراجع مربوطه ارایه می نماید.



تشکر از توجه شما

