



پلان استراتژیک دانشگاه کاتب

Kateb University Strategic Plan

(2017-2021)

January 2017

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲	۱. مقدمه
۲	۲. چشم انداز دانشگاه
۳	۳. ماموریت دانشگاه
۳	۴. نگاهی اجمالی به پلان استراتژیک ۱۳۹۱-۱۳۹۴
۴	۵. تحلیل محیط بیرونی
۴	۵-۱. روش شناسی شناخت محیط بیرونی
۵	۵-۲. مراحل بررسی محیط بیرونی
۵	۵-۲-۱. بررسی شرایط کشوری
۷	۵-۲-۲. شناسایی و بررسی ذی نفعان
۹	۶. تحلیل محیط درونی
۹	۷. اهداف بلندمدت دانشگاه
۱۰	۸. ماتریس SWOT
۱۳	۹. انتخاب استراتژیهای نهایی
۱۴	۱۰. تدوین اهداف و اقدامات سالانه دانشگاه
۱۴	۱۱. تعیین روشهای بررسی و ارزیابی استراتژیهای تعیین شده

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است. با توجه به پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، نیاز به برنامه‌ریزی بر کسی پوشیده نیست. بی‌اعتمادی ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیش‌تر برنامه‌ریزی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. برنامه‌ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان ترسیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف از مابین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

با توجه به ضرورت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل وجود عوامل مهمی مانند تغییر و تحولات اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی، اقتصادی، فرهنگی و تخریکی در محیط خارجی و نیز ارتباط گسترده سازمان‌ها با محیط دانشگاه کاتب اقدام به تدوین برنامه استراتژیک و پلان عملیاتی خود نموده است.

در این گزارش برنامه استراتژیک و عملیاتی دانشگاه کاتب ارائه شده است.

در اولین بخش از این گزارش چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه ارائه گردیده است. در ادامه محیط خارجی مورد بررسی قرار گرفته و به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط بیرون از دانشگاه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی، تخریکی، سیاسی و قانونی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین برای بررسی محیط داخلی دانشگاه، عوامل مختلف در حوزه‌های اهداف و برنامه‌ها، منابع انسانی، ساختار و فرایند، فرهنگ و قوانین، ارتباطات، روابط و همکاری‌ها و حوزه عملکرد مورد بررسی قرار گرفته و مهمترین عوامل داخلی موثر بر سازمان استخراج گردیده است.

نتایج حاصل از بررسی محیط داخلی و خارجی بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نظرسنجی از خبرگان در ادامه گزارش ارائه شده است. بر اساس این نتایج تحلیل موقعیت استراتژیک دانشگاه انجام شده و استراتژی‌های کلی تدوین گردیده است. در نهایت، اقدامات و برنامه‌های عملیاتی که لازم است جهت تحقق استراتژی‌های مطرح شده اجرا گردد، تعیین گردیده است.

۲. چشم‌انداز دانشگاه

برای تحقق اهداف و کسب موفقیت باید تصویر روشنی از آینده برای سازمان وجود داشته باشد. به این تصویر روشن چشم‌انداز می‌گویند. چشم‌انداز جایگاهی است که به راحتی رقبا نمی‌توانند به آن دسترسی نمایند. چشم‌انداز آینده واقع‌گرایانه، قابل تحقق و جذاب را برای سازمان مدنظر قرار می‌دهد و بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید بسوی آن حرکت کند. جایگاهی که دانشگاه کاتب قصد دارد در سال ۱۴۰۰ بدان دست یابد بصورت زیر تعیین گردیده است:

تبدیل شدن به یک دانشگاه معتبر در سطح منطقه

۳. ماموریت دانشگاه

ماموریت بیانگر علت وجودی سازمان است و جایگاه سازمان را از این جهت که به چه کاری اشتغال دارد نشان می دهد. پس از بحث و گفتگوهای بسیار، ماموریت دانشگاه کاتب به شرح زیر تدوین گردیده است:

“دانشگاه کاتب به عنوان یک نهاد معتبر علمی تلاش می نماید تا با ارائه کیفیت برتر آموزشی و پژوهشی در سطح کشور و منطقه، علاوه بر توسعه زیربنای علمی و تخنیکی کشور، نیاز بازار کار را تامین و زمینه گسترش متوازن تحصیلات عالی را فراهم نماید. در این راستا با استفاده از کادر علمی متخصص، همکاری با نهادهای علمی ملی و بین‌المللی، بکارگیری تکنالوژی مدرن و فراهم سازی فضای مناسب تحقیقاتی با حفظ اصول علمی و اخلاقی گام برمی دارد. همچنین ارتقای ظرفیت علمی و مدیریتی منسوبین از اولویت‌های اصلی می باشد.”

