



وزارت تحصیلات عالی

پوهنتون فارياب

پوهنځی تعلیم و تربیه

دپارتمنت ریاضی

پلان استراتیژیک دپارتمنت ریاضی پوهنځی تعلیم و تربیه

پوهنتون فارياب

(1408-1404)

بسم الله الرحمن الرحيم

فیصلہ دیپارتمنت ریاضی

پلان فوق درجلسہ مؤرخ 1403/12/4 دیپارتمنت ریاضی مطرح و بعدازغور و بررسی به اتفاق آرای اعضای مجلس مورد تأیید قرار گرفته و ثبت پروتوکول شماره (12) دیپارتمنت نیز گردید.

پوهنوال سیدنقیب الله منصف

آمر دیپارتمنت ریاضی

تأییدی کمیته پلان استراتیژیک پوهنچی تعلیم و تربیه

پلان فوق درجلسہ مؤرخ 1403/12/6 کمیته پلان استراتیژیک پوهنچی تعلیم و تربیه مطرح و بعد از بررسی و تحلیل همه جانبه با اتفاق آرا مورد تأیید قرار گرفته و ثبت پروتوکول شماره (12) کتاب جلسات نیز گردید.

پوهنوال سیدنقیب الله منصف

مسئول کمیته پلان استراتیژیک پوهنچی تعلیم و تربیه

تأییدی شورای علمی پوهنچی تعلیم و تربیه

پلان دیپارتمنت ریاضی در جلسہ مؤرخ 1403/12/15 مطرح و بعداز غور و بررسی همه جانبه مورد تأیید اعضای مجلس قرار گرفته و ثبت پروتوکول شماره (12) کتاب جلسات شورای علمی نیز گردید.

پوهنوال نوراحمد قیتمس

رئیس پوهنچی تعلیم و تربیه

پیام آمریت دیپارتمنت ریاضی

خداوند منان را نهایت سپاسگزار هستیم که برای ما توفیق عنایت فرمود تا در خدمت جامعه و مردم خویش باشیم، این وظیفه مقدس ما را واداشت تا تمام برنامه‌های خویش را روی یک محور کیفی و مطابق به برنامه‌های علمی و اداری وزارت محترم تحصیلات عالی امارت اسلامی افغانستان در روشنایی قوانین تحصیلات عالی تدوین و ترتیب نماییم. که خوشبختانه دیپارتمنت ریاضی یکی از دیپارتمنت‌های سابقه دار پوهنتون فاریاب بوده که قادر به ساختن پلان استراتژیک دوم گردید و در این پلان توانست چوکات و دورنمای پنج ساله را در زمینه‌های مختلف علمی و اداری ترسیم نماید، و ساختار علمی و اکادمیک خود را کاملاً با معیارهای ملی و بین‌المللی عیار سازد. و در این زمینه بتواند نخبه گان، معلمان و منابع بشری و مسلکی بهتر را به جامعه و مردم خویش تقدیم نماید.

دیپارتمنت ریاضی برای اهداف خویش در این پلان استراتژیک رسالت خود می‌داند که با هماهنگی رهبری پوهنچی تعلیم و تربیه در طی پنج سال آینده بتواند توامیت با پوهنچی مرتبط پوهنتون‌های کشور، توامیت با پوهنتون‌های خارجی، معرفی اعضای کادر علمی به برنامه‌های ماستری و دکتورا، فعال سازی کمیته‌های داخلی، جذب کادر علمی جدید در رشته‌های مورد نیاز را در اولویت‌های کاری خویش قرارداده، و در تطبیق آن از هیچ نوع سعی و تلاش دریغ نخواهد کرد.

یکی از ارزشمندی این پلان در سطح دیپارتمنت این خواهد بود که ساختارهای محتوایی را در زمینه‌های مختلف رشد و توسعه خواهد داد و اعضای کادری و اداری را قادر خواهد ساخت تا اهداف که در قبال مردم و جامعه دارند آنرا برآورده سازد؛ چون دیپارتمنت‌ها هسته علمی هر پوهنچی و پوهنتون را تشکیل می‌دهد در قسمت ساخت و ساز برنامه‌های علمی شان مطابق به ارزش‌های اسلامی و فرهنگی که دارند موضوعات مورد نیاز جامعه را درک کرده، روی آن تمرکز خواهند نمود که در این راستا دیپارتمنت ریاضی با همکاری ریاست پوهنچی، خود را مکلف می‌داند، تمام برنامه‌های شان را تقویه و مورد حمایت قرار دهد.

می‌توان گفت که دیپارتمنت ریاضی با داشتن استادان متخصص و دارای رتبه‌های علمی بلند در راستای رشد و انکشاف برنامه‌های علمی اعم از تدریس، تحقیق و در قسمت بازنگری نصاب که به سطح کشور و منطقه از هیچ گونه مساعی دریغ نخواهد کرد و این را وجیبه دینی، میهنی و یکی از مکلفیت‌های خویش می‌دانند.

دراخیر لازم به یادآوری است که از اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی که در طراحی، تدوین و نهایی سازی پلان استراتژیک دیپارتمنت غرض تصویب، نهایت سعی و تلاش به خرج داده اند نهایت سپاس و قدردانی نموده و از بارگاه رب العزت برایشان طول عمر، سلامتی و توفیقات مزید را تمنا نمایم.

با احترام

پوهندوی حیات الله معصومی

آمر دیپارتمنت ریاضی

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	1
تعریف اصطلاحات مورد استفاده در این برنامه استراتژیک	2
چارچوب برنامه استراتژیک دیپارتمنت ریاضی	6
معرفی دیپارتمنت ریاضی	9
تاریخچه شکل گیری دیپارتمنت ریاضی	9
رشته تحصیلی ریاضی در پوهنتون‌های افغانستان از تاریخچه‌ای طولانی و غنی برخوردار است. با تأسیس پوهنتون کابل رشته‌های ریاضی به صورت رسمی و اکادمیک وارد آموزش عالی کشور شدند.	9
کمیته‌های کاری دیپارتمنت ریاضی	10
اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی	11
تناسب میان استادان و محصلان	12
دیدگاه دیپارتمنت ریاضی	12
ماموریت دیپارتمنت ریاضی	13
ارزش‌های دیپارتمنت	13
اهداف استراتژیک دیپارتمنت ریاضی	14
اهداف عینی	15
تحلیل عوامل محیطی	17
عوامل داخلی	17
عوامل خارجی	18
تحلیل عوامل محیطی	19
مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی)	21
تعیین حالت استراتژیک دیپارتمنت ریاضی	22
تشکیل ماتریس SWOT:	22
اولویت بندی استراتژی‌ها	31
اهداف عملیاتی	33
برنامه عملی (Action Plan) دیپارتمنت ریاضی	35
پیش‌بینی موقعیت دیپارتمنت ریاضی در پنج سال آینده	48
اقدامات اساسی اجرایی سازی استراتژی	48
مدیریت خطر	49
ارزیابی استراتژی	49

مقدمه

اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى رَسُولِهِ الْأَمِينِ، سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ وَمَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ.

هر نهادی دارای استراتژی‌های است. حتی اگر این استراتژی‌ها بصورت پراکنده، نامنظم، بدون ساختار و غیر رسمی باشد. همه‌ی نهادها به سوی نقطه‌ی روان هستند. ولی متأسفانه برخی از آن‌ها نمی‌دانند به کجا می‌روند. این که "اگر کسی نمی‌داند به کجا می‌رود در آنصورت از هر مسیری که برود به مقصد نخواهد رسید" براین امر تأکید دارد که نهادها باید از روش‌ها و اصول مدیریت استراتژیک استفاده کنند. هر نهادی باید بکوشد تا پیشگام باشد. و بصورت مبتکرانه عمل کند یعنی بجای اینکه در برابر رویدادها از خود واکنش نشان دهد. باید بکوشد بر محیط اثر بگذارد. و پیوسته نوآوری کند. در صحنه تصمیم‌گیری، فرآیند مدیریت استراتژیک مظهر ابتکار این عمل می‌باشد و مؤید روش معقول، خردمندانه، سیستماتیک و عینی است که براساس آن مسیر آینده نهاد تعیین می‌گردد. ادعای هر روش مدیریت این است که عملکرد نهاد را بهبود می‌بخشد. به ویژه در مدیریت استراتژیک این وضع بسیار صادق است. مدیران و کارکنان یک نهاد با استفاده از اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک می‌توانند فعالیت‌ها و اولیتهای نهاد را بهتر درک کنند. مدیریت استراتژیک این امکان را بوجود می‌آورد. که نهاد از کارایی بیشتری برخوردار شود. وظایف خود را بصورت اثربخش انجام دهد. اکثر نهادهای مؤفق با افق دید بلند مدت و درجهت‌دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت نهاد از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود بهره می‌گیرند.

مدیریت استراتژیک ایجاب داشتن پلان استراتژیک منظم را می‌نماید. ضرورت داشتن پلان استراتژیک در سال‌های اخیر بیشتر احساس می‌شود. چون نیازهای در حال تغییر جامعه، رشد تکنالوژی معلوماتی، تحول ارتباطات، تغییرات سریع در موارد دیگر محیط، نهادهای اکادمیک را وادار می‌سازد تا سریع عمل کنند بر علاوه با وجود این همه در محیط که رقابت برای داشتن بهترین استادان، محصلان و منابع جریان دارد ضرورت به پلان استراتژیک بیشتر احساس می‌شود تا چگونه بتوانند از طریق عرضه خدمات نسبت به سایر نهادها برتری حاصل نمایند.

دیپارتمنت‌ها در یک نهاد تحصیلی حیثیت هسته را دارا می‌باشند. بنابراین اگر یک دیپارتمنت دارای استراتژی مشخص، جامع، جوابگوی نیازمندی‌های جامعه برای محصلان خویش باشد. طبیعی است که آن نهاد نیز استراتژی بهتری را می‌تواند در قسمت برنامه‌های تحصیلی خویش برای جامعه انتخاب نماید. روی همین منظور پلان استراتژیک دیپارتمنت ریاضی را در تفاهم با اعضای دیپارتمنت برای مدت پنج سال از سال 1404 الی سال 1408 به شرح ذیل تهیه و ترتیب نمودیم.

تعریف اصطلاحات مورد استفاده در این برنامه استراتژیک

برنامه: برنامه به مجموعه اقدام‌هایی گفته می‌شود که به شکل آگاهانه تهیه شده و برای رسیدن به هدف یا اهداف خاص اتخاذ می‌گردد. به عبارت دیگر، برنامه، نقشه راه برای به‌دست آوردن هدف یا اهدافی است که تخصیص منابع ضروری، تقسیم اوقات، وظایف و عملکردهای دیگری را مشخص می‌کند. در تدوین برنامه باید به سؤالات زیر جواب داد: چه چیزی، با چه هدفی، توسط چه کسی، در کجا، در چه مدت زمانی، با کدام منابع، با چه تأثیری و چگونه انجام می‌شود.

استراتژی: استراتژی طرحی است که براساس یک طرز تفکر و اندیشه برای رسیدن به اهداف یک سازمان (پوهنتون، پوهنچی و ...) تدوین می‌شود. به عبارت بهتر، استراتژی طرح جامعی است که هدف‌ها، پالیسی‌ها، برنامه‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک پوهنتون را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند.

برنامه استراتژیک: برنامه استراتژیک عبارت از خلاصه مراحل طرح شده با اهداف کلی پوهنتون نسبت به اهداف بخش‌ها یا دیپارتمنت‌ها است که به‌صورت جامع تدوین می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک: فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان. و یا؛ برنامه‌ریزی استراتژیک علم و هنر مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌های مدیریتی است که با توجه به عوامل محیطی برای رسیدن به اهداف تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود.

تدوین: یکی از مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین است که شامل تعیین دیدگاه، مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، تحلیل عوامل محیطی (داخلی و خارجی)، تعیین حالت استراتژیک، انتخاب استراتژی‌های ممکن، تعیین اولویت استراتژی‌ها می‌شود.

اجرا: مرحله دوم برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی می‌باشد که شامل تعیین اولویت استراتژیک، تعیین اهداف کوتاه مدت، برنامه عمل سالانه، تدوین بودجه، تجدید یا طراحی ساختار پوهنتون، تدوین پالیسی‌های اجرایی، انتخاب سبک رهبری پوهنتون‌ها و تخصیص منابع می‌شود.

ارزیابی: مرحله سوم، ارزیابی استراتژی است که نیاز به ایجاد یک مکانیزم برای تطبیق عملکرد دیپارتمنت با معیارها و پالیسی‌های پوهنچی، پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی می‌باشد.

وضعیت موجود: عبارت از حالتی است که سازمان در آن قرار داشته و بر مبنای آن فعالیت می نماید. قابل ذکر است که مراد از وضعیت موجود در برنامه ریزی استراتژیک، بررسی وضعیت فعلی سازمان است که بر مبنای برنامه ای استراتژیک قبلی، در آن قرار گرفته است.

چشم انداز ۱: چشم انداز در لغت به معنی دورنما، منظر، تصویر، افق، آرمان و آینده متصور، مطلوب و ممکن است. در اصطلاح چشم انداز تصویر توصیفی آرمانی روشن، مطلوب، و قابل دستیابی از آینده سازمان که برای تحقق آن به انسجام، وحدت، انگیزه، شوق، همت و اراده مدبرانه جمعی و کوشش همه جانبه نیاز است. چشم انداز نشان می دهد سازمان به کجا می رود و به چی چیزهای می خواهد دست یابد. این امر منجر به ایجاد شور و اشتیاق در کارمندان شده و آن ها را هدایت می کند که مؤظف به انجام چه کاری در سازمان هستند. کارکنان زمانی با تمام وجود خود را وقف وظایف سازمانی می کنند که چشم انداز سازمان، ساده، مثبت اندیشانه، برانگیزاننده و در عین حال چالش برانگیز باشد.

دیپارتمنت ریاضی مصمم است که در چوکات پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون فاریاب از طریق تدریس، تحقیق و فعالیت های علمی در آینده از جمله دیپارتمنت های پیشگام ریاضی در قسمت تعلیم و تربیه کادرهای مبتکر، فعال، متدین، وفادار به مسلک، وطن و مردم خویش در بخش آموزش ریاضی در سطح کشور باشد.

