



وزارت تحصیلات عالی

پوهنتون کندز

پوهنځی حقوق و علوم سیاسي

د پیاوړتیا حقوق

پلان استراتژیک د پیاوړتیا حقوق

(1403-1407)

بسم الله الرحمن الرحيم

تأییدی پلان استراتژیک دیپارتمنت حقوق توسط کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک

پوهنځی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز

پلان فوق در جلسه مؤرخ / / 1403 و ثبت پروتوکول شماره () کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنځی حقوق و علوم سیاسی طرح و بعد از بررسی و تحلیل همه جانبه با اتفاق آراء مورد تأیید قرار گرفت.

پوهندوی عبدالغفور ساجد

مسوول کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنځی حقوق و علوم سیاسی

اعضای کمیته بازنگری و نهایی سازی پلان استراتژیک پوهنځی

پوهنمل ذبیح الله فایز

پوهنوال محبوب الله روحانی

پوهنیار حامد رشاد

تأییدی شورای علمی پوهنځی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز

پلان فوق در جلسه مؤرخ / / و ثبت پروتوکول شماره () شورای علمی پوهنځی حقوق و علوم سیاسی طرح و بعد از بررسی و تحلیل همه جانبه با اتفاق آراء مورد تأیید قرار گرفت.

پوهنوال محبوب الله روحانی

رئیس پوهنځی حقوق و علوم سیاسی

پیشگفتار رئیس پوهنخی

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وأصحابه ومن اهتدى بهداه.

جهان امروزی متفاوت تر از گذشته به هدف دستیابی به اهداف بزرگ در مدت زمان کمتر، نیازمند برنامه ریزی دقیق، منسجم و مدیریت عالی در تمام عرصه ها است. در نظام های نوین رهبری و مدیریت هر سازمان و نهادی از جمله مؤسسات تحصیلات عالی برای پیشبرد فعالیت های خویش نیاز به پلان گذاری دارد. بر اساس الگوهای جدید پلان گذاری، مدیران وضع موجود مؤسسه خود را ارزیابی نموده، نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی، فرصت ها، چالش ها و تهدیدهای محیطی را مشخص می نمایند امکانات و منابع موجود را اولویت بندی نموده براساس آن پلان استراتژی راهبردی معینی را تدوین و در روشنایی آن با یک نگاه دقیق و نظام مند اداره و مؤسسه مربوط را به سمت اهداف و آرمان مشخص سوق می دهد.

ریاست پوهنخی حقوق و علوم سیاسی بتاسی از پلان استراتژیک ریاست پوهنتون کندز، طرح پلان استراتژیک جدید پنج ساله خویش را در (71) صفحه ریخت تا بتواند اهداف متعال علمی-تحقیقی خویش را در عمل پیاده نماید. جادارد از تمام همکاران، استادان، محصلان و کمیته فرعی پلان و پالیسی پوهنخی که در تدوین این پلان استراتژیک ما را یاری رساندند سپاسگزاری نمایم.

با احترام

پوهنوال محبوب الله روحانی

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	1
تعریف اصطلاحات مورد استفاده در این برنامه استراتژیک	3
چارچوب برنامه استراتژیک دیپارتمنت حقوق	8
مقدمه	11
معرفی دیپارتمنت حقوق	12
تاریخچه شکل گیری دیپارتمنت حقوق	12
کمیته های کاری دیپارتمنت حقوق	13
اعضای کادر علمی دیپارتمنت حقوق	13
تناسب میان استادان و محصلان	14
دیدگاه دیپارتمنت حقوق	15
مأموریت دیپارتمنت حقوق	15
ارزش های دیپارتمنت حقوق	15
اهداف استراتژیک دیپارتمنت حقوق	16
الف) اهداف علمی و تحقیقی	16
ب) اهداف مربوط به محصلان	16
اهداف عینی	17
تجزیه و تحلیل محیط دورنی	20
تجزیه و تحلیل محیط بیرونی	21
تحلیل عوامل داخلی و خارجی	22
تشکیل ماتریس SWOT:	25
اولویت بندی استراتژی ها	33
اهداف عملیاتی	35
برنامه عمل (Action Plan) دیپارتمنت حقوق	39
پیش بینی موقعیت دیپارتمنت حقوق در پنج سال آینده	48
اقدامات اساسی اجرایی سازی استراتژی	48
مدیریت خطر	49
ارزیابی استراتژی	49

مقدمه

سازمان‌ها امروزه با درک دقیق از محیط متغیر در تلاش‌اند با تدوین استراتژی‌های مناسب به اهداف بلندمدت خویش نایل آیند؛ زیرا مدیران وجود استراتژی را عامل حیاتی سازمان می‌دانند. رشد و توسعه در جهان امروزی وابسته به چگونگی تولید دانش و تربیت نیروی انسانی شایسته، ماهر و مورد نیاز جامعه است. دانشگاه‌ها در این راستا به عنوان نهاد مهم و تأثیرگذار نقش اساسی و مهم را بازی می‌کنند. افغانستان با داشتن بیش‌تر از سی دانشگاه دولتی و به ده‌ها دانشگاه خصوصی در تلاش است تا زمینه رشد و توسعه اجتماعی را از طریق تولید دانش و تربیت کادرورزیده و مورد نیاز به سطح ملی فراهم سازد. این امر زمانی ممکن به نظر می‌رسد که مسوولین و مجریان امور روند پیش‌برد کارها را جهت رسیدن به یک افق روشن که همان چشم‌انداز مشخص می‌باشد، هدایت کنند. بناءً آنچه ضروری به نظر می‌رسد که این مهم را محقق سازد، همانا داشتن پلان استراتژیک تدوین شده است تا بتواند جواب‌گویی امور سازمانی بوده و آینده سازمان را از هاله ابهام بیرون سازد.

با بیان همین مقدمه؛ دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز اقدام به تدوین پلان استراتژیک خویش نموده است. از نظر شکلی و محتوای این پلان در بخش نخست خود به توضیح و تشریح دیپارتمنت حقوق پرداخته است تا یک تصویر روشن از وضعیت سازمانی این دیپارتمنت ارائه بدهد.

متعاقباً در بخش بعدی با استفاده از اجرای پرسش‌نامه و اجرای روش دلفا و بارش مغزی به تحلیل عوامل محیطی و تعیین موقعیت استراتژیک دیپارتمنت پرداخته است. همچنان تعیین اهداف استراتژیک و اهداف عینی و تعیین راهبرهای فرعی یا اجرایی و اولویت‌بندی‌ها با استفاده از رویکرهای چون تحلیل SWOT و ماتریس QSMP اقدام شده است.

از مفاهیم استفاده از ماتریس QSMP این است که اولویت‌های استراتژیک را برای مدیران مشخص ساخته و مسیر عمل آن‌ها روشن می‌سازد. به همین منظور با استفاده از نتایج ماتریس ذکر شده، در بخش بعدی این برنامه راهبردی، برنامه عمل یا (Action Plan) تدوین شده است که مسیر حرکت پنج سال آینده دیپارتمنت حقوق را تعیین کرده است که تا در پرتو آن آمریت و اعضای کادر علمی دیپارتمنت حقوق بتوانند اقدامات به

موقع و هدفمند خویش را در هر سال تشخیص دهند و با تدوین و عملی سازی پلان‌های تطبیقی خویش، اهداف مورد نظر را به دست آورده و رسیدن به چشم انداز پنج ساله خویش را از طریق رسالت پیش‌بینی شده قابل حصول سازند.

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 سوالات 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، پوهنخی و ...) تدوین میشود. به عبارت بهتر، استراتژی طرح جامعی است که هدف‌ها، پالیسی‌ها، برنامه‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک پوهنتون را در قالب یک کُل 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: فرآیندی 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. ویا؛ 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 کوتاه‌مدت، برنامه عمل سالانه، تدوین بودجه، تجدید یا طراحی ساختار پوهنتون، تدوین پالیسی‌های اجرایی، انتخاب سبک رهبری پوهنتونها، تخصیص منابع میشود.

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

وضعیت موجود: عبارت از حالت است که سازمان در آن قرار داشته و بر مبنای آن فعالیت می‌نماید. قابل ذکر است که مراد از وضعیت موجود در برنامه‌ریزی استراتژیک، بررسی وضعیت فعلی سازمان است که بر مبنای برنامه‌ای استراتژیک قبلی، در آن قرار گرفته است.

چشم‌انداز ۱: چشم‌انداز در لغت به معنی دورنما، منظر، تصویر، افق، آرمان و آینده متصور، مطلوب و ممکن است. در اصطلاح چشم‌انداز 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 همه‌جانبه نیاز است. چشم‌انداز نشان می‌دهد سازمان به کجا می‌رود و به چی چیزی‌های می‌خواهد دست یابد. این امر منجر به ایجاد شور و اشتیاق در کارمندان شده و آن‌ها را هدایت می‌کند که مؤظف به انجام چه کاری در سازمان هستند. کارکنان زمانی با تمام وجود خود را وقف وظایف سازمانی می‌کنند که چشم‌انداز سازمان، ساده، مثبت‌اندیشانه، برانگیزاننده و در عین حال چالش برانگیز باشد.

دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز برآن است تا طی 5 سال آینده با ارائه آموزش و تحقیقات حقوقی در راستای ارتقای عدالت اجتماعی، تقویت حاکمیت قانون و پاسخگویی به نیازهای نظام عدلی و قضائی کشور به یکی از دیپارتمنت‌های موفق، موثر و کارآمد تبدیل شود.

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 عبارتی است که بدان وسیله مقصد یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می‌شود و آن بیان‌کننده "علت وجودی" سازمان است.

دیپارتمنت حقوق با تربیه‌ی کادرهای کارآ از طریق ارائه‌ی آموزش‌های باکیفیت مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و نظام حقوقی ملی و بین‌المللی به منظور پاسخگویی در برابر چالش‌های حقوقی جامعه، تقویت نظام حقوقی کشور و ارتقای عدالت اجتماعی.

ارزش‌ها ۱: ارزش‌ها باورهای عمیق و پایدار نسبت به بایدها و نبایدهای هستند که فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. بنابر ارزش‌های سازمانی آن دسته ارزش‌های هستند که هدایت‌گر رفتار، کردار، و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد. از نظر برخی اندیشمندان اسلامی، ارزش‌ها یک سلسله اصول کلی، ثابت و مطلق اند که در هیچ شرایط تغییر نمی‌کنند اما مصداق آن‌ها تغییرپذیر است.

به طور کلی، ارزش‌های پوهنتون، اصولی هستند که رهنمودهایی برای مسیر حرکت و رشد، تصمیم‌گیری و رفتارها در پوهنتون ارائه می‌کنند. تعهد و پایبندی به اصول و ارزشهای ملی و اسلامی؛ تعهد و پایبندی به اصول، لوايح و مقررات نافذه؛ احترام به کرامت انسانی و تعمیم عدالت و برابری؛ رعایت حقوق مالکیت معنوی؛ احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی؛ رعایت اخلاق حمیده و احترام متقابل؛ اداره سالم، کارا، صداقت و ترویج فرهنگ مطالعه؛ توجه به مطالعه کتاب خوانی و همزیستی مسالمت آمیز؛ از جمله ارزش‌های مهم هستند که دیپارتمنت حقوق پوهنخی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز خود را ملزم به رعایت آن‌ها میداند.

اهداف ۲: اهداف نتایج نهایی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده است و بیان می‌کند که چه چیزی، در چه زمانی انجام شود. بنابر هدف عبارت از نتایج 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.

دیپارتمنت حقوق به تأسی از استراتژی پوهنخی و استراتژی پوهنتون کندز و با در نظر گرفتن دیدگاه و مأموریت پنج ساله آینده خویش افزایش و بالا بردن ظرفیت‌های آموزشی، تحقیقی و ترویج دانش حقوقی در جامعه به منظور حصول برتری مستمر و پایدار را منحصراً اهداف کلی خویش تعیین نموده 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 مؤسسه عبارت است از مجموعه شرایط و عوامل بیرونی که بر مسیر حرکت و گسترش مؤسسه اثر می‌گذارد. این عوامل از نوع فناوری، اقتصادی، فیزیکی، اجتماعی-فرهنگی و سیاسی هستند.

تحلیل سوات ۱: یکی از روش‌های مفید برای تدوین 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 ۲ (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.

ماتریکس تحلیل عوامل خارجی ۳ (EFEM): تجزیه و تحلیل محیط کلان پوهنتون، پوهنچی و دیپارتمنت، فرآیند 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.