۴. نگاهی اجمالی به پلان استراتژیک ۱۳۹۱-۱۳۹۴

در پلان استراتژیک اول دانشگاه کاتب اهداف ۵ گانه زیر تصویب شده بود:

۱- تلاش در جهت تربیت دانشجویان با معیارهای اکادمیک بین المللی

۲- عرضه برنامه های تحصیلی استاندارد و معیاری

۳- تلاش در جهت انکشاف روحیه علم جویی، تخصصی گرایی، دانش محوری دانشجویان به صورت نظری و عملی

۴- تشویق و پشتیبانی از فعالیت های خلاق علمی و تحقیقی

۵- تلاش در جهت انتقال دانش و تکنولوژی به کشور

به منظور اجرایی شدن این اهداف در دو سطح کوتاه مدت و بلند مدت پلان گذاری هایی انجام شد. در سطح کوتاه مدت پلان بر اساس سه معاونت اداری- مالی، معاونت محصلان و معاونت علمی- تدریسی تهیه گردید و برای هر یک، برنامه های خاصی تدوین شد. در طول سال های مورد نظر و در نتیجه تلاش های هر سه معاونت تمامی اهداف اجرایی گردید. در سطح بلند مدت با وجود پاره ای مشکلات دانشگاه موفق شد برخی پلانهای خویش را به مرحله اجرا درآورد مانند:

- ✓ شناسایی شاخص های رتبه بندی دانشگاهها در سطح بین المللی توسط موسسات معتبر رتبه بندی و تلاش در جهت ارتقای دانشگاه.
- ✓ ایجاد یک موسسه مطابق با نرم و استانداردهای بین المللی با ایجاد تغییرات در کریکولم و نصاب تحصیلی و همچنین بالا بردن ظرفیت های اساتید.
- ✓ تلاش در جهت خانه دار شدن اساتید موسسه تحصیلات عالی کاتب.
- ✓ تفاهم نامه همکاری با چند موسسه داخلی و خارجی برای بالا بردن ظرفیت استادان و همچنین بورس دانشجویان و پیدا نمودن زمینه های مشترک همکاری جهت بهبود وضعیت موسسه.
- ✓ جهت ایجاد شفافیت مالی بکارگیری حسابرس خارجی برای موسسه تحصیلات عالی کاتب.
- ✓ برگزاری دوره ماستری

اما اجرایی شدن برخی موارد از پلان بلند مدت دانشگاه با برخی مشکلات مواجه شده و در نتیجه اجرایی نگردید. این موارد در پلان فعلی مورد توجه قرار گرفته است.

۵. تحلیل محیط بیرونی

یکی از ویژگی ها و تفاوت های اساسی برنامه ریزی و پلان استراتژیک با دیگر برنامه ها توجه به عوامل محیطی سازمان در طی فرایند برنامه ریزی است. منظور از عوامل محیطی هر گونه رخداد، روند، منابع، توانایی و پدیده های محیطی سازمان است که بر نحوه عملکرد آن تاثیر می گذارد. آن دسته از عوامل محیطی که در اختیار و کنترل مدیریت سازمان نبوده و مدیریت نمی تواند بطور مستقیم روی آن تاثیر بگذارد مربوط به محیط خارج از سازمان و یا عوامل بیرونی خوانده می شوند و سایر عوامل که در دسترس مدیریت سازمان است مربوط به محیط داخلی سازمان می باشد.

در راستای شناخت محیط بیرونی سعی می شود روندها و رویدادهایی که از کنترل سازمان خارج هستند شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار گیرند. در بررسی عوامل بیرونی تلاش می شود فر

صت ها و تهدیدهایی که سازمان با آن روبرو می شود شناسایی گردد، به گونه ای که مدیران بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری نمایند و اثرات عوامل تهدیدکننده را تا حدودی کاهش دهند.

در این بخش ابتدا به روش شناسی شناخت محیط بیرونی پرداخته شده و سپس بر اساس اسناد، مدارک و وضعیت کلی کشور، جامعه و نیز وضعیت تحصیلات عالی در افغانستان، فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی برای دانشگاه کاتب معرفی می شوند.

۱-۵. روش شناسی شناخت محیط بیرونی

شناخت محیط بیرونی یکی از مراحل اساسی در تدوین پلان استراتژیک می باشد. در این مرحله فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی که شامل محیط دولتی، سیاسی و قانونی؛ اقتصادی؛ اجتماعی؛ فرهنگی، بوم شناسی، رقابتی و تکنالوژی می باشد شناسایی شده و اولویت های هر یک بر اساس میزان تاثیرگذاری بر سازمان تعیین می گردد. به منظور شناخت محیط بیرونی در راستای تدوین پلان استراتژیک دانشگاه کاتب مراحل زیر انجام شده است:

گام اول: بررسی شرایط کشوری

گام دوم: شناسایی و بررسی ذی نفعان

- وزارت تحصیلات عالی
- مالکان و موسسان دانشگاه
- محصلین و فارغ التحصیلان
- هیئت علمی
- کارکنان
- سایر دانشگاه ها
- جامعه

گام سوم: بررسی وضعیت رقابت در صنعت

گام چهارم: جمع بندی فرصت ها و تهدیدها در قالب عوامل محیط دولتی، قانونی و سیاسی؛ اقتصادی؛ اجتماعی؛ فرهنگی، بوم شناسی، رقابتی و تکنالوژی

۲-۵ مراحل بررسی محیط بیرونی

1-2-5 بررسی شرایط کشوری

افغانستان با سپری نمودن سه دهه جنگ خانمانسوز، حدود ده سال قبل، صاحب یک نظام سیاسی جدید گردید که در سایه آن، مردم کشور امنیتی نسبی را احساس کرده و تحت یک حکومت واحد زندگی می کنند. برگزاری چند دوره انتخابات پارلمانی و ریاست جمهوری، و نیز شوراها و ولایتی، گسترش آزادی بیان و توسعه فعالیت های رسانه ای، بخشی از دستاورد های چند سال اخیر بوده که از اهمیت قابل ملاحظه ای قبول برخوردار است.