رسالت ۲: رسالت عبارت است از فلسفه وجودی یا نقشی که یک مجموعه (سازمان یا جامعه) برعهده گرفته تا خدمتی ارائه دهد و نیاز جامعه را برآورده سازد. به عقیده دراکر: رسالت جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصد یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود و آن بیان کننده "علت وجودی" سازمان است.

دیپارتمنت ریاضی زمینه های آموزشی مناسب و معیاری را در بخش آموزش ریاضی برای نسل جوان مهیا می سازد، و متکی بر آن تربیت معلمان مسلکی دانا، ماهر با تکنالوژی نوین و متعهد به ارزش های اسلامی و ملی، را مأموریت خویش می داند تا از این طریق بتواند با تحقق اهداف علمی و تحقیقی خویش مصدر خدمت به دین مقدس اسلام، کشور و مردم خویش گردد.

ارزش ها ۳: ارزش ها باورهای عمیق و پایدار نسبت به بایدها و نبایدهای هستند که فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند. بنأ ارزش های سازمانی آن دسته ارزش های هستند که هدایت گر رفتار، کردار، و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده بر آن ها تأثیر می گذارد. از نظر برخی اندیشمندان اسلامی، ارزش ها یک سلسله اصول کلی، ثابت و مطلق اند که در هیچ شرایط تغییر نمی کنند اما مصداق آن ها تغییرپذیر است.

1. Vision

2 . Mission

3 . Values

به طور کلی، ارزش‌های پوهنتون، اصولی هستند که رهنمودهایی برای مسیر حرکت و رشد، تصمیم‌گیری و رفتارها را در پوهنتون ارائه می‌کنند. احترام به فرهنگ اسلامی، بومی و سازمانی؛ آموزش و فراگیری پویا و متعادل؛ تربیه معلمان مسلکی در رشته ریاضی؛ تطبیق قوانین، مقررات، لوایح و طرزالعمل‌های نافذ کشور؛ استقلال مالی؛ حرفه گرایی و اعتماد سازی؛ از جمله ارزش‌های مهم هستند که دیپارتمنت ریاضی خود را ملزم به رعایت آن‌ها می‌داند.

اهداف ۱: اهداف نتایج نهایی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده است و بیان می‌کند که چه چیزی، در چه زمانی انجام شود. بنابر هدف عبارت از نتایجی است که پس از تطبیق برنامه‌ها و صرف هزینه‌ها به دست می‌آید. به عبارت دیگر؛ هدف سازمانی نوعی وضعیت مطلوب است که سازمان قصد رسیدن به آن را دارد. منظور از هدف در برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت از بیان کلی و سنجش‌پذیری مقاصدی است که حوزه‌های کلان فعالیت سازمان را برای تحقق رسالت و چشم‌انداز آن تعقیب می‌نماید.

ارتقای سطح تحصیلی اعضای کادر علمی؛ فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی به منظور تربیت نیروی انسانی موردنیاز بازار؛ تغییر سیستم مدیریت دیپارتمنت به یک سیستم پویا، و مسوولیت پذیر؛ ایجاد و تقویت کمیته تحقیقاتی معیاری از جمله اهداف کلی دیپارتمنت ریاضی منظور شده است.

محیط سازمان: محیط سازمان عبارت است از تمامی عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می‌گذارند. به عبارت دیگر، محیط یک موسسه عبارت است از مجموعه شرایط و عوامل بیرونی که بر مسیر حرکت و گسترش مؤسسه اثر می‌گذارد. این عوامل از نوع فناوری، اقتصادی، جغرافیوی، اجتماعی- فرهنگی و سیاسی هستند.

تحلیل سوات ۲: یکی از روش‌های مفید برای تدوین استراتژی، ساختن استراتژی‌های متناسب با رسالت و هدف‌های سازمانی است. این روش عبارت است از تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی. تجزیه و تحلیل سوات به تهیه و تنظیم استراتژی کمک می‌کند که حد اکثر بهره را از نقاط قوت و فرصت‌ها به دست آورد و در عین حال ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل رساند.

ماتریکس تحلیل عوامل داخلی ۳ (IFEM) : عوامل داخلی، مؤلفه‌هایی هستند که مربوط به درون پوهنتون بوده و برخلاف عوامل خارجی زیر کنترل مدیریت سازمان می‌باشند و به دو دسته؛ قوت‌ها و ضعف‌ها تقسیم می‌شوند که از طریق ماتریکس تحلیل عوامل داخلی تجزیه و تحلیل می‌شوند.

1 . Goals

2 . SOWT Analysis

3 . Internal Factors Evaluation Matrix

ماتریکس تحلیل عوامل خارجی ۱ (EFEM): تجزیه و تحلیل محیط کلان پوهنتون، پوهنچی و دیپارتمنت، فرایند بررسی، مشاهده و تفسیر فرصت‌ها و تهدیدهای ایجادشده برای پوهنتون، پوهنچی و دیپارتمنت از سوی عوامل کلان محیطی است. براین اساس، پوهنتون، پوهنچی و دیپارتمنت با توجه به تجزیه و تحلیل محیط کلان، تغییرات و تحولات در حیطه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری و بین‌الملل را زیرنظر گرفته و مورد کنکاش قرار میدهد که با توجه به ماتریکس تحلیل عوامل خارجی مطالعه و تجزیه و تحلیل می‌شود.

عوامل داخلی و خارجی ۲ (IEM): یکی از ابزارهای مناسب برای تطبیق یا مقایسه مطالعه عوامل داخلی و خارجی است که زمینه ساز تعیین حالت استراتژیک پوهنتون شده و راه را برای انتخاب مناسبترین استراتژی‌ها مساعد می‌سازد.

نقاط قوت (S) ۳: عبارت از تحلیل مجموعه داده‌هایی که مربوط به عوامل تأثیرگذار مثبت بر اجرای استراتژی در داخل سازمان است. به عبارت دیگر؛ به مجموعه توانمندی‌ها و منابع سازمانی اطلاق می‌شود که سازمان را در نیل به اهداف یاری می‌رساند.

نقاط ضعف (W) ۴: به مجموعه نقاط ضعف داخلی پرداخته و مجموعه عوامل داخلی را که مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شود شامل می‌گردد و می‌تواند در رابطه با معضلات مربوط به نیروی انسانی، کمبود منابع، مقررات و آئین نامه‌های مشکل ساز، دست و پاگیر باشد.

فرصت‌ها (O) ۵: به مجموعه نقاط و امکات بالقوه در بیرون سازمان اطلاق می‌شود و با شناسایی و بهره گیری از آنها توانمندی سازمانی افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش از پیش فراهم می‌گردد.

تهدیدات (T) ۶: به مجموعه عوامل مؤثر و مداخله گر خارج از سازمان اطلاق می‌شود که به عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه‌ها و در نتیجه تحقق اهداف سازمان می‌شود.

1 . External Factors Evaluation Matrix

2 . Internal & External Matrix

3 . Strengths

4 . Weaknesses

5 . Opportunities

6 . Threats

استراتژی ۱: استراتژی عبارت از تشخیص فرصت‌های اصلی و متمرکز کردن منابع سازمان در جهت تحقق منافع نهفته در آن است. به عبارت دیگر؛ استراتژی عبارت است از طرح جامع عملیاتی که جهات مهم را مشخص می‌سازد و تخصیص منابع را برای دستیابی به هدف‌های سازمانی بلند مدت، هدایت می‌کند.

استراتژی SO: نوعی از استراتژی است که سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره برداری نماید.

استراتژی ST: نوعی از استراتژی است در نتیجه تجزیه و تحلیل سوات به دست می‌آید. این نوع استراتژی به دنبال راه‌های است که باتوجه به نقاط قوت سازمان در جهت رفع تهدیدات و آسیب پذیری‌ها برآید.

استراتژی WO: به استراتژی گفته می‌شود که سازمان با بهره برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد.

استراتژی WT: استراتژی WT یک طرح دفاعی است که سازمان بتواند با توجه به ضعف‌های داخلی و تهدیدات بیرونی از قوی تر شدن تهدیدات با استفاده از نقاط ضعف ممانعت کند.

ماتریکس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM):

با استفاده از این روش، گزینه‌های گوناگون استراتژی‌ها شناسایی شده و در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این ماتریکس برای هر استراتژی، تعیین اولویت می‌کند. مدیران و برنامه‌ریزان سازمان، باتوجه به جذابیت نسبی استراتژی‌ها و تعیین اولویت بندی آن‌ها، در مورد انتخاب بهترین استراتژی، تصمیم‌گیری می‌نمایند. این روش، در مرحله تصمیم‌گیری به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش، می‌توان استراتژی‌های گوناگونی را که از جمله استراتژی‌های مناسب اند، مشخص کرد و مناسب‌ترین آن‌ها را انتخاب نمود.

چارچوب برنامه استراتژیک دیپارتمنت ریاضی

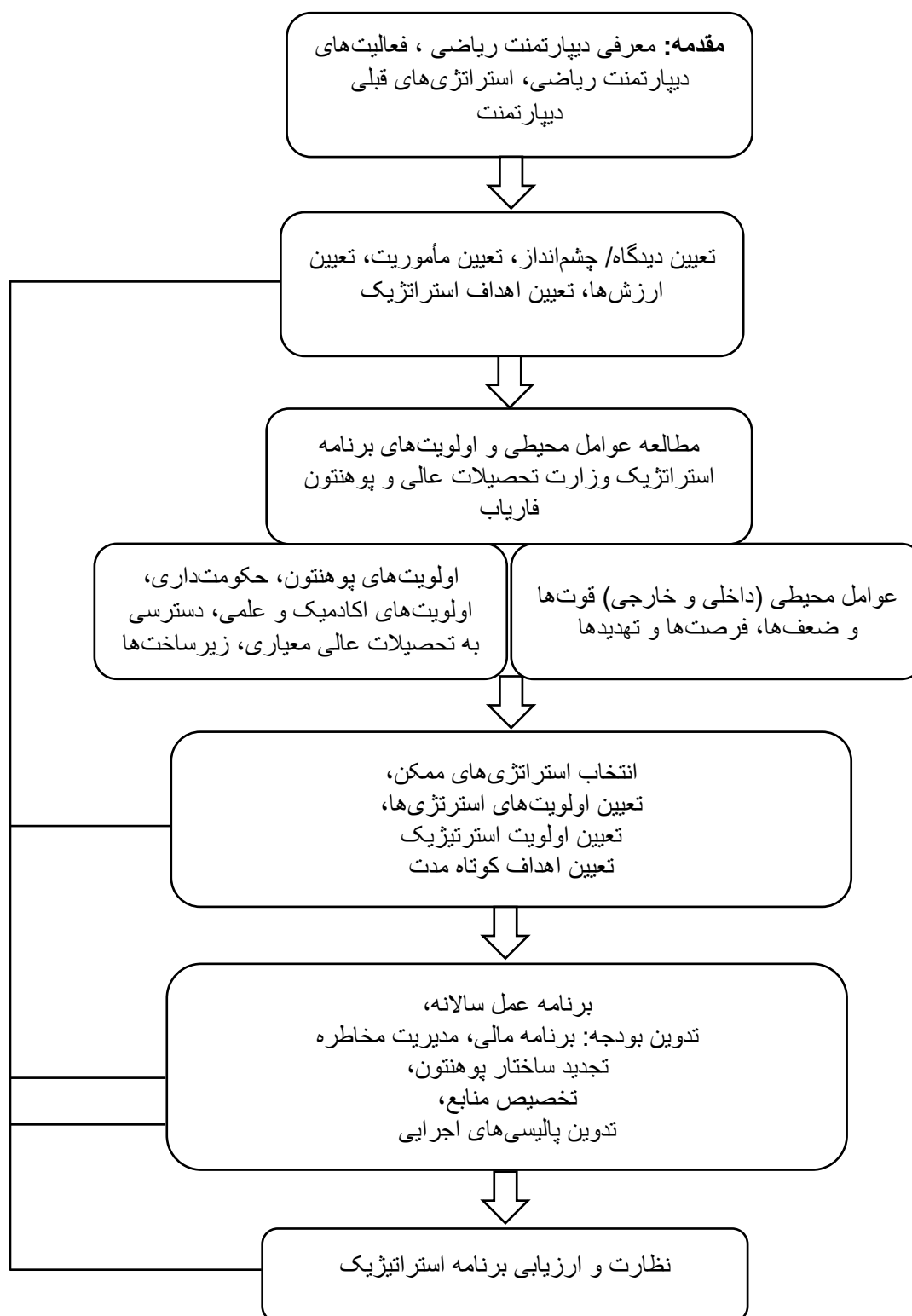
چارچوب برنامه استراتژیک دیپارتمنت ریاضی در سه مرحله و هفت گام مطرح شده است. نخستین مرحله، تدوین برنامه استراتژیک است که با گام اول یعنی مقدمه یا کلیات آغاز می‌شود. این بخش شامل نیازمندی و اهمیت برنامه استراتژیک، معرفی مختصر، وظایف و فعالیت‌ها، استراتژی‌ها و میزان موفقیت استراتژی‌های قبلی دیپارتمنت میشود. در گام دوم مرحله

تدوین، شامل تعیین دیدگاه، تعیین مأموریت، تعیین ارزشها و اهداف استراتژیک دیپارتمنت میشود. گام سوم دو قسمت دارد؛ یکی از قسمت‌ها مربوط به تحلیل عوامل محیطی است، و قسمت دوم شامل اولویت‌های برنامه استراتژیک ملی وزارت تحصیلات عالی و اولویت‌های برنامه‌های استراتژیک پوهنتون و پوهنحی تعلیم و تربیه می‌شود. گام چهارم مشمول انتخاب استراتژی‌های ممکن، تعیین اولویت استراتژی‌ها و درنهایت تعیین اولویت استراتژیک می‌شود.

مرحله دوم، اجرای استراتژی است که شامل تعیین اهداف کوتاه مدت و تدوین برنامه عمل برای سال‌های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف استراتژیک دیپارتمنت می‌شود. گام پنجم، مربوط به برخی اصلاحات مثل تجدید ساختار دیپارتمنت و تخصیص منابع مثل بودجه و دیگر منابع دیپارتمنت و در نهایت تطبیق برنامه می‌شود.

مرحله سوم، ارزیابی است که در گام هفتم باید میکانیزمی برای ارزیابی برنامه استراتژیک دیپارتمنت تدوین کرد.

