



International Journal of Advanced Academic Studies

E-ISSN: 2706-8927
 P-ISSN: 2706-8919
www.allstudyjournal.com
 IJAAS 2021; 3(4): 92-97
 Received: 16-08-2021
 Accepted: 18-09-2021

تدوین برنامه راهبردی مؤسسه تحصیلات عالی طبی افغان سویس

نجلا لطیف، دکتر احمد رستگار

چکیده

تجربه کشور های دنیا نشان می دهند که تمام فعالیت های سازمانها باید به اساس یک برنامه واحد و راهبردی انجام شود بناً . هدف این تحقیق شناخت راهای حل راهکارهای مناسب سازمانی در سطح مؤسسه تحصیلات عالی طبی افغان سویس بوده تحقیق حاضر از جمله تحقیقات اکتشافی محسوب می شود و بر مبنای روش ماتریس سوات (SWOT) انجام شده است و بر اساس آن استراتژی مؤسسه تحصیلات عالی طبی افغان سوئیس تدوین گردیده. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات محیط داخلی و خارجی، از پرسشنامه باز استفاده گردیده است، علاوه بر آن با مدیران رده های مختلف مؤسسه نیز مصاحبه صورت گرفته است. ابزار تحقیق پرسشنامه بوده است. داده های تحقیق با نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. سپس نتایج دست یافته از آن نشان می دهد که تمام تحلیل ها و برنامه ریزی های استراتژی آینده در بخش های تحقیق و تولید علم، آموزش و تربیه کادر علمی و بهبود ارتقاء و انکشاف مدیریت مؤسسه تأثیر دارد. پس این پژوهش راهبردی های منظم را در جهت پیشبرد فعالیت ها و برنامه های علمی مؤسسه پیشنهاد نموده تا اینکه در محور سازمان های توسعه یافته نقش براننده داشته باشد. بر اساس نتایج به دست آمده، نتایج عبارتند از: عمل تجدید ساختار تشکیلاتی مؤسسه، برنامه عمل ایجاد سیستم کامپیوتری و تقویت تکنالوژیکی، برنامه عمل انکشاف مدیریت و رهبری، برنامه عمل افزایش در سطح استخدام اعضای کادری و اداری. برنامه عمل تقویت و به روز سازی مواد درسی، برنامه عمل کسب استقلال اکادمیک و برنامه عمل ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و اداری.

کلید واژه: برنامه راهبردی، تحصیلات عالی، مؤسسه افغان سویس.

مقدمه

برای هر سازمانی در راستای تحقق اهدافش، با ارزیابی محیط داخلی و خارجی و شناسایی آن امکان برنامه ریزی با بهره گیری از اطلاعات کسب شده وجود خواهد داشت. در واقع موفق ترین سازمان ها هم در مقابله با مشکلات مختلف هستند. در جهان متحول کنونی رقابت روی دانش افزایی است و نهادهای آموزشی از دیگر سازمانها به واسطه یاد گرفتن و کسب دانش پیشی می گیرند، موفقیت از آن سازمانی خواهد بود که محیط داخلی و خارجی خود را بداند و دارای برنامه راهبردی مشخص باشد. این فرآیند نباید مقطعی باشد، بلکه جنبه استمرار آن از ضرورت های انکار ناپذیر تلقی می شود تا تمامی کارکنان، مدیران، مراجعین و مردم بتوانند به طور رسمی و یا غیر رسمی نقص های عمل کردی را گوش زده نموده و تمامی افراد سازمان با دلسوزی و علاقه به پیگیری امور مربوطه بپردازند.

انکشاف تکنولوژی، تحولات جهانی و پیشرفت های اطلاعاتی موجب تشدید جریان اطلاعات، تشدید جریان سرمایه و تشدید جریان آموزش و خدمات شده است و در نتیجه تفکر و برنامه راهبردی جزء نیازهای اساسی تلقی می شود. با توجه به اهمیت برنامه ریزی راهبردی در جهت توسعه مؤسسه و با در نظر گرفتن اهمیت و جایگاه مؤسسه تحصیلات عالی طبی افغان سوئیس در جهت ارائه خدمات مختلف علمی آموزشی و به منظور ارزیابی وضع موجود آن، در قالب اهداف عالی کشور، در تحقیق حاضر به شناسایی عوامل درونی و ساختاری (نقاط قوت و ضعف) شناخت و تعیین عوامل محیطی تأثیر گذار (فرصت ها و تهدید های محیطی) و شناسایی وضع موجود مؤسسه تحصیلات عالی طبی افغان سوئیس در ابعاد مختلف پرداخته می شود. اجراء این پژوهش به مؤسسه این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق عمل نماید و مسیر آینده خود را ترسیم کند. برنامه راهبردی مؤسسه را صاحب ابتکار عمل نموده و فعالیت هایش را به گونه ای تنظیم می نماید که بتواند اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را در چهار معقوله اساسی که در گیرنده تمام زیر مجموعه پلان استراتژیک مؤسسه است رقم بزند و آینده را در کنترل در آورد.

