

پلان استراتژیک پوهنتون کاتب

مشخصات

عنوان: پلان استراتژیک پوهنتون کاتب در افق ۱۴۰۱ الی ۱۴۰۵

تعداد صفحات: ۲۴۶ صفحه

تدوین: کمیته پلان استراتژیک و مؤثریت پوهنتون کاتب

آدرس: سرک درالامان، روبه روی لیسه عالی حبیبیه

شماره تماس: ۰۷۲۹۰۰۸۳۲۳-۰۷۲۹۰۰۸۳۲۸

ایمیل آدرس: info@kateb.edu.af

وب سایت: www.kateb.edu.af

فهرست مطالب

۱	پیش‌گفتار
۲	چارچوب پلان استراتژیک پوهنتون کاتب

فصل اول: کلیات

۱-۱	مقدمه
۱-۱-۱	مرور کلی بر پلان‌های استراتژیک پوهنتون کاتب
۱-۲	پلان استراتژیک: ضرورت‌ها و اقدامات مورد نیاز
۱-۲-۱	پلان استراتژیک
۱-۲-۲	ضرورت تدوین پلان استراتژیک در پوهنتون کاتب
۱-۲-۳	اقدامات مورد نیاز برای طراحی و پیاده‌سازی پلان استراتژیک
۱-۳	فرایندی تدوین پلان استراتژیک پوهنتون کاتب
۱-۲	چشم‌انداز (دیدگاه) پوهنتون کاتب
۱-۳	بیانیه مأموریت (فلسفه وجودی) پوهنتون کاتب
۱-۴	تبیین ارزش‌های محوری پوهنتون کاتب
۱-۵	اهداف کلان پوهنتون کاتب
۱-۶	اهداف و برنامه‌های پوهنتون کاتب در مطابقت با اهداف وزارت تحصیلات عالی

فصل دوم: شناخت محیط درونی

۲-۱	تحلیل عوامل محیطی
۲-۲	روش‌شناسی شناخت محیط درونی
۲-۳	شناخت محیط درونی پوهنتون کاتب
۲-۳-۱	بخش اهداف و برنامه‌ها
۲-۳-۱-۱	تاریخچه
۲-۳-۲	ساختار اداری و اجرایی
۲-۳-۲-۱	هیئت امناء
۲-۳-۲-۲	شورای علمی
۲-۳-۲-۳	ریاست پوهنتون
۲-۳-۲-۴	معاونت علمی و تدریسی
۲-۳-۲-۵	معاونت امور محصلان
۲-۳-۲-۶	معاونت مالی و اداری
۲-۳-۲-۷	ریاست‌های پوهنچی‌ها
۲-۳-۲-۸	شورای علمی پوهنچی‌ها
۲-۳-۲-۹	مجلس علمی دیپارتمنت‌ها

۷۳	 ۱۰-۲-۳-۲- اعضای کادر علمی
۷۴	 ۳-۲-۳- بخش بودجه و امکانات
۷۶	 ۴-۲-۳- بخش زیربنایها
۸۲	 ۴-۲- عوامل محیط درونی پوهنتون کاتب

فصل سوم: شناخت محیط خارجی پوهنتون کاتب

۸۶	 ۱-۳- تجزیه و تحلیل عوامل محیط بیرونی
۸۷	 ۲-۳- اهداف تجزیه و تحلیل عوامل محیط بیرونی
۸۸	 ۳-۳- روش شناسی شناخت محیط بیرونی
۸۸	 ۱-۳-۳- بررسی شرایط کشوری
۹۴	 ۲-۳-۳- بررسی و شناسایی ذی‌نفعان
۹۵	 ۱-۳-۳-۲- وزارت تحصیلات عالی
۹۵	 ۲-۳-۳-۲- مالکان و مؤسسان پوهنتون
۹۵	 ۳-۳-۳-۲- محصلان و فارغ‌التحصیلان
۹۶	 ۴-۳-۳-۲- استادان
۹۶	 ۵-۳-۳-۲- کارکنان
۹۶	 ۶-۳-۳-۲- سایر پوهنتون‌ها
۹۷	 ۷-۳-۳-۲- جامعه
۹۷	 ۸-۳-۳-۲- رسانه‌ها
۹۸	 ۳-۳-۳- بررسی وضعیت رقابت در حوزه تحصیلات عالی
۱۰۲	 ۴-۳-۳- جمع‌بندی عوامل محیط بیرونی

فصل چهارم: تدوین استراتژی، اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی

۱۰۹	 ۱-۴- تجزیه و تحلیل معلومات
۱۱۰	 ۱-۴-۱- تحلیل محیط بیرونی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFEM)
۱۱۴	 ۲-۴-۱- تحلیل محیط داخلی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFEM)
۱۲۰	 ۳-۴-۱- ماتریس عوامل داخلی-خارجی (IE)
۱۲۲	 ۴-۴-۱- ماتریس سوات (SWOT)
۱۲۶	 ۵-۴-۱- انتخاب استراتژی‌ها
۱۲۷	 ۶-۴-۱- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
۱۲۷	 ۷-۴-۱- تعیین اولویت استراتژیک
۱۴۱	 ۸-۴-۱- بحث و نتیجه‌گیری

فصل پنجم: بودجه و پلان‌های عملیاتی پوهنتون

۱۴۶	 ۱-۵- اهداف عملیاتی (کوتاه مدت) پوهنتون
-----	--

۲۳۵	۵-۲- تخصیص بودجه
۲۳۵	۵-۲-۱- بودجه عادی پوهنتون
۲۳۶	۵-۲-۲- بودجه انکشافی پوهنتون
۲۳۷	۵-۲-۳- بودجه عادی و انکشافی واحدهای عملیاتی
۲۴۰	۵-۲-۴- نظارت، ارزیابی و دریافت بازخورد
۲۴۰	۵-۲-۵- ریسک ها
۲۴۱	۵-۲-۶- هدف از انجام مدیریت ریسک استراتژیک در پوهنتون کاتب
۲۴۲	۵-۳- اجرای استراتژی
۲۴۵	۵-۴- ارزیابی استراتژی (انواع شاخص های سنجش و پایش عملکرد)
۲۴۶	منابع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(۱) پیش‌گفتار

پوهنتون کاتب به‌عنوان یک نهاد معتبر علمی از سال ۱۳۸۶ هـ.ش، عهده‌دار پرورش نیروی انسانی کارآمد و مطابق به نیاز بازار کار کشور و کارآفرینان نستوه بوده و در ترویج دانش، هنر، ادب و معرفت کوشیده است. این پوهنتون همواره برآن بوده تا با تکیه بر ستون‌های استوار تمدن و فرهنگ کشور و میراث غنی اسلامی، از یک سو بستر مناسبی برای بالیدن اندیشه‌های مختلف و تبادل اندیشه‌های مختلف را فراهم آورد و از دیگر سو، پیوندی دوسویه و تعاملی سازنده با نهادهای علمی ملی و بین‌المللی برقرار سازد. نقش تعیین‌کننده پوهنتون کاتب و دانش‌آموختگان و محققان آن در توسعه علمی، تکنولوژی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور از روزگار تأسیس تا به امروز، انکارناپذیر است و از رهگذر این دستاوردها است که پوهنتون کاتب پیوسته جایگاه علمی خود را تعالی بخشیده تا آنجا که هم‌اکنون در صدر پوهنتون‌های کشور ایستاده است.

بی‌تردید، توانمندی و پشتوانه علمی گران‌مایه پوهنتون کاتب و جایگاه ویژه آن در قلمرو آموزش و تحقیق، حضور افزون‌تر و نقش فعال‌تر این پوهنتون را در عرصه علم و عمل ضروری می‌سازد. از این رو، تربیت و پرورش دانش‌آموختگان کارآمد، فاضل، مسئولیت‌پذیر و توانمندی که پیش از هر چیز، خود را متعهد به این سرزمین و مردمان آن بدانند، با تولید علم و ترویج دانش، زمینه رشد و بالندگی جامعه را فراهم آورند، در حل مسائل و مشکلات اجتماعی کشور که امروزه سخت به آن نیاز بوده نقش فعال داشته باشند، اخلاق حرفه‌ای را سر مشق خود قرار دهند، و به مسئولیت‌های اجتماعی‌شان آگاه باشند، از برنامه‌ها و وظایف اصلی این پوهنتون به شمار می‌رود.

پلان استراتژیک سوم پوهنتون کاتب که در ادامه تقدیم می‌شود، با عنایت به موارد یاد شده و برپایه سیاست‌های مهم و استراتژی وزارت تحصیلات عالی کشور، به کوشش شماری از استادان و کمیته پلان استراتژیک و مؤثریت پوهنتون تهیه و ترتیب شده و پس از دریافت دیدگاه‌ها و نظرات دیگر اعضای کادر علمی نهایی شده است. این پلان به منزله طرحی برای بیان اولویت‌ها و ارائه استراتژی‌های بالقوه است که با هدف پیشرفت تدریجی به سوی چشم‌اندازی پنج ساله تنظیم گردیده است. اصلی‌ترین اهداف پلان استراتژیک سوم عبارت است از: توسعه ارتقاء و بهینه‌سازی کمی و کیفی فعالیت‌های آموزشی در راستای حرکت به سوی ایجاد پوهنتون نسل سوم، تقویت تعامل سازنده و مؤثر با دیگر پوهنتون‌های داخلی و خارجی و تنوع بخشی منابع عایدی پوهنتون می‌باشد.

در اخیر لازم می‌دانم از تلاش و همکاری اعضای کادر علمی، کارکنان، محصلان و فارغ‌التحصیلان که در تدوین و به اجرا گذاشتن پلان استراتژیک پوهنتون کاتب مشارکت داشته و این نهاد را در این مسیر یاری کرده‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی کنم. پیشاپیش از همه کسانی که با همت والای خود برای تحقق اهداف و جامه عمل پوشاندن به چشم‌انداز پوهنتون تلاش خواهند کرد، سپاسگزارم.