شکل 1. الگوی تدوین استراتژی دیپارتمنت ریاضی پوهنهی تعلیم و تربیه.



معرفی دیپارتمنت ریاضی

تاریخچه شکل گیری دیپارتمنت ریاضی

رشته تحصیلی ریاضی در پوهنتون‌های افغانستان از تاریخچه‌ای طولانی و غنی برخوردار است. با تأسیس پوهنتون کابل رشته‌های ریاضی به صورت رسمی و اکادمیک وارد آموزش عالی کشور شدند. مطابق پلان‌ها و ستراتیژی‌های وزارت محترم تحصیلات عالی دیپارتمنت‌ها منحیث واحدهای علمی و اکادمیک مکلف به ایجاد فضاء و شرایط مناسب برای فراگیری علوم، پیشرفت علمی و فرهنگی محصلان، آوردن تغییرات مثبت و مطلوب در دانش و سلوک محصلان، تطبیق پلان‌های وزارت محترم تحصیلات عالی، تحقیقات علمی، سوق محصلان بطرف کسب دانش و تطبیق آن در بهرور سازی، رفاه و آسایش زندگی هموطنان عزیز می باشد.

در پهلوی مکلفیت‌های فوق الذکر بهبود کیفیت تدریس و ارایه خدمات و همچنان پروسه تضمین کیفیت و استوار نمودن تمام فعالیت‌های اکادمیک مطابق معیارات وضع شده تضمین کیفیت از وظایف عمده دیپارتمنت‌ها شمرده می شود که این امر در حقیقت این مسله را روشن و هویدا می سازد که در تشکیل دیپارتمنت تعداد اعضای کادر علمی و نیروی بشری به اندازه کافی موجود باشد تا بتوانند وظایف فوق الذکر دیپارتمنت را منحیث یک کولکتیف اعضای کادر علمی که در تحقیقات، تدریس و ارایه خدمات به جامعه مسول است پیش برده و نقش درست را ایفاء نمایند.

قسمیکه اهمیت هر علم از موضوع مورد بحث آن به درستی آشکار می گردد بناء به همه آشکار است که علوم ریاضی یکی از بخش‌های بسا مهم زندگی انسانی محسوب گردیده که امروزه علم بسیار با ارزش و ضروری شمرده می شود. اینکه در کشور عزیز ما افغانستان صنایع در حالت انکشاف نسبی قرار دارد، ازدیاد متعلمین در معارف و کمبود معلمان مسلکی، باعث شد که دیپارتمنت ریاضی در چوکات تربیه معلم ایجاد گردد. ریاضی از مهمترین راه‌های شناخت خدا و رسیدن به خالق یکتا، گسترده ترین و مهمترین بخش علوم طبیعی بشمار می رود که نقش ارزنده و اساسی را در حل معضلات و مشکلات فعلی و آینده انسان-ها دارد. ما اکنون در قرن 21 که تغییرات علم ریاضی و تحولات آن رو به توسعه است به سر می‌بریم بنابراین کشور مانند افغانستان نیازمندی جدی به این علم را دارد. انسان امروز با بحران‌های گوناگون مواجه است که یافتن راه حل آن‌ها بدون کمک و راهنمایی دانشمندان علم ریاضی امکان پذیر نیست.

دیپارتمنت ریاضی از جمله دیپارتمنت‌های کلیدی پوهنچی تعلیم و تربیه بوده که تعلیم و تربیه نسل جوان کشور به به عنوان معلمان آینده و آراسته با زیور دانش نوین، صادق، وطن دوست و مسؤولیت پذیر، وظیفه بس خطیر و پرمسؤولیتی است که اعضای کادر علمی این دیپارتمنت به عهده دارند.

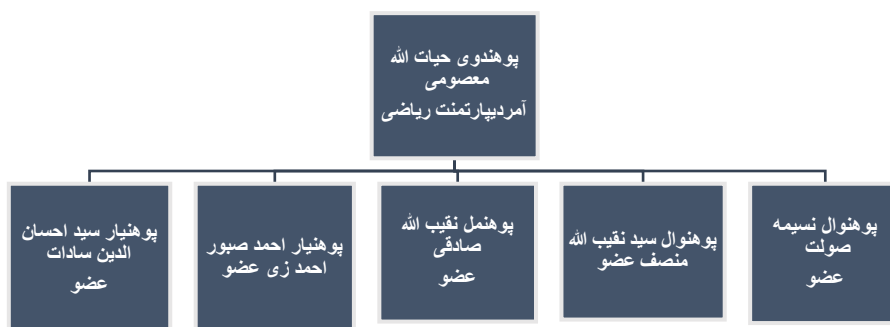
دیپارتمنت ریاضی در سال 1356 هـ ش در چوکات موسسه عالی تربیه معلم وقت (پوهنتون فاریاب کنونی) تأسیس گردید. این دیپارتمنت تا سال 1366 به محصلان خدمات تحصیلی را تا سویه فوق بکلوریا (14 پاس) ارائه می نمود. زمانی که مؤسسه‌ی عالی تربیه معلم به انستیتوت پیداگوژی ارتقاء کرد، فراغت اولین دور دانش آموخته‌گان رشته ریاضی به سویه لیسانس نیز از سال 1368 آغاز گردید.

نصاب تحصیلی دیپارتمنت ریاضی از پوهنچی علوم طبیعی پوهنتون تعلیم و تربیه شهید استاد ربانی را که به سیستم کزیدیت در سال 1391 هـ ش تهیه و از طرف مقام محترم وزارت تحصیلات عالی منظور گردیده بود، تا سال 1388 تطبیق نموده و نصاب جدید این دیپارتمنت در سال 1398 بازنگری شده تا اکنون از نصاب جدید تطبیق می‌شود.

ساختار تشکیلات دیپارتمنت ریاضی پوهنچی تعلیم و تربیه

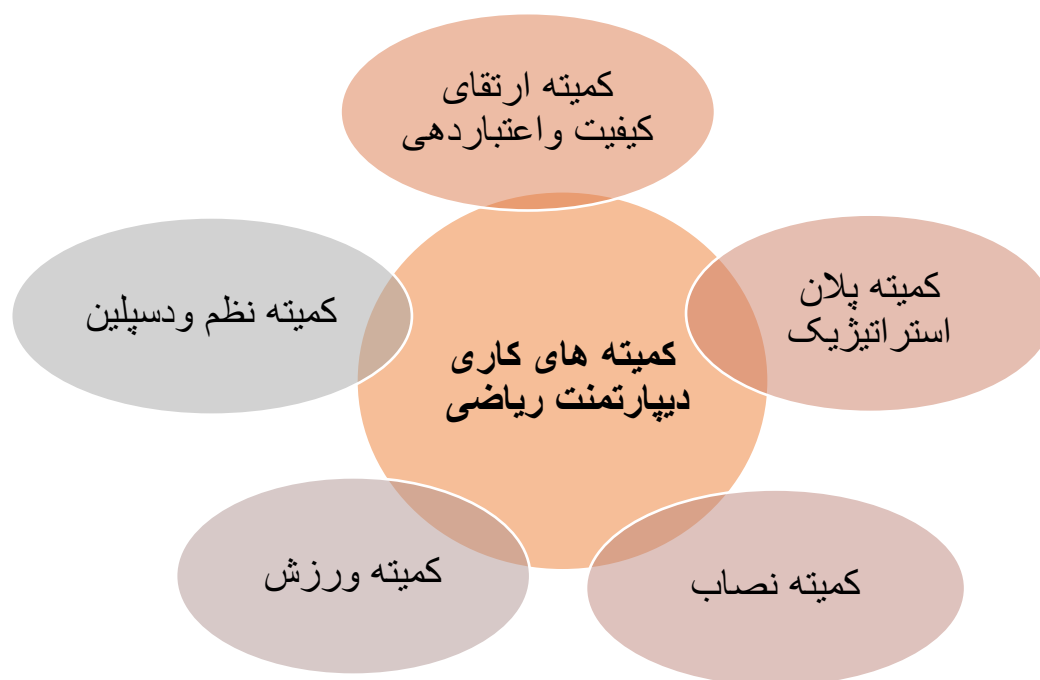
دیپارتمنت ریاضی در حال حاضر دارای 6 نفر استاد که دو نفر آن مصروف تحصیل دوره ماستری در خارج از کشور می‌باشند و سه نفر در دیپارتمنت مصروف تدریس است. و یک نفر از طبقه اناث به خانه می‌باشد. رتب علمی استادان دیپارتمنت 2 نفر پوهنوال، 1 نفر پوهندوی، 1 نفر پوهنمل و دو نفر پوهنیار می‌باشند.

شکل 2: چارت تشکیلات دیپارتمنت ریاضی



کمیته‌های کاری دیپارتمنت ریاضی

دیپارتمنت ریاضی برای تسهیل روند فعالیت‌های اکادمیک خویش، کمیته‌های کاری را ایجاد کرده است که هر یک از آنها بخشی از فعالیت‌های اکادمیک دیپارتمنت را به عهده داشته و اعضای آن از طریق فیصله‌های جلسه دیپارتمنت با توجه به توانایی‌های کاری اعضای کادر علمی به صورت مشورتی و انتخابی تعیین می‌گردد. دیپارتمنت ریاضی دارای پنج کمیته کاری می‌باشد. ساختار هر یک این کمیته به گونه‌ای است دارای یک نفر مسوول، و دو نفر اعضا می‌باشد. شکل شماره (3) کمیته‌های پنجگانه دیپارتمنت ریاضی را نشان می‌دهد.



شکل 3: کمیته های کاری دیپارتمنت ریاضی

اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی

دیپارتمنت ریاضی در حال حاضر دارای 6 نفر استاد که دو نفر آن مصروف تحصیل دوره ماستری در خارج از کشور می باشند و سه نفر در دیپارتمنت مصروف تدریس و یک نفر هم از طبقه اناث به خانه می باشد. رتب علمی استادان دیپارتمنت 2 نفر پوهنوال، 1 نفر پوهندوی، 1 نفر پوهنمل و 2 نفر پوهنیار می باشد.

جنسیت	پوهاند	پوهنوال	پوهندوی	پوهنمل	پوهنیار	نامزد پوهنیار	مجموعه
زن	•	1	•	•	•	•	1
مرد		1	1	1	2		5
مجموعه		2	1	1	1		6

جدول 1: جدول اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی با توجه به تفکیک جنسیت و رتبه علمی.

جنسیت	داکتر	ماستر	لیسانس	مجموعه
زن	•	•	•	•
مرد	•	3	3	6
مجموعه	•	3	3	6

جدول 2: جدول اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی براساس درجه تحصیل و جنسیت.

تناسب میان استادان و محصلان

دیپارتمنت به عنوان هسته‌ی فعالیت‌های اکادمیک در پوهنتون‌ها عنوان می‌شود. اساس فعالیت‌های دیپارتمنت‌ها شامل تدریس، تحقیق و ایجاد روحیه و نگرش مطلوب است که از طریق کادر علمی برای فراگیران عرضه می‌شود. این امر زمانی مؤثریت بالای را دارا می‌باشد که زمان و فرصت کافی برای رسیدگی به این امر مهم برای اعضای کادر علمی میسر باشد. به همین منظور یکی از شاخص‌های اساسی موفقیت امور اکادمیک هر دیپارتمنت، پوهنچی و پوهنتون بستگی به تناسب میان استاد و محصل دارد. زیرا؛ رسیدگی مشکلات محصلان و رفع اشکالات درسی آن‌ها از جمله اولویت درسی نظام آموزشی هر سازمان آموزشی از جمله پوهنتون به حساب می‌آید. به هر اندازه این تناسب معیاری باشد، کسب و فراگیری محتوای آموزشی و تربیت سالم محصلان را ممکن می‌سازد. دیپارتمنت ریاضی پوهنچی تعلیم و تربیه سالانه از طریق امتحان کانکور که از جانب ریاست ملی امتحانات در هماهنگی با وزارت تحصیلات عالی برگزار می‌گردد همه ساله حدود 40 متقاضی کانکور را به عنوان محصل جدیدالشمول جذب می‌کند. برعلاوه مضامین خود این دیپارتمنت برخی از مضامین این رشته به عنوان مضامین اساسی در پنج دیپارتمنت پوهنچی تعلیم و تربیه، پوهنچی کمپیوترساینس، پوهنچی ادبیات و علوم بشری و پوهنچی زراعت درسمسترهای مختلف تدریس می‌شود که حجم مسوولیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی این دیپارتمنت را با در نظر داشت تشکیل کم افزایش می‌دهد. به این اساس جدول شماره (3)، تناسب استاد و محصل را در این دیپارتمنت نشان می‌دهد. جدول مذکور فقط براساس محصلین دیپارتمنت ریاضی ساخته شده است نه براساس محصلین دیپارتمنت‌ها و پوهنچی‌های دیگری که اعضای این دیپارتمنت مسوولیت تدریس آن‌ها را دارند.

جدول 3: جدول توزیع نسبت محصل به اعضای کادر علمی

دیپارتمنت ریاضی	محصل	صنف اول	صنف دوم	صنف سوم	صنف چهارم	مجموعه	تعداد استادان	نسبت محصل محصل: استاد
تعداد	12	12	19	19	19	63	3	1/21

دیدگاه دیپارتمنت ریاضی

دیپارتمنت ریاضی با تمرکز بر ارتقای علوم معاصر، تربیه‌ی نیروی انسانی متخصص و مسلکی، ترویج فرهنگ تحقیق و نوآوری و عرضه‌ی خدمات آموزشی باکیفیت، در چوکات پوهنچی تعلیم و تربیه فعالیت داشته و در راستای پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و آموزشی جامعه‌ی امروز گام برمی‌دارد.

ماموریت دیپارتمنت ریاضی

دیپارتمنت ریاضی مأموریت دارد تا با به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس، استفاده از تکنالوژی معاصر در آموزش، نهادینه‌سازی تحقیق و پرورش مهارت‌های تحلیلی و انتقادی، زمینه‌ی رشد علمی و مسلکی نسل جوان را فراهم سازد. این دیپارتمنت متعهد است با ارتقای کیفیت آموزشی و تحقیقی، نیروی انسانی متخصص را تربیه نموده و در خدمت جامعه و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی روز قرار دهد.

ارزش‌های دیپارتمنت

1. پابندی به اصول و قواعد اسلامی، افغانی و سازمانی.

2. آموزش فراگیر، پویا و متعادل.