نجلا لطیف

رئیس مؤسسه تحصیلات عالی طبی
 افغان سویس
 دانشجوی کارشناسی ارشد رشته
 مدیریت آموزشی
 دبیرانمننت مدیریت آموزشی
 دانشگاه پیام نور واحد - افغانستان

دکتر احمد رستگار

آمر دبیرانمننت مدیریت آموزشی
 دانشگاه پیام نور واحد - تهران

Corresponding Author:

نجلا لطیف

رئیس مؤسسه تحصیلات عالی طبی
 افغان سویس
 دانشجوی کارشناسی ارشد رشته
 مدیریت آموزشی
 دبیرانمننت مدیریت آموزشی
 دانشگاه پیام نور واحد - افغانستان

تحصیلات عالی طبی افغان سونیس خود به خودی تحقق نمی‌یابد بلکه مستلزم تغییر و تحول بنیادی در ابعاد مختلف، از عوامل اصلی و توانمندساز این سازمان می‌باشد.

موسسه تحصیلات عالی طبی افغان سونیس بر این باور است که رقابت و کسب مزیت‌های رقابتی در عرصه تجارت جهانی با داشتن خط مشی و استراتژی مدون و به کمک طرح‌ریزی استراتژیک سازمانی ممکن و دست‌یافتنی‌تر خواهد بود، شناخت دقیق نقاط قوت و درک عمیق حوزه‌های استراتژیک سازمان از جمله محورهای است که پرداختن هوشمندانه به آنها، کمک شایانی به مدیران شرکت در جهت حرکت اثربخش می‌نماید.

این موسسه علیرغم داشتن مزایای رقابتی بالا و نرخ فروش زیاد در کشور، هنوز به دلایلی از قبیل عدم بازاریابی‌های مناسب، عدم استفاده از راهکارهای نوین در سطح ملی و بین‌الملل، ضعف در ایجاد پایگاه داده مشتری برای شناسایی مشتریان هدف و نیازهایشان و در نهایت تولید مطابق با سلیق و نیازهایشان، انطور که باید و شاید سهم مناسبی از افراد جامعه در قسمت فرگبری علم در موسسه باشد ندارد. در این صورت داشتن دید سنتی و توجه به منابع ورودی موسسه از جمله نیروی تحصیلکرده و مجرب، کیفیت بالای راهکارها و هزینه تمام‌شده پایین، مدیران این سازمان را از توجه به سایر جوانب غافل ساخته است و علی‌رغم فرصت‌های بیشماری که در مناطق مختلف جغرافیایی برای استفاده از این موسسه وجود دارد، میزان راهبردی‌های این موسسه به بازارهای ملی و بین‌المللی همچنان بسیار اندک بوده که جای بسی تأسف است.

در این صورت با توجه به مشکلات و چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی که در افغانستان دامنگیر سازمانها قرار دارد و همچنان در جریان چنددهه جنگ و بدبختی در این کشور تا هنوز هم مشکلات و چالش‌های درون سازمانی حل نگردیده به این اساس با این رویکرد ما می‌خواهیم تا وضعیت و حالت سازمانهای تحصیلی و تربیوی در افغانستان به مرور زمان بهتر و خوبتر شود از این لحاظ موسسه تحصیلات عالی طبی افغان سونیس افغانستان در چوکات وزارت محترم تحصیلات عالی این کشور مصدر خدمت در جامعه قرار داشته و تلاش می‌ورزد تا وضعیت صحی و خدمات مناسب صحی راد جامعه افغانستان تا اندازه و ضرورت میرم اجتماع تغییرات ارایه بدارد.