1 . SOWT Analysis

2 . Internal Factors Evaluation Matrix

3 . External Factors Evaluation Matrix

عوامل داخلی و خارجی ۱ (IEM) : یکی از ابزارهای مناسب برای تطبیق یا مقایسه مطالعه عوامل داخلی و خارجی است که زمینه‌ساز تعیین حالت استراتژیک پوهنتون شده و راه را برای انتخاب مناسبترین استراتژی‌ها مساعد می‌سازد.

نقاط قوت (S) ۲: 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) ۳: 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 و دست و پاگیر باشد.

فرصت‌ها (O) ۴: به مجموعه نقاط و امکات بالقوه در بیرون سازمان اطلاق می‌شود و با شناسایی و بهره‌گیری از آن‌ها توانمندی سازمانی افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش از پیش فراهم می‌گردد.

تهدیدات (T) ۵: به مجموعه عوامل مؤثر و مداخله‌گر خارج از سازمان اطلاق می‌شود که به عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه‌ها و در نتیجه تحقق اهداف سازمان می‌شود.

استراتژی ۶: استراتژی عبارت از تشخیص فرصت‌ها 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.

1 . Internal & External Matrix

2 . Strengths

3 . Weaknesses

4 . Opportunities

5 . Threats

6 . Strategy

استراتژی SO: نوعی از استراتژی است که سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری 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 آسیب‌پذیری‌ها برآید.

استراتژی WO: به استراتژی گفته می‌شود که سازمان با بهره‌برداری 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 قوی‌تر شدن تهدات 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 اولویت‌بندی 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 مناسب‌اند، مشخص کرد و مناسب‌ترین آن‌ها را انتخاب نمود.

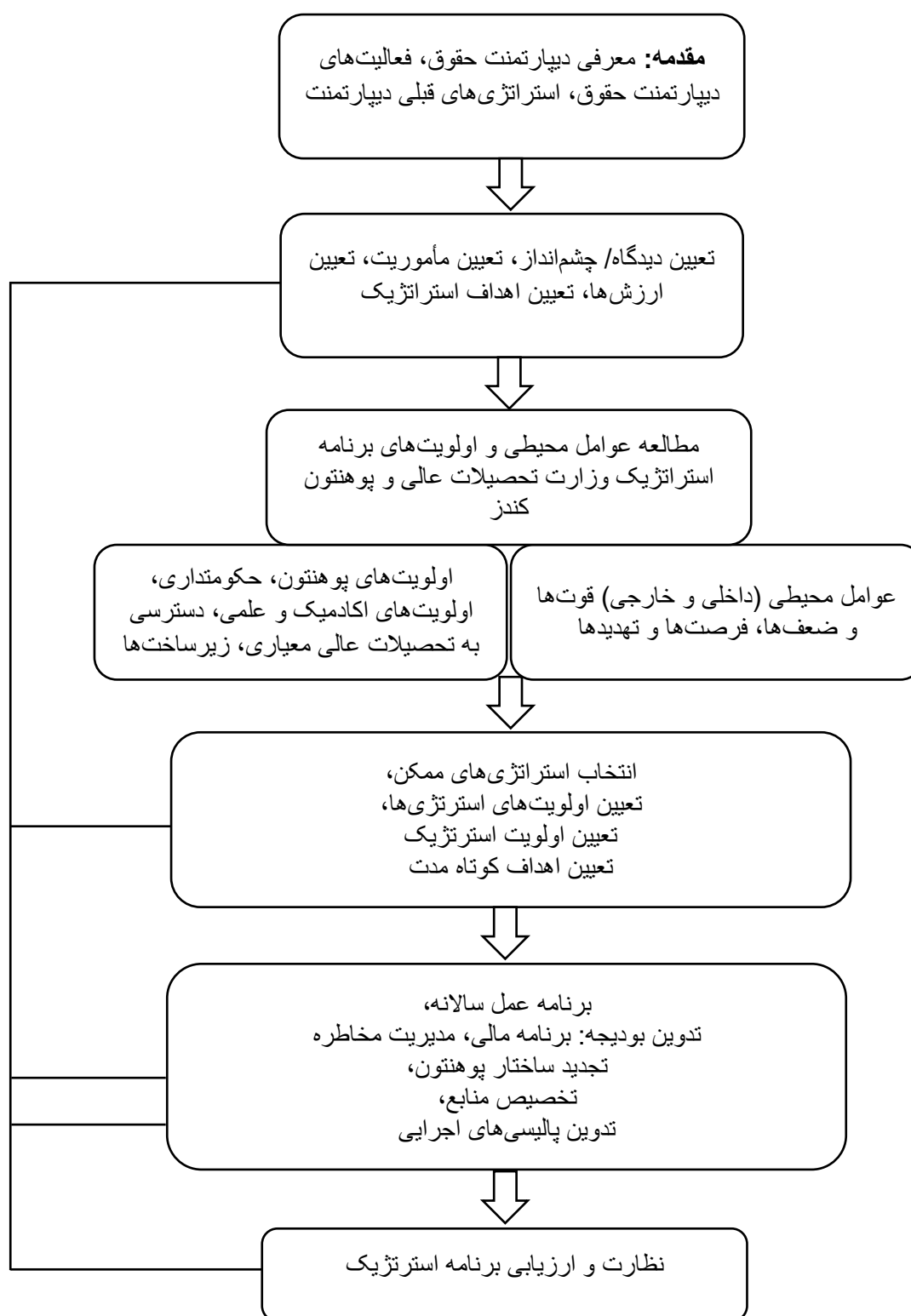
چارچوب برنامه استراتژیک دیپارتمنت حقوق

چارچوب برنامه استراتژیک دیپارتمنت حقوق 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 حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز میشود. در گام چهارم مشمول انتخاب استراتژی‌های ممکن، تعیین اولویت استراتژی‌ها و در نهایت تعیین اولویت استراتژیک میشود. مرحله دوم، اجرای استراتژی است که شامل تعیین اهداف کوتاه‌مدت و تدوین برنامه عمل برای سال‌های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف استراتژیک دیپارتمنت می‌شود. گام، 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.

نمودار 1. الگوی تدوین استراتژی دیپارتمنت حقوق پوهنخی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز.



مقدمه

رشد و توسعه فرهنگی زمانی در یک کشور ممکن است که مبتنی بر یک سلسله اصول، ارزش ها و اهداف معین و یک چشم انداز مشخص و معین صورت گیرد. داشتن نقشه ی راه گویای حال و وضعیت یک برنامه است. پلان استراتژیک به مثابه یک نقشه ی راهی است که هر نهاد و سازمانی باید از آن برخوردار باشد. در غیر آن کارهای که به وسیله یک نهاد انجام می شود، نظام مند و هدف مند نخواهد بود. از این روی است که نهاد یا سازمانی موفق اند که از چنین ویژگی برخوردار باشد.

دیپارتمنت حقوق یکی از بخش های زیر مجموعه ی پوهنهی حقوق و علوم سیاسی است که به مثابه بال هواپیما عمل میکند. این نهاد به منظور دستیابی به رشد و تعالی و ترقی در تلاش است که تا زمینه توسعه دانش حقوقی و عدالت انسانی را در جامعه ی متکثر افغانستان به عنوان عضوی از این خانواده بازی کند. در این دیپارتمنت همه اعضاء اعم از استاد و دانشجو و کارمند در برابر قانون یکسان و برابر است و از جایگاه انسانی که خداوند برای آنها در نظر گرفته اند، برخوردار می باشند. رابطه بین استاد و دانشجو بر مبنای احترام متقابل شکل گرفته و حقوق و تکالیف هر کدام بر اساس لوایح و مقررات مشخص گردیده است که این دیپارتمنت نیز بر اساس لوایح و مقررات عمل خواهد کرد. دست یابی به رشد و ترقی از خواسته های این دیپارتمنت است که این مسیر دشوار و پر پیچ و خم را به صورت جمعی و تیمی به سر انجام خواهد رساند.

دیپارتمنت حقوق دارای یک شورای علمی است که تصمیم مهم و اساسی در آن جا گرفته شده و تمام استادان این دیپارتمنت خود را در آئینه دیپارتمنت دیده و برای شگوفایی جامعه و ترویج دانش حقوقی همکاری مستمر دارند.

دیپارتمنت حقوق همواره در تلاش است تا مسیرهای دشوار و پر پیچ و فراز رقابت را با دیپارتمنت های دیگر در سایه تلاش و همکاری استادان و دانشجویان به خوبی سپری نماید. این دیپارتمنت خود را میراث دار تعامل میان نهادهای عدلی و قضائی با پوهنتون کندز می داند که از طریق این پیوند بتواند، در توسعه و دانش حقوقی جامعه نقش بگیرد. دانش حقوقی زمانی به شگوفایی و توسعه می رسد که گردانندگان امور با تدوین برنامه و راهبردهای استراتژیک همراه باشد. تدوین هر برنامه استراتژیک نیازمند دیدگاه و مأموریت مشخص است که مبنای آن آینده مشخص و بر اساس آن گامهای مؤثر و هدفمند برداشته خواهد شد.

معرفی دیپارتمنت حقوق

تاریخچه شکل‌گیری دیپارتمنت حقوق

این دیپارتمنت در چهارچوب پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز، هم زمان با تأسیس این پوهنحی در سال ۱۳۸۸ تأسیس شد. این دیپارتمنت به دنبال تربیه کادرهای مسلکی و حرفه‌ای در حوزه‌های عدلی و قضایی، جرم‌شناسی، قضاوت، وکالت و مشاوره‌های حقوقی در کشور است.

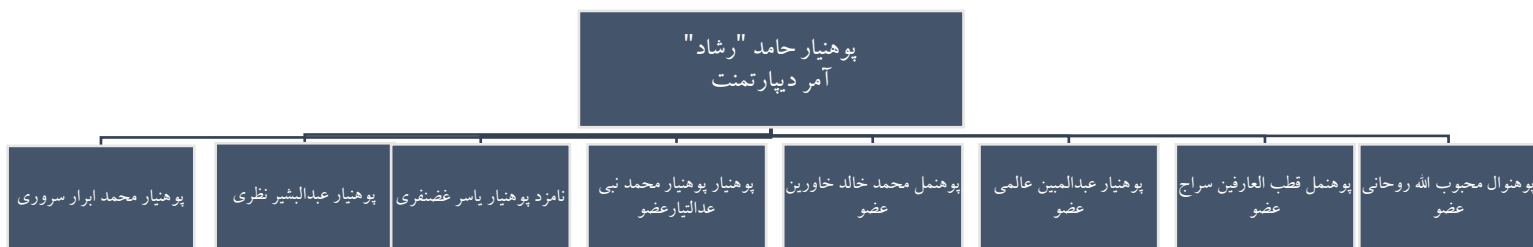
دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی از سال ۱۳۸۸ الی سال ۱۴۰۳ دوازده دور فراغت داشته که به تعداد () تن ذکور و تعداد () تن اناث و مجموعاً () تن فارغ‌التحصیل را به جامعه علمی افغانستان تقدیم نموده است که دانش‌آموختگان این رشته در بخش‌های مختلف کشور در حال کار می‌باشند.

در این دیپارتمنت مجموعاً ۱۶۴ کريدت تدریس میشود که مضامین تخصصی آن را ۵۰٪ و مضامین اساسی را ۲۶٪ و مضامین اختیاری و پوهنتون شمول ۲۰٪ و مونوگراف ۴٪ را تشکیل می‌دهند. در هر سمستر با توجه به شرایط و میزانی که دانشجویان انتخاب کريدت مینمایند. این دیپارتمنت حداقل ۱۷ کريدت درسی را برای دانشجویان در نظر می‌گیرد.