با احترام

علی احمد "یوسفی"

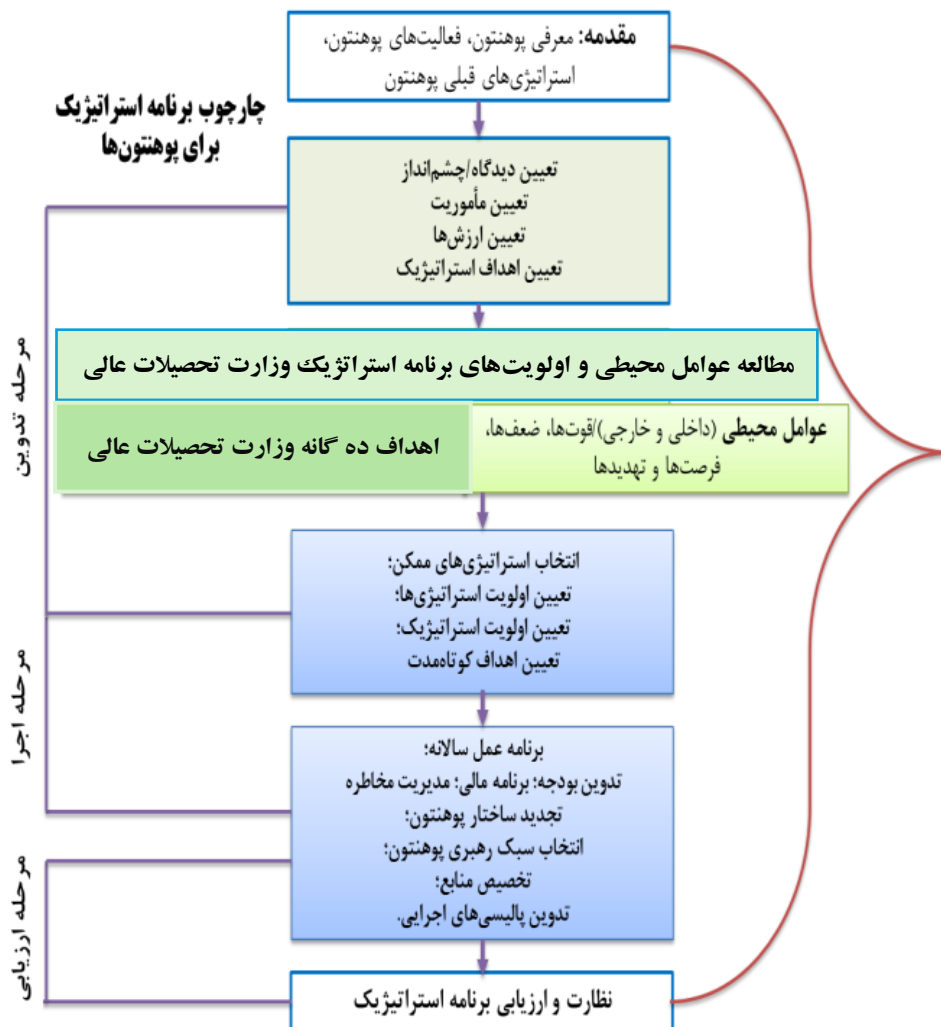
رئیس پوهنتون کاتب

(۲) چارچوب پلان استراتژیک پوهنتون کاتب

چارچوب پلان استراتژیک پوهنتون کاتب در مطابقت با رهنمود تدوین پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی برای پوهنتون‌ها از هفت گام و سه بخش تشکیل شده است. بخش نخست این پلان مشمول؛ فصل اول کلیات، فصل دوم شناخت محیط داخلی، فصل سوم شناخت محیط خارجی، در بخش دوم حاوی فصل چهارم تدوین استراتژی، اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی و در بخش سوم از حاوی فصل پنجم بودجه و برنامه‌های عملیاتی پوهنتون درج گردیده است.

در چارچوب پلان استراتژیک پوهنتون کاتب از مدل جامع برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید و مدل که توسط پایش فکری و بررسی فعالیت‌های پوهنتون توسط اعضای کادر علمی و کمیته پلان استراتژیک و مؤثریت طرح‌ریزی شده است، کار گرفته شده است.

مدل پیشنهادی اول



فصل اول

کلیات

الحمد لله رب العالمين و الصلاه و السلام على سيد المرسلين و على آله و اصحابه اجمعين.

چشم‌انداز محیطی و ضرورت تغییر یکی از پایدارترین ویژگی‌های عصر حاضر، «تغییر» و شتاب فزاینده‌ی آن است. نهادهای تحصیلات عالی در دنیای امروز با محیطی پویا و سیال روبه‌رو هستند که همواره موجی از فرصت‌ها و تهدیدها را به همراه دارد. در گذشته، نهادها توانایی همگون‌سازی و واکنش انفعالی به تغییرات را داشتند، اما با گذر زمان و پیچیدگی تحولات، رویکردهای سنتی دیگر پاسخگو نیستند. امروز، نهادهای پیشرو ناگزیرند به جای انتظار برای وقوع تغییرات، با رویکردی آینده‌نگر و تحول‌آفرین، امواج تغییر را پیش‌بینی کرده و حتی فراتر از آن، خود خالق تغییر باشند. این آمادگی و کنشگری، در قالب «پلان‌گذاری و تفکر استراتژیک» تبلور می‌یابد؛ فرایندی که نیت آن نه فقط بقا، بلکه آفریدن آینده‌ای مطلوب‌تر است.

جایگاه نهادهای تحصیلات عالی در عصر دانایی پوهنتون‌ها به عنوان کانون‌های اصلی تولید دانش و تربیت سرمایه انسانی، نقشی بی‌بدیل در انکشاف جوامع ایفا می‌کنند. این نهادها مسئولیت تبدیل استعدادهای انسانی به سرمایه‌های فکری، خلاق و بالنده را بر عهده دارند و موتور محرک انکشاف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی محسوب می‌شوند. همان‌گونه که گیونز و همکاران (۱۹۹۴) اشاره کرده‌اند، در چرخه نوآوری و سیستم‌های اقتصادی مدرن، دانش به صورت درون‌زا تولید می‌شود و پوهنتون‌ها به عنوان نهادهای کارآفرین، نقشی حیاتی در انکشاف تکنالوژی و نوآوری صنعتی دارند. گذار جوامع از «صنعت‌محور» به «دانایی‌محور»، رسالت پوهنتون‌ها را از آموزش صرف، به تولید ایده‌های جدید و سرمایه‌های فکری که بر بهره‌وری اقتصاد جهانی تأثیر گذارند، تغییر داده است (آیتی، ۲۰۱۰).

چالش‌ها و پیشران‌های استراتژیک عواملی نظیر پدیده جهانی‌شدن، انقلاب تکنالوژی و اینترنت، یادگیری شبکه‌ای، ضرورت بازنگری در دانش، و تغییر در الگوهای تأمین بودجه، محیط فعالیت پوهنتون‌ها را دگرگون ساخته‌اند. پوهنتون به عنوان یک سیستم پویا و پیچیده، هم از محیط تأثیر می‌پذیرد و هم بر آن تأثیر می‌گذارد. بنابراین، دستیابی به آرمان‌های آموزشی و ارتقای مستمر کیفیت، نیازمند همسویی با سیاست‌های کلان و تدوین یک نقشه راه دقیق است. بر اساس مدل‌های معیاری مدیریت استراتژیک (دیوید، ۲۰۰۰)، این فرایند شامل سه رکن اساسی است:

۱) **تدوین استراتژی:** شناخت مأموریت، تحلیل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و تحلیل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها)؛

۲) **اجرای استراتژی:** پیاده‌سازی عملیاتی اهداف؛

۳) **ارزیابی استراتژی:** ارزیابی مداوم و اصلاح مسیر.

تعهد پوهنتون کاتب (پلان استراتژیک سوم) پوهنتون کاتب با درک عمیق از تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنالوژیکی کشور و منطقه، و با تکیه بر تجارب گذشته، اقدام به تدوین سومین پلان استراتژیک خود نموده است. این سند که حاصل خرد جمعی و تحلیل‌های دقیق محیطی است، نقشه راه پوهنتون را برای یک دوره پنج‌ساله (از آغاز سال ۱۴۰۱ تا ختم سال ۱۴۰۵) ترسیم می‌کند. هدف غایی این پلان، ارتقای جایگاه علمی پوهنتون، پاسخگویی به نیازهای متغیر جامعه و تضمین انکشاف پایدار در مسیر تعالی این نهاد است.

۱) مرور و ارزیابی عملکرد پلان‌های استراتژیک پیشین

پوهنتون کاتب با درک اهمیت پلان‌گذاری استراتژیک در مسیر تعالی نهادی، تاکنون دو دوره پلان استراتژیک را با موفقیت پشت سر گذاشته است. مرور دستاوردهای این دوره‌ها، بستری مطمئن برای تدوین چشم‌انداز آینده فراهم می‌آورد.

۱-۲) دوره اول پلان استراتژیک (۱۳۹۱-۱۳۹۴): دوران تثبیت و معیاری‌سازی

نخستین پلان استراتژیک پوهنتون با تمرکز بر پنج هدف کلیدی شامل «تربیت محصلان با معیارهای ملی و بین‌المللی»، «معیاری‌سازی برنامه‌های تحصیلی»، «انکشاف روحیه تخصص‌گرایی»، «حمایت از فعالیت‌های خلاقانه» و «انتقال تکنالوژی» تدوین گردید. در این دوره، پوهنتون کاتب با اتکا به سه معاونت (علمی و تدریسی، امور محصلان و اداری و مالی) موفق شد گام‌های بلندی در مسیر نهادسازی بردارد. از مهم‌ترین دستاوردهای این دوره می‌توان به شناسایی و پیاده‌سازی شاخص‌های رتبه‌بندی بین‌المللی، تدوین و تطبیق نصاب تحصیلی با معیارهای ملی و بین‌المللی، آغاز برگزاری دوره‌های ماستری، ایجاد شفافیت مالی از طریق بکارگیری حسابرسان خارجی، و تلاش در جهت رفاه استادان و عقد تفاهم‌نامه‌های همکاری داخلی و خارجی اشاره کرد.

۲-۲) دوره دوم پلان استراتژیک (۱۳۹۶-۱۴۰۰): دوران توسعه کیفی و بین‌المللی‌سازی

دومین پلان استراتژیک پوهنتون با رویکردی جامع‌تر و با تعریف هفت هدف کلان شامل ارتقای کیفی، کمی، برندسازی، مسئولیت اجتماعی، نهادینه کردن تحقیق، انکشاف ساختارها، و پایداری مالی و ارتباط صنعت با پوهنتون اجرایی شد. در این دوره، پوهنتون کاتب علی‌رغم چالش‌های محیطی، عملکردی درخشان از خود بر جای گذاشت که اهم دستاوردهای آن به شرح زیر است:

الف) جایگاه و اعتبار ملی: کسب مقام "معتبرترین پوهنتون" در میان تمامی پوهنتون‌های دولتی و خصوصی کشور در سومین دوره ارزیابی تضمین کیفیت و اعتباردهی وزارت تحصیلات عالی با کسب نمره ۸۹.۷۴

ب) توسعه علمی و زیرساخت‌های تحقیقاتی: چاپ ۳۳ عنوان کتاب، انتشار ۱۷ شماره فصلنامه علمی-تحقیقی و ثبت بیش از ۱۵۰ مقاله بین‌المللی (ISI/Scopus). ارتقای مدیریت تحقیقات به «ریاست تحقیقات»، اخذ جواز ۴ ژورنال علمی معتبر و تأسیس مراکز تخصصی (مرکز تحقیقات علمی و مرکز صلح) و اجرای پروژه‌های تحقیقی مسئله‌محور نظیر: «بررسی اثرات گیاهان دارویی بومی بر ترک اعتیاد» و «موانع کارآفرینی فارغ‌التحصیلان» از دیگر دستاوردهاست.

ج) تعاملات بین‌المللی و توسعه پایدار: عضویت فعال در شبکه‌های معتبر جهانی و ایفای نقش رهبری در توسعه پایدار، به‌ویژه عضویت در شبکه راه‌حل‌های توسعه پایدار سازمان ملل (UN SDSN) و برگزاری رویدادهای بین‌المللی نظیر کنگره‌های طب و مسابقات برنامه‌نویسی (ICPC).

د) توسعه زیرساخت‌ها و تنوع‌بخشی مالی: تأسیس شفاخانه معالجوی فیض محمد کاتب، تأسیس مراکز درآمدزا و خدماتی شامل: مرکز امتحانات بین‌المللی (TOEFL/IELTS) و اخذ جواز برنامه‌های علمی ماستری حقوق خصوصی و اداره تجارت (MBA).

ه) پیوند پوهنتون و جامعه: پوهنتون کاتب با درک تفاوت زبان آکادمیک و بازار، نقش «مترجم و واسطه» را ایفا کرده و تمرکز بر آموزش‌های کاربردی و مهارت‌محور، سبب شده است تا بخش عمده‌ای از فارغ‌التحصیلان این پوهنتون جذب بازار کار شوند و در چرخه اقتصادی کشور نقش‌آفرینی کنند.