حکومت افغانستان در سال ۱۳۹۵ برنامه ده ساله انکشاف و بازسازی روستاها و شهرها را زیر نام میثاق شهروندی آغاز کرد. هزینه این برنامه یک میلیارد دالر تخمین شده است. بانک جهانی و بانک آسیایی متعهد شده است که در تأمین مالی آن افغانستان را یاری برساند. برنامه جدید میثاق شهروندی جانشین برنامه موفق همبستگی ملی می شود که یک و نیم دهه گذشته پروژه های زیادی را به ثمر رساند.

دولت مرکزی در مناطق روستایی نفوذ کمی دارد، زیرا ضوابط اسلامی و سنتی در حل مشکلات شخصی به شمول فعالیت های قومی نقش مهم دارد. جامعه افغانی با داشتن رسوم قومی و اسلامی بر اساس پایه های قرابت و خویشاوندی استوار است، در حالی که این سطح در مناطق شهری تا حدی کاهش دارد.

افغانستان یک کشور زراعتی و رو به انکشاف است، میوه خشک، قالین، پشم و تریاک از عمده ترین صادرات افغانستان می باشد. مسوولین دولتی اخیراً گفته اند که افغانستان معادن طبیعی مانند گاز، نفت خام، سنگ زغال، مس، کرومیت، تالک، باریت، سلفر، سرب، جست، آهن، نمک، سنگ قیمتی و نیمه قیمتی غیر استخراج شده به ارزش سه تریلیون را دارد.

طبق گزارش سازمان ملل متحد جمعیت افغانستان حدود 32 میلیون نفر در سال 2014 شمرده شده است. ۲۹،۳ میلیون داخل خاک و ۲،۷ میلیون پناهنده افغان مقیم پاکستان و ایران می‌باشد. از جمله ۳۲ میلیون نفوس جمعیت مردان 16,613,102 (۵۱،۷۷٪) جمعیت زنان 14,966,843 (۴۸،۳٪) می‌باشد. از این جمعیت حدود 3,071,400 نفر تنها در کابل زندگی می‌کنند. انتظار می‌رود جمعیت افغانستان در سال ۲۰۲۰ به 35,666,904 نفر برسد.

جامعه افغانستان را باید جامعه ای روستایی در نظر گرفت زیرا که روستاهای این کشور ۷۷ درصد جمعیت را در خود جای داده اند و جمعیت شهرنشینان از ۲۳ درصد تجاوز نمی‌کند. تراکم جمعیت این کشور در حدود ۴۰ نفر در هر کیلومتر مربع است که از این حیث افغانستان در میان ۲۵۵ کشور رتبه ۱۵۳ ام را دارد و در نیمه پایین جدول نسبت تراکم جمعیت قرار می‌گیرد.

عوامل متعددی چون جنگ و نا آرامی، فقر و سطح پایین سواد و بهداشت عمومی بر شاخصهای آماری مرتبط با طول عمر جامعه افغانستان تاثیر گذاشته به طوری که تنها ۲/۵ درصد از جمعیت این کشور عمر بالای ۶۵ سال دارند و میزان امید به زندگی در این کشور ۴۲/۵ سال است. ساختار سنی جامعه افغانستان با توجه به عواملی که بر شمرده شد بسیار جوان است و نیمی از جمعیت آن زیر ۱۷/۵ سال است.

از لحاظ تناسب جنسیتی افغانستان حالتی متعادل دارد به نحوی که در ازای هر مرد ۱/۰۵ زن وجود داشته و جمعیت زنان و مردان افغانستان با هم برابر می‌کند.

ساختمان سنی نفوس افغانستان بر اساس آخرین بررسی ها به شرح جدول زیر می‌باشد:

جدول شماره (۱): ساختمان سنی نفوس افغانستان

محدوده سنی	فیصدی	تعداد مردان	تعداد زنان
۰ - ۱۴ سال	۴۲٪	6,793,832	6,579,388
۱۵ - ۲۴ سال	۲۲،۲٪	3,600,264	3,464,781
۲۵ - ۵۴ سال	۲۹،۴٪	4,771,323	4,586,963
۵۵ - ۶۴ سال	۳،۹٪	603,197	622,539
۶۵ سال و بیشتر از آن	۲،۵٪	371,753	428,808

به اساس سروی جدید که در سال ۱۳۹۲ توسط وزارت معارف صورت گرفته تعداد مجموعی مکاتب در سطح کشور 14,692 باب بوده است. مجموعاً شاگردان مکاتب به تعداد 8,764,627 نفر می‌رسد که از جمله 3,436,765 شاگرد آن از طبقه انانث می‌باشد. این ارقام در بر گیرنده مکاتب ابتدایه متوسط لیسسه مسلکی شیپی لیسسه‌ها تربیه علم انستیتوت‌های تخنیکی و مسلکی تعلیمات دینی می‌باشد. ارقام انانث سال ۱۳۹۲ به مقایسه شاگردان انانث سال ۱۳۹۱، ۱۰٪ افزایش یافته است. مجموع معلمین در سال ۱۳۹۲ به تعداد 212,386 نفر معلم می‌باشد که از آن جمله 64,364 آنرا انانث تشکیل می‌دهد. در سال ۱۳۹۲ تعداد کورسهای سواد آموزی 23,952 باب و تعداد مجموعی شاگردان آن به 567,913 نفر می‌رسد و تعداد فارغان 308,150 نفر می‌باشد.