ساختار تشکیلات دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی

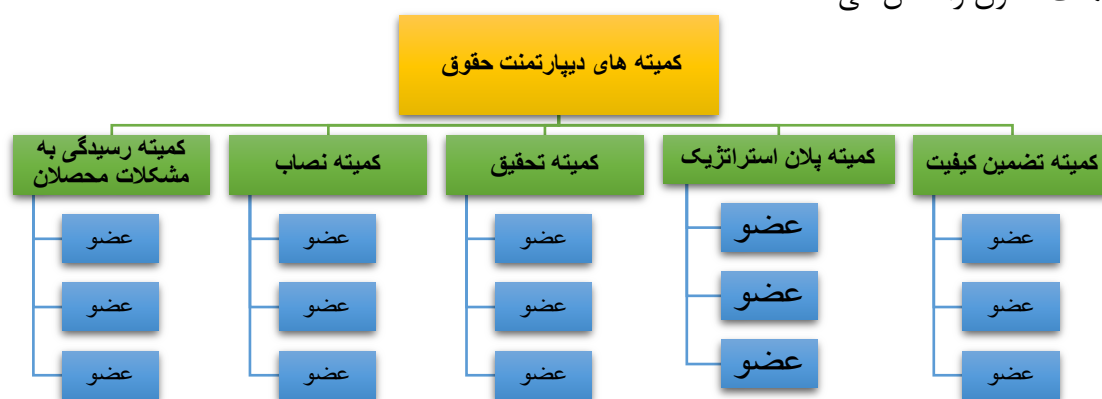
دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز در حال حاضر با داشتن چهار صنف درسی با ۹ تن استاد مصروف انتقال دانش به فرزندان کشور است. این رشته سالانه ۶۰ نفر متقاضی تحصیلات عالی را از طریق امتحان کانکور جذب و به گونه‌ای اوسط ۵۰ نفر کادر تحصیل یافته به سویه لیسانس را تقدیم جامعه می‌نماید. نمودار شماره (۲) چارت تشکیلاتی این دیپارتمنت را نشان می‌دهد.

نمودار ۲: چارت تشکیلات دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز



کمیته‌های کاری دیپارتمنت حقوق

دیپارتمنت حقوق براساس اصول علمی وزارت تحصیلات عالی و با طرح پالیسی تمرکززدایی و تسهیل روند فعالیت‌های اکادمیک خویش، کمیته‌های کاری را ایجاد کرده است که هریک از آن‌ها بخش از فعالیت‌های اکادمیک دیپارتمنت را به عهده داشته که اعضای آن از طریق فیصله‌های جلسه دیپارتمنت با توجه به توانایی‌های کاری اعضای کادر علمی به صورت مشورتی و انتخابی تعیین می‌گردند. دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز دارای پنج کمیته کاری می‌باشد. ساختاری سازمانی هریک این کمیته به گونه‌ای است که دارای یک نفر مسئول و تعدادی از اعضاء می‌باشد. نمودار شماره (3) کمیته‌های پنجگانه دیپارتمنت حقوق را نشان می‌دهد.



نمودار 3: چارت تشکیلاتی کمیته‌های کاری دیپارتمنت حقوق

اعضای کادر علمی دیپارتمنت حقوق

دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی یکی از دیپارتمنت‌های اساسی ترین پوهنتون کندز است که فعالیت‌های اکادمیک آن توسط ۹ تن از اعضای کادر علمی به پیش برده میشود. این اعضای کادر علمی دارای سطح تحصیلی لیسانس، ماستر و داکتر می‌باشند. همچنان از نظر رتبه علمی اعضای کادر علمی این دیپارتمنت درجات علمی متفاوت دارد که شامل نامزد پوهنیار، پوهنیار، پوهنمل، پوهندوی و پوهنوال می‌باشند. جدول‌های (1) و (2) جزئیات آن را نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که دو تن از اعضای کادر علمی این دیپارتمنت براساس پلان استراتژیک پوهنچی حقوق و علوم سیاسی به مقطع دوکتورا معرفی شده اند که مصروف فراگیر

دورس تکمیلی هستند. همچنان تعداد از اعضای کادر این دیپارتمنت کاندیدای رتبه های علمی پوهنملی و پوهاندی می باشند.

جنسیت	پوهاند	پوهنوال	پوهندوی	پوهنمل	پوهنیار	نامزد پوهنیار	مجموعه
زن	0	0	0	0	0	0	0
مرد	0	1	0	4	2	2	9
مجموعه	0	1	0	4	2	2	9

جدول 1: توزیع اعضای کادر علمی دیپارتمنت روانشناسی با توجه به تفکیک برنامه، جنسیت و رتبه علمی.

جدول 2: توزیع اعضای کادر علمی دیپارتمنت حقوق براساس سطوح تحصیل و جنسیت.

جنسیت	داکتر	ماستر	لیسانس	مجموعه
زن	0	0	0	0
مرد	3	4	2	9
مجموعه	3	4	2	9

تناسب میان استادان و محصلان

دیپارتمنت به عنوان هسته ای فعالیت های اکادمیک در پوهنتون ها عنوان می شود. اساس فعالیت های دیپارتمنت ها شامل تدریس، تحقیق و ایجاد روحیه و نگرش مطلوب است که از طریق کادر علمی برای فراگیران عرضه می شود. این امر زمان مؤثریت بالای را دارا می باشد که زمان و فرصت کافی برای رسیدگی به این امر مهم برای اعضای کادر علمی میسر باشد. به همین منظور یکی از شاخص های اساسی موفقیت امور اکادمیک هر دیپارتمنت، پوهنچی و پوهنتون بستگی به تناسب میان استاد و محصل دارد. زیرا؛ رسیده گی به مشکلات محصلان و رفع اشکالات درسی آن ها از جمله اولویت های درسی نظام آموزشی هر سازمان آموزشی از جمله پوهنتون به حساب می آید. به هر اندازه این تناسب معیاری باشد، کسب و فراگیری محتوای آموزشی و تربیت سالم محصلان را ممکن می سازد. دیپارتمنت حقوق پوهنخی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز سالانه از طریق امتحان کانکور که از جانب ریاست ملی امتحانات در هماهنگی با وزارت محترم تحصلات عالی برگزار می گردد همه ساله حدود ۵۰ تا ۶۰ متقاضی کانکور را به عنوان محصل جدیدالشمول جذب می کنند. به این

اساس جدول شماره (3)، تناسب استاد و محصل را در این دیپارتمنت نشان می‌دهد. هرچند این تناسب بدون در نظر داشت مسوولیت تدریس سایر مضامین اساسی در دیپارتمنت‌های مختلف می‌باشد.

جدول 3: توزیع نسبت محصل به اعضای کادر علمی با توجه به تفکیک جنسیت

دیپارتمنت	محصل	صنف اول	صنف دوم	صنف سوم	صنف چهارم	مجموعه	تعداد استادان	نسبت محصل محصل: استاد
روانشناسی	اناث	0	0	0	0	0	0	0
	ذکور	49	40	21	20	45	9	1 به 15
	مجموعه	49	40	21	20	45	9	1 به 15

دیدگاه دیپارتمنت حقوق

دیپارتمنت حقوق می‌خواهد با ارائه‌ی آموزش و تحقیقات حقوقی در راستای ارتقای عدالت اجتماعی، تقویت حاکمیت قانون و پاسخگوی به نیازهای نظام عدلی و قضائی کشور به یکی از دیپارتمنت‌های موفق، مؤثر و کارآمد تبدیل شود.

مأموریت دیپارتمنت حقوق

دیپارتمنت حقوق مسوولانه غرض تربیه‌ی کادرهای مؤثر و کارآمد؛ از طریق ارائه‌ی آموزش‌های با کیفیت مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و نظام حقوقی ملی و بین‌المللی به منظور پاسخگویی در برابر چالش‌های حقوقی جامعه، تقویت نظام حقوقی کشور و تأمین عدالت اجتماعی تلاش می‌ورزد.

ارزش‌های دیپارتمنت حقوق

1. باور و احترام به ارزش‌های اسلامی و ملی؛
2. تقویت روحیه وحدت ملی، همگرایی و تحکیم ثبات سیاسی؛
3. احترام به کرامت انسانی، تعمیم عدالت، برابری و قانونیت؛
4. تحصیلات عالی حقوقی با کیفیت و معیاری متناسب با نیاز جامعه و بازار کار؛
5. مسوولیت‌پذیری و قانونگرایی؛
6. اداره سالم، مؤثر و کارآمد؛
7. تعهد، تخصص، اخلاق و مهارت
8. شفافیت و حسابدهی؛
9. تلاش و خلاقیت؛

10. صمیمیت و هماهنگی حاکم در دیپارتمنت ؛

11. برجسته سازی و تشویق دانشجویان ممتاز.

اهداف استراتژیک دیپارتمنت حقوق

دیپارتمنت حقوق تا پنج سال آینده به این باور است تا به اهداف ذیل نایل آید:

الف) اهداف علمی و تحقیقی

- دیپارتمنت حقوق جزو برترین دیپارتمنت ها در سطح پوهنتون کندهار و جزو سه دیپارتمنت برتر در سطح کشور باشد.
- دیپارتمنت حقوق استقلالیت کامل اکادمیک داشته باشد.
- گسترش صد درصدی فعالیت های تحقیقاتی و مطالعاتی
- تقویت کمیته های فرعی در سطح دیپارتمنت غرض انجام فعالیت های علمی و تحقیقی.
- امضاء پنج تفاهم نامه با ریاست محترم محکمه استیناف ولایت کندهار ، ریاست نظارت و تعقیب فرامین و احکام ولایت کندهار، ریاست عدلیه ولایت کندهار، قومندانی امنیه ولایت کندهار و اصلاحات اداری.
- اعزام دانشجویان به نهاد های عدلی و قضایی غرض اجرای کارهای عملی.
- اعزام استادان به برنامه ماستری و دکتورا الی دو برابر زمان حال.

ب) اهداف مربوط به محصلان

- تسهیل روند تهیه و ترتیب تصدیق نامه ها برای محصلان.
- ایجاد و تطبیق سیستم HEMIS به منظور پیشبرد ثبت و راجستر محصلان.
- نظارت و ارزیابی دوامدار از تطبیق سیستم کزیدت به گونه کمی و کیفی.
- نظارت و بررسی دوامدار از چگونگی تطبیق کریکولم و نصاب درسی.
- برگزاری کنفرانس های علمی - تحقیقی از سوی محصلان در هر سمستر.
- تقویه پروسه تدریس آموزی برای محصلان دیپارتمنت حقوق به گونه دوامدار.
- تدویر برنامه های خوش آمدید گوی، اطلاع رسانی و تشویق محصلان ممتاز به شکل سمستروار.
- ایجاد دفتر مشاوره و تعیین استاد رهنما مطابق لایحه سیستم کزیدت.

اهداف فوق با توجه به استراتژی انکشاف ملی، استراتژی وزارت محترم تحصیلات عالی و استراتژی پوهنتون کندهار و پوهنچی حقوق در حوزه های حکومت داری، شیوه های رهبری ، فعالیت های علمی و ارائه خدمات به محصلان قرار جدول شماره (4) قرار زیر تقسیم بندی شده است.

جدول 4: دسته بندی اهداف استراتژیک دیپارتمنت حقوق براساس حوزه‌های استراتژی ملی، وزارت تحصیلات عالی و پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز.

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
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	بهبود و ارتقای پروسه تحقیقات علمی دیپارتمنت؛ انکشاف تجارب علمی دیپارتمنت با استفاده از رویکرد سازمان‌های یادگیرنده؛
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؛

اهداف عینی

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

حکومت 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 فعالیت‌های 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 بست های 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

شیوه های رهبری

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

اهداف عینی

1. استاندارد سازی فعالیت های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه اعتبار دهی و تضمین کیفیت.
2. افزایش میزان انگیزه و تعهد مسلکی میان اعضای کادر علمی با استفاده از تصمیم گیری های مشارکتی.

هدف استراتژیک 2: برقراری توأمیت با ادارات ذیربط به منظور تقویت و اشتراک تجارب اکادمیک

اهداف عینی

1. برقراری توأمیت با دیپارتمنت حقوق خصوصی و جزا و جرم شناسی پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کابل.
2. برقراری توأمیت با دیپارتمنت حقوق خصوصی پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون تخر.
3. امضای تفاهم نامه با ریاست محکمه استیناف ولایت کندز به منظور انجام کار های عملی، تحقیقی و دوره های کارآموزی محصلان.
4. تلاش به منظور برقراری توأمیت یکی از دانشگاه کشورهای همسایه.

فعالیت های علمی

هدف استراتژیک 1: بهبود و ارتقا پروسه تحقیقات علمی دیپارتمنت؛

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 دو مقاله علمی در ژورنال های بین‌المللی و چهار مقاله در ژورنال های داخلی توسط اعضای کادر علمی دیپارتمنت
 5. ایجاد یک نشریه علمی داخلی به منظور نشر مقالات علمی محصلان در سطح پوهنتون کندز
- هدف استراتژیک ۲: انکشاف تجارب علمی دیپارتمنت با استفاده از رویکرد سازمان‌های یادگیرنده؛

اهداف عینی

1. دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی دو تن از اعضای اعضای کادر علمی غرض ارتقای سطح تحصیلی به سویه ماستر.
2. دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی دو تن از اعضای کادر علمی غرض ارتقای سطح تحصیلی به سویه داکتر
3. معرفی اعضای کادر علمی در برنامه های ضمن خدمت کوتاه مدت به منظور تقویت تجارب علمی

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 استندردهای اکادمیک وزارت محترم تحصیلات عالی.