۳) پلان استراتژیک: ضرورت‌ها و الزامات اجرایی

۱-۳) مفهوم و فلسفه پلان‌گذاری استراتژیک

پلان‌گذاری به معنای اتخاذ تصمیمات هوشمندانه در زمان حال برای خلق آینده‌ای مطلوب است که از طریق تبیین اهداف و تدوین سازوکارهای اجرایی انجام می‌شود. پوهنتون کاتب، به عنوان یک نهاد پویا، ضرورت پلان‌گذاری را در سه محور اساسی دنبال می‌کند: اول، اطمینان از تحقق اهداف با ایجاد بستر پایش (کنترل و نظارت) مستمر محیطی و ارزیابی دقیق عملکرد نهاد و نیروی انسانی در بازه‌های زمانی مشخص. دوم، هماهنگی زمانی^۱ شامل مدیریت روابط پیش‌نیازی میان اقدامات است، زیرا تحقق اهداف کلان نیازمند سلسله‌مراتبی از فعالیت‌های پیوسته در طول زمان می‌باشد. سوم،

^۱ - Vertical Alignment

هماهنگی عرضی^۲ شامل هم‌سوسازی فعالیت‌های بخش‌های مختلف (معاونت‌ها، پوهنچی‌ها و دیپارتمنت‌ها) برای جلوگیری از موازی کاری و اتلاف منابع است. پلان استراتژیک فراتر از بهبودهای مقطعی، به دنبال تغییرات بنیادین در جهت‌گیری‌ها و نوع سازماندهی است. این پلان بر پایه تحلیل دقیق محیط درونی (نقاط قوت و ضعف) و محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) استوار است و بقای نهاد در محیط‌های پرتلاطم را تضمین می‌کند.

۳-۲) ضرورت تدوین پلان استراتژیک در پوهنتون کاتب

پوهنتون کاتب در شرایطی اقدام به تدوین پلان استراتژیک جدید می‌نماید که با چالش‌های نوظهور و تحولات سریع در محیط تحصیلات عالی کشور روبه‌رو است. ضرورت این اقدام را می‌توان از دو جنبه تحلیل کرد. ابتدا، انسجام سازمانی در برابر چالش‌ها، که حل معضلات پیچیده پوهنتون نیازمند توافق جمعی و تلاش هماهنگ میان تمام زیرمجموعه‌هاست. پلان استراتژیک، زبان مشترکی برای درک چالش‌ها و ارائه راهکارهای توافق‌شده ایجاد می‌کند. دوم، اجتناب از روزمرگی^۳ است که تمرکز صرف بر مسائل اجرایی بدون داشتن جهت‌گیری کلان، منجر به انحراف از مأموریت اصلی پوهنتون می‌شود. پلان استراتژیک به ما کمک می‌کند تا اولویت‌ها را بازشناسی کنیم؛ چرا که ممکن است چالش‌های فوری امروز در مسیر آینده پوهنتون اهمیت کمتری داشته باشند و بالعکس. لذا ترسیم «تصویر مطلوب آینده»، قطب‌نمای حرکت ما در میان چالش‌های کنونی است.

۳-۳) الزامات تدوین و پیاده‌سازی (از تدوین تا اجرا)

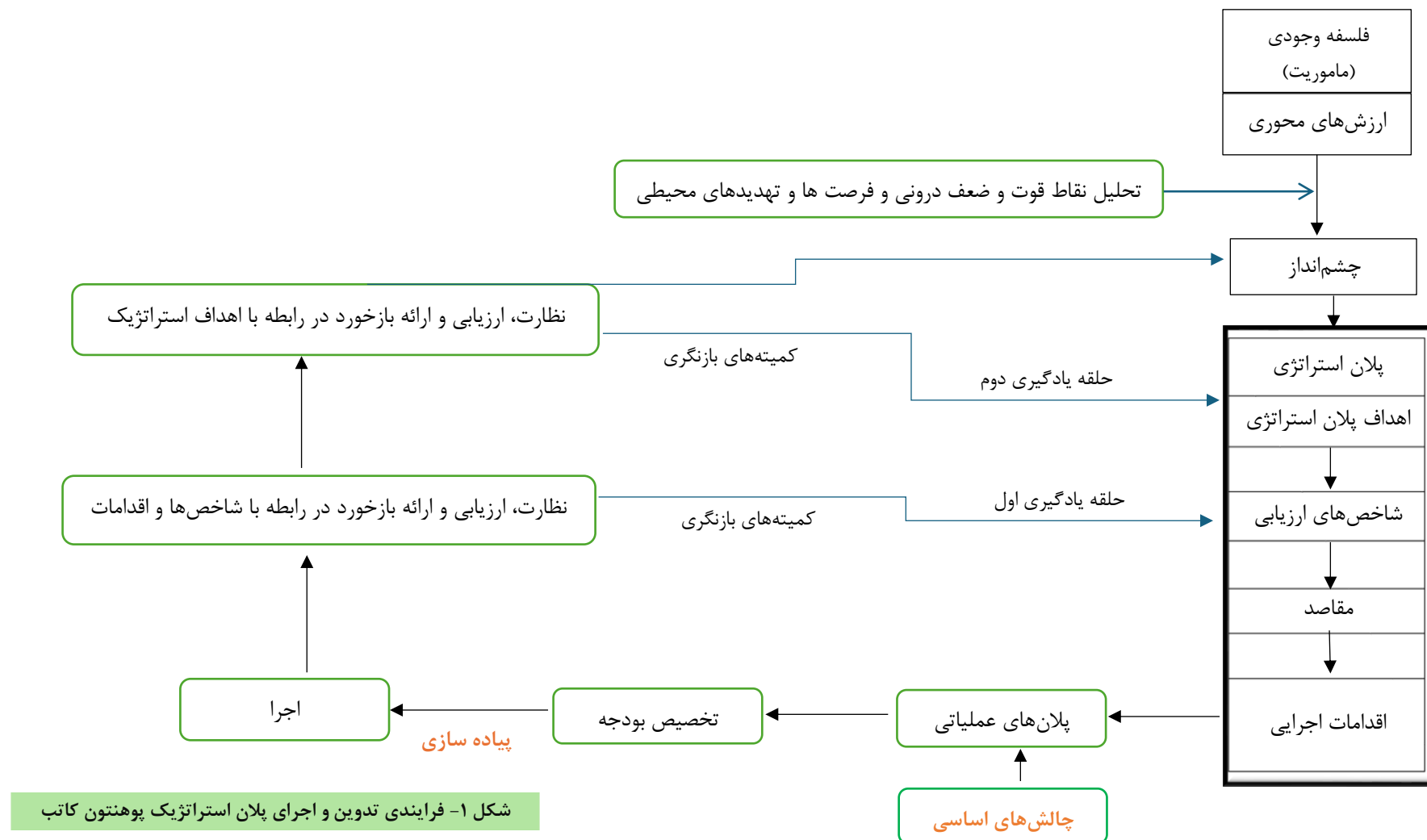
تحقق عملیاتی پلان استراتژیک مستلزم گذار از مفاهیم انتزاعی به اقدامات ملموس است. پوهنتون کاتب برای جاری‌سازی این استراتژی، گام‌های زیر را در دستور کار قرار می‌دهد: ابتدا، تبیین دیدگاه که شامل شناسایی چالش‌های بنیادین و ترسیم چشم‌انداز (Vision) کلان پوهنتون می‌باشد. سپس، هدف‌گذاری شاخص‌محور با تعیین اهداف استراتژیک به همراه شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) جهت سنجش میزان پیشرفت انجام می‌شود. بعد از آن، طراحی عملیاتی شامل تدوین پلان‌های اجرایی کوتاه مدت و میان‌مدت برای هر بخش خواهد بود. چهارم، ساختار مسئولیت‌پذیری لازم است، که در آن متولیان دقیق و پاسخگو برای هر یک از برنامه‌های عملیاتی تعیین می‌شوند. پنجم، تخصیص منابع با برآورد بودجه و مدیریت هوشمند منابع مالی متناسب با اولویت‌های استراتژیک انجام می‌گیرد. در نهایت، پایداری این پلان نیازمند استقرار نظامات زیربنایی شامل نظام مدیریت یکپارچه معلومات (MIS) برای دسترسی به داده‌های دقیق جهت تصمیم‌گیری، نظام پایش (کنترل و نظارت) و بازخورد برای ارزیابی مستمر عملکرد مدیران و اصلاح انعطاف‌پذیر پلان در صورت تغییر شرایط محیطی، و نظام حاکمیت نهادی برای بازتعریف نقش و اختیارات معاونت‌ها، پوهنچی‌ها و دیپارتمنت‌ها در تصمیم‌سازی و پاسخگویی در قبال نتایج است.

^۲ - Horizontal Alignment

^۳ - Strategic Drift

۴) فرایندی تدوین پلان استراتژیک پوهنتون کاتب

شکل شماره ۱: به منظور تبیین جهت گیری کلان و تدوین اهداف استراتژیک و پلان های عملیاتی پوهنتون، از فرایند زیر بهره گرفته شده است.



شکل ۱- فرایندی تدوین و اجرای پلان استراتژیک پوهنتون کاتب

۵) ترسیم افق آینده: چشم‌انداز (Vision) و تحلیل راهبردی

برای تحقق اهداف کلان و اطمینان از موفقیت پایدار، ترسیم تصویری شفاف، الهام‌بخش و متمایز از آینده ضرورت دارد. این تصویر که در ادبیات مدیریتی «چشم‌انداز» نامیده می‌شود، جایگاهی آرمانی اما واقع‌گرایانه است که دستیابی به آن برای رقبای دشوار و برای سازمان هویت‌بخش است. چشم‌انداز پوهنتون کاتب، بیانگر سرنوشت محتومی است که تمامی منابع و توانمندی‌های این پوهنتون برای رسیدن به آن بسیج شده‌اند. پوهنتون کاتب در راستای تدوین چشم‌انداز خود، رویکردی مشارکت‌جو و علمی را اتخاذ نموده است. این مسیر بر مبنای تحلیل دقیق متغیرهای درونی و بیرونی طی مراحل زیر نهایی شد:

۱) **تحلیل محیطی**^۱: تدوین چشم‌انداز در چارچوب مأموریت و ارزش‌های محوری پوهنتون و بر اساس چهار رکن اساسی صورت گرفت. این ارکان شامل عوامل درونی هستند که شناسایی دقیق نقاط قوت (قابلیت‌های کلیدی) و نقاط ضعف (موانع ساختاری) را در بر می‌گیرد، و عوامل بیرونی که رصد هوشمندانه فرصت‌ها (امکانات محیطی) و تهدیدها (مخاطرات پیش رو) را شامل می‌شود.

۲) **مشارکت نخبگان و خبرگان**: فهرست اولیه چالش‌ها و فرصت‌ها توسط کمیته‌های اصلی و فرعی پلان استراتژیک و مؤثریت پوهنتون تدوین گردید. این یافته‌ها در جلسات متعدد کمیته و «شورای علمی پوهنتون» مورد واکاوی تخصصی و اصلاح قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که اهداف با واقعیت‌های موجود همخوانی دارند.