3. تطبیق قوانین، مقررات، لوایح و طرز‌العمل‌های نافذه کشور.

4. استقلال مالی.

5. آزادی اکادمیک.

6. تربیه معلمان مسلکی مطابق رشته.

7. تعهد در امور کاری.

8. تحقیق محوری.

9. عمل کرد صادقانه نسبت به وظیفه مقدس معلمی.

10. رقابت پذیری.

11. حرفه گرایی و اعتماد سازی.

12. وظیفه‌شناسی.

13. شایسته سالاری و تشویق نیروی انسانی متعهد و خلاق.

14. سعی ورزی، نوآوری و ابتکار.

15. تصمیم‌گیری مشارکتی.

16. تبعیض زدائی.

اهداف استراتژیک دیپارتمنت ریاضی

اهداف استراتژیک دیپارتمنت ریاضی وابسته به زیربنای محکم تدریس و آموزش ریاضی می‌باشد. بنابراین اهداف اساسی دیپارتمنت ریاضی قرار ذیل اند.

1. تربیه معلمان مسلکی رشته ریاضی مطابق نیاز کشور.
2. تشویق استادان ریاضی به برنامه‌های ماستری و دکتورا.
3. جذب اعضای کادر علمی با حداقل سویه تحصیلی ماستر.
4. ایجاد برنامه ماستری رشته ریاضی.
5. انکشاف تحقیقات علمی در رشته ریاضی.
6. تقویت فعالیت‌های ارتقای کیفیت و اعتباردهی از طریق ارزیابی خودی.
7. تقویت نظام اداری، رهبری و مدیریتی فعالیت‌های اکادمیک دیپارتمنت براساس نظام مدیریت مشارکتی.
8. ایجاد سیستم منظم تدریس و آموزش ریاضی.
9. انکشاف لکچرنوت‌ها به کتاب درسی.
10. تقویت و ارتقای اعتبار اکادمیک دیپارتمنت با رویکرد تیمی میان اعضای کادر علمی دیپارتمنت.
11. برقرار توأمیت با ادارات ذیربط به منظور تقویت و اشتراک تجارب اکادمیک.
12. انکشاف تجارب علمی دیپارتمنت با استفاده از رویکرد سازمان‌های یادگیرنده.

اهداف فوق با توجه به استراتژی انکشاف ملی، استراتژی وزارت تحصیلات عالی و استراتژی پوهنتون فاریاب و پوهنچی تعلیم و تربیه در حوزه‌های حکومت داری، شیوه‌های رهبری، فعالیت‌های علمی و ارائه خدمات به محصلان قرار جدول شماره (4) قرار زیر تقسیم بندی شده است.

جدول 4: دسته بندی اهداف استراتژیک دیپارتمنت ریاضی براساس حوزه‌های استراتژی ملی، وزارت تحصیلات عالی و پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون فاریاب.

حوزه‌ها	اهداف استراتژیک
حکومت داری	تقویت نظام اداری، رهبری و مدیریتی فعالیت‌های اکادمیک دیپارتمنت براساس نظام مدیریت مشارکتی. جذب اعضای کادر علمی جدید با حد اقل سویه تحصیلی ماستر. تقویت فعالیت‌های ارتقای کیفیت و اعتباردهی از طریق ارزیابی خودی.
شیوه‌های رهبری	تقویت و ارتقای اعتبار اکادمیک دیپارتمنت با رویکرد تیمی میان اعضای کادر علمی دیپارتمنت؛ برقراری توأمیت با ادارات ذیربط به منظور تقویت و اشتراک تجارب اکادمیک؛

فعالیت‌های علمی	انکشاف تحقیقات علمی در رشته ریاضی. انکشاف تجارب علمی دیپارتمنت با استفاده از رویکرد سازمان‌های یادگیرنده؛ ایجاد سیستم منظم تدریس و آموزش.
ارائه خدمات به محصلان	جذب متقاضیان کانکور در هر سال و تربیت آن‌ها براساس نیاز بازار با فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی؛ انکشاف لکچرنوت‌ها به کتاب درسی.
زیرساخت‌ها	فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی

اهداف عینی

دیپارتمنت ریاضی، اهداف استراتژیک خویش را از طریق تحقق اهداف عینی زیر طی ختم پنج سال آینده به دست خواهد آورد:

دولت داری

هدف استراتژیک 1: تقویت نظام اداری، رهبری و مدیریتی فعالیت‌های اکادمیک دیپارتمنت براساس نظام مدیریت مشارکتی

اهداف عینی

1. تقویت سیستم مراسلات و مکاتبات دیپارتمنت.
 2. تقویت سیستم پلان‌گزاری فعالیت‌های اداری، علمی و تدریسی دیپارتمنت.
 3. تحکیم هماهنگی میان اعضای کادر علمی به منظور بهبود بیشتر فعالیت های علمی.
 4. ایجاد میکانیزم نظارتی از روند تدریس و فعالیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی.
 5. تقویت سیستم گزارش دهی دیپارتمنت بر اساس سمستر و ختم سال تحصیلی.
- هدف استراتژیک 2: جذب اعضا کادر علمی جدید با حد اقل سویه تحصیلی ماستر.

اهداف عینی

1. بازنگیری و تحلیل نصاب تحصیلی دیپارتمنت به منظور بهبود مکلفیت های تدریسی اعضای کادر علمی.
2. تلاش به منظور دریافت بست‌های اکادمیک و پیگیری روند استخدام اعضای کادر علمی جدید حداقل به سویه ماستر.
3. رفع کوتاه مدت کمبود اعضای کادر علمی با استخدام اعضای کادر علمی قراردادی، مطابق به شرایط وزارت تحصیلات عالی.

شیوه‌های رهبری

هدف استراتژیک 1: تقویت و ارتقای اعتبار اکادمیک دیپارتمنت با رویکرد تیمی میان اعضای کادر علمی دیپارتمنت.

اهداف عینی

1. استاندارد سازی فعالیت‌های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه ارتقای کیفیت و اعتباردهی.
 2. افزایش میزان انگیزه و تعهد مسلکی میان اعضای کادر علمی با استفاده از تصمیم‌گیری‌های مشارکتی.
- هدف استراتژیک 2: برقراری توأمیت با ادارات ذیربط به منظور تقویت و اشتراک تجارب اکادمیک.

اهداف عینی

1. برقراری توأمیت با دیپارتمنت‌های پوهنچی تعلیم و تربیه.
2. برقراری توأمیت با پوهنچی ریاضی پوهنتون کابل.
3. برقراری توأمیت با مدیریت ساینس و تکنالوژی معلوماتی ریاست معارف.

فعالیت‌های علمی

هدف استراتژیک 1: انکشاف تحقیقات علمی در رشته ریاضی

اهداف عینی

1. تقویت و ایجاد میکانیزم وساختار کاری کمیته تحقیق دیپارتمنت.
2. برگزاری ورکشاپ‌های تحقیق در هر سمستر به منظور تقویت روحیه تحقیق محور در میان اعضای کادر علمی و محصلان دیپارتمنت.
3. تغییر رویکرد پایان نامه نویسی محصلان مبتنی بر تحقیقات ساحوی براساس یک میکانیزم تدوین شده.
4. نشر حد اقل یک مقاله علمی در ژورنال‌های بین‌المللی و چهار مقاله در ژورنال‌های داخلی توسط اعضای کادر علمی دیپارتمنت در هر سال.
5. تشویق محصلان به کاهای تحقیقی

هدف استراتژیک 2: انکشاف تجارب علمی دیپارتمنت با استفاده از رویکرد سازمان‌های یادگیرنده؛

اهداف عینی

1. دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی یک تن از اعضای کادر علمی غرض ارتقای سطح تحصیلی به سویه ماستر.
2. دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی از اعضای کادر علمی غرض ارتقا سطح تحصیلی به سویه داکتر.
3. معرفی اعضای کادر علمی در برنامه‌های علمی به منظور تقویت تجارب.

ارائه خدمات به محصلان

هدف استراتژیک: جذب متقاضیان کانکور در هر سال و تربیت آن‌ها براساس نیاز بازار با فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی.

اهداف عینی

1. جذب حد اقل 50 تن از متقاضیان کانکور در هر سال و تربیت معیاری آن‌ها به منظور رفع نیاز بازار کار.
2. انکشاف و معیاری سازی نصاب تعلیمی دیپارتمنت ریاضی.
3. تلاش برای کارایی فارغان دیپارتمنت ریاضی مطابق به تخصص ومهارت‌های فراگرفته آن‌ها.
4. پیگیری مدام و منظم فعالیت‌های فارغان دیپارتمنت ریاضی به منظور تحلیل میزان مثمریت آن‌ها در جامعه.
5. زیرساخت‌ها فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی.

تحلیل عوامل محیطی

عوامل داخلی

قوت‌ه (S)

1. موجودیت برنامه‌های استراتژیک و اهداف مشخص؛
2. مطابقت برنامه‌های آموزشی با معیارهای وزارت تحصیلات عالی؛
3. روابط مثبت و همکاری علمی میان استاد و محصل؛
4. تأکید نصاب بر مهارت‌های حل مسئله و تحلیل؛
5. داشتن اعضای کادر علمی به سویه ماستر و لیسانس با توانایی علمی و آموزشی مناسب؛
6. تمایل استادان به شرکت فعال در برنامه‌های ارتقای ظرفیت؛
7. دسترسی استادان، کارمندان و محصلان به اینترنت و تکنولوژی؛
8. وجود سیستم ارزیابی عملکرد استادان و گزارش‌دهی مستمر؛
9. حضور استادان توانمند در تحقیقات علمی و کاربردی؛
10. تطبیق سیستم تدریس مبتنی بر نتیجه و محصل محور؛
11. فراهم بودن زمینه تحقیق برای استادان و محصلان؛
12. داشتن سیستم معلوماتی محصلان و فارغان.

ضعف‌ها (W)

1. کمبود لابراتوارهای تحقیقی و تجهیزات علمی؛
2. کمبود امکانات تحقیقی و تجهیزات آزمایشگاهی؛
3. اختصاص بودجه محدود برای پروژه‌های تحقیقاتی؛

4. کمبود کتابخانه‌های معیاری در سطح پوهنچی‌ها؛
5. کمبود بورسیه‌های درازمدت و کوتاه‌مدت برای ارتقای ظرفیت؛
6. نداشتن ایمیل آدرس رسمی برای استادان و کارمندان پوهنچی؛
7. نبود دیتابیس معیاری به صورت آنلاین جهت جمع‌آوری و تحلیل احصائیه؛
8. نبود لابراتوار مجهز نرم‌افزارهای ریاضی و آماری؛
9. کمبود منابع درسی چاپی و دیجیتال؛
10. محدود بودن ارتقای ظرفیت اساتید (ورکشاپ‌ها و دوره‌ها)؛
11. ضعف محصلان در مهارت‌های کاربردی و نرم‌افزارهای آماری؛
12. ناکافی بودن بودجه برای تهیه مواد و تجهیزات درسی؛
13. عدم به‌روز رسانی منظم محتوای درسی.

عوامل خارجی

فرصت‌ها (o)

1. موجودیت امنیت و نظام اسلامی؛
2. حمایت و همکاری مقام ریاست پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی؛
3. دسترسی گسترده به منابع آموزشی آنلاین؛
4. رشد تکنالوژی معلوماتی و نرم‌افزارهای تحلیل ریاضی؛
5. نیاز ادارات دولتی و خصوصی به فارغان ریاضی؛
6. قابلیت فارغان برای تدریس در مکاتب؛
7. توسعه و ارتقای برنامه‌های علمی در پوهنتون؛
8. فرصت‌های بیشتر برای انجام فعالیت‌های علمی و تحقیقی؛
9. امکانات آموزش الکترونیکی و پلتفرم‌های آنلاین رایگان؛
10. فرصت همکاری و تبادل دانش با سایر پوهنتون‌ها؛
11. وجود توانمندی برای پذیرش محصلان بیشتر در آینده.

تهدیدها (t)

1. عدم علاقه‌مندی قشر جوان به تحصیلات عالی در جامعه؛
2. پایین بودن سطح دانش و مهارت‌های فارغ‌التحصیلان؛
3. عدم استقلالیت مالی؛
4. محدودیت فرصت‌های شغلی برای فارغان؛
5. کمبود بودجه توسعه‌ای برای پروژه‌های جدید؛

6. کاهش تعداد بورسیه‌های تحصیلی؛
7. کاهش همکاری نهادهای داخلی و خارجی؛
8. فرار اعضای کادر علمی؛
9. دسترسی به اینترنت با کیفیت پایین؛
10. مهاجرت اساتید و محصلان و کاهش ظرفیت علمی؛
11. کمبود بودجه دولتی برای توسعه دیپارتمنت؛
12. مشکلات اقتصادی محصلان و کاهش کیفیت یادگیری.