اهداف عینی

1. جذب حد اقل 60 تن از متقاضیان کانکور در هر سال و ترتیب معیاری آنها به منظور رفع نیاز بازارکار
2. انکشاف و معیاری سازی نصاب تحصیلی دیپارتمنت حقوق
3. تلاش برای کاریابی فارغان دیپارتمنت حقوق مطابق به تخصص ومهارت های فراگرفته آنها.
4. پیگیری مداوم و منظم فعالیت های فارغان دیپارتمنت حقوق به منظور تحلیل میزان مثمریت آن ها در جامعه.

تجزیه و تحلیل محیط دورنی

جدول 5: نقاط قوت و ضعف دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی

نقاط قوت	نقاط ضعف
1. موجودیت کادرهای علمی به سویه های لیسانس ماستر و داکتر.	1. عدم موجودیت دفاتر جداگانه برای کمیته های دیپارتمنت.
2. داشتن پلان های کاری و تدریسی در سطح دیپارتمنت.	2. آگاهی نسبی استادان از برنامه های تضمین کیفیت و اعتباردهی.
3. بلند بودن ظرفیت علمی و تدریسی استادان دیپارتمنت.	3. عدم موجودیت کلینیک حقوقی اختصاصی برای دیپارتمنت حقوق.
4. موجودیت کتابخانه در سطح پوهنچی.	4. عدم موجودیت دفاتر جداگانه برای استادان دیپارتمنت.
5. داشتن امکانات و منابع مورد نیاز به منظور تطبیق برنامه های ارتقای کیفیت و اعتباردهی در سطح دیپارتمنت.	5. عدم موجودیت بودیجه مشخص به منظور سفر علمی محصلان به پوهنتون های امارتی و خصوصی.
6. موجودیت نصاب درسی تایید شده از طرف وزارت محترم تحصیلات عالی.	6. نبود کمپیوتر لب مجهز با انترنیت برای محصلان.
7. داشتن تفاهمنامه همکاری با ادارات امارتی.	7. نبود کتابخانه فیزیکی و الکترونیکی در سطح دیپارتمنت.
8. ارائه خدمات تحصیلی معیاری.	8. نبود کارمند اداری برای دیپارتمنت.
9. ارزیابی های مداوم دار غرض بهبود کیفیت علمی در سطح دیپارتمنت.	9. عدم موجودیت لابراتوار جهت اجرای کارهای عملی و تحقیقات جنایی.
10. موجودیت فضای صمیمیت و همدیگرپذیری در بین اعضای کادر علمی دیپارتمنت.	10. پایین بودن سطح آگاهی محصلان در جذب محصلان از مدارس دینی.
11. جذب محصلان از مدارس دینی.	استفاده از تکنالوژی.

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی

جدول 6: فرصت‌ها و تهدیدات

فرصت‌ها	تهدیدات
1. گرایش بالای متقاضیان کاندید برای انتخاب رشته حقوق.	1. پایین بودن میزان جذب محصلان فارغ شده به نهادهای خصوصی و دولتی.
2. موجودیت امنیت و استقرار نظام اسلامی.	2. ضعف اقتصادی مردم.
3. حمایت و همکاری رهبری پوهنتون کندز از برنامه های دیپارتمنت.	3. پایین بودن بودجه انکشافی در قسمت تجهیز و انکشاف دیپارتمنت‌ها و کمیته های فرعی دیپارتمنت.
4. همکاری ارگان های عدلی و قضایی جهت اجرای کارهای عملی محصلان.	4. عدم انگیزه دهی جوانان به منظور ادامه تحصیلات عالی.
5. حمایت و همکاری دایمی وزارت تحصیلات عالی درپیشبرد امور اداری، علمی و تحقیقاتی.	5. عدم استقلالیت مالی دیپارتمنت ها.
6. موجودیت نیروی متخصص و مسلکی در امر خدمت گذاری علمی و تحقیقی در جامعه.	6. عدم استفاده از تحقیقات علمی استادان توسط ادارات ذیربط.
7. داشتن تفاهم نامه های همکاری میان پوهنتون کندز با پوهنتون های معتبر کشور.	7. کثرت جلسات در سطح پوهنچی و پوهنتون و عدم موجودیت تقسیم اوقات منظم برای جلسات.
8. موجودیت برنامه های ماستری و دوکتورا در پوهنتون های داخل کشور در رشته حقوق.	8. طولانی بودن پروسه استخدام کادر علمی.
9. نیازمندی روز افزون جامعه به تحقیقات علمی و تولید علم.	9. پایین بودن سطح دانش جدید الشمولان.
	10. کاهش بورسیه های تحصیلی بیرونی برای استادان رشته حقوق.

تحلیل عوامل داخلی و خارجی

جدول 7: امتیازات نقاط قوت و نقاط ضعف (عوامل داخلی)

عوامل داخلی	شماره	قوت‌ها	ضریب موزون	امتیاز	حاصل ضرایب
نقاط قوت	1	موجودیت کادرهای علمی به سویه های لیسانس ماستر و داکتر	0.05	4	0.20
	2	داشتن پلان‌های کاری و تدریسی در سطح دیپارتمنت	0.05	4	0.20
	3	بلند بودن ظرفیت علمی و تدریسی استادان دیپارتمنت	0.05	4	0.20
	4	موجودیت کتابخانه در سطح پوهنچی	0.05	4	0.20
	5	داشتن امکانات و منابع مورد نیاز به منظور تطبیق برنامه‌های ارتقای کیفیت و اعتباردهی در سطح دیپارتمنت	0.05	3	0.15
	6	موجودیت نصاب درسی تایید شده از طرف وزارت محترم تحصیلات عالی	0.05	4	0.20
	7	داشتن تفاهمنامه همکاری با ادارات امارتی	0.04	4	0.16
	8	ارائه خدمات تحصیلی معیاری	0.05	4	0.20
	9	ارزیابی های مداوم غرض بهبود کیفیت علمی در سطح دیپارتمنت	0.05	4	0.20
	10	موجودیت فضای صمیمیت و همدیگرپذیری در بین اعضای کادر علمی دیپارتمنت	0.05	4	0.20
	11	جذب محصلان از مدارس دینی	0.04	3	0.12
نقاط ضعف	1	عدم موجودیت دفاتر جداگانه برای کمیته های دیپارتمنت	0.05	2	0.10
	2	آگاهی نسبی استادان از برنامه‌های تضمین کیفیت و اعتباردهی	0.05	2	0.10
	3	عدم موجودیت کلینیک حقوقی اختصاصی برای دیپارتمنت حقوق	0.05	1	0.05
	4	عدم موجودیت دفاتر جداگانه برای استادان دیپارتمنت	0.04	2	0.08
	5	عدم موجودیت بودیجه مشخص به منظور سفر علمی محصلان به پوهنتون‌های امارتی و خصوصی.	0.04	2	0.08
	6	نبود کمپیوتر لب مجهز با انترنیت برای محصلان	0.05	1	0.05

0.04	1	0.04	نبود کتابخانه فیزیکی و الکترونیکی در سطح دیپارتمنت	7	
0.10	2	0.05	نبود کارمند اداری برای دیپارتمنت	8	
0.05	1	0.05	عدم موجودیت لابراتوار جهت اجرای کارهای عملی و تدقیقات جنایی	9	
0.10	2	0.05	پایین بودن سطح آگاهی محصلان در استفاده از تکنالوژی	10	
2.78		1	مجموعه		

جدول 8: امتیازات فرصت ها و تهدیدها (عوامل خارجی)

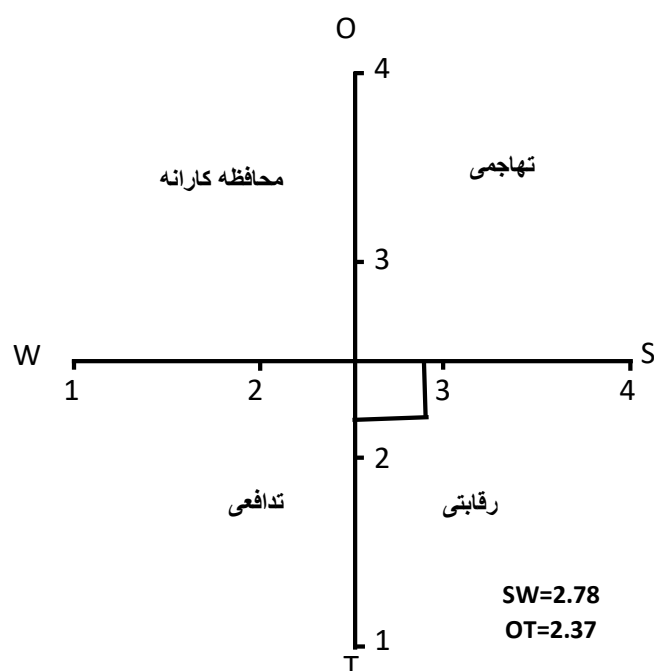
عوامل خارجی	شماره	فرصت ها	ضریب	امتیاز	حاصل ضرایب
فرصت ها	1	گرایش بالای متقاضیان کاندید برای انتخاب رشته حقوق	0.05	3	0.15
	2	موجودیت امنیت و استقرار نظام اسلامی	0.06	4	0.24
	3	حمایت و همکاری رهبری پوهنتون کندز از برنامه های دیپارتمنت	0.05	4	0.20
	4	همکاری ارگان های عدلی و قضایی جهت اجرای کارهای عملی محصلان	0.04	3	0.12
	5	حمایت و همکاری دایمی وزارت تحصیلات عالی در پیشبرد امور اداری، علمی و تحقیقاتی	0.05	4	0.20
	6	موجودیت نیروی متخصص و مسلکی در امر خدمت گذاری علمی و تحقیقی در جامعه	0.05	3	0.15
	7	داشتن تفاهم نامه های همکاری میان پوهنتون کندز با پوهنتون های معتبر کشور	0.05	4	0.20
	8	موجودیت برنامه های ماستری و دوکتورا در پوهنتون های داخل کشور در رشته حقوق.	0.04	3	0.12
	9	نیازمندی روز افزون جامعه به تحقیقات علمی و تولید علم.	0.06	4	0.24
تهدیدها	1	پایین بودن میزان جذب محصلان فارغ شده به نهادهای خصوصی و دولتی	0.04	1	0.04
	2	ضعف اقتصادی مردم	0.06	1	0.06

0.08	2	0.04	پایین بودن بودجه انکشافی در قسمت تجهیز و انکشاف دیپارتمنت‌ها و کمیته های فرعی دیپارتمنت	3
0.10	2	0.05	عدم انگیزه دهی جوانان به منظور ادامه تحصیلات عالی	4
0.08	2	0.04	عدم استقلالیت مالی دیپارتمنت ها	5
0.05	1	0.05	عدم استفاده از تحقیقات علمی استادان توسط ادارات ذیربط	6
0.10	2	0.05	کثرت جلسات در سطح پوهنچی و پوهنتون و عدم موجودیت تقسیم اوقات منظم برای جلسات	7
0.08	2	0.04	طولانی بودن پروسه استخدام کادر علمی	8
0.08	2	0.04	پایین بودن سطح دانش جدید الشمولان	9
0.08	2	0.04	کاهش بورسیه های تحصیلی بیرونی برای استادان رشته حقوق.	10
2.37		0.90	حاصل جمع	

مطالعه ماتریس عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها "SW") در جدول شماره (7) نشان می‌دهد که امتیاز به دست آمده از حاصل ضرایب آن برابر به 2.78 است. همچنان نتایج ماتریس عوامل خارجی (فرصت ها و تهدید ها "OT") در جدول شماره (8) نشان می‌دهد که امتیاز به دست آمده از حاصل ضرایب آن معادل 2.37 است. با توجه به امتیاز به دست آمده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی چنین می‌توان استنباط کرد که؛ دیپارتمنت حقوق نظر به عوامل داخلی، وضعیت بهتر داشته اما از نظر عوامل خارجی در وضعیت مناسب قرار ندارد. بناءً استراتژی کلی دیپارتمنت حقوق به اساس تلاقی این کمیات، در موقعیت استراتژی رقابتی قرار می‌گیرد. نمودار شماره (۳)، موقعیت استراتژی کلی دیپارتمنت حقوق را نشان می‌دهد.