در سال ۱۳۹۲ تعداد دانشگاه‌ها و مؤسسات تحصیلات عالی دولتی و خصوصی در کشور به ۱۱۰ باب و دانشکده‌ها به ۴۳۱ باب می‌رسد. تعداد انستیتوت‌های علوم صحتی ۹ باب می‌باشد که در آن به تعداد 206,999 دانشجو مصروف تحصیل اند و از جمله 39,409

دانشجوی آن را دختران تشکیل می‌دهد. ارقام دختران سال 1392 به مقایسه جدید الشمولان دختر سال 1391، 35٪ افزایش یافته است. در سال 1392 تعداد استادان تحصیلات عالی 9,332 نفر استاد بوده که از جمله 1,146 نفر آنرا استادان زن تشکیل می‌دهد. اطلاعات و فرهنگ به اساس ارقام سال 1392 تعداد روزنامه‌ها و مجلات 1172 نشر عنوان و کتاب 300,000 جلد در سال می‌رسد. با مقایسه سال گذشته 11-3 درصد افزایش را نشان می‌دهد.

وزارت تحصیلات عالی افغانستان در سال ۱۳۸۹ اقدام به طراحی پلان استراتژیک نمود که اولین پلان استراتژیک مربوطه در سال‌های ۱۳۸۹-۱۳۹۳ می باشد. پلان استراتژیک دوم برای سال‌های ۱۳۹۵-۱۳۹۹ تنظیم گردیده است که اهداف آن به شرح زیر می باشد:

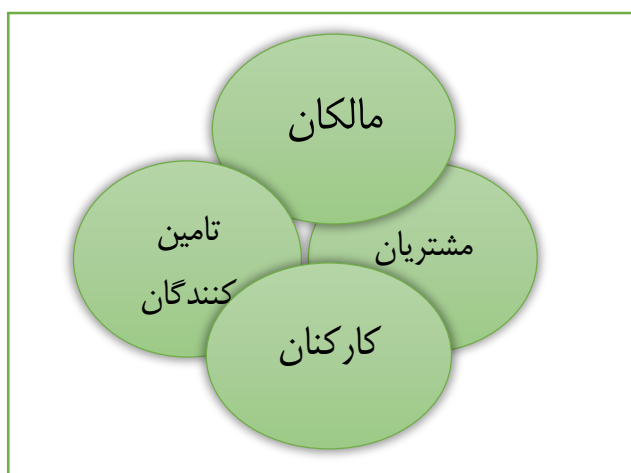
۱. ایجاد و انکشاف سیستم تحصیلات عالی دولتی و خصوصی در جمهوری اسلامی افغانستان بر مبنای استقلال بیشتر علمی، اداری و مالی نهادهای تحصیلات عالی جهت رفع نیازمندی‌های اقتصادی کشور ۲. رعایت ارزش‌های اسلامی و افغانی، اصول حقوق بشر در تحصیلات عالی در مطابقت با تقاضاهای دموکراسی و برابری انسان‌ها ۳. بلند بردن ظرفیت علمی اعضای کادر علمی موسسات تحصیلات عالی کشور ۴. انکشاف مستمر نصاب تحصیلی که پاسخ‌گوی نیازهای اقتصادی کشور در سطح ملی باشد. ۵. ایجاد و تقویت برنامه‌های ماستری و دوکتورا در موسسات تحصیلات عالی واجد شرایط ۶. توسعه و انکشاف برنامه تضمین کیفیت در موسسات تحصیلات عالی مطابق معیارهای مورد نظر ۷. انکشاف زیربناهای پوهنتون‌ها و نهاد‌های تحصیلات عالی ۸. تاسیس ریاست مستقل برای امتحان کانکور به خاطر تامین شفافیت و امنیت آن و نیز برآورده ساختن معیارهای بین‌المللی در این امتحان ۹. تقویت و توسعه لابراتوارهای تدریسی و تحقیقاتی و شفاخانه‌های تدریسی در پوهنتون‌ها ۱۰. فراهم سازی مواد آموزشی ۱۱. ایجاد و انکشاف برنامه آموزش الکترونیکی و تدوین چهارچوب معیاری برای آن ۱۲. ایجاد توایمت‌ها و قراردادهای همکاری علمی، تبادل استادان و محصلان میان پوهنتون‌های کشور، منطقه و جهان ۱۳. فراهم سازی شرایط بهتر کار برای استادان به منظور فعالیت‌های بهتر علمی و تامین معیشت ایشان ۱۴. اتخاذ تدابیر لازم برای بهبود وضعیت رهائشی محصلان در لیلیه‌ها ۱۵. تاسیس یک نظام تدارکاتی پاسخ‌گو و عاری از بروکراسی طاقت فرسا با شفافیت کامل

۲-۲-۵ شناسایی و بررسی ذی نفعان

شناخت و درک نیازهای گروه‌های مهم ذی نفعان و پاسخ به نیازهای آنها به عنوان یک نیروی پیش‌برنده سبب پیشرفت و نگهداری کل سیستم سازمان می‌گردد. بنابراین، در این مرحله به شناسایی و درک ذی نفعان دانشگاه کاتب و نیازهای آنها پرداخته می‌شود.