ارتقای موسسه تحصیلات عالی طبی افغان سونیس خود به خودی تحقق نمی‌یابد بلکه مستلزم تغییر و تحول بنیادی در ابعاد مختلف، از عوامل اصلی و توانمندساز این سازمان می‌باشد. باید توجه داشت که فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند تا به صورت راهبردی، فکر و عمل کنند. برنامه‌ریزی راهبردی به خودی خود هدف نیست، بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. می‌توان گفت که اگر راهبردی فکر کردن و عمل کردن در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی به صورت عادت درآید، آنگاه فرآیند می‌تواند کنار گذاشته شود. جامعه آماری در اینجا همان مدیران رده‌های مختلف موسسه تحصیلات افغان سونیس می‌باشد که کل جامعه باز شمار می‌گردد و نیاز به نمونه‌گیری ندارد. جامعه آماری یا همان مدیران به تعداد 15 نفر با عناوین مختلف از جمله اعضای هیئت مدیره، معاونین دانش‌کده‌ها، اساتید و مدیران بخش‌های تکنالوژی معلوماتی و کتابخانه می‌باشد که یک تیم استراتژیست را تشکیل داده اند. نظریات شان جمع‌آوری گردیده، به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده شده اند و تصمیمات لازم در جهت تدوین استراتژی اتخاذ کرده اند. در این پژوهش که به صورت میدانی انجام می‌شود، پژوهش‌گر متغیرها را به شکل

عینی بررسی می‌کند. رایج‌ترین فن جمع‌آوری اطلاعات در این روش استفاده از پرسش‌نامه است. علاوه بر پرسش‌نامه از مصاحبه، مشاهده و اسناد و مدارک مؤسسه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده که با توجه به هدف و ماهیت و روش تحقیق و همچنین نوع جامعه آماری تهیه و تنظیم شده است.

موسسه تحصیلات عالی طبی افغان سونیس بر این باور است که رقابت و کسب مزیت‌های رقابتی در عرصه تجارت جهانی با داشتن خط مشی و استراتژی مدون و به کمک طرح‌ریزی استراتژیک سازمانی ممکن و دست‌یافتنی‌تر خواهد بود، شناخت دقیق نقاط قوت و درک عمیق حوزه‌های استراتژیک سازمان از جمله محورهای است که پرداختن هوشمندانه به آنها، کمک شایانی به مدیران شرکت در جهت حرکت اثربخش می‌نماید. این موسسه علیرغم داشتن مزایای رقابتی بالا و نرخ فروش زیاد در کشور، هنوز به دلایلی از قبیل عدم بازاریابی‌های مناسب، عدم استفاده از راهکارهای نوین در سطح ملی و بین‌الملل، ضعف در ایجاد پایگاه داده مشتری برای شناسایی مشتریان هدف و نیازهایشان و در نهایت تولید مطابق با سلیق و نیازهایشان، انطور که باید و شاید سهم مناسبی از افراد جامعه در قسمت فراگیری علم در موسسه باشد ندارد. در این صورت داشتن دید سنتی و توجه به منابع ورودی موسسه از جمله نیروی تحصیلکرده و مجرب، کیفیت بالای راهکارها و هزینه تمام‌شده پایین، مدیران این سازمان را از توجه به سایر جوانب غافل ساخته است. سناریوهای تدوین شده بر اساس 3 هدف کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمدها و رشد کیفیت آموزشی تدوین و مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد با اجرای سناریو افزایش تعدیل نیرو در دانشگاه آزاد تبریز، میزان نرخ هزینه دانشگاه آزاد تبریز 5 درصد کاهش پیدا خواهد کرد. سناریو دوم تحقیق نیز نشان داد که در صورتی که میزان بودجه پژوهشی به میزان 40 درصد تغییر داده شود درآمدهای غیر شهری‌های 19 درصد رشد خواهد داشت. شبیه‌سازی سناریو سوم نیز نشان داد که افزایش 25 درصد سرمایه‌گذاری‌های جدید در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز موجب می‌شود تا نرخ جذب دانشجو در بلند مدت به میزان 17 درصد افزایش یابد. با توجه به نتایج به دست آمده از سناریوهای مطرح شده، پیشنهاد می‌گردد تا دانشگاه آزاد اسلامی تبریز دو استراتژی افزایش بودجه پژوهشی و استراتژی سرمایه‌گذاری‌های جدید را در پیش بگیرد. با توجه به این پژوهش برنامه ریزی استراتژیک موسسه تحصیلات عالی افغان سونیس را با بررسی محیط خارجی و داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی تدوین گردیده است و با در نظر داشتن نظریات صاحب نظران چشم انداز و ماموریت تعیین گردیده و اهداف بلندمدت برای سازمان ترسیم شدند و برای دستیابی به این اهداف از مابین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی صورت گرفته است 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 موسسه در میدان رقابت شود. با توجه به ضرورت تدوین برنامه ریزی استراتژیک به دلیل وجود عوامل مهمی مانند تغییر و تحولات اجتماعی، سیاسی، تکنالوژیکی، اقتصادی، فرهنگی و تخنیککی در محیط خارجی و نیز ارتباط گسترده سازمان‌ها با محیط موسسه تحصیلات عالی طبی افغان سونیس اقدام به تدوین برنامه استراتژیک و پلان عملیاتی خود نموده است. در این پایان نامه استراتژیک و عملیاتی موسسه ارائه شده است. در اولین بخش از این گزارش چشم انداز و ماموریت موسسه ارائه گردیده است. در ادامه محیط خارجی مورد بررسی قرار گرفته