باتوجه این استراتژی، دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز، باید از قوت‌های داخلی و فرصت‌های موجود حد اعظمی استفاده را نماید تا بتواند ضعف‌های داخلی را به قوت تبدیل نموده و تهدیدات خارجی را از میان برداشته و با کسب موقعیت استراتژی تهاجمی در پنج سال آینده، خود را توسعه دهد.

همچنان با استفاده از تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی، دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز می‌تواند استراتژی‌های عملیاتی جداگانه‌ای با توجه به قوت‌ها، ضعف‌ها؛ و فرصت‌ها و تهدیدها داشته باشد. بناً لازم دیده شد تا ماتریس تحلیل عوامل داخلی و خارجی (SWOT) ترسیم و براساس آن استراتژی‌های عملیاتی تعیین گردد که شرح آن در جدول شماره (9) بیان شده است.



نمودار 3: موقعیت استراتژی دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز در نتیجه تجزیه و تحلیل SWOT

تشکیل ماتریس SWOT:

این ماتریس، کاربرد های زیادی در میان مدیران و برنامه ریزان استراتژیک دارد. در این ابزار تحلیلی از عوامل مهم داخلی و خارجی برای ایجاد استراتژی‌هایی که ممکن است مورد توجه قرار گیرند، استفاده می‌گردد. به طور کلی، این ماتریس عوامل داخلی و خارجی را با هم پیوند می‌دهد و به عنوان پایه‌ای برای استراتژی‌های ممکن برای SWOT استفاده می‌گردد. جدول شماره (9) ماتریکس تحلیل سوات دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی می‌باشد که مورد بررسی قرار گرفته است. این ابزار تحلیلی، استراتژی‌هایی را ایجاد

می‌نمایند که بعداً می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند . کاربرد دیگر آن در مدل QSMP است که زمینه مقایسه فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی خارجی با ، ضعف‌ها و قوت‌های داخلی است.

بسیاری از مؤلفین حوزه برنامه‌ریزی راهبردی به لزوم بهره‌گیری شرکت‌ها از قوت خود برای استفاده از فرصت‌ها اعتقاد دارند اما نباید معادلات مهم دیگری همچون کاستن از ضعف‌ها به‌منظور بهره جستن از فرصت‌ها مورد غفلت قرار گیرد. به‌هرحال 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 مؤسسه منجر شود. تکنیک تحلیل SWOT همچنین ابزاری برای ترغیب تصمیم‌گیران جهت یافتن تاکتیک‌ها و اقدامات مؤثرتر می‌باشد.

جدول‌ها تحلیل عوامل داخلی و خارجی (جدول شماره 7 و شماره 8) نشان داد که عوامل داخلی (SW) برابر با 2.78 و میزان فرصت‌ها و تهدیدها (OT) برابر با 2.37 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 ضعف W W1. عدم موجودیت دفاتر جداگانه برای کمیته‌های دیپارتمنت. W2. آگاهی نسبی استادان از برنامه‌های تضمین کیفیت و اعتباردهی. W3. عدم موجودیت کلینیک حقوقی اختصاصی برای دیپارتمنت حقوق. W4. عدم موجودیت دفاتر جداگانه برای استادان دیپارتمنت. W5. عدم موجودیت بودیجه مشخص به منظور سفر علمی محصلان به پوهنتون‌های امارتی و خصوصی. W6. نبود کامپیوتر لب مجهز با انترنیت برای محصلان. W7. نبود کتابخانه فیزیکی و الکترونیکی در سطح دیپارتمنت. W8. نبود کارمند اداری برای دیپارتمنت. W9. عدم موجودیت لابراتوار جهت اجرای کارهای عملی و تدقیقات جنایی. W10. پایین بودن سطح آگاهی محصلان در استفاده از تکنالوژی.	نقاط قوت S S1. موجودیت کادرهای علمی به سویه های لیسانس ماستر و داکتر. S2. داشتن پلان‌های کاری و تدریسی در سطح دیپارتمنت. S3. بلند بودن ظرفیت علمی و تدریسی استادان دیپارتمنت. S4. موجودیت کتابخانه در سطح پوهنچی. S5. داشتن امکانات و منابع مورد نیاز به منظور تطبیق برنامه‌های ارتقای کیفیت و اعتباردهی در سطح دیپارتمنت. S6. موجودیت نصاب درسی تایید شده از طرف وزارت محترم تحصیلات عالی. S7. داشتن تفاهمنامه همکاری با ادارات امارتی. S8. ارائه خدمات تحصیلی معیاری. S9. ارزیابی های مداوم غرض بهبود کیفیت علمی در سطح دیپارتمنت. S10. موجودیت فضای صمیمیت و همدیگرپذیری در بین اعضای کادر علمی دیپارتمنت. S11. جذب محصلان از مدارس دینی.	محیط درونی محیط بیرونی
استراتژی WO W1, W3, W4, W5, W6, W7, W9, O1, O2, O6, ➤ (WO1) 1. معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت؛ 2. تقویت فعالیت کمیته تضمین کیفیت دیپارتمنت؛ 3. بهبود بیشتر روند ارزیابی و نظارت فعالیت های علمی، تدریسی، اداری و خدماتی دیپارتمنت؛	استراتژی SO (SO1) ➤ S1,S2,S3,S5,S6 ,S10,S11,O1,O2,O3,O5 1. ارائه خدمات بهتر در حوزه های علمی و حقوقی برای محصلان رشته حقوق؛ 2. تقویت و گسترش ظرفیت علمی محصلان این رشته؛	فرصت‌ها O O1. گرایش بالای متقاضیان کانکور برای انتخاب رشته حقوق. O2. موجودیت امنیت و استقرار نظام اسلامی. O3. حمایت و همکاری رهبری پوهنتون کندز از برنامه های دیپارتمنت.

➤ W1, W2, W8, O2, O5 (WO2) 1. جلب حمایت هیئت رهبری پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارائه خدمات بهتر؛	3. ایجاد برنامه ماستری به منظور بلند بردن سطح علمی و تحصیلی فارغان رشته حقوق؛ (SO2) ➤ S1, S2, S3, S4, S5, S7, S9, O2, O3, O5, O6, O9 1. تلاش برای کسب اعتبار در مرحله سوم تضمین کیفیت؛ 2. تقویت و گسترش فعالیت های علمی و تحقیقی استادان؛ (SO3) ➤ S1, S2, S4, S6, S7, S8, S11, O1, O2, O3, O4, O7 1. تربیت کادر حقوقی مسلکی بمنظور ارائه خدمات بهتر در نهاد های عدلی و قضایی؛ 2. ایجاد زمینه های همکاری با ادارات محلی و ملی.	04. همکاری ارگان های عدلی و قضایی جهت اجرای کارهای عملی محصلان. 05. حمایت و همکاری دایمی وزارت تحصیلات عالی درپیشبرد امور اداری، علمی و تحقیقاتی. 06. موجودیت نیروی متخصص و مسلکی در امر خدمت گذاری علمی و تحقیقی در جامعه. 07. داشتن تفاهم نامه های همکاری میان پوهنتون کندز با پوهنتون های معتبر کشور. 08. موجودیت برنامه های ماستری و دوکتورا در پوهنتون های داخل کشور در رشته حقوق. 09. نیازمندی روز افزون جامعه به تحقیقات علمی و تولید علم.
استراتژی WT (WT1) ➤ W3, W5, W7, W9, W10, T1, T6, T9, T10 1. تلاش به منظور ایجاد هماهنگی با ادارات محلی جهت افزودن فرصت های شغلی برای فارغان این رشته. 2. تلاش به منظور جلب حمایت هیئت رهبری پوهنهی، پوهنتون و وزارت محترم تحصیلات عالی جهت فراهم سازی زمینه دسترسی محصلان به تکنالوژی معلوماتی و ایجاد زمینه یی اجرای کار های عملی و تحقیقاتی؛ (WT2) ➤ W1, W2, W4, W6, W8, T3, T5, T8 1. تدویر سمینار ها و ورکشاپ ها غرض بلند بردن سطح آگاهی استادان از برنامه های تضمین کیفیت و اعتباردهی؛ 2. تلاش به منظور جلب حمایت هیئت رهبری پوهنهی، پوهنتون و وزارت محترم تحصیلات عالی جهت رفع نیازمندی های دیپارتمنت؛	استراتژی ST (ST1) ➤ T1, T4, T6, T10, S1, S3, S7, S8 1. تلاش به منظور جلب حمایت ادارات محلی از تخصص گرایی و سپردن کار به اهل کار. 2. جلب حمایت هیئت رهبری پوهنهی، پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی به منظور ارتقای کمی و کیفی خدمات آموزشی و پژوهشی استادان و محصلان؛ (ST2) ➤ T3, T7, T8, T9, S1, S2, S3, S4, S5, S8 S9 1. تلاش بمنظور جلب حمایت هیئت رهبری پوهنهی و پوهنتون غرض ایجاد کورس های تقویتی جهت بلند بردن سطح دانش محصلان. 2. تلاش برای ایجاد یک راهکار مناسب با هماهنگی هیئت رهبری پوهنهی و پوهنتون بمنظور تدوین پلان مشخص غرض برگزاری جلسات و تسهیل روند استخدام اعضای کادر علمی.	تهدیدات T T1. پایین بودن میزان جذب محصلان فارغ شده به نهادهای خصوصی و دولتی ؛ T2. ضعف اقتصادی مردم ؛ T3. پایین بودن بودجه انکشافی در قسمت تجهیز و انکشاف دیپارتمنت ها و کمیته های فرعی دیپارتمنت ؛ T4. عدم انگیزه دهی جوانان به منظور ادامه تحصیلات عالی؛ T5. عدم استقلالیت مالی دیپارتمنت ها؛ T6. عدم استفاده از تحقیقات علمی استادان توسط ادارات ذیربط؛ T7. کثرت جلسات در سطح پوهنهی و پوهنتون و عدم موجودیت تقسیم اوقات منظم برای جلسات؛ T8. طولانی بودن پروسه استخدام کادر علمی؛ T9. پایین بودن سطح دانش جدید الشمولان؛

T10. کاهش بورسیه های تحصیلی بیرونی برای استادان رشته حقوق.		
--	--	--

چنانچه نمودار شماره (3) نشان می‌دهد، اوسط نمرات حاصل ضرایب عوامل داخلی و خارجی، موقعیت استراتژی کلی دیپارتمنت حقوق را، استراتژی رقابتی تعیین می‌کند. اما با توجه به تحلیل جدول ماتریکس سوات (جدول شماره 9)، دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی قادر خواهد بود تا استراتژی‌های فرعی متفاوت را نیز غرض تحقق اهداف استراتژیک خویش دنبال کنند که در نتیجه این امر در مجموع، 9 استراتژی فرعی به دست آمده است. استراتژی‌های 9 گانه متذکره به ترتیب 3 استراتژی برای حالت SO، 2 استراتژی برای حالت WO، 2 استراتژی برای حالت ST و 2 استراتژی برای حالت WT برای پنج سال آینده امورات دیپارتمنت حقوق تدوین شده است. لذا آمریت و اعضای کادر علمی دیپارتمنت حقوق طی پنج سال آینده با تعقیب استراتژی‌های مذکور می‌توانند ضعف‌ها و تهدیدهای موجود را از میان برداشته و قابلیت وارد شدن در استراتژی تهاجمی را به دست آورند تا از این طریق بتوانند چشم‌انداز تعیین شده خویش را به واقعیت تبدیل نمایند.