تمامی ذی نفعان یک سازمان را می‌توان به چهار گروه زیر تقسیم بندی نمود:

هر چند این چهار گروه از یکدیگر مجزا هستند اما دارای روابط متقابل می‌باشند.



شکل شماره (۱): ذی نفعان

در ادامه مهمترین ذی نفعان دانشگاه کاتب معرفی شده و نیازها و انتظارات هر گروه از دانشگاه بیان می گردد.

وزارت تحصیلات عالی:

حرکت دانشگاه در جهت اجرایی شدن اهداف و برنامه های وزارت تحصیلات عالی

اجرای قوانین و مقررات وزارت تحصیلات عالی توسط دانشگاه

مالکان و سهام داران دانشگاه:

اجرای قوانین و مقررات دانشگاه

حرکت در جهت اجرایی شدن اهداف کلان دانشگاه

محصّلین:

بهبود کیفیت درسی

مشارکت محصلین در فعالیت های دانشگاه

افزایش امکانات آموزشی و پژوهشی برای محصلین

برگزاری دوره های ارتقای مهارت

اساتید:

فراهم شدن امکانات پژوهشی

پژوهش محور شدن فعالیت های دانشگاه

ارائه تسهیلات لازم برای ارتقای اساتید

امنیت شغلی اساتید

کارکنان:

ارائه تسهیلات لازم برای ارتقای کارمندان

شفافیت فرایندهای کاری

امنیت شغلی کارمندان

سایر دانشگاه ها:

تبادل اطلاعات

تبادل طرح ها و پروژه های پژوهشی

تبادل زیرساختها

برگزاری دوره های آموزشی مشترک

تبادل اساتید با تجربه

جامعه:

کاربردی بودن رشته ها و برنامه های آموزشی ارائه شده در دانشگاه

ارائه مهارت های تکنیکی و علمی بصورت همزمان به دانشجویان

انجام پروژه های تحقیقاتی وزارت ها و سازمان های مختلف در دانشگاه

سهیم بودن دانشگاه در برنامه های فرهنگی سیاسی و اجتماعی جامعه

۶. تحلیل محیط درونی

بر اساس بررسی محیط داخلی دانشگاه کاتب مهمترین عوامل داخلی مشخص شده و اولویت بندی شده اند که در انتخاب استراتژی ها مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

۷. اهداف بلندمدت دانشگاه

هدف های بلند مدت برپایه توسعه ، ارتقاء و بهبود ، بیان می گردند و نمایانگر رشد و پیشرفت می باشند. در واقع، اهداف بلندمدت خواسته های مشخص تری هستند که از ماموریت و بررسی محیطی ناشی می شوند. هدف های بلندمدت بیانگر نتایج مورد انتظار از اجرای استراتژی های مشخص می باشد. به بیان دیگر، استراتژی راهی عملی برای دستیابی به اهداف بلندمدت است. چارچوب زمانی استراتژی ها و اهداف بلندمدت با هم سازگار و معمولاً بین ۲ تا ۵ سال طول می کشد. اهداف بلندمدت کمی، قابل سنجش، واقعی، قابل درک، چالشی، قابل دستیابی و در چارچوب زمانی مشخص هستند. در نتیجه بررسی محیط داخلی و خارجی دانشگاه کاتب و با توجه به چشم انداز و ماموریت اصلی دانشگاه، اهداف اصلی دانشگاه کاتب برای ۵ سال آتی به شرح زیر تعیین گردیده است:

۱. ارتقای کمی و کیفی محیط آموزشی

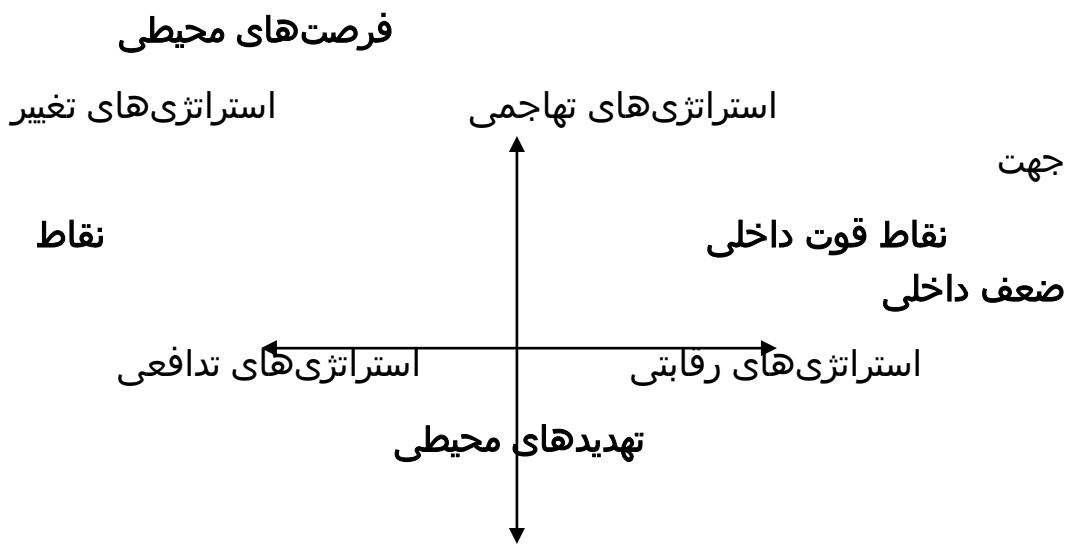
۲. برند سازی و افزایش اعتبار دانشگاه کاتب