۳) **نظرسنجی و صحنه‌گذاری**^۲: در گام نهایی، به‌منظور افزایش مقبولیت و دقت سند، یک روند نظرسنجی گسترده از ذی‌نفعان کلیدی، شامل اعضای کادر علمی، استادان دایمی و قراردادی، پوهنتون‌ها و محصلان که شناخت عمیقی از اکوسیستم پوهنتون کاتب داشتند، انجام گردید. بازخوردهای حاصل از این بررسی‌های میدانی، منجر به اصلاح، صیقل‌دهی و نهایی‌سازی فهرست شایستگی‌های محوری و جهت‌گیری‌های استراتژیک پوهنتون شد. متعاقباً، کمیته‌های اصلی و فرعی پلان استراتژیک و مؤثریت، با در نظر داشت فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف و با استفاده از دیدگاه‌های خبرگان جامعه، اعضای کادر علمی و سایر ذی‌نفعان، پیش‌نویس بیانیه مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف کلان پوهنتون را با تکیه بر ارزش‌های اسلامی و ملی تهیه و تدوین نمودند. این پیش‌نویس‌ها پس از بررسی و تأیید در کمیته اصلی، به شورای علمی پوهنتون ارائه گردید. در نهایت، پس از بحث و بررسی در شورای علمی پوهنتون و تأیید ریاست محترم پلان، پالیسی و تقنین وزارت تحصیلات عالی، بیانیه مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف کلان پوهنتون به شرح زیر نهایی گردید:

بیانیه مأموریت پوهنتون کاتب

"کاتب به عنوان پوهنتون خصوصی پیش‌تاز در سطح کشور با التزام به دین مقدس اسلام و اتکا به ظرفیت علمی و نیروی انسانی خویش و تمرکز بر شیوه‌های به‌روز، خلاقانه و نوآورانه در عرصه‌های آموزشی، تحقیقی و تکنالوژیکی گام بر می‌دارد. این پوهنتون برای بهبود نگرش جامعه نسبت به نهادهای اکادمیک تلاش می‌نماید جایگاه کلیدی پوهنتون‌ها را در پیوند این نهادها با صنعت و بازار کار در کشور تثبیت نماید. تقویت فرهنگ کارآفرینی، سهم‌گیری در انکشاف پایدار، توسعه منابع فیزیکی، مالی و تکنالوژیکی و تعامل سازنده با نهادهای مرتبط ملی و بین‌المللی به منظور حرکت به سمت ایجاد نسل سوم پوهنتون‌ها از اولویت‌های اصلی ما می‌باشند."

ارزش‌های محوری پوهنتون کاتب

- التزام به اصول دین مبین اسلام، اخلاق‌گرایی و حفظ کرامت انسانی؛
- کارآفرینی، خلاقیت و نوآوری؛
- روحیه تیمی و خرد جمعی؛
- دانش‌محوری و تخصص‌گرایی؛

¹ - SWOT Analysis

² - Validation

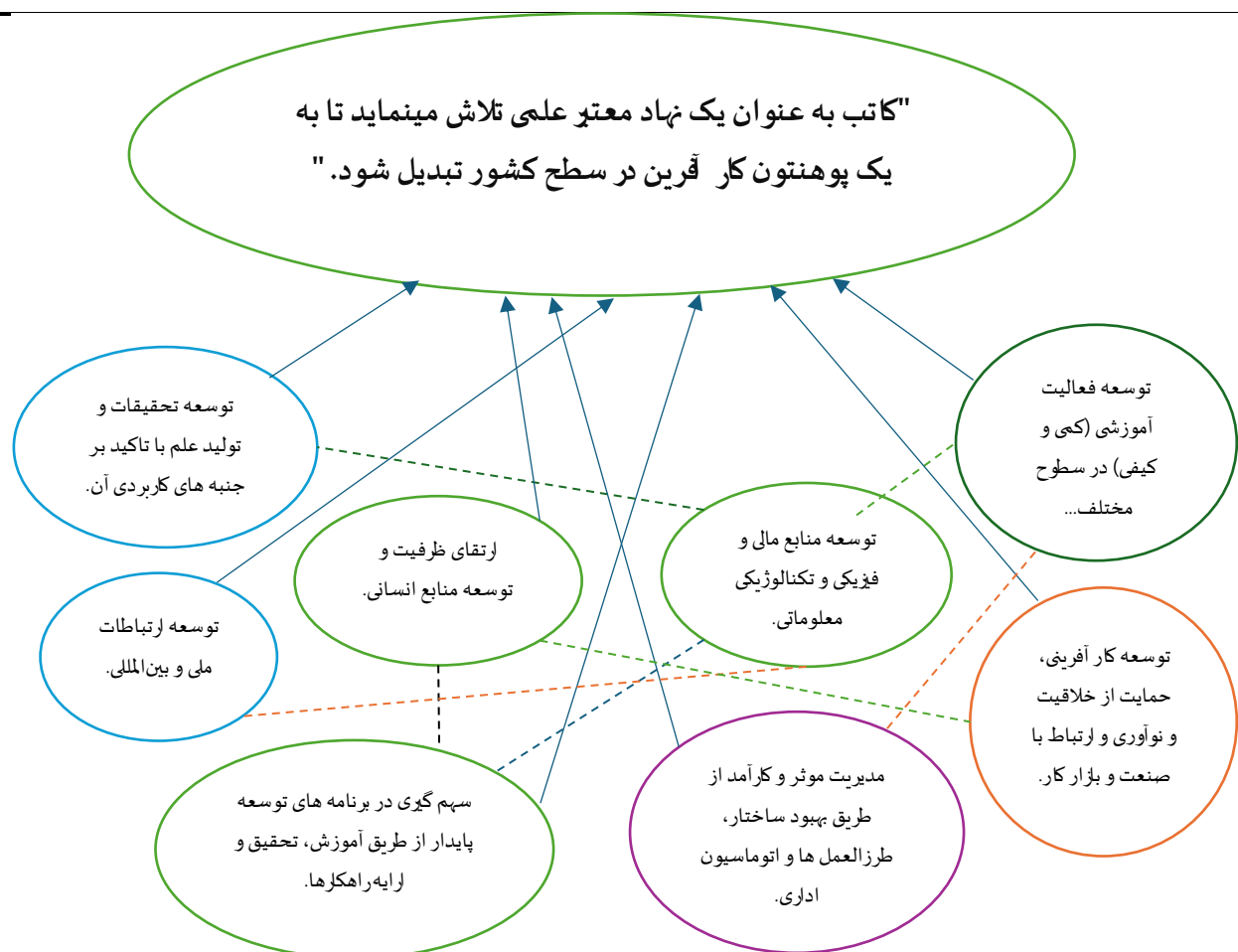
- عدالت و برابری فرصت‌ها؛
- شفافیت و پاسخ‌گویی؛
- آزادی اندیشی و فراهم آوردن فضای پویا و بانشاط علمی و فرهنگی.

چشم‌انداز پوهنتون کاتب

«کاتب به عنوان یک نهاد معتبر علمی تلاش مینماید تا به یک پوهنتون کارآفرین در سطح کشور تبدیل شود.»

اهداف کلان پوهنتون کاتب

- (۱) توسعه فعالیت‌های آموزشی از نظر کیفی و کمی در سطوح مختلف لیسانس، ماستری و دکتورا، آموزش الکترونیک و دوره‌های آموزشی کوتاه مدت؛
- (۲) توسعه تحقیقات و تولید علم با تاکید بر جنبه‌های کاربردی آن؛
- (۳) توسعه کارآفرینی، حمایت از خلاقیت و نوآوری و ارتباط با صنعت و بازار کار؛
- (۴) مدیریت موثر و کارآمد از طریق بهبود ساختار، طرز‌العمل‌ها و اتوماسیون اداری؛
- (۵) سهم‌گیری در برنامه‌های توسعه پایدار از طریق آموزش، تحقیق و ارائه راهکارها؛
- (۶) توسعه منابع مالی و فیزیکی و تکنالوژی؛
- (۷) ارتقای ظرفیت و توسعه منابع انسانی؛
- (۸) توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی.



شکل شماره ۴: الگوی اهداف کلان پوهنتون کاتب

فصل دوم

شناخت محیط درونی

۱) مقدمه: پوهنتون در بستر محیط درونی

تحلیل محیطی به مثابه آینده‌ی تمام‌نمای نهاد است که به هیئت رهبری پوهنتون در شناخت دقیق عناصر سازنده و انتخاب بهینه‌ترین گزینه‌ها در مسیر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک یاری می‌رساند (فیاض‌بخش، ۲۰۱۲). در حوزه رقابتی تحصیلات عالی، اگر نقاط قوت یک نهاد منحصر به فرد بوده و به سهولت توسط رقبا قابل تقلید نباشد، آن سازمان به "مزیت رقابتی پایدار" دست یافته است (برایسون، ۲۰۱۱). در ارزیابی محیط داخلی، مدل‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرند. از جمله «مدل شش متغیری وایزبوردر» که عوامل کلیدی موفقیت و ارتقای کیفیت خدمات را در ۶ محور اصلی تعریف می‌کند:

- ۱) هدف‌گذاری: شفافیت در مقاصد آرمانی؛
 - ۲) ساختار سازمانی: نحوه توزیع وظایف و مسئولیت‌ها؛
 - ۳) رهبری: سبک مدیریت و هدایت سازمان؛
 - ۴) مکانیسم‌های هماهنگی: ابزارهای پیونددهنده فعالیت‌ها؛
 - ۵) روابط انسانی: تعاملات درون‌سازمانی؛
 - ۶) نظام پاداش: انگیزه‌های مادی و معنوی برای بهبود عملکرد.
- این فصل بر شناسایی و تحلیل دقیق نقاط قوت^۱ و نقاط ضعف یا زمینه‌های قابل بهبود^۲ پوهنتون کاتب تمرکز دارد تا پیش از ورود به تحلیل محیط خارجی، تصویری روشن از توانمندی‌های درونی ارائه دهد.

۲) روش‌شناسی شناخت محیط درونی

تحلیل محیط داخلی پوهنتون کاتب بر مبنای شناخت عوامل «قابل مدیریت» توسط نهاد انجام شده است. این مطالعه از نوع توصیفی-تحلیلی بوده که با روش گردآوری میدانی به سرانجام رسیده است. جامعه آماری شامل ۴۰۰ نفر از ذینفعان داخلی بود که بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۱۹۶ نفر تعیین شد. داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس (Available Sampling) از میان کادرهای علمی، اداری و محصلین آشنا به ساختار پوهنتون جمع‌آوری گردید. در این پروسه از پرسشنامه‌های ساختاریافته استفاده شد که پس از تایید روایی، میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل داخلی را مورد سنجش قرار داد. به منظور استخراج دقیق نقاط قوت و ضعف، حوزه‌های مختلف محیطی با همکاری مستقیم معاونت‌ها، پوهنچی‌ها و دیپارتمنت‌ها تشریح و نهایی شدند. این روش‌ها به تحلیل جامع و دقیق محیط داخلی پوهنتون کاتب کمک کرده و زمینه‌ساز تدوین استراتژی‌های مؤثر برای بهبود عملکرد گردید.