تحلیل عوامل محیطی

الف: عوامل محیطی (داخلی) به‌روى IFEM

شماره	عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
1	مطابقت برنامه‌های آموزشی با معیارهای وزارت تحصیلات عالی	0.065	3.5	0.2275
2	روابط مثبت و همکاری علمی میان استاد و محصل	0.06	3.5	0.2100
3	تأکید نصاب بر مهارت‌های حل مسئله و تحلیل	0.07	3	0.2100
4	داشتن اعضای کادر علمی به سویه ماستر و لیسانس با توانایی علمی و آموزشی مناسب	0.055	3	0.1650
5	تمایل استادان به شرکت فعال در برنامه‌های ارتقای ظرفیت	0.06	3	0.1800
6	دسترسی استادان، کارمندان و محصلان به اینترنت و تکنولوژی	0.055	3	0.1650
7	وجود سیستم ارزیابی عملکرد استادان و گزارش‌دهی مستمر	0.05	3	0.1500
8	حضور استادان توانمند در تحقیقات علمی و کاربردی	0.05	3	0.1500
9	تطبیق سیستم تدریس مبتنی بر نتیجه و محصل محور	0.055	3	0.1650
10	فراهم بودن زمینه تحقیق برای استادان و محصلان	0.065	3	0.1950
11	داشتن سیستم معلوماتی محصلان و فارغان	0.05	3	0.1500
12	کمبود امکانات تحقیقی و تجهیزات آزمایشگاهی	0.045	2	0.0900
13	اختصاص بودجه محدود برای پروژه‌های تحقیقاتی	0.05	2	0.1000
14	کمبود کتابخانه‌های معیاری در سطح پوهنچ‌ها	0.035	2	0.0700
15	کمبود بورسیه‌های درازمدت و کوتاه‌مدت برای ارتقای ظرفیت	0.04	2	0.0800
16	نداشتن ایمیل آدرس رسمی برای استادان و کارمندان پوهنچ	0.02	1.5	0.0300

0.0350	1.4	0.025	نبود دیتابیس معیاری به صورت آنلاین جهت جمع‌آوری و تحلیل احصائیه	17
0.0200	1	0.02	نبود لابراتوار مجهز نرم‌افزارهای ریاضی و آماری	18
0.0300	1.5	0.02	کمبود منابع درسی چاپی و دیجیتال	19
0.0600	2	0.03	محدود بودن ارتقای ظرفیت اساتید (ورکشاپ‌ها و دوره‌ها)	20
0.0800	2	0.04	ضعف محصلان در مهارت‌های کاربردی و نرم‌افزارهای آماری	21
0.0200	1	0.02	ناکافی بودن بودجه برای تهیه مواد و تجهیزات درسی	22
0.0250	1	0.025	عدم به‌روز رسانی منظم محتوای درسی	23
2.6075		1	میزان	

ب: عوامل محیطی (خارجی) به روش EFEM

شماره	عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدات)	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
1	موجودیت امنیت و نظام اسلامی	0.066	4	0.2640
2	حمایت و همکاری مقام ریاست پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی	0.062	3.5	0.2170
3	دسترسی گسترده به منابع آموزشی آنلاین	0.053	3	0.1590
4	رشد تکنالوژی معلوماتی و نرم‌افزارهای تحلیل ریاضی	0.053	3	0.1590
5	نیاز ادارات دولتی و خصوصی به فارغان ریاضی	0.052	3	0.1560
6	قابلیت فارغان برای تدریس در مکاتب	0.051	3	0.1530
7	توسعه و ارتقای برنامه‌های علمی در پوهنتون	0.05	3	0.1500
8	فرصت‌های بیشتر برای انجام فعالیت‌های علمی و تحقیقی	0.056	3	0.1680
9	امکانات آموزش الکترونیکی و پلتفرم‌های آنلاین رایگان	0.054	3	0.1620
10	فرصت همکاری و تبادل دانش با سایر پوهنتون‌ها	0.056	3	0.1680
11	وجود توانمندی برای پذیرش محصلان بیشتر در آینده	0.053	3	0.1590
12	عدم علاقه‌مندی قشر جوان به تحصیلات عالی در جامعه	0.06	3	0.1800
13	پایین بودن سطح دانش و مهارت‌های فارغ‌التحصیلان	0.028	2	0.0560
14	عدم استقلالیت مالی	0.037	1.8	0.0666
15	محدودیت فرصت‌های شغلی برای فارغان	0.038	1	0.0380
16	کمبود بودجه توسعه‌ای برای پروژه‌های جدید	0.028	1	0.0280

0.0180	1	0.018	کاهش تعداد بورسیه‌های تحصیلی	17
0.0570	1.5	0.038	کاهش همکاری نهادهای داخلی و خارجی	18
0.0280	1	0.028	فرار اعضای کادر علمی	19
0.0760	2	0.038	دسترسی به اینترنت با کیفیت پایین	20
0.0560	2	0.028	مهاجرت اساتید و محصلان و کاهش ظرفیت علمی	21
0.0150	1	0.015	کمبود بودجه دولتی برای توسعه دیپارتمنت	22
0.0380	1	0.038	مشکلات اقتصادی محصلان و کاهش کیفیت یادگیری	23
2.5716		1.000	میزان	

مقایسه عوامل محیطی (داخلی و خارجی)

در این مرحله عوامل اصلی داخلی و خارجی، با استفاده از ابزار هایی همچون ماتریکس سوات (SWOT) و ماتریکس داخلی و خارجی (IE) تطبیق داده شده که در نتیجه، استراتیژی دیپارتمنت ریاضی در آن مشخص گردیده که این استراتیژی در راستای ماموریت دیپارتمنت بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی می‌باشد.

جدول موقعیت استراتژیک دیپارتمنت با استفاده از روش (IE)

نمره نهایی ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی (۲۶)				
1	2	3	4	
I	II	III		3
VII	V 	VI		2
IIIX	IV	IX		1
				نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲۵)

با در نظر داشت نمرات بدست آمده از تحلیل عوامل محیطی داخلی و خارجی، موقعیت دیپارتمنت ریاضی در جایگاه حفظ و ثبات تعیین گردید.

نمره نهایی ماتریکس ارزیابی عوامل داخلی (۲.۶)		
۴	۲.۵	۱
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲.۵۷) 2.5	استراتژی های تهاجمی موقعیت دیپارتمنت ریاضی	استراتژی های محافظه کارانه
	استراتژی های رقابتی	استراتژی های تدافعی

تعیین حالت استراتژیک دیپارتمنت ریاضی

با توجه به نتایج تحلیل عوامل داخلی (۲.۶) و خارجی (۲.۵۷)، دیپارتمنت ریاضی پوهنچی تعلیم و تربیه در موقعیت استراتژیک تهاجمی با رویکرد تدریجی قرار دارد؛ موقعیتی که نشان دهنده توانمندی های داخلی قابل توجه و فرصت های محیطی بالقوه است. در این چارچوب، دیپارتمنت ریاضی می تواند با بهره گیری از نقاط قوت موجود، به طور مرحله ای و پایدار در مسیر توسعه علمی و ارتقای جایگاه خود حرکت نماید.

تشکیل ماتریس SWOT:

این ماتریس، کاربردهای زیادی در میان مدیران و برنامه ریزان استراتژیک دارد. در این ابزار تحلیلی از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد استراتژی های که ممکن است مورد توجه قرار گیرند، استفاده می گردد. به طور کلی، این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را با هم پیوند می دهد و به عنوان پایه ای برای استراتژی های ممکن برای SWOT استفاده می گردد. جدول شماره (9) ماتریس تحلیل سوات دیپارتمنت ریاضی پوهنچی تعلیم و تربیه می باشد که مورد بررسی قرار گرفته است. این ابزار تحلیلی، استراتژی های را ایجاد می نمایند که بعداً می توانند مورد استفاده قرار گیرند. کاربرد دیگر آن در مدل QSMP است که زمینه مقایسه فرصت ها و تهدیدات کلیدی خارجی با، ضعف ها قوت های داخلی است.

بسیاری از مؤلفین حوزه برنامه ریزی راهبردی به لزوم بهره گیری شرکت ها از قوت خود برای استفاده از فرصت ها اعتقاد دارند اما نباید معادلات مهم دیگری هم چون کاستن از ضعف ها به منظور بهره جستن از فرصت ها مورد غفلت قرار گیرد. به

هر حال یک (ضعف) در حقیقت به مفهوم نبود (قوت) است و تلاش در جهت کاستن از ضعف می‌تواند به نوبه خود به تدوین یک راهبرد متمایز برای موسسه منجر شود. تکنیک تحلیل SWOT همچنین ابزاری برای ترغیب تصمیم‌گیران جهت یافتن تاکتیک‌ها و اقدامات مؤثرتر می‌باشد.

جدول‌های تحلیل عوامل داخلی و خارجی (جدول شماره 7 و شماره 8) نشان داد که عوامل داخلی (SW) برابر با 2.6 و میزان فرصت‌ها و تهدیدها (OT) برابر با 2.57 می‌باشد. چون میانگین نمرات به دست آمده هم برای عوامل داخلی و هم برای عوامل خارجی در یک طیف هستند و اوسط نزدیک به هم دارند؛ بنابراین برای سایر حالت‌ها نیز استراتژی تدوین گردیده است که جدول ماتریس SWOT جدول شماره (9) جزئیات آن را نشان می‌دهد.

جدول 9: ماتریس SWOT

نقاط قوت S	نقاط ضعف W
S1. موجودیت برنامه‌های استراتژیک و اهداف مشخص. S2. مطابقت برنامه‌های آموزشی با معیارهای وزارت تحصیلات عالی. S3. روابط مثبت و همکاری علمی میان استاد و محصل. S4. تأکید نصاب بر مهارت‌های حل مسئله و تحلیل. S5. داشتن اعضای کادر علمی به سویه ماستر و لیسانس با توانایی علمی و آموزشی مناسب. S6. تمایل استادان به شرکت فعال در برنامه‌های ارتقای ظرفیت. S7. دسترسی استادان، کارمندان و محصلان به اینترنت و تکنولوژی. S8. وجود سیستم ارزیابی عملکرد استادان و گزارش‌دهی مستمر. S9. حضور استادان توانمند در تحقیقات علمی و کاربردی. S10. تطبیق سیستم تدریس مبتنی بر نتیجه و	W1. کمبود لابراتوارهای تحقیقی و تجهیزات علمی. W2. کمبود امکانات تحقیقی و تجهیزات آزمایشگاهی. W3. اختصاص بودجه محدود برای پروژه‌های تحقیقاتی. W4. کمبود کتاب‌خانه‌های معیاری در سطح پوهنچی‌ها. W5. کمبود بورسیه‌های درازمدت و کوتاه‌مدت برای ارتقای ظرفیت. W6. نداشتن ایمیل آدرس رسمی برای استادان و کارمندان پوهنچی. W7. نبود دیتابیس معیاری به صورت آنلاین جهت جمع‌آوری و تحلیل احصائیه؛ W8. نبود لابراتوار مجهز نرم‌افزارهای ریاضی و آماری؛ W9. کمبود منابع درسی چاپی و دیجیتال؛ W10. محدود بودن ارتقای ظرفیت اساتید (ورکشاپ‌ها و دوره‌ها)؛ W11. ضعف محصلان در مهارت‌های کاربردی و نرم‌افزارهای آماری؛ W12. ناکافی بودن بودجه برای تهیه مواد و تجهیزات درسی؛ W13. عدم به‌روز رسانی منظم محتوای درسی.

محیط درونی

محیط بیرونی

	محصل محور.	
	S11. فراهم بودن زمینه تحقیق برای استادان و محصلان.	
	S12. داشتن سیستم معلوماتی محصلان و فارغان.	
فرصت‌ها O O1. موجودیت امنیت و نظام اسلامی. O2. حمایت و همکاری مقام ریاست پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی. O3. دسترسی گسترده به منابع آموزشی آنلاین. O4. رشد تکنالوژی معلوماتی و نرم‌افزارهای تحلیل ریاضی. O5. نیاز ادارات دولتی و خصوصی به فارغان ریاضی. O6. قابلیت فارغان برای تدریس در مکاتب. O7. داشتن روحیه همکاری بین دیپارتمنت‌های ریاضی در سطح کشور.	استراتیژی‌های تهاجمی SO S1,S7,S10,S4,S5,S6,S11,S12, ➤ O1,O3,O4,O5,O6,O7 (SO1) 1- ارائه خدمات بهتر در حوزه‌های علمی، تدریسی، اداری و هماهنگی و حمایتی نسبت به سایر رشته‌ها برای محصلان. 2- تلاش برای کسب نمره عالی در مرحله سوم تضمین کیفیت. 3- تربیت استادان فعال و متعهد در بخش ریاضی برای ریاست معارف S1,S2,S3,S4,S5,O2, 10(SO2) ➤ 1- ارائه بیشتر آثار علمی. 2- تشویق محصلان با فعالیت‌های تحقیقی. S1,S6,S11,S13,O6,O7(SO3) ➤ 1- اخذ امتحان کادری بصورت شفاف S1,S8,S13,O5,O7(SO4) ➤ 1- ایجاد برنامه ماستری در بخش ریاضی. 2- ارتقای درجه تحصیل استادان از لیسانس به ماستر.	استراتیژی‌های محافظه کارانه WO W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,W8,W ➤ O5,O3,O6,O7(WO1) 1- معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت. 2- مرفوع سازی ضروریات دیپارتمنت در بخش علمی. 3- مرفوع سازی نیازهای دیپارتمنت در بخش کتب درسی و ممد درسی. 4- جلب حمایت رهبری پوهنتون و مقام محترم وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارایه خدمات بهتر.
تهدیدات T T1. عدم علاقه‌مندی قشر جوان به تحصیلات عالی	استراتیژی‌های رقابتی ST T1,T2,T4,S7,S10,S14,S15,S19,S20(ST1) ➤ 1- تشویق محصلان به ادامه تحصیل و کمک نمودن با	استراتیژی‌های تدافعی WT W1,W2,W5,T1,T2,T4(WT1) ➤

1- آرایه کنفرانس‌های علمی درمورد معرفی سافت ویرهای ریاضی و ژورنال‌های بین‌المللی مربوط به ریاضی. 2- تلاش برای رفع مشکلات محصلان درقسمت اساسات علم ریاضی. ➤ T3,T5,S1,S7,S18,S19(ST2) W3,W4,W6,W7,W8,W9,T3,T4,T5(WT2) 1- بهبود نظام گزارش دهی به منظور تقویت هماهنگی با هیات رهبری پوهنحی و پوهنتون جهت رفع نیازمندی‌های دیپارتمنت. 2- تقویت نظام اطلاعات و ارتباطات با جامعه و مسوولین ذیربط.	آن‌ها درقسمت اساسات علم ریاضی. 2- ایجاد و تحکیم کانال‌های ارتباطات با جامعه با استفاده از توانایی‌های اعضای کادر علمی و نیروی محرکه محصلان. ➤ T3,T5,S1,S7,S18,S19(ST2) 1- تحکیم، گسترش و سازماندهی برنامه‌ها و فعالیت علمی، تحقیقاتی، و اداری دیپارتمنت.	در جامعه. T2. پایین بودن سطح دانش و مهارت‌های فارغ‌التحصیلان. T3. عدم استقلال مالی. T4. محدودیت فرصت‌های شغلی برای فارغان. T5. کمبود بودجه توسعه‌ای برای پروژه‌های جدید. T6. کاهش تعداد بورسیه‌های تحصیلی. T7. کاهش همکاری نهادهای داخلی و خارجی. T8. فرار اعضای کادر علمی. T9. دسترسی به اینترنت با کیفیت پایین. T10. مهاجرت اساتید و محصلان و کاهش ظرفیت علمی. T11. زمان گیر بودن پروسه استخدام اعضای کادر علمی. T12. مشکلات اقتصادی محصلان و کاهش کیفیت یادگیری.
---	--	---

چنانچه شکل شماره (3) نشان می‌دهد، اوسط نمرات حاصل ضرایب عوامل داخلی و خارجی، موقعیت استراتیژی کلی دیپارتمنت ریاضی را، استراتیژی رقابتی تعیین می‌کند. اما با توجه به تحلیل جدول ماتریس سوات (جدول شماره 9)، دیپارتمنت ریاضی پوهنحی تعلیم و تربیه قادر خواهد بود تا استراتیژی‌های فرعی متفاوت را نیز غرض تحقق اهداف استراتیژیک خویش دنبال کند که در نتیجه این امر در مجموع، 19 استراتژی فرعی به دست آمده است. استراتیژی‌های 19 گانه متذکره به ترتیب 8 استراتیژی برای حالت SO، 4 استراتیژی برای حالت WO، 3 استراتیژی برای حالت ST و 4 استراتیژی برای حالت WT برای پنج سال آینده امورات دیپارتمنت ریاضی تدوین شده است. لذا آمریت و اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی طی پنج سال آینده با تعقیب استراتیژی‌های مذکور می‌توانند ضعف‌ها و تهدیدهای موجود را از میان برداشته و قابلیت وارد شدن در استراتیژی تهاجمی را به دست آورند تا از این طریق بتوانند چشم‌انداز تعیین شده خویش را به واقعیت تبدیل نمایند.