۳. سهم گیری ارزشمند در انکشاف امور جامعه

شکل شماره (۲): اهداف بلندمدت دانشگاه

۸. ماتریس SWOT

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را با هم مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار گروه استراتژی را تعیین کنند. در این ماتریس کلیه عوامل چه داخلی و چه خارجی با هم مقایسه می‌شوند و در نتیجه استراتژی‌های در دسترس سازمان مشخص می‌شود. این چهار گروه استراتژی به شرح زیر است:



شکل شماره (۳): ماتریس SWOT

جدول شماره (۱): معرفی استراتژی های چهارگانه

ترکیبات استراتژی های چهارگانه و کاربردهای آنها در تجزیه و تحلیل راهبردی	
استراتژی های تهاجمی: در اجرای استراتژی های تهاجمی، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری کند. همه مدیران ترجیح می دهند سازمان شان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی، از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری کند.	استراتژی های تغییر جهت (محافظه کارانه): هدف از این گروه از استراتژی ها این است که با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج، بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت های مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از آنها بهره برداری کند.
استراتژی های رقابتی: شرکت های در اجرای استراتژی های رقابتی، می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.	استراتژی های تدافعی: سازمان هایی که استراتژی های تدافعی را به اجرا درمی آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف از این استراتژی ها، کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می شود، در وضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت.

در هر یک از چهار گروه اصلی استراتژی ها می توان استراتژی های فرعی گوناگونی را به شرح زیر تقسیم بندی نمود:

جدول (۲): استراتژی های فرعی

استراتژی اصلی	استراتژی های ۱۳ گانه فرعی
تهاجمی	رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، تنوع همگون، تنوع ناهمگون، تنوع افقی
تغییر جهت	رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع همگون
رقابتی	رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، یکپارچگی عمودی به پایین، یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی افقی، مشارکت
تدافعی	تنوع همگون، مشارکت، کاهش، واگذاری و فروش، انحلال

بر اساس فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعفی که برای دانشگاه کاتب در مراحل قبلی شناسایی شده‌اند، و نیز بر اساس انواع استراتژی‌های ارائه شده در این مرحله می‌توان ماتریس SWOT را برای این دانشگاه به شرح زیر ترتیب داد.