۳) ارزیابی نظام‌مند محیط درونی پوهنتون کاتب

پلان‌گذاری استراتژیک در سطح نهادهای تحصیلات عالی، بدون مطالعه عمیق نظام آموزشی معنا پیدا نمی‌کند (آنیلا و واسیلی، ۲۰۱۲). هدف از این ارزیابی، تعیین قابلیت‌ها و منابع موجود برای بهره‌برداری از فرصت‌های آتی و محافظت در برابر خطرات محیطی است. نتایج نهایی این شناخت، پوهنتون را قادر می‌سازد تا نقاط قوت را برجسته نموده و نقاط ضعف را به سوی توانمندی سوق دهد. در این راستا، تحلیل محیط داخلی پوهنتون کاتب در هفت محور استراتژیک زیر دسته‌بندی و بررسی شده است:

- ۱) اهداف و برنامه‌های کلان: ارزیابی همسویی فعالیت‌ها با مأموریت پوهنتون؛
- ۲) منابع انسانی: تحلیل ظرفیت‌های علمی استادان و توانمندی کارمندان اداری؛
- ۳) ساختار اداری و اجرایی: بررسی چابکی و کارایی سلسله‌مراتب سازمانی؛
- ۴) بودجه و امکانات: ارزیابی زیرساخت‌های فیزیکی، تکنالوژیکی و پایداری مالی؛
- ۵) ارتباطات بین‌المللی و داخلی: تحلیل سطح تعامل با نهادهای علمی همسو.

¹ - Strengths.

² - Weaknesses.

۶) عملکرد اداری و اجرایی: پایش خروجی‌های عملیاتی در حوزه‌های مختلف،

۷) تحقیق و توسعه (R&D): بررسی توان تولید علم و نوآوری.

مولفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی محیط درونی پوهنتون کاتب با هدف تبیین دقیق وضعیت موجود، بر مبنای فاکتورهای کلیدی و عملیاتی در قالب پنج حوزه استراتژیک تدوین و تحلیل شده‌اند.

اولین حوزه، تعالی آکادمیک و تضمین کیفیت است که به ارزیابی توسعه برنامه‌ها، توانمندسازی کادر علمی و استقرار نظام اعتباردهی می‌پردازد. این محور بر بازنگری مستمر برنامه‌های آکادمیک و ارتقای کیفی دوره‌های لیسانس و ماستری، برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و تلاش برای کسب و حفظ اعتبار ملی و بین‌المللی تأکید دارد.

دومین حوزه، تحقیق، نوآوری و تکنالوژی است که پتانسیل‌های پوهنتون در تولید دانش و زیرساخت‌های نوین را تحلیل می‌کند. این بخش شامل تقویت مراکز تخصصی، توسعه مرکز تحقیقات و حراست از حقوق نشر و مالکیت فکری (IP) و همچنین تحول دیجیتال با تقویت نقش تکنالوژی معلوماتی در امور علمی و اداری است.

سومین حوزه، حکومت‌داری، استقلالیت و شفافیت می‌باشد که به بررسی ساختار قدرت و نظام‌های مدیریتی پرداخته است. این محور شامل ارتقای ظرفیت رهبری، تحلیل استقلالیت آکادمیک، مالی و اداری و بازنگری اسناد تقنینی به منظور بهبود شفافیت نهادی و تقویت مسئولیت‌پذیری می‌شود. چهارمین حوزه، منابع انسانی و خدمات محصلان است که بر سرمایه‌های انسانی و ذینفعان اصلی تمرکز دارد. این بخش شامل مدیریت نیروی انسانی با توجه به برابری جنسیتی، تقویت مرکز رشد و صحت روانی، تسهیل دسترسی به تحصیلات عالی و استراتژی‌های جذب محصل و بهبود خدمات کتابخانه‌ای است.

پنجمین و آخرین حوزه، زیرساخت، بودجه و ارتباطات محیطی می‌باشد که به منابع فیزیکی و پیوندهای استراتژیک پوهنتون اختصاص دارد. این محور شامل پایداری مالی با تحلیل بخش بودجه، توسعه فیزیکی از طریق ارزیابی زیربناها و فضاهای آموزشی و اداری و توسعه شبکه ارتباطی با صنعت و بازار کار در سطح داخلی و بین‌المللی است.

فصل سوم

شناخت محیط خارجی پوهنتون کاتب

۱) مقدمه: پوهنتون در بستر محیط کلان

تحلیل محیط بیرونی، گامی حیاتی در مدیریت استراتژیک است؛ چرا که هیچ نهادی در خلأ فعالیت نمی‌کند. هویت و بقای پوهنتون کاتب در گرو تعامل پویا با دنیای پیرامون شامل دولت، قوانین، نوسانات اقتصادی، رقبا و نیازهای متغیر جامعه است. عوامل محیطی می‌توانند به عنوان پیشران‌های توسعه (فرصت) یا موانع بازدارنده (تهدید) عمل کنند. در دنیای متغیر امروز، تنها پوهنتونی می‌تواند بقای خود را تضمین کرده و به سوی توسعه گام بردارد که با نگاهی علمی، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را پیش‌بینی و استراتژی‌های خود را با آن‌ها همسو سازد. محیط خارجی پوهنتون شامل متغیرهایی است که خارج از کنترل مستقیم مدیریت بوده، اما بر سرنوشت سازمان تأثیر قطعی دارند. پوهنتون کاتب با اتکا به روش‌های میدانی و پرسشنامه‌های تخصصی، این عوامل را با هدف تبدیل «تهدیدها» به «فرصت‌ها» واکاوی نموده است.

۲) ارکان چهارگانه تجزیه و تحلیل محیطی

به منظور درک عمیق تحولات محیطی، پوهنتون کاتب فرآیند تحلیل را بر چهار رکن اصلی استوار کرده است:

- ۱) پوششگری^۱: واکاوی جزء به جزء فاکتورهای محیطی برای شناسایی نشانه‌های اولیه تغییر یا علایم خطر محتمل در محیط.
- ۲) ردیابی^۲: تجسس سیستماتیک برای شناخت روندها و الگوهای مشخص؛ این مرحله شامل پایش مسیر رشد تاریخی عوامل محیطی برای درک سیر تحول آن‌هاست.
- ۳) پیش‌بینی^۳: ترسیم سمت و سوی تغییرات در آینده. در این مرحله با استفاده از تکنیک‌های استنتاجی و مدل‌های آینده‌پژوهی، احتمال وقوع حوادث تخمین زده می‌شود.
- ۴) ارزیابی^۴: تشخیص وزن و اهمیت تغییرات محیطی؛ در این مرحله، «چایی» و «چگونگی» تأثیر تغییرات بر عملکرد پوهنتون ارزیابی می‌شود تا در برنامه‌ریزی نهایی مورد استفاده قرار گیرد.

۳) اهداف استراتژیک تحلیل محیط بیرونی

هدف از تحلیل محیط بیرونی فراتر از یک مطالعه ساده بوده و به دنبال محورهای مشخصی است. این تحلیل به درک عمیق وضع موجود کمک می‌کند و ریشه‌های تغییرات فعلی را مشخص کرده و وضعیت آتی را پیش‌بینی می‌نماید. همچنین، این فرآیند از تصمیم‌گیری حمایت کرده و داده‌های واقعی را برای کمیته تدوین پلان استراتژیک فراهم می‌آورد تا بتوانند استراتژی‌های سازگاری را تنظیم کنند. تحلیل محیط بیرونی همچنین به تقویت تفکر استراتژیک کمک می‌کند و نهاد را برای مواجهه با سناریوهای مختلف آماده می‌سازد. در نهایت، این تحلیل اولویت‌بندی استراتژی‌ها را نیز مدنظر قرار می‌دهد و درصد احتمال وقوع حوادث را پیش‌بینی کرده و استراتژی‌های جایگزین را بر اساس اولویت انتخاب می‌نماید (پلهام، ۱۹۹۹).

۴) روش‌شناسی و ابعاد شناخت محیط بیرونی

شناخت محیط بیرونی در تدوین سومین پلان استراتژیک پوهنتون کاتب، با تمرکز بر ابعاد PESTEL (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنالوژیکی، محیط‌زیستی و قانونی) و با طی مراحل پنج‌گانه زیر انجام شده است:

- ۱) تحلیل شرایط کلان کشوری: رصد تحولات سیاسی و ثبات ملی؛
- ۲) تحلیل ذینفعان^۵: شناسایی انتظارات دولت، محصلین، خانواده‌ها و جامعه علمی؛
- ۳) تحلیل رقابتی: بررسی وضعیت پوهنتون‌های رقیب در سطح ملی؛
- ۴) استخراج ماتریس فرصت‌ها و تهدیدها: شناسایی شکاف‌های محیطی و مخاطرات بالقوه؛
- ۵) ارزیابی مسئولیت اجتماعی: تبیین نقش و جایگاه پوهنتون در حل معضلات جامعه.

^۱ - Scanning

^۲ - Monitoring

^۳ - Forecasting

^۴ - Assessing

^۵ - Stakeholder Analysis

در تدوین پلان استراتژیک پوهنتون کاتب، جلب رضایت ذینفعان یک هدف غایی است که تحقق آن مستلزم عملکرد بهینه در لایه فرایندهای داخلی است. به عبارت دیگر، اهداف مرتبط با ذینفعان، نتایج مستقیم خروجی‌های فرایندی هستند که از آن‌ها تحت عنوان «زنجیره ارزش»^۱ پوهنتون یاد می‌شود. برای طراحی و تدوین نسخه اولیه زنجیره ارزش پوهنتون کاتب، از مدل استاندارد APQC (مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا) به عنوان چارچوب مرجع استفاده شده است. در گام بعدی، با بهره‌گیری از تکنیک طوفان مغزی^۲ و مشارکت مدیران و خبرگان، این مدل با مقتضیات، ارزش‌ها و فرایندهای خاص پوهنتون کاتب بومی‌سازی گردید.

ساختار زنجیره ارزش پوهنتون کاتب فرایندهای نهاد را در دو سطح اصلی طبقه‌بندی می‌کند. فرایندهای اصلی یا عملیاتی شامل فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در خلق ارزش برای محصلین و جامعه نقش دارند، نظیر طراحی برنامه‌های درسی، پذیرش، آموزش، تحقیق و ارائه خدمات به فارغ‌التحصیلان. در مقابل، فرایندهای پشتیبان یا ستادی، فعالیت‌هایی را شامل می‌شوند که بستر لازم را برای اجرای فرایندهای اصلی فراهم می‌سازند، از جمله مدیریت منابع انسانی، توسعه زیرساخت‌های تکنالوژیکی، مدیریت مالی و حاکمیت نهادی. این زنجیره ارزش به عنوان زیربنای اصلی اطمینان می‌دهد که تمامی فعالیت‌های پوهنتون در راستای خلق ارزش برای ذینفعان کلیدی و پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی هماهنگ شده‌اند.

فرایندهای عملیاتی (OPERATING PROCESSES)



شکل ۱- زنجیره ارزش پوهنتون براساس مدل APQC

قابل ذکر است که هر یک از اهداف در لایه‌های چهارگانه می‌تواند، شامل اهداف فرعی باشد.

تحلیل فرایندهای عملیاتی پوهنتون کاتب، به عنوان ستون فقرات استراتژیک، مسیر حرکت محصل را از بدو ورود تا خروج و تعاملات پس از آن نشان می‌دهد. یکی از نکات برجسته در این بخش، «توالی منطقی» فعالیت‌هاست. گام اول، انکشاف مأموریت، تأکید می‌کند که تمام فعالیت‌های آموزشی باید از فلسفه وجودی و استراتژی‌های کلان پوهنتون نشأت بگیرد. در گام دوم و سوم، کیفیت و محصل محوری، تمرکز بر «محتوای علمی» (نصاب درسی) و «رفاه محصل» (خدمات پشتیبانی) نشان‌دهنده تعادل بین آموزش معیاری و تجربه کاربری محصل است. در گام چهارم و پنجم، مدیریت عملیات و

^۱ - Value Chain

^۲ - Brainstorming

ذینفعان، پوهنتون به عنوان یک نهاد صرفاً آموزشی، به یک نهاد «خدمات رسان و پاسخگو» تبدیل می‌شود که مدیریت روابط با ذینفعان شامل دولت، بازار کار و جامعه را در اولویت قرار می‌دهد. این تغییر در رویکرد نشان‌دهنده تعهد پوهنتون به نفع‌رسانی و پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی است.