و به منظور شناسایی فرصت ها و تهدیدهای موجود در محیط بیرون از موسسه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، تکنالوژیکی، تخنیک، سیاسی و قانونی مورد بررسی قرار گرفته اند.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از جمله تحقیقات اکتشافی محسوب می‌شود و بر مبنای روش ماتریس سوات (SWOT) انجام شده است و بر اساس آن استراتژی مؤسسه تحصیلات عالی طبی افغان سوئیس تدوین می‌گردد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات محیط داخلی و خارجی، از پرسش‌نامه باز استفاده گردیده است، علاوه بر آن با مدیران رده‌های مختلف مؤسسه نیز مصاحبه صورت گرفته است. جامعه آماری در این‌جا همان مدیران رده‌های مختلف مؤسسه تحصیلات افغان سوئیس می‌باشد که کل جامعه باز شمار می‌گردد و نیاز به نمونه‌گیری ندارد. جامعه آماری یا همان مدیران به تعداد 15 نفر با عناوین مختلف از جمله اعضای هیئت مدیره، معاونین دانش‌کده‌ها، اساتید و مدیران بخش‌های تکنالوژی معلوماتی و کتابخانه می‌باشد که یک تیم استراتژیست را تشکیل داده‌اند. نظریاتشان جمع‌آوری گردیده، به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده شده‌اند و تصمیمات لازم در جهت تدوین استراتژی اتخاذ کرده‌اند. در این پژوهش که به صورت میدانی انجام می‌شود، پژوهش‌گر متغیرها را به شکل عینی بررسی می‌کند. رایج‌ترین فن جمع‌آوری اطلاعات در این روش استفاده از پرسش‌نامه است. علاوه بر پرسش‌نامه از مصاحبه، مشاهده و اسناد و مدارک مؤسسه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده که با

توجه به هدف و ماهیت و روش تحقیق و همچنین نوع جامعه آماری تهیه و تنظیم شده است. در تجزیه و تحلیل سوات عوامل خارجی و داخلی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های مؤسسه شناسایی شده و برای رویارویی بهتر با آنها استراتژی‌های مناسبی تدوین شوند. برای انجام این تجزیه و تحلیل از ماتریس سوات استفاده می‌شود. یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی رامقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن و با توجه به ماتریس استراتژی‌های اصلی، انواع استراتژیها ممکن را ارائه کنند. استراتژی‌های ممکن را می‌توان در دسته‌های WT,ST WO,SO برشمرد. به منظور تحلیل داده‌ها از نرم افزار EXCEL و SPSS استفاده شده است.

یافته های پژوهش

بر این اساس در پژوهش حاضر تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از جامعه مورد مطالعه، عوامل داخلی و خارجی ازبابت قوت‌ها و ضعف‌ها تحلیل گردیده و سپس فرصت‌ها و تهدیدها تحلیل عوامل محیطی به روش سوات بررسی گردیده توسط اعداد و ارقام که از آن منتج شده است مورد بحث قرار گرفته و همچنان برنامه‌ها و راهکارهای ستراتیژ مؤسسه از جمع آوری داده‌ها تحلیل شده مورد بررسی قرار گرفته است. ضمناً در تمام بخش‌های این فصل موارد که اشاره شده راجع به تحلیل عوامل محیطی در سطح مؤسسه تحصیلات عالی طبی افغان است.