جدول شماره (۳): ماتریس SWOT دانشگاه

نقاط قوت دانشگاه:		نقاط ضعف دانشگاه:
فرصت‌های دانشگاه: (O)	استراتژی‌های تهاجمی یا توسعه (OS)	استراتژی‌های تغییر جهت یا محافظه کارانه (OW)
<p>۱. افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو و هیئت علمی از طریق ترویج و تبلیغ مزایا و نقاط قوت دانشگاه و فواید آن برای جامعه</p> <p>۲. ایجاد شعبات و نمایندگی‌هایی از دانشگاه در رشته و گرایش‌های مختلف تحصیلی موجود، در مناطق جغرافیایی دیگر</p> <p>۳. افزایش کیفیت دوره‌ها و رشته‌های آموزشی و نیز محصولات پژوهشی دانشگاه</p> <p>۴. ایجاد و بهبود ارتباطی موثر و قوی با نهادهای دولتی و خصوصی به منظور استخدام فارغ‌التحصیلان دانشگاه</p> <p>۵. ایجاد و بهبود ارتباطی موثر و پایدار با شاگردان مکاتب و داوطلبان کانکور</p> <p>۶. هماهنگ ساختن و اعمال نفوذ کردن در موسسات تحصیلات عالی رقیب دانشگاه کاتب</p> <p>۷. ایجاد رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی جدید مرتبط با رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی موجود در دانشگاه برای متقاضیان فعلی و شناخته شده آموزش عالی در منطقه تحت فعالیت فعلی</p> <p>۸. ایجاد رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی جدید نامرتب با رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی موجود در دانشگاه برای متقاضیان فعلی و شناخته شده آموزش عالی در منطقه تحت فعالیت فعلی</p> <p>۹. ایجاد رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی جدید نامرتب با رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی موجود در دانشگاه برای متقاضیان فعلی و شناخته شده آموزش عالی در منطقه تحت فعالیت فعلی و دیگر متقاضیان ناشناخته دانشگاه</p>	<p>۱. افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو و هیئت علمی از طریق ترویج و تبلیغ مزایا و نقاط قوت دانشگاه و فواید آن برای جامعه</p> <p>۲. ایجاد شعبات و نمایندگی‌هایی از دانشگاه در رشته و گرایش‌های مختلف تحصیلی موجود، در مناطق جغرافیایی دیگر</p> <p>۳. افزایش کیفیت دوره‌ها و رشته‌های آموزشی و نیز محصولات پژوهشی دانشگاه</p> <p>۴. ایجاد و بهبود ارتباطی موثر و قوی با نهادهای دولتی و خصوصی به منظور استخدام فارغ‌التحصیلان دانشگاه</p> <p>۵. ایجاد و بهبود ارتباطی موثر و پایدار با شاگردان مکاتب و داوطلبان کانکور</p> <p>۶. هماهنگ ساختن و اعمال نفوذ کردن در موسسات تحصیلات عالی رقیب دانشگاه کاتب</p>	<p>۱. افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو و هیئت علمی از طریق ترویج و تبلیغ مزایا و نقاط قوت دانشگاه و فواید آن برای جامعه</p> <p>۲. ایجاد شعبات و نمایندگی‌هایی از دانشگاه در رشته و گرایش‌های مختلف تحصیلی موجود، در مناطق جغرافیایی دیگر</p> <p>۳. افزایش کیفیت دوره‌ها و رشته‌های آموزشی و نیز محصولات پژوهشی دانشگاه</p> <p>۴. ایجاد و بهبود ارتباطی موثر و قوی با نهادهای دولتی و خصوصی به منظور استخدام فارغ‌التحصیلان دانشگاه</p> <p>۵. ایجاد و بهبود ارتباطی موثر و پایدار با شاگردان مکاتب و داوطلبان کانکور</p> <p>۶. هماهنگ ساختن و اعمال نفوذ کردن در موسسات تحصیلات عالی رقیب دانشگاه کاتب</p>
تهدیدهای دانشگاه: (T)	استراتژی‌های رقابتی (TO)	استراتژی‌های تدافعی (TW)
<p>۱. افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو و هیئت علمی از طریق ترویج و تبلیغ مزایا و نقاط قوت دانشگاه و فواید آن برای جامعه</p> <p>۲. ایجاد شعبات و نمایندگی‌هایی از دانشگاه در رشته و گرایش‌های مختلف تحصیلی موجود، در مناطق جغرافیایی دیگر</p> <p>۳. افزایش کیفیت دوره‌ها و رشته‌های آموزشی و نیز محصولات پژوهشی دانشگاه</p> <p>۴. ایجاد و بهبود ارتباطی موثر و قوی با نهادهای دولتی و خصوصی به منظور استخدام فارغ‌التحصیلان دانشگاه</p> <p>۵. ایجاد و بهبود ارتباطی موثر و پایدار با شاگردان مکاتب و داوطلبان کانکور</p> <p>۶. هماهنگ ساختن و اعمال نفوذ کردن در موسسات تحصیلات عالی رقیب دانشگاه کاتب</p>	<p>۱. ایجاد رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی جدید مرتبط با رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی موجود در دانشگاه برای متقاضیان فعلی و شناخته شده آموزش عالی در منطقه تحت فعالیت فعلی</p> <p>۲. اقدام به تاسیس و راه‌اندازی دوره‌های آموزشی و موسسات وابسته با دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی دیگر و بخصوص دانشگاه‌های معتبر خارجی</p> <p>۳. کنترل هزینه‌ها</p> <p>۴. فروش، واگذاری و یا معاوضه برخی واحدها، دارایی‌ها و دوره‌های آموزشی به اشخاص حقیقی و حقوقی دیگر</p> <p>۵. انحلال کلی دانشگاه</p>	<p>۱. ایجاد رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی جدید مرتبط با رشته‌ها و گرایش‌های آموزشی موجود در دانشگاه برای متقاضیان فعلی و شناخته شده آموزش عالی در منطقه تحت فعالیت فعلی</p> <p>۲. اقدام به تاسیس و راه‌اندازی دوره‌های آموزشی و موسسات وابسته با دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی دیگر و بخصوص دانشگاه‌های معتبر خارجی</p> <p>۳. کنترل هزینه‌ها</p> <p>۴. فروش، واگذاری و یا معاوضه برخی واحدها، دارایی‌ها و دوره‌های آموزشی به اشخاص حقیقی و حقوقی دیگر</p> <p>۵. انحلال کلی دانشگاه</p>

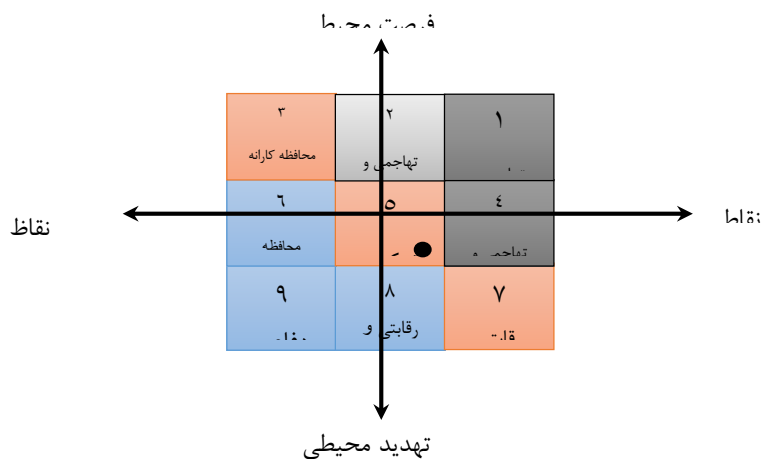
۷. اقدام به تاسیس و راه اندازی دوره های آموزشی و موسسات وابسته با دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی دیگر و بخصوص دانشگاه های معتبر خارجی

۹. انتخاب استراتژی های نهایی

در مرحله قبل انواع استراتژی های در دسترس دانشگاه معرفی شد. در این مرحله بر اساس نمره نهایی ماتریس های ارزیابی عوامل درونی و ارزیابی عوامل بیرونی بهترین استراتژی ها از میان استراتژی های در دسترس معرفی می گردند و برای اولویت بندی بصورت پرسش نامه در اختیار اعضای دانشگاه قرار خواهند گرفت.