تحلیل فرآیندهای پشتیبان پوهنتون کاتب، به عنوان زیرساخت‌های توانمندساز، نشان می‌دهد که این نهاد برای سرپا نگه داشتن عملیات اصلی خود بر چه ابزارهایی تکیه دارد. نخست، مدیریت ریسک و تاب‌آوری (فاکتور ۵) با توجه به شرایط خاص افغانستان به عنوان یک ضرورت استراتژیک معرفی می‌شود که تداوم عملیات و مدیریت ریسک را اطمینان داده و امنیت روانی و پایداری فعالیت‌های پوهنتون را فراهم می‌آورد. همچنین، تنوع‌بخشی به منابع مالی و جذب دونه‌ها (فاکتور ۴ و ۷) به‌طور هوشمندانه به کاهش وابستگی به شهریه محصلان کمک کرده و جلب کمک‌های بین‌المللی و توسعه قابلیت‌های درآمدزا به تقویت استقلال مالی پوهنتون کمک می‌کند. در همین راستا، تکنالوژی و نیروی انسانی (فاکتور ۱ و ۲) به‌عنوان بال‌های موتور محرک کیفیت شناخته می‌شود، زیرا پوهنتون بدون کارکنان توسعه‌یافته و زیرساخت IT قدرتمند، قادر به اجرای آموزش نوین و رقابت در سطح ملی نخواهد بود. در نهایت، روابط همکاری (فاکتور ۶) مکمل زنجیره ارزش است که پوهنتون را به شبکه جهانی علم و بازار کار متصل می‌کند و این روابط به تقویت همکاری‌ها و به اشتراک‌گذاری منابع و دانش کمک کرده و به ارتقای کیفیت و ظرفیت‌های پوهنتون منجر می‌شود.

تحلیل زنجیره ارزش پوهنتون کاتب بر اساس مدل APQC نشان می‌دهد که این نهاد از مدیریت وظیفه‌محور (جزیره‌ای) به سمت مدیریت فرآیند‌محور حرکت کرده است. نقاط قوت این زنجیره شامل جامعیت، انعطاف‌پذیری و هدفمندی است. جامعیت این زنجیره به این معناست که تمامی ابعاد مالی، انسانی، تکنولوژیکی و اجتماعی را پوشش می‌دهد. همچنین، انعطاف‌پذیری آن با گنجاندن مدیریت ریسک و جلب حمایت‌های مالی از دونه‌ها، نشان‌دهنده انطباق با واقعیت‌های محیطی کشور است. هدفمندی این زنجیره به خروجی نهایی تمامی این فرآیندها مربوط می‌شود که جلب رضایت ذینفعان شامل محصلان، جامعه و دولت در بالاترین سطح است.

فصل چهارم

تدوین استراتژی، اهداف استراتژیک و اهداف عملیاتی

۱) مقدمه

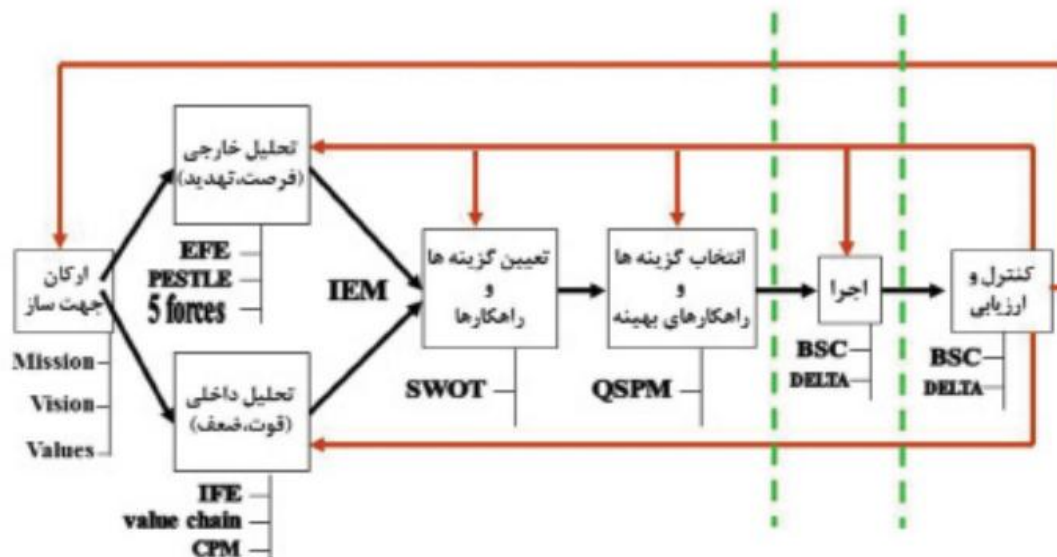
در آغاز تبیین نقشه راه پوهنتون، تفکیک میان فضای "تدوین استراتژی" و "اجرای استراتژی" یک ضرورت روش شناختی است؛ چرا که هر یک از این دو ساحت، متدولوژی‌ها و ابزارهای متمایزی را می‌طلبند. استراتژی در جامع‌ترین تعریف خود، الگو، پرسپکتیو و مسیری است که اهداف فعلی و آتی نهاد را در بر گرفته و تخصیص بهینه منابع و نحوه تعامل با رقباء، بازارها و متغیرهای محیطی را تعیین می‌کند.

اگرچه استراتژی را می‌توان به مثابه یک «خط‌مشی» یا «جایگاه» تعریف کرد، اما مفهوم کلیدی‌تر مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که پوهنتون را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد. پوهنتون کاتب برای عبور از تحلیل‌های توصیفی به تصمیمات استراتژیک، یک فرآیند سه مرحله‌ای را پشت سر گذاشته است. در مرحله ورودی^۱، پس از تحلیل دقیق محیط داخلی شامل شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها و واکاوی محیط کلان با استفاده از ماتریس PESTEL (عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، محیط‌زیستی و قانونی)، بانک اطلاعاتی لازم جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها تشکیل گردید. در مرحله تطبیق^۲، با استفاده از تحلیل‌های کمی و کیفی و انطباق توانمندی‌های درونی با الزامات بیرونی، استراتژی‌های محتمل شناسایی شدند. این فرآیند از طریق نظرسنجی‌های تخصصی، پرسشنامه‌ها و برگزاری پانل‌های گفتگو با نخبگان علمی و اعضای کمیته پلان استراتژیک صیقل یافته است. در نهایت، در مرحله تصمیم‌گیری^۳، گزینه‌های استراتژیک ارزیابی شده و راهبردهایی که بیشترین همسویی را با مأموریت و چشم‌انداز پوهنتون کاتب دارند، انتخاب گردید.

۲) مدل جامع برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیند ارزیابی عوامل کلان

پوهنتون کاتب در تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های خود از مدل جامع مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید تبعیت می‌کند. در این الگو، پس از تبیین ارکان جهت‌ساز (مأموریت و چشم‌انداز)، تحلیل محیطی در دو سطح داخلی و خارجی به عنوان پیش‌نیاز اصلی تحلیل سوات^۴ انجام می‌گیرد.

فرآیند مدیریت استراتژیک



۳) ارزیابی قابلیت‌های خارجی و درونی پوهنتون^۵

فرآیند تدوین ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE Matrix) برای سنجش میزان اثربخشی واکنش پوهنتون کاتب به محیط پیرامونی، شامل پنج گام اصلی بر اساس دیدگاه‌های خبرگان و داده‌های واقعی محیطی است. در گام اول، شناسایی عوامل کلان (فرصت‌ها و تهدیدها) انجام می‌شود و فهرستی

^۱ - Input Stage

^۲ - Matching Stage

^۳ - Decision Stage

^۴ - SWOT

^۵ - EFE/IFI Matrix

از ۱۰ تا ۲۰ عامل کلیدی محیطی که فراتر از کنترل پوهنتون قرار دارند، استخراج می‌گردد. این عوامل شامل فرصت‌هایی است که پوهنتون می‌تواند از آن‌ها بهره‌برداری کند و تهدیدهایی که باید اثرات مخرب آن‌ها را خنثی نماید. گام دوم به تخصیص ضریب وزنی (Weight) به هر عامل اختصاص دارد. ضریبی بین ۰ (بی‌اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) به هر عامل اختصاص می‌یابد که نشان‌دهنده اهمیت نسبی آن عامل در موفقیت پوهنتون در صنعت تحصیلات عالی است. مجموع این ضرایب در ستون مربوطه باید دقیقاً برابر با ۱۰۰ باشد.

در گام سوم، به هر عامل امتیاز واکنش (Rating) داده می‌شود که بیانگر میزان کیفیت واکنش و استراتژی‌های کنونی پوهنتون به آن عامل است. امتیازها به صورت زیر تخصیص می‌یابند: امتیاز ۴ نشان‌دهنده واکنش عالی (بهره‌برداری کامل از فرصت طلایی)، امتیاز ۳ برای واکنش میانگین به بالا (فرصت قابل اعتنا)، امتیاز ۲ برای واکنش میانگین به پایین (تهدید قابل اعتنا) و امتیاز ۱ برای واکنش بسیار ضعیف (تهدید جدی) است. گام چهارم به محاسبه امتیاز وزن‌دار (Weighted Score) مربوط می‌شود. این امتیاز از حاصل ضرب ضریب وزنی هر عامل در امتیاز واکنش آن به دست می‌آید که نشان می‌دهد پوهنتون در هر مورد خاص تا چه حد استراتژیک عمل کرده است. در گام پنجم، امتیاز نهایی سازمان محاسبه می‌شود که مجموع امتیازات وزن‌دار، جایگاه استراتژیک پوهنتون را در محیط خارجی تعیین می‌کند. میانگین وضعیت ۲.۵ نشان‌دهنده حد وسط کارایی استراتژیک است، امتیاز نزدیک به ۴ موقعیت ممتاز پوهنتون و واکنش بسیار هوشمندانه در استفاده از فرصت‌ها و مهار تهدیدها را نشان می‌دهد، در حالی که امتیاز نزدیک به ۱ ضعف شدید در استراتژی‌ها و آسیب‌پذیری بالا در برابر تغییرات محیطی را نمایان می‌سازد (سندرز و همکاران، ۲۰۰۷).

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factor Evaluation Matrix) یک ابزار استراتژیک است که به منظور خلاصه‌سازی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف اصلی در حوزه‌های عملیاتی پوهنتون کاتب طراحی شده است. این ماتریس نه تنها مبنایی برای شناسایی و ارزیابی روابط میان این حوزه‌ها فراهم می‌آورد، بلکه به اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تری در سطوح مدیریتی کمک می‌کند. در فرآیند تدوین این ماتریس، از نظرات خبرگان شامل مدیران ارشد و کادرهای علمی با تجربه بهره‌گیری شده است، که این نظرات از طریق پرسشنامه‌های ساختاریافته جمع‌آوری گردیده‌اند.