جدول 1: عوامل محیطی (داخلی) به روی IFEM

شماره	عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)	ضریب وزنی	امتیاز وزنی	ضریب موزون
1	داشتن تعمیرات تدریسی.	0.05	4	0.2
2	داشتن اعضای کادر علمی به سویه‌های دکتور، ماستر به طور نسبی.	0.04	4	0.16
3	داشتن منابع بشری نسبتاً کافی برای پیشبرد امور علمی و اداری.	0.02	3	0.06
4	داشتن وسایل و تجهیزات مورد ضرورت.	0.02	3	0.06
5	فضای سالم درسی در سطح مؤسسه.	0.03	3	0.09
6	موجودیت شفافیت کاری بین کارمندان اداری.	0.04	3	0.12
7	مصرف کامل بودجه.	0.05	4	0.2
8	موجودیت ساحه وسیع زمین در محیط مؤسسه.	0.02	3	0.06
9	پیشرفت‌های مؤثر در تضمین کیفیت به منظور رسیدن به مراحل اعتباردهی.	0.02	2	0.04
10	دست رسی نسبی به تکنالوژی.	0.02	3	0.06
11	موجودیت کتابخانه در سطح مؤسسه.	0.03	2	0.06
12	داشتن توامیت های مؤسسه با برخی از پوهنتون های معتبر کشور و دیگر ادارات زیربیط.	0.03	4	0.12
13	تطبيق سیستم محصل محوری و مبتنی بر اهداف (OBE – SCL).	0.01	4	0.04
14	اشتراک استادان در ورکشاپ های آموزشی شاگرد محوری و آموزشی مبتنی به نتیجه و دیگر ورکشاپ ها.	0.01	4	0.04
15	ارزیابی دوامدار از فعالیت‌های اساتید و کارمندان اداری.	0.03	4	0.12
16	داشتن کتلاک و بروشر.	0.03	4	0.12
17	مرفوع کردن ضروریات دفاتر.	0.02	4	0.08
18	تطبيق اصل سیستم مکافات و مجازات.	0.02	4	0.08
19	داشتن پلان‌های درسی و کاری در تمام بخش‌ها.	0.01	3	0.03
20	داشتن اراده قوی و باورمند به آینده.	0.02	3	0.06
21	ارائه‌ی گزارشات ماهوار و ربعوار از دیپارتمنت‌ها، وپوهنخی‌ها و معاونیت علمی به ریاست مؤسسه.	0.02	3	0.06
22	کمبود لابراتوار، وسایل و مواد آن.	0.03	3	0.09
23	کمبود کادر علمی در بعضی رشته‌ها.	0.03	3	0.09
24	کمبود کتابخانه‌های معیاری در سطح مؤسسه.	0.03	3	0.09

0.04	2	0.02	کمبود استادان به سویه ماستر و داکتر.	25
0.06	2	0.03	تجهیزات ناکافی در کمیته‌ها.	26
0.09	3	0.03	کمبود فیلوشیپ برای ارتقای ظرفیت استادان و کارمندان.	27
0.06	3	0.02	کمبود صنف‌های کمپیوتر لب در سطح موسسه.	28
0.09	3	0.03	عدم موجودیت توامیت‌ها با نهادهای خارجی.	29
0.06	3	0.02	عدم دسترسی به اینترنت کافی در سطح موسسه.	30
0.09	3	0.03	پایین بودن سطح دانش محصلان جدیدالشمول.	31
0.09	3	0.03	کمبود دیپارتمنت و پوهنخی‌ها.	32
0.06	3	0.02	عدم موجودیت کتابخانه‌ی الکترونیکی.	33
0.08	2	0.04	عدم موجودیت مرکز تحقیقاتی در سطح موسسه.	34
0.06	2	0.03	نبود صنف‌های معیاری مطابق سیستم محصل محوری و مبتنی بر نتایج (OBE-SCL)	35
0.04	1	0.04	نبود کلینیک صحی.	36
0.06	2	0.03	نبود مرکز مشاوره برای محصلان در سطح موسسه.	37
3.1		1	مجموعه	