جدول 10: جدول تعیین ضریب وزنی QSMP تحلیل سوات دیپارتمنت ریاضی پوهنځی تعلیم و تربیه

عوامل استراتیژیک		وزن	SO1		SO2		SO3		SO4		WO1		ST1		ST2		WT1		WT2	
AS	TAS		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
فرصت ها (O)																				
O1. موجودیت امنیت و نظام اسلامی.		0.066	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05
O2. حمایت و همکاری مقام ریاست پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی.		0.062	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05
O3. دسترسی گسترده به منابع آموزشی آنلاین.		0.053	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03
O4. رشد تکنالوژی معلوماتی و نرم افزارهای تحلیل ریاضی.		0.053	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03
O5. نیاز ادارات دولتی و خصوصی به فارغان ریاضی.		0.052	4	0.08	4	0.08	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02
O6. قابلیت فارغان برای تدریس در مکاتب.		0.051	4	0.08	4	0.08	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02
O7. توسعه و ارتقای برنامه های علمی در پوهنتون.		0.05	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02
O8. فرصت های بیشتر برای انجام فعالیت های علمی و تحقیقی.		0.056	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
O9. امکانات آموزش الکترونیکی و پلتفورم های آنلاین رایگان.		0.054	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
O10. فرصت همکاری و تبادل دانش با سایر پوهنتون ها.		0.056	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
تهدیدها (T)																				

0,10	1	0	0	0,10	2	0,30	3	0,20	2	0,10	1	0,20	2	0,30	3	0,20	2	0,06	T1. عدم علاقه‌مندی قشر جوان به تحصیلات عالی در جامعه.
0	0	0,08	1	0,16	2	0,24	3	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,24	3	0,08	1	0,028	T2. پایین بودن سطح دانش و مهارت‌های فارغ‌التحصیلان.
0,10	2	0,15	3	0	0	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,05	1	0,037	T3. عدم استقلالیت مالی.
0,05	1	0,05	1	0,10	2	0,15	3	0,10	2	0,05	1	0,05	1	0,15	3	0,05	1	0,038	T4. محدودیت فرصت‌های شغلی برای فارغان.
0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,05	1	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,028	T5. کمبود بودجه توسعه‌ای برای پروژه‌های جدید.
0,05	1	0,15	3	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,05	1	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,018	T6. کاهش تعداد بورسیه‌های تحصیلی.
0,10	2	0,15	3	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,10	2	0,038	T7. کاهش همکاری نهادهای داخلی و خارجی.
0,06	3	0,06	3	0,02	1	0,04	2	0,04	2	0,02	1	0,04	2	0,04	2	0,06	3	0,028	T8. فرار اعضای کادر علمی.
0,06	3	0,06	3	0,02	1	0,04	2	0,04	2	0,02	1	0,04	2	0,04	2	0,06	3	0,038	T9. دسترسی به اینترنت با کیفیت پایین.
0,10	2	0,15	3	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,028	T10. مهاجرت اساتید و محصلان و کاهش ظرفیت علمی.
0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,05	1	0,16	2	0,08	1	0,08	1	0,015	T11. کمبود بودجه دولتی برای توسعه دیپارتمنت.

WT2		WT1		ST2		ST1		WO1		SO4		SO3		SO2		SO1		وزن	عوامل استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		

																			قوت ها (S)
0,30	2	0,30	2	0,45	3	0,60	4	0,45	3	0,60	4	0,45	3	0,60	4	0,60	4	0,065	S1. مطابقت برنامه‌های آموزشی با معیارهای وزارت تحصیلات عالی.
0,1	2	0,1	2	0,15	3	0,2	4	0,15	3	0,2	4	0,15	3	0,20	4	0,20	4	0,06	S2. روابط مثبت و همکاری علمی میان استاد و محصل.
0,1	2	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,2	4	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,07	S3. تأکید نصاب بر مهارت‌های حل مسئله و تحلیل.
0,10	2	0,05	1	0,15	3	0,10	2	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,20	4	0,15	3	0,055	S4. داشتن اعضای کادر علمی به سویه ماستر و لیسانس با توانایی علمی و آموزشی مناسب.
0,09	3	0,06	2	0,09	3	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,09	3	0,09	3	0,06	S5. تمایل استادان به شرکت فعال در برنامه‌های ارتقای ظرفیت.
0,30	3	0,20	2	0,40	4	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,40	4	0,40	4	0,055	S6. دسترسی استادان، کارمندان و محصلان به اینترنت و تکنولوژی.
0,09	3	0,03	2	0,12	4	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,12	4	0,12	4	0,05	S7. وجود سیستم ارزیابی عملکرد استادان و گزارش‌دهی مستمر.
0,05	1	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,05	1	0,15	3	0,10	2	0,15	3	0,10	2	0,05	S8. حضور استادان توانمند در تحقیقات علمی و کاربردی.
0,01	1	0,01	1	0,02	2	0,02	2	0,01	1	0,03	3	0,14	2	0,03	3	0,03	3	0,055	S9. تطبیق سیستم تدریس مبتنی بر نتیجه و محصل محور.
0,05	1	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,05	1	0,10	2	0,10	2	0,15	3	0,10	2	0,065	S10. فراهم بودن زمینه تحقیق برای استادان و محصلان.
0,03	3	0,02	2	0,03	3	0,03	3	0,02	2	0,02	2	0,03	3	0,03	3	0,03	3	0,05	S11. داشتن سیستم معلوماتی محصلان و فارغان.

عوامل استراتژیک	وزن	SO1	SO2	SO3	SO4	WO1	ST1	ST2	WT1	WT2
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
																			ضعف ها (W)
0	0	0,08	4	0	0	0	0	0,04	2	0,02	1	0	0	0	0	0,02	1	0.035	W1. کمبود لابراتوارهای تحقیقی و تجهیزات علمی.
0	0	0,08	4	0	0	0	0	0,04	2	0,02	1	0	0	0	0	0,02	1	0.04	W2. کمبود امکانات تحقیقی و تجهیزات آزمایشگاهی.
00	0	0,04	2	0	0	0	0	0,02	1	0,02	1	0	0	0	0	0,02	1	0.02	W3. اختصاص بودجه محدود برای پروژه‌های تحقیقاتی.
0	0	0,05	1	0	0	0	0	0,10	2	0	0	0	0	0	0	0,05	1	0.025	W4. کمبود کتابخانه‌های معیاری در سطح پوهنچی‌ها.
0	0	0,08	4	0	0	0,02	1	0,04	2	0,04	2	0	0	0	0	0,02	1	0.02	W5. کمبود بورسیه‌های درازمدت و کوتاه‌مدت برای ارتقای ظرفیت.
0,02	1	0,02	1	0	0	0,02	1	0,04	2	0,02	1	0	0	0	0	0,01	1	0.02	W6. نداشتن ایمیل آدرس رسمی برای استادان و کارمندان پوهنچی.
0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,60	4	0,60	4	0,15	1	0	0	0,30	2	0.03	W7. نبود دیتابیس معیاری به صورت آنلاین جهت جمع‌آوری و تحلیل احصائیه.
0,01	1	0,02	2	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0	0	0	0	0,01	1	0.04	W8. نبود لابراتوار مجهز نرم‌افزارهای ریاضی و آماری.
0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,04	2	0,04	2	0,02	1	0	0	0	0	0,04	2	0.02	W9. کمبود منابع درسی چاپی و دیجیتال.
3,38		4,06		4,01		4,75		4,99		4,46		4,13		5,04		5,18		2	جمع

اولویت بندی استراتژی‌ها

جدول 11: تعیین اولویت استراتژی‌های دیپارتمنت ریاضی برای پنج سال آینده (1404-1408) با استفاده از تکنیک QSPM

اولویت	امتیاز نهایی استراتژی	توضیح استراتژی‌ها	استراتژی‌ها
1	5,18	1. ارائه خدمات بهتری در حوزه های علمی، تدریسی، اداری و هماهنگی و حمایتی نسبت به سایر رشته‌ها برای محصلان.	SO1
		2. تلاش برای کسب نمره عالی در مرحله سوم تضمین کیفیت	
		3. تربیت استادان فعال و متعهد در بخش ریاضی برای ریاست معارف	
2	5,04	1. ارایه بیشتر آثار علمی	SO2
		2. تشویق محصلان با فعالیت های تحقیقی	
3	4,99	1. معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت	WO1
		2. مرفوع سازی ضروریات دیپارتمنت در بخش علمی	
		3. مرفوع سازی نیاز های دیپارتمنت در بخش کتب درسی و ممد درسی	
		4. جلب حمایت رهبری پوهنتون و مقام محترم وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارایه خدمات بهتر	
4	4,75	1. تشویق محصلان به ادامه تحصیل و کمک نمودن با آن‌ها در قسمت اساسات علم ریاضی	ST1
		2. ایجاد و تحکیم کانال‌های ارتباطات با جامعه با استفاده از توانایی‌های اعضای کادر علمی و نیروی محرکه محصلان	
5	4,46	1. ایجاد برنامه ماستری در بخش ریاضی	SO4
		2. ارتقای درجه تحصیل استادان از ماستری به دوکتورا	
6	4,13	1. اخذ امتحان کادری بصورت شفاف	SO3
7	4,06	1. ارایه کنفرانس‌های علمی درمورد معرفی سافت ویرهای ریاضی و ژورنال‌های بین المللی مربوط به ریاضی	WT1
8	4,01	1. تحکیم، گسترش و سازماندهی برنامه‌ها و فعالیت علمی، تحقیقاتی، و اداری دیپارتمنت	ST2
9	3,38	1. بهبود نظام گزارش دهی به منظور تقویت هماهنگی با هیأت رهبری پوهنحی و پوهنتون جهت رفع نیازمندی‌های دیپارتمنت	WT2
		2. تقویت نظام اطلاعات و ارتباطات با جامعه و مسوولین ذیربط	

جدول (11) نتایج تحلیل QSPM است که ترتیب اولویت‌های استراتژی دیپارتمنت ریاضی را تعیین کرده است. این ترتیب

بر اساس حاصل ضرب ضریب وزن در نمره جذابیت به دست آمده است. استراتژی‌های فوق را باتوجه به حوزه‌های حکومت

داری، شیوه‌های رهبری، فعالیت‌های علمی، و ارائه خدمات به محصلان می‌توان قرار جدول (12) براساس حاصل ضرب ضریب

وزن در نمره جذابیت اولویت‌بندی شده است.

جدول 12: اولویت بندی استراتژی‌های عملیاتی دیپارتمنت ریاضی براساس حوزه‌های حکومت داری، شیوه رهبری، فعالیت‌های علمی و ارائه خدمات به محصلان

اولویت	امتیاز نهایی استراتژی	توضیح استراتژی ها	استراتژی ها	حوزه
1	4,99	جلب حمایت رهبری پوهنتون ومقام محترم وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارایه خدمات بهتر	WO1	دولت داری
2	4,75	ایجاد و تحکیم کانال‌های ارتباطات با جامعه با استفاده از توانایی‌های اعضای کادر علمی و نیروی محرکه محصلان	ST1	
3	3,38	1. بهبود نظام گزارش دهی به منظور تقویت هماهنگی با هیأت رهبری پوهنچی وپوهنتون جهت رفع نیازمندی‌های دیپارتمنت	WT2	
1	5,18	1. تلاش برای کسب نمره عالی در مرحله سوم تضمین کیفیت	SO1	شیوه رهبری
2	4,99	1. معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت 2. مرفوع سازی ضروریات دیپارتمنت دربخش علمی 3. مرفوع سازی نیازهای دیپارتمنت دربخش کتب درسی وممد درسی	WO1	
1	5,04	1. ارایه بیشتر آثار علمی	SO2	
2	4,46	1. ایجاد برنامه ماستری دربخش ریاضی 2. ارتقای درجه تحصیل استادان از ماستر به دوکتورا	SO4	فعالیت های علمی
3	4,06	ارایه کنفرانس‌های علمی درمورد معرفی سافت ویرهای ریاضی وژورنال های بین المللی مربوط به ریاضی	WT1	
4	4,01	تحکیم، گسترش وسازماندهی برنامه‌هاوفعالیت علمی،تحقیقاتی و اداری دیپارتمنت	ST2	
1	5,18	ارائه خدمات بهتری در حوزه های علمی، تدریسی، اداری و هماهنگی و حمایتی نسبت به سایر رشته‌ها برای محصلان	SO1	ارائه خدمات به محصلان
2	5,18	تربیت استادان فعال و متعهد دربخش ریاضی برای ریاست معارف	SO1	
3	5,04	تشویق محصلان با فعالیت‌های تحقیقی	SO2	
1	4,99	ایجاد یک کتابخانه مجهز ریاضی	WO1	زیرساخت ها
2	4,99	ایجاد یک دیتابیس منظم برای آثار علمی اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی	WO1	
3	4,01	نشر آثار تألیفی، ترجمه وتحقیقی اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی	ST2	
4	3,38	ایجاد اتاق فکر ریاضی	WT2	