جدول 10: جدول تعیین اولویت استراتژی‌ها براساس (QSMP) دیپارتمنت حقوق پوهنچی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز

WT2		WT1		ST2		ST1		WO2		WO1		SO3		SO2		SO1		وزیر امنیت	استراتژی‌ی‌ها
م.ب	م.ا	م.ب	م.ا	م.ب	م.ا	م.ب	م.ا	م.ب	م.ا	م.ب	م.ا	م.ب	م.ا	م.ب	م.ا	م.ب	م.ا		عوامل اصلی(داخلی و خارجی)
																			فرصت‌ها (O)
0.05	1	0.1	2	0.15	3	0.05	1	0.15	3	0.15	3	0.1	2	0.2	4	0.15	3	0.05	O1. گرایش بالای متقاضیان کاندکور برای انتخاب رشته حقوق
0.06	1	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.24	4	0.18	3	0.12	2	0.24	4	0.18	3	0.06	O2. موجودیت امنیت و استقرار نظام اسلامی
0.08	2	0	0	0.12	3	0.12	3	0	0	0.04	1	0.16	4	0.08	2	0.08	2	0.04	O3. حمایت و همکاری رهبری پوهنتون کندز از برنامه های دیپارتمنت
0.18	3	0.18	3	0.12	2	0.18	3	0.12	2	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.24	4	0.06	O4. همکاری ارگان های عدلی و قضایی جهت اجرای کارهای عملی محصلان
0.07	1	0.14	2	0.14	2	0.21	3	0.21	3	0.14	2	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.07	O5. حمایت و همکاری دایمی وزارت تحصیلات عالی درپیشبرد امور اداری، علمی و تحقیقاتی

0.21	3	0.14	2	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.14	2	0.28	4	0.28	4	0.21	3	0.07	O6. موجودیت نیروی متخصص و مسلکی در امر خدمت گذاری علمی و تحقیقی در جامعه
0.06	1	0.18	3	0.24	4	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.06	O7. داشتن تفاهم نامه های همکاری میان پوهنتون کندز با پوهنتون های معتبر کشور
0.06	1	0.18	3	0.24	4	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.06	O8. موجودیت برنامه های ماستری و دوکتورا در پوهنتون های داخل کشور در رشته حقوق
0.06	1	0.18	3	0.24	4	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.06	O9. نیازمندی روز افزون جامعه به تحقیقات علمی و تولید علم
تهدیدها (T)																			
0.08	1	0.16	2	0.16	2	0.08	1	0.16	2	0.08	1	0.24	3	0.24	3	0.16	2	0.08	T1. پایین بودن میزان جذب محصلان فارغ شده به نهادهای خصوصی و دولتی؛
0.07	1	0.21	3	0.21	3	0.07	1	0.14	2	0.07	1	0.21	3	0.21	3	0.14	2	0.07	T2. ضعف اقتصادی مردم؛
0.24	3	0.24	3	0.08	1	0.16	2	0.24	3	0.24	3	0.32	4	0.16	2	0.24	3	0.08	T3. پایین بودن بودجه انکشافی در قسمت تجهیز و انکشاف دیپارتمنت ها و کمیته های فرعی دیپارتمنت؛
0.18	3	0.24	4	0.06	1	0.18	3	0.12	2	0.18	3	0.06	1	0.18	3	0.18	3	0.06	T4. عدم انگیزه دهی جوانان به منظور ادامه تحصیلات عالی.
0.07	1	0.21	3	0.14	2	0.21	3	0.14	2	0.21	3	0.07	1	0.21	3	0.28	4	0.07	T5. عدم استقلالیت مالی دیپارتمنت ها
0.28	4	0.28	4	0.07	1	0.28	4	0.28	4	0.14	2	0.28	4	0.07	1	0.14	2	0.07	T6. عدم استفاده از تحقیقات علمی استادان توسط ادارات ذیربط؛
0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.17	3	0.11	2	0.17	3	0.11	2	0.22	4	0.06	T7. کثرت جلسات در سطح پوهنچی و پوهنتون و عدم موجودیت تقسیم اوقات منظم برای جلسات؛

WT2		WT1		ST2		ST1		WO2		WO1		SO3		SO2		SO1		وزن	عوال استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
0.09	2	0.14	3	0.09	2	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.14	3	0.05	T8. طولانی بودن پروسه استخدام کادر علمی
0.18	3	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.18	3	0.18	3	0.12	2	0.06	T9. پایین بودن سطح دانش جدید الشمولان
0.18	3	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.18	3	0.18	3	0.12	2	0.06	T10. کاهش بورسیه های تحصیلی بیرونی برای استادان رشته حقوق.
قوت ها (S)																			
0.08	2	0.08	2	0.12	3	0.16	4	0.12	3	0.16	4	0.12	3	0.16	4	0.16	4	0.04	S1. موجودیت کادرهای علمی به سویه های لیسانس ماستر و داکتر.

0.1	2	0.1	2	0.15	3	0.2	4	0.15	3	0.2	4	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.05	S2. داشتن پلان‌های کاری و تدریسی درس طرح دیپارتمنت
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	0.05	S3. بلند بودن ظرفیت علمی و تدریسی استادان دیپارتمنت
0.06	2	0.03	1	0.09	3	0.06	2	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.12	4	0.09	3	0.03	S4. موجودیت کتابخانه درس طرح پوهنجی.
0.12	3	0.08	2	0.12	3	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.12	3	0.12	3	0.04	S5. داشتن امکانات و منابع مورد نیاز به منظور تطبیق برنامه‌های ارتقای کیفیت و اعتباردهی درس طرح دیپارتمنت.
0.21	3	0.14	2	0.28	4	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.28	4	0.28	4	0.07	S6. موجودیت نصاب درسی تأیید شده از طرف وزارت محترم تحصیلات عالی
0.15	3	0.1	2	0.2	4	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.05	S7. داشتن تفاهمنامه همکاری با ادارات امارتی.
0.04	1	0.04	1	0.08	2	0.08	2	0.04	1	0.12	3	0.08	2	0.12	3	0.08	2	0.04	S8. ارائه خدمات تحصیلی معیاری.
0.07	1	0.07	1	0.14	2	0.14	2	0.07	1	0.21	3	0.14	2	0.21	3	0.21	3	0.07	S9. ارزیابی های مداوم دار غرض بهبود کیفیت علمی درس طرح دیپارتمنت.
0.04	1	0.04	1	0.08	2	0.08	2	0.04	1	0.08	2	0.08	2	0.12	3	0.08	2	0.04	S10. موجودیت فضای صمیمیت و همدیگرپذیری در بین اعضای کادر علمی دیپارتمنت.
0.09	3	0.06	2	0.09	3	0.09	3	0.06	2	0.06	2	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.03	S11. جذب محصلان از مدارس دینی.

WT2		WT1		ST2		ST1		WO2		WO1		SO3		SO2		SO1		وزن	عوال استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
																			ضعف‌ها (W)
0.4	4	0.4	4	0.3	3	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.2	2	0.3	3	0.3	3	0.1	W1. عدم موجودیت دفاتر جداگانه برای کمیته‌های دیپارتمنت
0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0	0	0.06	2	0.03	1	0.03	W2. آگاهی نسبی استادان از برنامه‌های تضمین کیفیت و اعتباردهی
0.08	2	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.08	2	0	0	0.08	2	0.08	2	0.04	W3. عدم موجودیت کلینیک حقوقی اختصاصی برای دیپارتمنت حقوق.
0.04	2	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0	0	0.02	1	0.02	1	0.02	W4. عدم موجودیت دفاتر جداگانه برای استادان دیپارتمنت.
0.1	2	0.05	1	0.05	1	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.05	1	0.1	2	0.15	3	0.05	W5. عدم موجودیت بودیجه مشخص به منظور سفر علمی محصلان به پوهنتون‌های امارتی و خصوصی.

0.08	2	0.04	1	0.04	1	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.04	1	0.08	2	0.08	2	0.04	W6. نبود کمپیوتر لب مجهز با اینترنت برای محصلان.
0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.02	1	0.04	2	0.04	2	0.02	W7. نبود کتابخانه فیزیکی و الکترونیکی در سطح دیپارتمنت.
0.12	3	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.04	W8. نبود کارمند اداری برای دیپارتمنت.
0.09	3	0.03	1	0.12	4	0.09	3	0.06	2	0.09	3	0.06	2	0.09	3	0.09	3	0.03	W9. عدم موجودیت لابراتوار جهت اجرای کارهای عملی و تحقیقات جنایی.
0.09	3	0.03	1	0.12	4	0.09	3	0.06	2	0.09	3	0.06	2	0.09	3	0.09	3	0.03	W10. ایین بودن سطح آگاهی محصلان در استفاده از تکنالوژی
4.48		4.81		4.99		5.04		4.92		4.91		4.97		5.66		5.74			جمع

اولویت بندی استراتژی‌ها

جدول 11: تعیین اولویت استراتژی‌های دیپارتمنت حقوق برای پنج سال آینده (1403-1407) با استفاده از تکنیک QSPM

اولویت	امتیاز نهایی استراتژی	توضیح استراتژی‌ها	استراتژی‌ها
1	5.74	1. ارائه خدمات بهتری در حوزه‌های علمی و حقوقی برای محصلان رشته حقوق؛	SO1
		2. تقویت و گسترش ظرفیت علمی محصلان این رشته؛	
		3. ایجاد برنامه ماستری به منظور بلند بردن سطح علمی و تحصیلی فارغان رشته حقوق؛	
2	5.66	1. تلاش برای کسب اعتبار در مرحله سوم تضمین کیفیت؛ 2. تقویت و گسترش فعالیت‌های علمی و تحقیقی استادان؛	SO2
3	5.04	1. تلاش به منظور جلب حمایت ادارات محلی از تخصص گرایی و سپردن کار به اهل کار؛ 2. جلب حمایت هیئت رهنبری پوهنچی، پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی به منظور ارتقای کمی و کیفی خدمات آموزشی و پژوهشی استادان و محصلان.	ST1
		1. تلاش بمنظور جلب حمایت هیئت رهنبری پوهنچی و پوهنتون غرض ایجاد کورس‌های تقویتی جهت بلند بردن سطح دانش محصلان؛ 2. تلاش برای ایجاد یک راهکار مناسب با هماهنگی هیئت رهنبری پوهنچی و پوهنتون بمنظور تدوین پلان مشخص غرض برگزاری جلسات و تسهیل روند استخدام اعضای کادر علمی	ST2
5	4.97	1. تربیت کادر حقوقی مسلکی بمنظور ارائه خدمات بهتر در نهاد‌های عدلی و قضایی؛ 2. ایجاد زمینه‌های همکاری با ادارات محلی و ملی.	SO3
6	4.92	1. معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت؛ 2. تقویت فعالیت کمیته تضمین کیفیت دیپارتمنت؛ 3. بهبود بیشتر روند ارزیابی و نظارت فعالیت‌های علمی، تدریسی، اداری و خدماتی دیپارتمنت.	WO1
7	4.91	1. جلب حمایت هیئت رهنبری پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارائه خدمات بهتر؛	WO2
8	4.81	1. تلاش بمنظور ایجاد هماهنگی با ادارات محلی جهت افزودن فرصت‌های شغلی برای فارغان این رشته؛ 2. تلاش بمنظور جلب حمایت هیئت رهنبری پوهنچی، پوهنتون و وزارت محترم تحصیلات عالی جهت فراهم سازی زمینه اجرای کارهای عملی و تحقیقاتی.	WT1
		1. تدویر سیمینارها و ورکشاپ‌ها غرض بلند بردن سطح آگاهی استادان از برنامه‌های تضمین کیفیت و اعتبار دهی؛ 2. تلاش به منظور جلب حمایت هیئت رهنبری پوهنچی، پوهنتون و وزارت محترم تحصیلات عالی جهت رفع نیازمندی‌های دیپارتمنت.	WT2
9	4.48	1. تدویر سیمینارها و ورکشاپ‌ها غرض بلند بردن سطح آگاهی استادان از برنامه‌های تضمین کیفیت و اعتبار دهی؛ 2. تلاش به منظور جلب حمایت هیئت رهنبری پوهنچی، پوهنتون و وزارت محترم تحصیلات عالی جهت رفع نیازمندی‌های دیپارتمنت.	WT2

جدول (11) نتایج تحلیل QSPM است که ترتیب اولویت‌های استراتژی‌های دیپارتمنت حقوق 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 حقوق براساس حوزه‌های حکومت داری، شیوه رهبری، فعالیت‌های علمی و ارائه خدمات به محصلان