فرآیند تدوین و محاسبه ماتریس IFE در پوهنتون کاتب شامل پنج مرحله سیستماتیک است. در مرحله اول، عوامل کلیدی داخلی پس از تحلیل بخش‌های مختلف پوهنتون، نظیر آموزش، تحقیق، مالی و منابع انسانی، شناسایی و فهرستی بین ۱۰ تا ۲۰ عامل حیاتی استخراج می‌شود. در این فهرست، نقاط قوت (قابلیت‌های برجسته) و نقاط ضعف (چالش‌های درونی) به ترتیب اولویت‌بندی می‌گردند. مرحله دوم به اختصاص وزن به هر یک از عوامل مربوط می‌شود، که وزنی بین ۰.۰ (بی‌اهمیت) تا ۱.۰ (بسیار مهم) به هر عامل تعلق می‌گیرد. این وزن نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری هر عامل در موفقیت کلی پوهنتون است و مجموع ضرایب در ستون وزن باید دقیقاً برابر با ۱۰۰ باشد. در مرحله سوم، وضعیت موجود هر عامل با امتیازدهی از ۱ تا ۴ رتبه‌بندی می‌شود؛ به‌طوری که امتیاز ۴ نشان‌دهنده نقطه قوت بسیار قوی و امتیاز ۱ نمایانگر نقطه ضعف بسیار جدی است. مرحله چهارم محاسبه امتیاز وزن‌دار است که با ضرب کردن «ضریب وزن» در «رتبه وضعیت» به دست می‌آید و این عدد قدرت واقعی هر فاکتور را در ترازوی استراتژیک پوهنتون مشخص می‌کند. در نهایت، مرحله پنجم به تعیین نمره نهایی وضعیت داخلی اختصاص دارد. با جمع‌بندی امتیازات وزن‌دار، نمره نهایی پوهنتون در محیط داخلی حاصل می‌شود. این نمره که در بازه ۱ تا ۴ قرار دارد، بسته به تحلیل‌های استراتژیک به دو دسته تقسیم می‌گردد: نمره بالاتر از ۲.۵ نشان‌دهنده غلبه نقاط قوت و پایداری زیربنای داخلی است، در حالیکه نمره کمتر از ۲.۵ بیانگر ضعف در ساختارهای داخلی و ضرورت بازنگری در فرایندهای درونی است.

۴) تعیین موقعیت استراتژیک پوهنتون (ماتریس داخلی-خارجی IE)

ماتریس داخلی-خارجی^۱ (I) ابزاری تحلیلی است که موقعیت نهاد را در یک نمودار دو بعدی (گراف) ترسیم می‌کند. این ماتریس با پیوند دادن نتایج ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، مسیر کلی حرکت پوهنتون را مشخص می‌سازد:

۱) محور X (افقی): مجموع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.^۲

۲) محور Y (عمودی): مجموع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.^۳

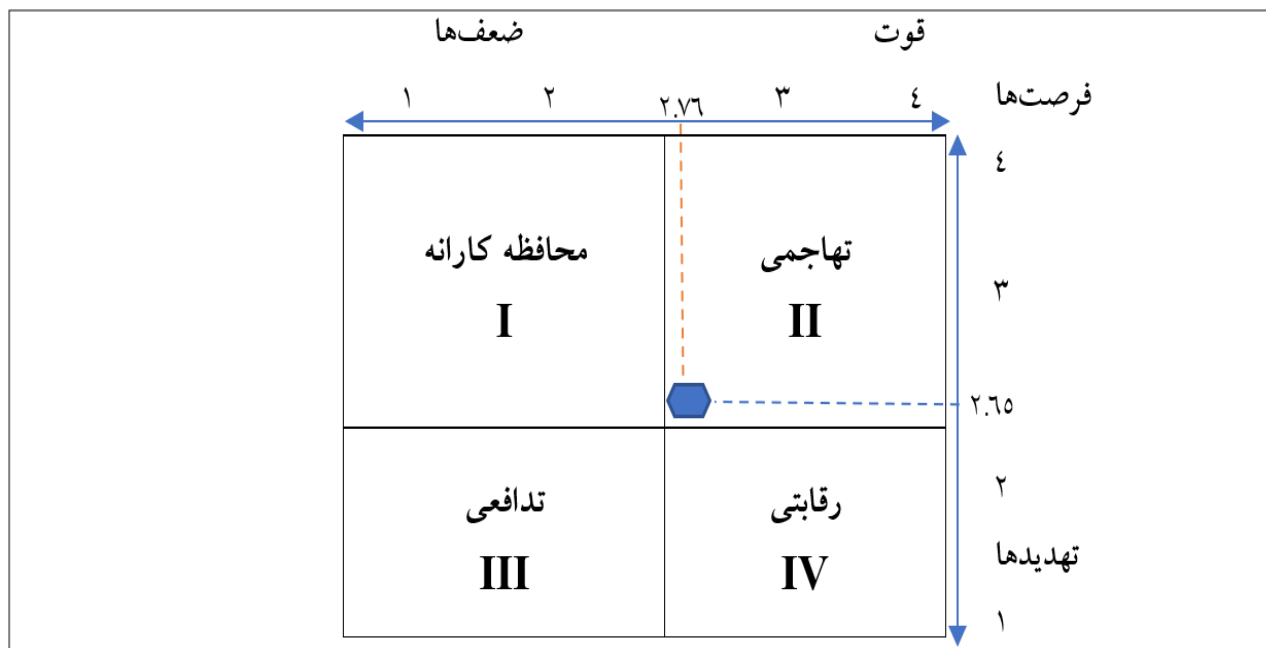
^۱ - IE

^۲ - IFE

^۳ - EFE

با توجه به محاسبات انجام شده، امتیاز نهایی عوامل داخلی پوهنتون ۲.۷۶ و امتیاز نهایی عوامل خارجی ۲.۶۵ برآورد شده است. تقاطع این دو نمره بر روی نمودار، پوهنتون کاتب را در ناحیه دوم (II) قرار می‌دهد. بر اساس اصول مدیریت استراتژیک، قرارگیری در این ناحیه به معنای اتخاذ "استراتژی تهاجمی (SO)" است. در این موقعیت، پوهنتون باید بر استراتژی‌های رشد، توسعه و نفوذ در بازار تمرکز کند؛ چرا که در شرایط رقابتی مطلوبی به سر می‌برد. با این حال، به دلیل نزدیکی موقعیت به مرز استراتژی‌های رقابتی، توصیه می‌شود پوهنتون همزمان با نگاهی به استراتژی‌های تنوع، به حداقل رساندن نقاط ضعف را نیز در دستور کار قرار دهد.

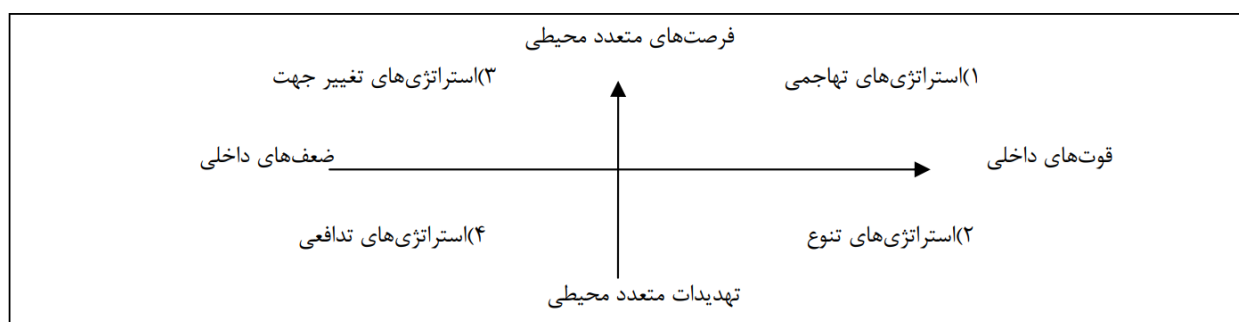
شکل ۶: گراف موقعیت استراتژیک پوهنتون کاتب.



۵) تدوین استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس سوات

ماتریس سوات یکی از ابزارهای حیاتی در فرآیند تدوین استراتژی است که به مقایسه سیستماتیک عوامل داخلی و خارجی پرداخته و چهار دسته استراتژی را پیشنهاد می‌کند. در پوهنتون کاتب، برای استخراج استراتژی‌های واقع‌بینانه، از روش طوفان فکری^۱ با حضور صاحب‌نظران و نخبگان علمی استفاده شده است. این تحلیل‌ها منجر به تدوین چهار نوع استراتژی شد: استراتژی‌های تهاجمی که بر بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی برای استفاده حداکثری از فرصت‌های خارجی تأکید دارد و به عنوان اولویت اصلی پوهنتون شناخته می‌شود؛ استراتژی‌های بازنگری/رقابتی که در آن تلاش می‌شود تا نقاط ضعف داخلی با استفاده از فرصت‌های محیطی بهبود یابند؛ استراتژی‌های اقتصادی که بر استفاده از نقاط قوت برای کاهش اثرات تهدیدهای محیطی تأکید دارد؛ و استراتژی‌های تدافعی که به کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها می‌پردازد. نتیجه‌گیری استراتژیک نشان می‌دهد که پوهنتون کاتب در حوزه استراتژی‌های تهاجمی قرار دارد و باید با تکیه بر اعتبار علمی و زیرساخت‌های خود، از فرصت‌های نوظهور برای انکشاف و توسعه پایدار بهره‌برداری کند.

شکل ۷: گراف تجزیه و تحلیل SWOT در پوهنتون کاتب



^۱ - Brainstorming

۶) اولویت‌بندی استراتژیک با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۱

پس از شناسایی استراتژی‌های بهینه در مرحله تطبیق (ماتریس سوات)، نوبت به تعیین جذابیت نسبی و اولویت‌بندی آن‌ها برای تخصیص منابع می‌رسد. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، چارچوبی تحلیلی است که امکان ارزیابی عینی استراتژی‌های گوناگون را فراهم می‌آورد. این ابزار مشخص می‌کند که هر یک از گزینه‌های استراتژیک تا چه حد می‌توانند از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری کرده و نقاط ضعف داخلی را پوشش دهند.

پوهنتون کاتب در فرآیند اجرای QSPM برای تمرکز بر استراتژی‌های تهاجمی (منطقه یک سوات) فرآیند اولویت‌بندی را در چند گام به انجام رسانده است. ابتدا، تمامی عوامل کلیدی شامل فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، همراه با ضرایب وزنی استخراج‌شده از ماتریس‌های IFE و EFE، به ماتریس انتقال داده شدند. در مرحله بعد، پرسشنامه QSPM به شورای علمی و مدیران ارشد ارسال شد تا به هر استراتژی بر اساس هر عامل، نمره جذابیتی بین ۱ (بدون جذابیت) تا ۴ (بسیار جذاب) اختصاص دهند. پس از آن، نمره کل جذابیت با حاصل ضرب «وزن عامل» در «نمره جذابیت» محاسبه گردید که نشان‌دهنده اولویت هر استراتژی است. در این تحلیل، هشت استراتژی کلیدی مورد ارزیابی قرار گرفتند که شامل توسعه محصول (خدمات)، توسعه بازار، رسوخ در بازار، استراتژی مشارکت، تنوع همگون، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی و یکپارچگی عمودی به پایین بودند. در نهایت، جمع نمرات TAS منبع اصلی تصمیم‌گیری برای مدیریت ارشد پوهنتون خواهد بود و هر استراتژی که امتیاز بالاتری کسب کند، به عنوان «اولویت نخست اجرایی» در پلان عملیاتی سال ۱۴۰۱ و پس از آن قرار خواهد گرفت. این رویکرد عینی، مانع از تخصیص منابع بر اساس حدس و گمان شده و بهره‌وری استراتژیک سازمان را اطمینان می‌دهد.