در این روش نتیجه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بصورت همزمان بر ماتریس SWOT و ماتریس داخلی خارجی تطبیق داده می شود. همان طور که در شکل زیر مشخص است نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور Xها و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بر روی محور Yها نشان داده می شود. همچنین، کل ماتریس داخلی خارجی بر اساس چهار بخش اصلی ماتریس SWOT به چهار قسمت تقسیم می گردد.

در شکل زیر، جایگاه دانشگاه نیز با نقطه سیاه رنگ مشخص شده است که در خانه شماره ۵ اما در ربع سوم از ماتریس SWOT قرار گرفته است. بر این اساس می توان بیان نمود که تاکید بیشتر شکل بر استفاده از استراتژی های رقابتی برای دانشگاه است هر چند که استفاده از استراتژی های تهاجمی و تدافعی نیز خالی از لطف نخواهد بود.



شکل شماره (۴): تطبیق کلی نتایج بر ماتریس SWOT و ماتریس داخلی خارجی

پس از نظرسنجی از اعضا و ذینفعان دانشگاه استراتژی های منتخب به شرح زیر اولویت بندی شده اند:

جدول شماره (۴): اولویت بندی استراتژی ها

اولویت	استراتژی
اول	توسعه محصول: بهبود کیفی خدمات
دوم	توسعه بازار: ارائه خدمات به مناطق جغرافیائی جدید
سوم	تنوع همگون: افزودن تنوع خدمات یا محصولات

چهارم	رسوخ در بازار؛ بالابردن سهم دانشگاه در عرضه خدمات از طریق بازاریابی بویژه بازاریابی اجتماعی
پنجم	یکپارچگی عمودی به بالا؛ افزایش شانس موفقیت محصلین پس از فراغت از دانشگاه کاتب از طریق بهبود ارتباطات دانشگاه
ششم	یکپارچگی عمودی به پایین؛ افزایش جذب محصل از طریق بهبود ارتباطات دانشگاه کاتب با مقاطع قبل از ورود به دانشگاه
هفتم	مشارکت؛ همکاری و مشارکت با سایر پوهنتون های خصوصی و برگزاری برنامه های مشترک
هشتم	یکپارچگی افقی؛ بدست آوردن مالکیت و یا افزایش کنترل بر موسسات و دانشگاه های رقیب

۱۰. تدوین اهداف و اقدامات سالانه دانشگاه

هدف های سالانه به عنوان رهنمود برای عملکردها مورد استفاده قرار می گیرند که فعالیت ها و تلاش های اعضای دانشگاه را در مسیری مشخص هدایت می کنند. اهداف سالانه باعث می شوند عملکردهای سازمان بر اساس معیارهای خاصی انجام شود. برای کارکنان به عنوان منبع مهمی درمی آیند که موجب ایجاد انگیزه در آنان می شوند. اگر اهداف سالانه به شیوه ای روشن بیان و به آگاهی همگان رسانده شوند می توانند موجبات موفقیت دانشگاه را فراهم آورند. در واقع اهداف سالانه نشان می دهند که هر سال چه بخشی از اهداف بلندمدت باید عملی گردد.

اما برای اجرایی شدن اهداف هر سال اقدامات ضروری تحت عنوان پلان عملیاتی سال طراحی می گردد. در آخر هر سال نحوه اجرا و فیصدی تکمیل اقدامات برنامه ریزی شده ارزیابی می شود. بر اساس ارزیابی انجام شده پلان عملیاتی سال آینده اصلاح می گردد. قابل توجه است که تمامی اهداف سالانه و اقدامات ضروری برای دستیابی به این اهداف در راستای اهداف بلندمدت دانشگاه و با تکیه بر با اولویت ترین استراتژی ها تدوین گردیده است.

از آنجایی که برنامه عملیاتی سالانه دانشگاه بصورت فعالانه و برحسب شرایط درونی و بیرونی دانشگاه و ارزیابی از اقدامات و فعالیت های انجام شده در پایان هر سال و برای سال بعد تهیه می گردد

۱۱. تعیین روش های بررسی و ارزیابی استراتژی های تعیین شده

فرایند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می شود که نتایجی مهم و بلندمدت به بار خواهد آمد. به همین دلیل به منظور حفظ سلامت و ادامه حیات دانشگاه ارزیابی اهمیت بسیاری دارد. ارزیابی بهنگام می تواند مدیریت را از وجود مسائل و مشکلات آگاه سازد تا در صورت نیاز اقدامات اصلاحی صورت گیرد. ارزیابی بر اساس این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورتی مناسب ارائه گردد.

با توجه به اینکه دانشگاه در یک محیط پویا و فعال در حال فعالیت است و نیز به منظور ارزیابی استراتژی های پیشنهادی در راستای اجرایی شدن اهداف بلندمدت پیشنهاد می شود در پایان هر سال بار دیگر ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تهیه شده و با ماتریس های اولیه تطبیق داده شود. در صورت وجود تفاوت باید اقدامات اصلاحی صورت گیرد و استراتژی های جدیدی به منظور اجرایی شدن اهداف بلندمدت دانشگاه تدوین شود. چنانچه تفاوتی مشاهده نشد در مرحله دوم ارزیابی میزان پیشرفت های برنامه ریزی شده و واقعی با یکدیگر مقایسه شود. در صورت عدم مشاهده تفاوت فاحش فعالیت فعلی ادامه یابد در غیر این صورت باید اقدامات اصلاحی صورت گیرد.