حوزه	استراتژی‌ها	توضیح استراتژی‌ها	امتیاز نهایی استراتژی	اولویت
حکومت داری	ST1	تلاش به منظور جلب حمایت ادارات محلی از تخصص گرایی و سپردن کار به اهل کار	5.04	1
	WO1	بهبود بیشتر روند ارزیابی و نظارت فعالیت های علمی، تدریسی، اداری و خدماتی دیپارتمنت	4.91	2
	WT1	تلاش بمنظور ایجاد هماهنگی با ادارات محلی جهت افزودن فرصت های شغلی برای فارغان این رشته؛	4.81	3
	Wt1	تلاش بمنظور جلب حمایت هیئت رهبری پوهنحی، پوهنتون و وزارت محترم تحصیلات عالی جهت فراهم سازی زمینه اجرای کار های عملی و تحقیقاتی.	4.81	4
	WT2	تدویر سیمینار ها و ورکشاپ ها غرض بلند بردن سطح آگاهی استادان از برنامه های تضمین کیفیت و اعتبار دهی؛	4.48	5
شیوه رهبری	SO1	ارائه خدمات بهتری در حوزه های علمی و حقوقی برای محصلان رشته حقوق	5.74	1
	ST2	تلاش بمنظور جلب حمایت هیئت رهبری پوهنحی و پوهنتون غرض ایجاد کورس های تقویتی جهت بلند بردن سطح دانش محصلان؛	4.99	2
	SO3	تربیت کادر حقوقی مسلکی بمنظور ارائه خدمات بهتر در نهاد های عدلی و قضایی؛	4.97	3
	WO1	معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت	4.91	4
فعالیت های علمی	SO1	تقویت و گسترش ظرفیت علمی محصلان این رشته؛	5.74	1
	SO2	تلاش برای کسب اعتبار در مرحله سوم تضمین کیفیت؛	5.04	2
	WO1	بهبود بیشتر روند ارزیابی و نظارت فعالیت های علمی، تدریسی، اداری و خدماتی دیپارتمنت؛	4.91	3
ارائه خدمات به محصلان	SO1	معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت ؛	5.74	1
	SO2	تقویت و گسترش فعالیت های علمی و تحقیقی استادان؛	5.66	2
	ST1	تلاش به منظور جلب حمایت ادارات محلی از تخصص گرایی و سپردن کار به اهل کار؛	5.04	3

4	4.92	WO2 جلب حمایت هیئت رهبری پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارائه خدمات بهتر؛
---	------	---

اهداف عملیاتی

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

1. دریافت و ارسال مکاتیب به موقع براساس میکانیزم پروسیجرهای اداری وزارت تحصیلات عالی در هر سال تحصیلی.
2. پلانگذاری در حوزه های اداری، تدریسی، علمی، تحقیقی، و خدماتی در شروع هر سمستر و سال تحصیلی.
3. برگزاری به موقع جلسه دیپارتمنت و جلسات کمیته‌های فرعی دیپارتمنت و شرکت فعال 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. نظارت و کنترل فعالیت‌های علمی، تدریسی و تحقیقی اعضای کادر علمی براساس جدول زمانی تعیین شده.
7. تقویت سیستم گزارش‌دهی دیپارتمنت بر اساس سمستر و ختم سال تحصیلی.
8. بازنگیری و تحلیل نصاب تحصیلی دیپارتمنت به منظور بهبود مکلفیت‌های تدریسی اعضای کادر علمی و بروزرسانی کورس پالیسی‌ها و پلان‌های بهبود تدریس.
9. تلاش به منظور دریافت بست‌های اکادمیک و پیگیری روند استخدام اعضای کادر علمی جدید حداقل به سویه ماستر.
10. رفع کوتاه مدت کمبود اعضای کادر علمی با استخدام اعضای کادر علمی قراردادی، مطابق به شرایط وزارت تحصیلات عالی.

11. دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی دو تن از اعضای اعضای کادر علمی غرض ارتقای سطح تحصیلی به سویه ماستر.

12. دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی دو تن از اعضای کادر علمی غرض ارتقا سطح تحصیلی به سویه داکتر.

13. معرفی اعضای کادر علمی در برنامه‌های ضمن خدمت کوتاه مدت به منظور تقویت تجارب علمی.

14. انجام تحقیقات ساحوی در هر سمستر به منظور تحلیل مسائل حاد حقوقی توسط اعضای کادر علمی.

15. اجرای پروژه‌های تحقیقی توسط محصلان به شکل تیمی و فردی در هر سمستر، حد اقل در یک مضمون.

16. برگزاری ورکشاپ‌های تحقیقی در هر سمستر به منظور تقویت روحیه تحقیق محور در میان اعضای کادر

علمی و محصلان دیپارتمنت

17. تغییر رویکرد پایان نامه نویسی محصلان مبتنی بر تحقیقات ساحوی براساس یک میکانیزم تدوین شده.

18. نشر حد اقل دو مقاله علمی در ژورنال های بین‌المللی در هر سال تحصیلی.

19. نشر حد اقل چهار مقاله در ژورنال های داخلی توسط اعضای کادر علمی دیپارتمنت.

20. ایجاد یک نشریه علمی داخلی به منظور نشر مقالات علمی محصلان در سطح پوهنتون کندز

21. برقراری توأمیت با دیپارتمنت حقوق خصوصی و دیپارتمنت جزا و جرم شناسی پوهنهی حقوق و علوم

سیاسی پوهنتون کابل.

22. برقراری توأمیت با دیپارتمنت حقوق خصوصی پوهنهی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون تخار.

23. امضای تفاهم نامه با ریاست محکمه استیناف ولایت کندز به منظور اجرای کار های عملی و تحقیقی و

دوره‌های کارآموزی محصلان.

24. تلاش به منظور برقراری توأمیت با یکی از پوهنتون های کشور های همسایه.

25. جذب حد اقل 60 تن از متقاضیان کانکور در هر سال و تربیت معیاری آن‌ها به منظور رفع نیاز بازارکار

26. انکشاف و معیاری سازی نصاب تحصیلی دیپارتمنت حقوق در هر سسمتر مطابق به آخرین یافته‌های

علمی

27. استندرد سازی فعالیت‌های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه اعتباردهی و تضمین کیفیت.

28. تلاش برای کارایی فارغان دیپارتمنت حقوق مطابق به تخصص ومهارت‌های فراگرفته آن‌ها.

29. پیگیری مداوم و منظم فعالیت‌های فارغان دیپارتمنت حقوق به منظور تحلیل میزان مشمریت آن‌ها در

جامعه.

اهداف فوق با توجه به حوزه‌های پلان استراتژیک پوهنهی حقوق و علوم سیاسی که در آن تسجیل یافته است و این پلان نیز به آن اهتمام می‌ورزد، قرار ذیل تقسیم بندی شده است.

حکومت داری

1. دریافت و ارسال مکاتیب به موقع براساس میکانیزم پروسیجرهای اداری وزارت تحصیلات عالی در هر سال تحصیلی.
2. پلانگذاری در حوزه‌های اداری، تدریسی، علمی، تحقیقی، و خدماتی در شروع هر سمستر و سال تحصیلی.
3. برگزاری به موقع جلسه دیپارتمنت و جلسات کمیته‌های فرعی دیپارتمنت و شرکت فعال اعضای کادر علمی در آن.
4. ایجاد میکانیزم نظارتی از روند تدریس و فعالیت‌های اکادمیک اعضای کادر علمی.
5. نظارت و کنترل فعالیت‌های علمی، تدریسی و تحقیقی اعضای کادر علمی براساس جدول زمانی تعیین شده.
6. تقویت سیستم گزارش‌دهی دیپارتمنت بر اساس سمستر و ختم سال تحصیلی.
7. تلاش به منظور دریافت بست‌های اکادمیک و پیگیری روند استخدام اعضای کادر علمی جدید حداقل به سویه ماستر.
8. رفع کوتاه مدت کمبود اعضای کادر علمی با استخدام اعضای کادر علمی قراردادی، مطابق به شرایط وزارت تحصیلات عالی.

شیوه‌های رهبری

1. افزایش میزان انگیزه و تعهد مسلکی میان اعضای کادر علمی با استفاده از تصمیم‌گیری‌های مشارکتی.
2. استندرد سازی فعالیت‌های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه اعتباردهی و تضمین کیفیت.
3. برگزاری جلسات با متنفذین و ذینفعان به منظور جلب حمایت و اطلاع رسانی.
4. برقراری توأمیت با دیپارتمنت حقوق خصوصی و دیپارتمنت جزا و جرم شناسی پوهنهی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کابل.
5. برقراری توأمیت با دیپارتمنت حقوق خصوصی پوهنهی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کابل.

6. امضای تفاهم‌نامه با ریاست محکمه استیناف ولایت کندز به منظور اجرای کارهای عملی و تحقیقی و دوره‌های کارآموزی محصلان.

7. تلاش به منظور برقراری توأمیت با یکی از دانشگاه کشور ایران.

فعالیت علمی

1. بازنگری و تحلیل نصاب تحصیلی دیپارتمنت به منظور بهبود مکلفیت‌های تدریسی اعضای کادر علمی و بروزرسانی کورس پالیسی‌ها و پلان‌های بهبود تدریس

2. برگزاری ورکشاپ‌های تحقیق در هر سمستر به منظور تقویت روحیه تحقیق محور در میان اعضای کادر علمی و محصلان دیپارتمنت.

3. انجام تحقیقات ساحوی در هر سمستر به منظور تحلیل مسائل حاد حقوقی توسط اعضای کادر علمی.

4. نشر حد اقل دو مقاله علمی در ژورنال‌های بین‌المللی در هر سال تحصیلی.

5. نشر حد اقل چهار مقاله در ژورنال‌های داخلی توسط اعضای کادر علمی دیپارتمنت.

6. دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی دو تن از اعضای کادر علمی غرض ارتقای سطح تحصیلی به سویه ماستر به منظور کسب تجارب علمی.

7. دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی دو تن از اعضای کادر علمی غرض ارتقای سطح تحصیلی به سویه داکتر به منظور کسب تجارب علمی.

8. معرفی اعضای کادر علمی در برنامه‌های ضمن خدمت کوتاه مدت به منظور تقویت تجارب علمی.

ارائه خدمات به محصلان

1. اجرای پروژه‌های تحقیقی توسط محصلان به شکل تیمی و فردی در هر سمستر، حد اقل در یک مضمون.

2. تغییر رویکرد پایان‌نامه نویسی محصلان مبتنی بر تحقیقات ساحوی براساس یک میکانیزم تدوین شده.

3. ایجاد یک نشریه علمی داخلی به منظور نشر مقالات علمی محصلان در سطح پوهنتون کندز.

4. جذب حد اقل 60 تن از متقاضیان کانکور در هر سال و تربیت معیاری آن‌ها به منظور رفع نیاز بازارکار

5. انکشاف و معیاری‌سازی نصاب تحصیلی دیپارتمنت حقوق در هر سمستر مطابق به آخرین یافته‌های علمی.

6. تلاش برای کاریابی فارغان دیپارتمنت حقوق مطابق به تخصص و مهارت‌های فراگرفته آن‌ها.

7. پیگیری مداوم و منظم فعاليت‌های فارغان ديپارتمنت حقوق به منظور تحليل ميزان مثمریت آن‌ها در جامعه.

برنامه عمل (Action Plan) ديپارتمنت حقوق

به منظور تحقق اهداف استراتژیک تعیین شده در این پلان، برنامه عمل (Action Plan) زیر در نظر گرفته شده است. این برنامه اهداف و فعاليت‌های هر سال را مشخص نموده و مسئول اجراء سازی آن را تعیین می‌کند. همچنان برنامه عمل کمک می‌کند تا موقعیت اجراء برنامه مشخص شده و مدت زمان اجراء برنامه معین گردد. همچنان از مفاد برنامه عمل می‌توان به این امر دست یافت که تأثیر این برنامه به چی میزان در بهبود وضعیت ديپارتمنت مؤثریت داشته است.

همچنان ديپارتمنت به منظور اجرائی شدن برنامه استراتژیک و برنامه عمل تعیین شده، همه ساله پلان تطبیقی را طراحی و بهترین اقدامات را به موقع اجرا خواهد کرد. بناءً جدول (۱۳) برنامه عمل (Action Plan) ديپارتمنت حقوق را نشان می‌دهد.