با توجه به تحلیل QSPM، استراتژی‌های هشت‌گانه مشخص شد که به ترتیب اولویت باید منابع خود را به شکل زیر کانالیزه کند: اولویت اول، بین‌المللی‌سازی و مشارکت است که با ارائه آموزش‌های معیاری و همکاری با پوهنتون‌های معتبر بین‌المللی اعتبار برند کاتب را تثبیت می‌کند. اولویت دوم، توسعه کیفی محصول است که نشان‌دهنده تطبیق نصاب تحصیلی با نیازهای کارآفرین‌محوری نسل سوم پوهنتون‌ها است. اولویت سوم، یکپارچگی عمودی است که با ایجاد «بوردهای مشورتی صنعت و پوهنتون» زنجیره ارزش را به بازار کار متصل می‌کند و جذابیت برند را برای داوطلبان جدید افزایش می‌دهد. در مواجهه با استراتژی‌های تهاجمی، پوهنتون باید به ریسک‌های موجود توجه کند، از جمله ریسک منابع انسانی و ریسک تکنولوژیکی. به همین دلیل، بازنگری نظام جبران خدمت برای جذب نخبگان و بهبود زیرساخت‌های دیجیتال ضروری است.

در نهایت، مدل رشد پوهنتون باید بر اساس «مثلث پایداری» استوار باشد که شامل پایداری مالی (تنوع درآمدها)، پایداری آکادمیک (تولید علم) و پایداری اجتماعی (پاسخگویی به نیازهای واقعی جامعه) است. با نمرات بالاتر از ۲.۵ در هر دو ماتریس داخلی و خارجی، پوهنتون کاتب ابزارهای لازم برای جهش به سمت یک قطب علمی کشور را در اختیار دارد و استراتژی‌های منتخب اگر به‌دقت پیاده‌سازی شوند، می‌توانند این هدف را تحقق بخشند.

¹ - Quantitative Strategic Planning Matrix

فصل پنجم

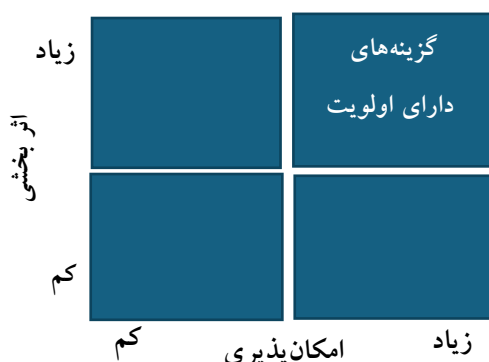
بودجه و برنامه عملیاتی پوهنتون

۱) مقدمه

پلان‌های عملیاتی مجموعه‌ای از اقدامات هستند که برای تحقق هر یک از اهداف استراتژیک ضروری‌اند. تهیه این پلان‌ها ابتدا نیازمند تعیین متولی یا متولیان هدف استراتژیک است. پس از این مرحله، از آن‌ها خواسته می‌شود تا وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هدف مورد نظر را بر اساس شاخص‌ها مشخص کنند. با توجه به شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب، لازم است راهکارها یا اقدامات اجرایی برای تحقق هدف مورد نظر پیشنهاد شود. این مجموعه راهکارها و اقدامات، که باید دارای انسجام منطقی باشند و هدف خاصی را دنبال کنند، در نهایت تحت عنوان پلان عملیاتی شناخته می‌شود.

۲) پلان‌های عملیاتی و مدیریت چالش‌های استراتژیک

پلان‌های عملیاتی، به عنوان بازوان اجرایی نقشه استراتژی پوهنتون کاتب، شامل مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ هستند که با شناسایی شکاف میان «وضع موجود» و «وضع مطلوب»، مسیر رسیدن به اهداف کلان را هموار می‌سازند. با توجه به محدودیت منابع و نیاز به تمرکز بر فعالیت‌های ارزش آفرین، ۲۳ هدف عملیاتی پوهنتون کاتب از فیلتر ماتریس اثربخشی-امکان‌پذیری عبور کرده‌اند. در این مدل، اهداف بر اساس دو معیار کلیدی، یعنی اثربخشی (میزان سهم هر هدف در تحقق چشم‌انداز نهایی) و امکان‌پذیری (سطح دسترسی به زیرساخت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی)، قرار می‌گیرند. اهدافی که در ناحیه «اولویت بالا» قرار دارند، هسته اصلی اقدامات سالیانه را تشکیل می‌دهند. همچنین، پوهنتون با چالش‌های محیطی و درونی مواجه است که نیازمند واکنش فوری هستند؛ بنابراین، از متدولوژی «اساسی بودن و فوریت» برای شناسایی مهم‌ترین چالش‌های اولویت‌دار استفاده شده است. این چالش‌ها شامل پایداری مالی، توسعه روابط بین‌الملل، چالش‌های محیطی و جنسیتی، حکمرانی و اقتصاد، سرمایه انسانی و اعتبار اجتماعی می‌باشند. به منظور تضمین انسجام در اجرا و یکپارچگی، تمامی پلان‌های عملیاتی در قالب «منشور پروژه» تدوین می‌شوند که شامل شناسنامه پروژه، تعیین محدوده و خروجی، شناسایی ذینفعان، ساختار مسئولیت‌ها، مدیریت منابع و زمان، و تحلیل ریسک است. در نهایت، پلان عملیاتی یک سند ایستا نیست و به‌طور مداوم بر اساس مقتضیات محیطی و بازخوردها به‌روزرسانی می‌شود، در حالی که تمامی واحدهای اداری و آکادمیک باید با اولویت‌های استراتژیک همسو شوند.



شکل ۱ - ماتریس اثربخشی - امکان‌پذیری

۳) بودجه و تخصیص منابع مالی

تحقق اهداف استراتژیک پوهنتون کاتب نیازمند یک نظام مدیریت مالی هوشمند است که تعادل میان «هزینه‌های جاری» و «سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک» را برقرار سازد. در این راستا، بودجه‌ریزی به عنوان ابزاری برای هدایت سازمان به سمت اولویت‌های تعیین شده در ماتریس QSPM عمل می‌کند. پوهنتون کاتب به سمت رویکرد بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (PBB) حرکت کرده است، به این معنا که تخصیص بودجه به هر واحد (معاونت‌ها، پوهنچی‌ها، دیپارتمنت، آمریت‌ها، مدیریت‌ها و مراکز تحقیقاتی) مستقیماً به پیشرفت آن‌ها در تحقق شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) وابسته است. با توجه به چالش «ضعف اقتصادی عموم مردم» و وابستگی شدید به شهریه محصلان، پوهنتون استراتژی‌هایی مانند تجاری‌سازی تحقیق و توسعه، جذب کمک‌های بین‌المللی، برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت و حرفه‌ای و بهره‌برداری از دارایی‌های موجود را برای ایجاد درآمدهای پایدار دنبال می‌کند. منابع مالی نیز با توجه به وزن استراتژیک اهداف در سه حوزه اصلی توزیع می‌شود: سرمایه‌گذاری در زیربنایها و تکنالوژی، توسعه سرمایه انسانی و تضمین کیفیت. به منظور اطمینان از مصرف صحیح منابع، سیستم‌های نظارتی مانند کمیته مالی، تحلیل هزینه-فایده و شفافیت مالی نیز مستقر شده‌اند. در نهایت،

نظام بودجه‌ریزی پوهنتون کاتب تلاش دارد تا با کاهش هزینه‌های غیرضروری و افزایش سرمایه‌گذاری در حوزه‌های فرصت‌ساز، ریسک‌های ناشی از تغییرات سیاسی و اقتصادی را به حداقل رسانده و بقای کیفی نهاد را حفظ کند.

۴) نظارت، مدیریت ریسک و مکانیزم‌های اجرایی

پوهنتون کاتب با اتکا به مدل جامع مدیریت استراتژیک «فرد آر. دیوید»، فرآیند تدوین پلان خود را از تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی آغاز نموده است. با کسب نمرات ۲.۷۶ در بخش داخلی و ۲.۶۵ در بخش خارجی، پوهنتون در ناحیه «تهاجمی» ماتریس IE قرار گرفته است؛ این جایگاه به معنای دارا بودن پتانسیل بالا برای بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی جهت نفوذ در بازار و توسعه محصول است. بر این اساس، راهبردهایی نظیر بین‌المللی‌سازی، ارتقای کیفیت آموزش و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی، از طریق ماتریس کمی QSPM به عنوان اولویت‌های نخست اجرایی برگزیده شده‌اند.

تحقق این استراتژی‌ها مستلزم بسترسازی در چهار محور کلیدی شامل اصلاح ساختار تشکیلاتی، تحول سیستم‌های مدیریتی، ارتقای رسمیت نهاد و گذار به سبک رهبری تحول‌آفرین است. پوهنتون برای حفظ پایداری مالی، بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد را جایگزین مدل‌های سنتی کرده تا منابع مالی به‌صورت هدفمند به سمت پروژه‌هایی هدایت شود که بیشترین نقش را در تحقق مأموریت سازمان دارند. همچنین، تمامی اقدامات اجرایی در قالب «منشور پروژه» تدوین شده‌اند تا از انضباط عملیاتی و شفافیت در مسئولیت‌ها اطمینان حاصل شود.

در حوزه مدیریت ریسک، پوهنتون کاتب رویکردی پویا را برای مقابله با عدم قطعیت‌های محیطی و چالش‌هایی نظیر مهاجرت نخبگان و نوسانات اقتصادی اتخاذ کرده است. استراتژی‌های سه‌گانه «اجتناب، کاهش و پذیرش» ریسک به پوهنتون کمک می‌کند تا ضمن محافظت از مزیت‌های رقابتی خود، در مواجهه با تهدیدهای ناگزیر، کمترین آسیب را متحمل شود. این نظام مدیریتی با تمرکز بر تاب‌آوری نهاد، تلاش می‌کند تا چالش‌های کنونی را به پله‌ای برای ارتقای معیارهای آکادمیک و مسئولیت‌پذیری اجتماعی تبدیل نماید.

در نهایت، پایش و ارزیابی مستمر به عنوان رکن اصلی بقای پلان استراتژیک در نظر گرفته شده است. کمیته پلان استراتژیک و مؤثریت با استفاده از چهار لایه شاخص‌های کلیدی عملکرد (ورودی، خروجی، کارایی و نتیجه)، مسیر حرکت پوهنتون را به‌صورت ربع‌وار و سالانه رصد می‌کند. این مکانیزم نظارتی و دریافت بازخورد، پوهنتون را قادر می‌سازد تا پیش از وقوع بحران، اصلاحات لازم را در پلان‌های عملیاتی اعمال نموده و اطمینان حاصل کند که تمامی فعالیت‌ها در راستای تبدیل کاتب به یک نهاد کارآفرین همسو باقی می‌مانند.

چک لیست مکانیزم ارزیابی

شماره	استراتژی	اهداف	برنامه‌ها/فعالیت‌ها	شاخص‌ها	مقدار یا تطبیق	دلایل عدم تطبیق	اقدامات اصلاحی	ملاحظات

جدول شماره ۱۱-۵: چک لیست مکانیزم ارزیابی

والسلام