اهداف عملیاتی

به منظور اجرایی سازی استراتژی‌های انتخاب شده با توجه به ماتریس سوات؛ و دست یابی به اهداف استراتژیک و عینی؛ دیپارتمنت ریاضی مصمم است از طریق اهداف عملیاتی (کوتاه مدت) زیر به آن‌ها دست یابد:

1. جلب حمایت رهبری پوهنتون و مقام محترم وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارایه خدمات بهتر.
2. پلانگذاری درحوزه‌های اداری، تدریسی، علمی، تحقیقی، وخدماتی درشروع هرسمستر و سال تحصیلی.
3. برگزاری به موقع جلسه دیپارتمنت و جلسات کمیته‌های فرعی دیپارتمنت و شرکت اعضا کادر علمی در آن.
4. افزایش میزان انگیزه، تعهد مسلکی میان اعضای کادر علمی با استفاده از تصمیم گیری‌های مشارکتی.
5. ایجاد میکانیزم نظارتی از روند تدریس و فعالیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی.
6. بهبود نظام گزارش دهی به منظور تقویت هماهنگی با هیأت رهبری پوهنحی و پوهنتون جهت رفع نیازمندی‌های دیپارتمنت.
7. تلاش برای ایجاد برنامه ماستری.
8. بازنگری نصاب درهرسال و دریافت نواقص آن.
9. معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت.
10. معیاری سازی کارهای تحقیقی.
11. تشویق و ترغیب محصلان به کارهای تحقیقاتی.
12. ارائه خدمات بهتر درحوزه‌های علمی، تدریسی، اداری برای محصلان.
13. نشر حد اقل 4 مقاله علمی در مجلات ملی درهرسال تحصیلی.
14. نشر حد اقل یک مقاله در ژورنال‌های بین المللی توسط اعضای کادر علمی دیپارتمنت.
15. برقراری توأمیت با دیپارتمنت ریاضی پوهنحی تعلیم و تربیه پوهنتون‌های ولایات جوزجان، کندز و پروان.
16. استاندارد سازی فعالیت‌های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه اعتباردهی و تضمین کیفیت.
17. تربیت استادان فعال و متعهد دربخش ریاضی.
18. آشنا سازی محصلان با سافت ویرهای ریاضی.
19. انکشاف کارهای تحقیقاتی استادان دیپارتمنت.
20. آشناسازی محصلان با منابع انگلیسی رشته ریاضی.
21. سیستم گزارش دهی شفاف از نحوه فعالیت‌های اعضای کادر علمی به مقامات ذیصلاح.
22. ترجمه کتب مربوط رشته ریاضی از انگلیسی به دری.

اهداف فوق با توجه به حوزه‌های پلان استراتژیک پوهنحی تعلیم و تربیه که در آن تسجیل یافته است و این پلان نیز به آن اهتمام می‌ورزد، قرار ذیل تقسیم بندی شده است.

دولت داری

1. جلب حمایت رهبری پوهنتون و مقام محترم وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارایه خدمات بهتر
2. پلانگذاری درحوزه های اداری، تدریسی، علمی، تحقیقی، وخدماتی درشروع هرسمستر و سال تحصیلی.
3. برگزاری به موقع جلسه دیپارتمنت و جلسات کمیته‌های فرعی دیپارتمنت و شرکت اعضا کادر علمی در آن.
4. افزایش میزان انگیزه، تعهد مسلکی میان اعضای کادر علمی با استفاده از تصمیم گیری‌های مشارکتی.
5. سیستم گزارش دهی شفاف از نحوه فعالیت های اعضای کادر علمی به مقامات ذیصلاح

شیوه‌های رهبری

1. ایجاد میکانیزم نظارتی از روند تدریس و فعالیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی.
2. بهبود نظام گزارش دهی به منظور تقویت هماهنگی با هیئت رهبری پوهنحی و پوهنتون جهت رفع نیازمندی‌های دیپارتمنت.
3. تلاش برای ایجاد برنامه ماستری
4. بازنگری نصاب درهرسال و دریافت نواقص آن.
5. معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت
6. برقراری توأمیت با دیپارتمنت ریاضی پوهنحی تعلیم و تربیه پوهنتون های ولایات جوزجان، کندز و پروان.
7. استاندارد سازی فعالیت‌های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه اعتباردهی و تضمین کیفیت.

فعالیت علمی

1. نشر حد اقل 4 مقاله علمی در مجلات ملی درهرسال تحصیلی.
2. نشر حد اقل یک مقاله در ژورنال های بین المللی توسط اعضای کادر علمی دیپارتمنت.
3. انکشاف کارهای تحقیقاتی استادان دیپارتمنت.
4. معیاری سازی کارهای تحقیقی.
5. ترجمه کتب مربوط رشته ریاضی از انگلیسی به دری.

ارائه خدمات به محصلان

1. تشویق و ترغیب محصلان به کارهای تحقیقاتی.
2. ارائه خدمات بهتر درحوزه‌های علمی، تدریسی، اداری برای محصلان.
3. تربیت معلمان فعال و متعهد دربخش ریاضی.

4. آشنا سازی محصلان با سافت ویرهای ریاضی.
5. آشناسازی محصلان با منابع انگلیسی رشته ریاضی.

زیرساخت‌ها

1. ایجاد یک کتابخانه مجهز ریاضی.
2. ایجاد یک دیتابیس منظم برای آثار علمی اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی.
3. نشر آثار تألیفی، ترجمه و تحقیقی اعضای کادر علمی دیپارتمنت ریاضی.
4. ایجاد اتاق فکر ریاضی.

برنامه عملی (Action Plan) دیپارتمنت ریاضی

به منظور تحقق اهداف استراتژیک تعیین شده در این پلان، برنامه عملی (Action Plan) زیردر نظر گرفته شده است. این برنامه اهداف و فعالیت‌های هر سال را مشخص نموده و مسوول اجرایی‌سازی آن را تعیین می‌کند. همچنین برنامه عملی کمک می‌کند تا موقعیت اجرا برنامه مشخص شده و مدت زمان اجرا برنامه معین گردد. همچنین از مفاد برنامه عملی می‌توان به این امر دست یافت که تأثیر این برنامه به چی میزان در بهبود وضعیت دیپارتمنت مؤثریت داشته است. همچنین دیپارتمنت به منظور اجرایی شدن برنامه استراتژیک و برنامه عملی تعیین شده، همه ساله پلان تطبیقی را طراحی و بهترین اقدامات را به موقع اجرا خواهد کرد. بنابراین جدول (۱۳) برنامه عملی (Action Plan) دیپارتمنت ریاضی را نشان می‌دهد.

جدول 13: برنامه عملی (Action Plan) دیپارتمنت ریاضی

ردیف	اهداف استراتژیک	راهبردهای اجرایی	اهداف عملیاتی	فعالیت	منابع مورد نیاز	زمان اجرا کار					اجرا کننده	کنترل کننده	تأثیر برنامه
						1403	1404	1405	1406	1407			
دولت داری خوب	تقویت نظام اداری، رهبری و مدیریتی فعالیت‌های اکادمیک دیپارتمنت براساس نظام مدیریت مشارکتی	از طریق اشتراک در جلسات شورای علمی پوهنتون	جلب حمایت رهبری پوهنتون و مقام محترم وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارایه خدمات بهتر	سهم فعال داشتن در جلسات شورای علمی پوهنتون	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنځی	رئیس پوهنځی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
		پلانگذاری درحوزه های اداری، تدریسی، علمی، تحقیقی، وخدماتی درشروع هرسمستر و سال تحصیلی.	برگزاری به موقع جلسه دیپارتمنت و جلسات کمیته‌های فرعی دیپارتمنت و شرکت اعضا کادر علمی در آن.	برنامه ریزی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنځی	رئیس پوهنځی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
						✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنځی	رئیس پوهنځی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
		تشویق اعضای کادر علمی در تصمیم گیر های مشارکتی	افزایش میزان انگیزه، تعهد مسلکی میان اعضای کادر علمی با استفاده از تصمیم گیری‌های مشارکتی.	ایجاد میکانیزم نظارتی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنځی	رئیس پوهنځی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی

		تهیه و ترتیب گزارش فعالیت های اعضای کادر علمی در اخیر هر سمستر	سیستم گزارش دهی شفاف از نحوه فعالیت های اعضای کادر علمی به مقامات ذیصلاح	تهیه گزارش فعالیت ها	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنچی	آمر دیپارتمنت	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی
--	--	--	---	-------------------------	--	---	---	---	---	---	---	-------------	---------------	--

ردیف	اهداف استراتژیک	راهبردهای اجرایی	اهداف عملیاتی	فعالیت	منابع مورد نیاز	زمان اجرا کار					اجرا کننده	کنترل کننده	تأثیر برنامه
						1403	1404	1405	1406	1407			
رهبری و هماهنگی امورات	تقویت ارتقای اعتبار اکادمیک دیپارتمنت	ارزیابی درهرسمستر	ایجاد میکانیزم نظارتی از روند تدریس و فعالیت های اکادمیک اعضای کادر علمی.	توزیع پرسشنامه برای محصلان	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	دیپارتمنت آمر و اعضای	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی
	با رویکردی تیمی میان اعضای کادری علمی دیپارتمنت.	تهیه و ترتیب گزارش از انجام فعالیت های اعضای کادر علمی	بهبود نظام گزارش دهی به منظور تقویت هماهنگی با هیئت رهبری پوهنچی و پوهنتون جهت رفع نیازمندی های دیپارتمنت	ارایه پیشنهادها	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	آمر دیپارتمنت	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی
	برقرار توامیت با ادارات ذیربط به منظور تقویت و اشتراک تجارب اکامیک	ایجاد و تحکیم کانال های ارتباطات با جامعه با استفاده از توانایی های اعضای کادر علمی و نیروی محرکه محصلان؛	برقراری توأمیت با دیپارتمنت ریاضی پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون های ولایات جوزجان، کندز و پروان	تهیه و پیگیری عقد تفاهم نام	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی		✓				آمر دیپارتمنت و اعضای	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی

		هم آهنگی درقسمت امورات اکادمیک با دیپارتمنت‌های که فعالیت های شان بیشتر معیاری میباشد.	معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت	معیاری سازی مسایل تحقیقی وتدریسی دیپارتمنت	امکانات دست داشته دیپارتمنت				✓	✓		پوهنجی آمر دیپارتمنت و رییس	رییس پوهنجی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
		تلاش برای انکشاف فعالیت های علمی	تلاش برای ایجاد برنامه ماستری	تکمیل نمودن شرایط ایجاد برنامه ماستری		✓	✓					پوهنجی آمر دیپارتمنت و رییس	رییس پوهنجی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
		سپری نمودن مرحله سوم ارتقای کیفیت واعتباردهی	استاندارد سازی فعالیت‌های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه اعتباردهی و تضمین کیفیت.	مستند سازی اسناد مربوطه فعالیت های اعضای دیپارتمنت		✓	✓	✓	✓	✓		پوهنجی آمر دیپارتمنت و رییس	رییس پوهنجی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
		انکشاف نصاب مطابق تقاضای جامعه	بازنگری نصاب درهرسال ودریافت نواقص آن.	ازطریق پرسش با محصلان، فارغان		✓	✓	✓	✓	✓				

کود	اهداف استراتژیک	راهبردهای اجرایی	اهداف عملیاتی	فعالیت	منابع مورد نیاز	زمان اجرا کار					اجرا کننده	کنترل کننده	تأثیر برنامه
						1401	1402	1403	1404	1405			

فعالیت علمی	بهبود و ارتقا پروسه تحقیقات علمی	بهبود و ارتقا پروسه تحقیقات علمی مسئله محور؛	نشر حد اقل 4 مقاله علمی در مجلات ملی در هر سال تحصیلی.	در هر سمستر دوفهر استاد باید مقاله علمی در مجله علمی کهندژ ارایه نماید.	کتاب مورد ضرورت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار آکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
				هر سال یک نفر استاد مکلف است تا یک مقاله بین المللی در ژورنال های معتبر داشته باشد.	کتاب مورد ضرورت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار آکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			انکشاف کارهای تحقیقاتی استادان دیپارتمنت	مطالعه مقالات بین المللی	انترنت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار آکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			معیاری سازی کارهای تحقیقی	انجام کارهای تحقیقی مطابق معیارهای بین المللی	انترنت	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار آکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			5.تألیف و ترجمه کتاب مربوط رشته ریاضی از انگلیسی به دری	انتخاب کتاب درسی جدید رشته ریاضی برای ترجمه از انگلیسی به دری	ژورنال های بین المللی	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار آکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی

مؤرخه	اهداف استراتژیک	راهبردهای اجرایی	اهداف عملیاتی	فعالیت	منابع مورد نیاز	زمان اجرای کار					اجرا کننده	کنترل کننده	تأثیر برنامه
						1403	1404	1405	1406	1407			
ارائه خدمات به محصلان	جذب متقاضیان کانکور در هر سال و تربیت آنها براساس نیاز بازار با فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی.	ارائه خدمات بهتر در حوزه های علمی، تدریسی، اداری و هماهنگی و حمایتی برای محصلان؛	تشویق و ترغیب محصلان به کارهای تحقیقاتی	آمادسازی شرایط و امکانات تدریسی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پژوهشی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی	
			ارائه خدمات بهتر درحوزه های علمی، تدریسی، اداری برای محصلان.	هماهنگی با ادارت و موسسات	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پژوهشی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی	

										تربیت معلمان فعال و متعهد دربخش ریاضی	تدریس موضوعات که مطابق ضروریات عصر حاضر باشد.	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
										آشنا سازی محصلان با سافت ویرهای ریاضی	طراحی و اجرای پروژه‌های تحقیقی	سافت ویرهای ریاضی	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
										آشناسازی محصلان با منابع انگلیسی رشته ریاضی	تشویق محصلان به مطالعه منابع انگلیسی	کتاب انگلیسی دربخش ریاضی	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
زیرساخت ها	جلب منابع وهمکاری با ادارت محلی	فراهم سازی محیط تحصیلی معیاری وشرايط علمی مطابق استاندارد های اکادمیک وزارت تحصیلات عالی								ایجاد یک کتابخانه مجهز ریاضی	از طریق همکاری وزارت تحصیلات عالی	کتاب بخش ریاضی	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
										ایجاد یک دیتابیس منظم برای آثار علمی اعضای کادر علمی دیپارتمنت	از طریق همکاری وزارت تحصیلات عالی	کمپیوتر	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی

افزایش اعتبار آکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رییس پژوهشی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	نشر و چاپ آثار علمی	از طریق همکاری وزارت تحصیلات عالی	نشر آثار تألیفی، ترجمه و تحقیقی اعضای کادر علمی دیپارتمنت			
افزایش اعتبار آکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رییس پژوهشی	آمر و اعضای دیپارتمنت	✓	✓	✓	✓	✓	کمپیوتر، مکعبات روبیک، کیت هندسی، احجام هندسی 10 تکه، مجموعه چندضلعی ها	از طریق همکاری وزارت تحصیلات عالی	ایجاد اتاق فکر ریاضی			

جدول 14: پلان مالی پنج ساله برنامه استراتژیک دیپارتمنت ریاضی پوهنحی تعلیم و تربیه

بخش ها	اهداف	فعالیت ها	منابع	سال ها					مجموعه	بودجه انکشافی	بودجه عادی	مساعدت ها	تخمین بودجه باقی مانده مورد نیاز
				1403	1404	1405	1406	1407					
حکومت داری	دریافت وارسال به موقع مکاتیب درهر سال تحصیلی	اجرای پروسیجر های اداری	قرطاسیه، ادوات اداری و نیروی انسانی	50000	50000	50000	50000	50000	250000		250000		
	برگزاری به موقع جلسات دیپارتمنت	برگزاری جلسات و اجرای تصمیم اتخاذ شده	میز وچوکی، دفتر کاری وقرطاسیه	20000	20000	20000	20000	20000	100000		100000		
	دریافت بست های اکادمیک وروند استخدام اعضای کادرعلمی	استخدام اعضای کادر علمی	قرطاسیه وادوات اداری	20000	20000	20000	20000	20000	100000		100000		
	پلان گذاری درحوزه های اداری، تدریسی، علمی، تحقیقی وخدماتی درهرسال	تهیه نمودن پلان های کاری، تطبیقی، تحقیقی وسایر پلان های اداری	قرطاسیه وادوات اداری	15000	15000	15000	15000	15000	75000		75000		
	بهبود وضعیت گزارش دهی دیپارتمنت	گزارش دهی از اجرای فعالیت های اعضای کادر علمی به ادرا ت مافوق	قرطاسیه وادوات اداری	10000	10000	10000	10000	10000	50000		50000		

	نظارت از روند تدریس و فعالیت های اکادمیک اعضای کادر علمی	ارزیابی از روند تدریس، فعالیت های اکادمیک، تطبیق نصاب، تطبیق پلان استراتژیک، ارزیابی و امتحانات	قرطاسیه و ادوات اداری	10000	10000	10000	10000	10000	10000	50000	50000	50000	50000	50000			
	تقویت، تطبیق و نظارت از سیستم hemis و helms	تهیه و آپلود نمودن مواد درسی و مامد درسی در سیستم و درج نتایج امتحانات	کمپیوتر، انترنت، پرینتر و نیروی انسانی	50000	50000	50000	50000	50000	50000	250000	250000	250000	250000	250000			
	ایجاد میکانیزم نظارتی از روند تدریس و فعالیتهای اکادمیک اعضای کادر علمی.	ارزیابی درهرسمستر	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	10000	10000	10000	10000	10000	10000	50000	50000	50000	50000	50000			

بخش ها	اهداف	فعالیت ها	منابع	سال ها					مجموعه	بودجه انکشافی	بودجه عادی	مساعدت ها	تخمین بودجه باقی مانده مورد نیاز
				1403	1404	1405	1406	1407					
رهبری و هماهنگی امورات	بهبود نظام گزارش دهی به منظور تقویت هماهنگی با هیئت رهبری پوهنچی و پوهنتون جهت رفع نیازمندی های دیپارتمنت	تهیه و ترتیب گزارش از انجام فعالیت های اعضای کادر علمی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	10000	10000	10000	10000	10000	50000		50000		
	برقراری توأمیت با دیپارتمنت ریاضی پوهنچی تعلیم و تربیه پوهنتون های ولایات جوزجان، کندز و پروان	ایجاد و تحکیم کانال های ارتباطات با جامعه با استفاده از توانایی های اعضای کادر علمی و نیروی محرکه محصلان؛	تفاهمنامه، چای، کیک و کلیه وسایر مصارف یک جلسه	30000	30000	30000	30000	30000	150000		150000		
	معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت	معیاری سازی مسایل تحقیقی و تدریسی دیپارتمنت	کتاب، مقالات علمی	50000	50000	50000	50000	50000	250000		250000		

	تلاش برای ایجاد برنامه ماستری	تکمیل نمودن شرایط ایجاد برنامه ماستری	داشتن استادان با درجه تحصیل دکتورا	200000	100000	50000	200000	100000	50000	200000	100000	50000	200000	100000	50000
	استاندارد سازی فعالیت‌های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه اعتباردهی و تضمین کیفیت.	مستند سازی اسناد مربوطه فعالیت های اعضای دیپارتمنت	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	200000	100000	50000	200000	100000	50000	200000	100000	50000	200000	100000	50000
	بازنگری نصاب درهرسال ودریافت نواقص آن.	ازطریق پرسش با محصلان، فارغان	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	200000	100000	50000	200000	100000	50000	200000	100000	50000	200000	100000	50000

بخش ها	اهداف	فعالیت ها	منابع	سال ها					مجموعه	بودجه انکشافی	بودجه عادی	مساعدت ها	تخمین بودجه باقی مانده مورد نیاز
				1403	1404	1405	1406	1407					
فعالیت های علمی	نشر حد اقل 4 مقاله علمی در مجلات ملی درهرسال تحصیلی.	درهر سمستر دونفر استاد باید مقاله علمی درمجله علمی پوهنتون فاریاب ارایه نماید.	کتاب مورد ضرورت	10000	10000	10000	10000	10000	50000		50000		
	نشر حد اقل یک مقاله در ژورنال های بین المللی توسط اعضای کادر علمی دیپارتمنت.	هر سال یک نفر استاد مکلف است تا یک مقاله بین المللی درژورنال های معتبر داشته باشد.	کتاب مورد ضرورت و حل الزحمه نشر مقاله	20000	20000	20000	20000	20000	100000		100000		
	انکشاف کارهای تحقیقاتی استادان دیپارتمنت	مطالعه مقالات بین المللی واشتراک در سیمینار ها ی علمی وتحقیقی	مقالات بین المللی	5000	5000	5000	5000	5000	25000		25000		

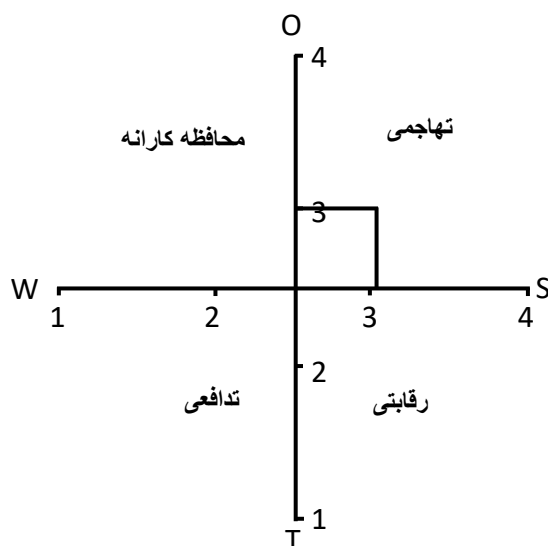
بخش ها	اهداف	فعالیت ها	منابع	سال ها					مجموعه	بودجه اکتشافی	بودجه عادی	مساعده ها	تخمین بودجه باقی مانده مورد نیاز
				1403	1404	1405	1406	1407					
ارایه خدمات برای محصلان	تشویق وترغیب محصلان به کارهای تحقیقاتی	آمادسازی شرایط و امکانات تدریسی	مقالات علمی	10000	10000	10000	10000	10000	50000		50000		
	ارائه خدمات بهتر درحوزه های علمی، تدریسی، اداری برای محصلان.	هماهنگی با ادارت و موسسات	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	10000	10000	10000	10000	10000	50000		50000		
	تربیت معلمان فعال و متعهد دربخش ریاضی	تدریس موضوعات که مطابق ضروریات عصر حاضر باشد.	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	10000	10000	10000	10000	10000	50000		50000		
	آشنا سازی محصلان با سافت ویرهای ریاضی	طراحی و اجرای پروژه های تحقیقی	سافت ویر های ریاضی	20000	20000	20000	20000	20000	100000		100000		
	آشناسازی محصلان با منابع انگلیسی رشته ریاضی	تشویق محصلان به مطالعه منابع انگلیسی	کتب انگلیسی دربخش ریاضی	10000	10000	10000	10000	10000	50000		50000		
											</		

بخش ها	اهداف	فعالیت ها	منابع	سال ها					مجموعه	بودجه انکشافی	بودجه عادی	مساعدت ها	تخصیص بودجه باقی مانده مورد نیاز
				1403	1404	1405	1406	1407					
				50000	50000	50000	50000	50000					
زیرساخت ها	ایجاد یک کتابخانه مجهز ریاضی	از طریق همکاری وزارت تحصیلات عالی	کتاب بخش ریاضی	20000	20000	20000	20000	20000	100000		250000		
	ایجاد یک دیتابیس منظم برای آثار علمی اعضای کادر علمی دیپارتمنت	از طریق همکاری وزارت تحصیلات عالی	کمپیوتر ، پرنتر، نیروی انسانی	100000	100000	100000	100000	100000	500000		500000		
	نشر آثار تألیفی، ترجمه و تحقیقی اعضای کادر علمی دیپارتمنت	از طریق همکاری وزارت تحصیلات عالی	نشر و چاپ آثار علمی	200000	200000	200000	200000	200000	1000000		1000000		
	ایجاد اتاق فکر ریاضی	از طریق همکاری وزارت تحصیلات عالی	کمپیوتر، مکعبات روبیک، کیت هندسی، احجام هندسی 10 تکه، مجموعه چندضلعی ها	1020000	1020000	1020000	1020000	1020000	5100000		5100000		
	مجموعه عمومی												

پیش‌بینی موقعیت دیپارتمنت ریاضی در پنج سال آینده

دیپارتمنت ریاضی پوهنحی تعلیم و تربیه تلاش می‌نماید تا برنامه استراتژیک تعیین شده خویش را با دقت اجرا نماید. با اجرا این استراتژی نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی این دیپارتمنت برطرف خواهد شد. زیرا استراتژی‌های تعیین شده این برنامه و با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های موجود احتمال داده می‌شود که این امر محقق گردد. همچنان، هیأت رهبری پوهنتون فاریاب و اعضای کادر علمی این دیپارتمنت با توجه به تعهد سازمانی و وابستگی شغلی و مسلکی که دارند تحقق این مهم را ممکن خواهند ساخت.

باتوجه به موارد فوق؛ انتظار می‌رود اجرای این استراتژی موقعیت دیپارتمنت ریاضی را در طی پنج سال آینده از حالت رقابتی به حالت تهاجمی تغییر موقعیت بدهد تا بتواند در روند توسعه سازمانی و تولید متنوع موفق گردد.



شکل 4: پیش‌بینی موقعیت دیپارتمنت ریاضی پوهنحی تعلیم و تربیه در پنج سال آینده

اقدامات اساسی اجرایی سازی استراتژی

برای اجرای این استراتژی به موارد زیر باید اهتمام صورت گیرد:

1- زمینه سازی و بستر سازی برای اجرا که عبارتند از:

- تحول و بهبود سیستم‌ها و فرایندهای مدیریتی؛
- حمایت از برنامه‌های عملیاتی دیپارتمنت؛
- ازدیاد تشکیل دیپارتمنت

2. عملیاتی یا کاربردی کردن استراتژی دیپارتمنت:

- طراحی پلان‌های تطبیقی در سال؛
- دسترسی به امکانات و بودجه لازم؛

3. کنترل و بازنگیری و اصلاح استراتژی مطابق به نتایج ارزیابی‌های سالانه؛

مدیریت خطر

عوامل متعدد می‌تواند در تطبیق و اجرایی‌سازی این استراتژی مداخله نموده و تحقق آن را کند و یا ناممکن سازد، مهم‌ترین موارد که از خطرات احتمالی اجرایی‌سازی این استراتژی به حساب می‌روند شامل موارد زیر هستند:

- عدم دریافت بودجه کافی برای تهیه ابزار و هزینه‌های مصرفی؛
- احتمال عدم اصلاح قوانین و مقررت نافذه به دلیل تغییرات و تحولات اخیر در کشور؛
- مداخله در امورات اکادمیک؛

ارزیابی استراتژی

ارزیابی استراتژی با اندازه فرمولاسیون مدیریت استراتژی اهمیت دارد زیرا به مانند نوری بر روی کارایی و بهره‌وری برنامه‌های جامع برای بدست آوردن نتایج مطلوب می‌تابد. مدیران می‌توانند همچنین مطلوبیت استراتژی جاری در دنیای پویای امروزی با نوآوری‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی است. ارزیابی استراتژیک مرحله آخر مدیریت استراتژیک می‌باشد.

اهمیت ارزیابی استراتژی در فضای همکاری قرار دارد که بوسیله مدیران، گروه‌ها و دیپارتمنت از طریق کنترل عملکرد بوجود می‌آید. ارزیابی استراتژیک اهمیت زیادی دارد زیرا فاکتورهای مختلفی مانند ورودی‌های در حال توسعه برای برنامه ریزی استراتژیک جدید، نیاز به بازخورد، تشویق و هدیه، توسعه فرایند مدیریت استراتژیک، ارزیابی اعتبار تصمیمات استراتژیک وجود دارد. به همین منظور در این پلان استراتژیک نیز ارزیابی استراتژی مورد توجه قرار گرفته است. لذا در پایان هر سال مالی مطابق به پلان عملیاتی مطرح شده فوق آمریت دیپارتمنت ریاضی تلاش می‌نماید از چگونگی تطبیق پلان استراتژیک بر مبنای معیار تعیین شده در پلان علمیتی فوق و پیش‌بینی صورت گرفته میزان انجام کارهای اندازه‌گیری و با کارشناسی دقیق آن گزارش تدوین شده آن را به ریاست پوهنهی تعلیم و تربیه ارسال دارد. همچنان با در نظر داشت آن اصلاحات لازم را از طریق جلسه دیپارتمنت اقدام به بازنگری خواهد کرد.