جدول 13: برنامه عمل (Action Plan) دیپارتمنت حقوق پوهنځی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز

ردیف	اهداف استراتژیک	راهبردهای اجرایی	اهداف عملیاتی	فعالیت	منابع مورد نیاز	زمان اجرا کار					اجرا کننده	کنترل کننده	تأثیر برنامه
						1401	1402	1403	1404	1405			
						✓	✓	✓	✓	✓			
کمیسیون کارشناسی	تقویت نظام اداری، رهبری و مدیریتی فعالیت‌های اکادمیک دیپارتمنت براساس نظام مدیریت مشارکتی	جلب حمایت هیئت رهبری پوهنځی پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی در تسریع روند پروسیجرهای کاری	دریافت و ارسال مکاتیب به موقع براساس میکانیزم پروسیجرهای اداری وزارت تحصیلات عالی در هر سال تحصیلی	اجرای پروسیجرهای کاری	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنځی	رئیس پوهنځی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
		معیاری سازی بهتر شرایط اکادمیک دیپارتمنت	پلانگذاری در حوزه های اداری، تدریسی، علمی، تحقیقی، و خدماتی در شروع هر سمستر و سال تحصیلی	برنامه ریزی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنځی	رئیس پوهنځی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			برگزاری به موقع جلسه دیپارتمنت و جلسات کمیته های فرعی دیپارتمنت و شرکت فعال اعضا کادر علمی در آن	هماهنگی و تدویر جلسات	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنځی	رئیس پوهنځی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
		تقویت نظام اطلاعاتی، و ارتباطی مسؤولین ذیربط	ایجاد میکانیزم نظارتی از روند تدریس و فعالیت های اکادمیک اعضای کادر علمی؛	ایجاد میکانیزم نظارتی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓					رئیس پوهنځی	رئیس پوهنځی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی

		جذب اعضای کادر علمی جدید با حد اقل سویه تحصیلی ماستر	تلاش به منظور ایجاد زمینه جذب کادر علمی مطابق به مقررات وزارت تحصیلات عالی	نظارت و کنترل فعالیتهای علمی، تدریسی و تحقیقی اعضای کادر علمی براساس جدول زمانی تعیین شده	اجرای میکانیزم نظارتی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی
				تقویت سیستم گزارش دهی دیپارتمنت بر اساس سمستر و ختم سال تحصیلی؛	گزارش گیری و گزارش دهی به موقع	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی		
				تلاش به منظور دریافت بستهای اکادمیک و پیگیری روند استخدام اعضای کادر علمی جدید حداقل به سویه ماستر.	گزارش دهی، و تحلیل شغل استخدام	بست اکادمیک	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی		
				رفع کوتاه مدت کمبود اعضای کادر علمی با استخدام اعضای کادر علمی قراردادی، مطابق به شرایط وزارت تحصیلات عالی	گزارش دهی، و تحلیل شغل استخدام	بست قراردادی اکادمیک	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پوهنچی	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	تاثیر برنامه
						1401	1402	1403	1404	1405			
رهبری و هماهنگی امورات	تقویت ارتقای اعتبار اکادمیک دیپارتمنت با رویکردی تیمی میان اعضای کادری علمی دیپارتمنت.	تقویت فعالیت های کمیته تضمین کیفیت	استاندارد سازی فعالیت های دیپارتمنت بر اساس معیارهای یازده گانه اعتبار دهی و تضمین کیفیت.	برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓				آمر و اعضای دیپارتمنت	رئیس پوهنجی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی
		تلاش برای کسب نمره عالی در مرحله سوم تضمین کیفیت	افزایش میزان انگیزه، تعهد مسلکی میان اعضای کادر علمی با استفاده از تصمیم گیری های مشارکتی	هماهنگی و تصمیم گیری مشارکتی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	آمر دیپارتمنت	رئیس پوهنجی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی
	برقرار توامیت با ادارات ذیربط به منظور تقویت و اشتراک تجارب اکادمیک	ایجاد و تحکیم کانال های ارتباطات با جامعه با استفاده از توانایی های اعضای کادر علمی و نیروی محرکه محصلان؛	برگزاری جلسات با متنفذین و ذینفعان به منظور جلب حمایت و اطلاع رسانی	برگزاری جلسات و همایش ها	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	آمر دیپارتمنت و اعضای	رئیس پوهنجی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی
			برقراری توأمیت با دیپارتمنت حقوق خصوصی و جزا و جرم شناسی پوهنجی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کابل.	تهیه و پیگیری عقد تفاهم نام	1000	✓	✓				آمر دیپارتمنت و رئیس پوهنجی	رئیس پوهنجی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی
		ایجاد زمینه های همکاری با ادارات حکومت محلی و ملی و بین المللی؛	برقراری توأمیت با پوهنجی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون تخار.	تهیه و پیگیری عقد تفاهم نام	1000		✓	✓	✓		آمر دیپارتمنت و رئیس پوهنجی	رئیس پوهنجی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی

افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی	رییس پوهنهی	آمر دیپارتمنت و رییس پوهنهی				✓	✓	200	تهیه و پیگیری عقد تفاهم نام	امضای تفاهم نامه با ریاست محکمه استیناف ولایت کندز به منظور اجرای کارهای عملی تحقیقی و دوره های کارآموزی محصلان.		
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی نفعان و توسعه سازمانی	رییس پوهنهی	آمر دیپارتمنت و رییس پوهنهی	✓	✓	✓	✓	✓	10000	تهیه و پیگیری عقد تفاهم نام	تلاش به منظور برقراری توأمیت با یکی از دانشگاه کشور ایران.		

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؛	برگزاری ورکشاپ‌های تحقیق در هر سمستر به منظور تقویت روحیه تحقیق محور در میان اعضای کادر علمی و محصلان دیپارتمنت	برگزاری ورکشاپ‌های تحقیق	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی 1000	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنشی	رئیس پوهنشی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			انجام تحقیقات ساحوی در هر سمستر به منظور تحلیل مسائل حاد حقوقی توسط اعضای کادر علمی	پروژه‌های تحقیقی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی 1000	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنشی	رئیس پوهنشی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			نشر حد اقل دو مقاله علمی در ژورنال‌های بین المللی در هر سال تحصیلی	نگارش مقاله‌های علمی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنشی	رئیس پوهنشی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			نشر حد اقل چهار مقاله در ژورنال‌های داخلی توسط اعضای کادر علمی دیپارتمنت	نگارش مقاله‌های علمی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی 2000	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنشی	رئیس پوهنشی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی

	انکشاف تجارب علمی دیپارتمنت با استفاده از رویکرد سازمان‌های یادگیرنده	تحکیم، گسترش و سازماندهی برنامه‌ها و فعالیت علمی، و اداری دیپارتمنت؛	دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی دو تن از اعضای اعضای کادر علمی غرض ارتقای سطح تحصیلی به سویه ماستر به منظور کسب تجارب علمی	هماهنگی و ارتباطات	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			دریافت بورسیه تحصیلی و معرفی دو تن از اعضای کادر علمی غرض ارتقا سطح تحصیلی به سویه داکتر به منظور کسب تجارب علمی	هماهنگی و ارتباطات	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			معرفی اعضای کادر علمی در برنامه‌های ضمن خدمت کوتاه مدت به منظور تقویت تجارب علمی	هماهنگی و ارتباطات	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
		بهبود بیشتر روند ارزیابی و نظارت فعالیت های علمی، تدریسی، اداری و خدماتی دیپارتمنت؛	بازنگری و تحلیل نصاب تحصیلی دیپارتمنت به منظور بهبود مکلفیت‌های تدریسی اعضای کادر علمی و بروزرسازی کورس پالیسی‌ها و پلان‌های بهبود تدریس	نیازسنجی، طراحی و تدوین نصاب تحصیلی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی 1000	➤	➤	➤	➤	➤	رئیس پژوهشی افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی

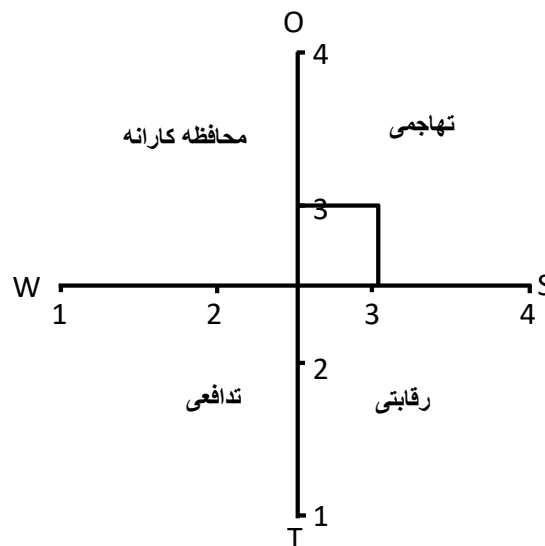
ردیف	اهداف استراتژیک	راهبردهای اجرایی	اهداف عملیاتی	فعالیت	منابع مورد نیاز	زمان اجرای کار					اجرا کننده	کنترل کننده	تأثیر برنامه
						1401	1402	1403	1404	1405			
ارائه خدمات به محصلان	جذب متقاضیان کانکور در هر سال و تربیت آن‌ها براساس نیاز بازار با فراهم‌سازی محیط تحصیلی معیاری و شرایط علمی مطابق با استانداردهای اکادمیک وزارت تحصیلات عالی.	ارائه خدمات بهتری در حوزه‌های علمی، تدریسی، اداری و هماهنگی و حمایتی نسبت به سایر رشته‌ها برای محصلان؛	جذب حد اقل 60 تن از متقاضیان کانکور در هر سال و ترتیب معیاری آنها به منظور رفع نیاز بازار کار	آماده سازی شرایط و امکانات تدرسی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنچی	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			تلاش برای کاربایی فارغان دیپارتمنت حقوق مطابق به تخصص و مهارت های فراگرفته آنها.	هماهنگی با ادارت و موسسات	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنچی	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
	تربیت حقوق دانان مؤثر و کارآمد برای ارگان های عدلی و قضایی کشور؛		انکشاف و معیاری سازی نصاب تحصیلی دیپارتمنت حقوق در هر سسمتر مطابق به آخرین یافته‌های علمی	نیازسنجی، طراحی و تدوین نصاب درسی 10000	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی 10000		✓				رئیس پوهنچی	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی
			اجرای پروژه‌های تحقیقی توسط محصلان به شکل تیمی و فردی در هر سسمتر، حد اقل در یک مضمون	طراحی و اجرای پروژه‌های تحقیقی	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	✓	✓	✓	✓	✓	رئیس پوهنچی	رئیس پوهنچی	افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی

افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنچی	آمر و اعضای دیپارتمنت				➤	➤	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی	تدوین آئین نامه پایان نویسی و تشویق محصلان به تحقیقات موردی شده.	تغییر رویکرد پایان نامه نویسی محصلان مبتنی بر تحقیقات ساحوی براساس یک میکانیزم تدوین شده.		
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنچی	آمر و اعضای دیپارتمنت	➤	➤	➤	➤	➤	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی 1000	برگزاری جلسات مشورتی با فارغان و اجرای پروژه‌های تحقیقی	پیگیری مداوم و منظم فعالیت های فارغان دیپارتمنت حقوق به منظور تحلیل میزان مثمریت آن ها در جامعه.	جلب حمایت هیئت رهبری پوهنچی، پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی به منظور ارتقای کمی و کیفی خدمات آموزشی و پژوهشی استادان و محصلان؛	
افزایش اعتبار اکادمیک و کسب رضایت ذی‌نفعان و توسعه سازمانی	رئیس پوهنچی	آمر و اعضای دیپارتمنت	➤	➤	➤	➤	➤	قرطاسیه و ادوات اداری و نیروی انسانی 1000	هماهنگی و تلاش و برای کارایی از طریق تفاهم نامه ها	تلاش برای کارایی فارغان دیپارتمنت حقوق مطابق به تخصص ومهارت های فراگرفته آنها.	جلب حمایت هیئت رهبری پوهنتون و وزارت تحصیلات عالی برای ایجاد زمینه ارائه خدمات بهتر؛	

پیش‌بینی موقعیت دیپارتمنت حقوق در پنج سال آینده

دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی پوهنتون کندز تلاش می‌نماید تا برنامه استراتژیک تعیین شده خویش را با دقت اجرا نماید. با اجرای 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، هیئت رهبری پوهنتون کندز 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 حقوق 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.



نمودار 4: پیش‌بینی موقعیت دیپارتمنت حقوق پوهنحی حقوق و علوم سیاسی 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:

- تغییر در ساختار و تشکیلات دیپارتمنت؛

- تحول و بهبود سیستم‌ها و فرایندهای مدیریتی؛

- حمایت از برنامه‌های عملیاتی دیپارتمنت؛

- تغییر در سبک رهبری و مدیریتی دیپارتمنت؛

2. عملیاتی یا کاربردی کردن استراتژی دیپارتمنت:

- طراحی پلان‌های تطبیقی در سال ؛

- دسترسی به امکانات و بودجه لازم؛

3. کنترل و بازنگری 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 مختل کند و یا ناممکن سازد، مهم‌ترین موارد از خطرات احتمالی که مانع 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 مقررات 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 حقوق تلاش می‌نماید از چگونگی تطبیق پلان استراتژیک بر مبنای معیار تعیین شده در پلان عملیاتی فوق و پیش‌بینی صورت گرفته میزان انجام کارهای اندازه‌گیری و با کارشناسی دقیق آن گزارش تدوین شده آن را به ریاست پوهنهی حقوق و علوم سیاسی ارسال دارد. همچنان با در نظر داشت آن اصلاحات لازم را از طریق جلسه دیپارتمنت اقدام به بازنگری خواهد کرد.