جدول 2: عوامل محیطی (خارجی) به روش EFEM

شماره	مجموعه فرصت‌ها و تهدیدات برای موسسه	ضریب وزنی	ضریب امتیازی	امتیاز موزون
1	موجودیت امنیت نسبی.	0.06	3	0.18
2	محیط باز و سالم برای انجام فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی.	0.07	3	0.21
3	موجودیت مؤسسات همکار.	0.03	3	0.09
4	افزایش علاقه‌مندان به تحصیلات عالی.	0.06	4	0.24
5	وجود بورسیه‌های تحصیلی به سویه‌ی لیسانس، ماستر و دوکتورا.	0.07	3	0.21
6	موجودیت توامیت‌ها با دیگر نهادهای معتبر داخلی و خارجی.	0.04	3	0.12
7	توجه و همکاری اداره محلی و ولایت و دیگر ادارات با این موسسه.	0.05	4	0.2
8	فضای همدیگر پذیری و صمیمیت میان استادان و محصلان.	0.03	3	0.09
9	حمایت و همکاری مقام محترم وزارت تحصیلات عالی.	0.07	4	0.28
10	افزایش نیروی انسانی متخصص.	0.04	3	0.12
11	حمایت و تشویق مردم و اقشار مختلف.	0.06	3	0.18
12	موجودیت نیروی جوان و متعهد در موسسه.	0.04	3	0.12
13	کندی در پروسه استخدام کادر علمی.	0.02	2	0.04
14	نا آرامی در بعضی مناطق دورتر از موسسه.	0.07	3	0.21
15	کمبود بودجه انکشافی جهت تجهیز موسسه.	0.04	3	0.12
16	کمبود نیروی بشری اداری و خدماتی.	0.05	1	0.05
17	عدم استقلالیت مالی و اکادمیک.	0.03	1	0.03
18	محدودیت شغلی برای محصلان فارغ التحصیلان.	0.09	3	0.27
19	کمبود منابع آبی در سطح موسسه.	0.03	3	0.09
20	کمبود همکاری لازم از سوی مؤسسات همکار.	0.05	2	0.1
	مجموعه	1		2.95

ماتریس سوات یکی از ابزارهای مهمی است که صاحبانظران بدینوسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی WO، ST، SO، WT را ارائه نمایند. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی (قوت و ضعف) و خارجی (فرصت و تهدید) از مشکل‌ترین بخشهای تهیه ماتریس سوات است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد - در اجرای استراتژی SO با استفاده از نقاط قوت داخلی سعی می‌شود از فرصتها بهره برداری گردد.

-در اجرای استراتژی WO با استفاده از فرصتهای موجود در محیط خارج سعی بر کاهش نقاط ضعف داخلی می‌باشد.
-در اجرای استراتژی ST با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات خارجی را کاهش می‌دهد - در اجرای استراتژی WT هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. حال، با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل SWOT، راهبردهای زیر در جدول ارائه می‌گردد.

WO وضعیت محافظه کار	SO وضعیت تهاجمی	فرصت‌ها (Opportunities)
موسسه در صورت نیاز با استفاده از فرصت‌های موجود می‌تواند ضعف‌ها را برطرف سازد. از طریق (O9, O10) برای رفع (W2). از طریق (O3, O9) برای رفع (W3, W5)	موسسه در موقعیت که قرار دارد می‌تواند با قوت‌های موجود از فرصت‌ها به خوبی استفاده نماید. از طریق S1, S2, S5 برای کسب (O7) از طریق (S3, S4, S4) برای کسب (O4, O9).	1. موجودیت امنیت نسبی. 2. محیط باز و سالم برای انجام فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی. 3. موجودیت مؤسسات همکار. 4. افزایش علاقه‌مندان به تحصیلات عالی. 5. وجود بورسیه‌های تحصیلی به سویه‌ی لیسانس، ماستر و دوکتورا.

از طریق (O5, O9, O10) برای رفع (W4). از طریق (O2, O9) برای رفع (W13) از طریق (O7) برای رفع (W10) از طریق (O1, O3, O7, O9) برای رفع (W9, W15, W1)	از طریق (S20, S17, S4, S1) کسب (O7, O11, O9) از طریق S3, S2 برای کسب (O8) از طریق (S2, S3) برای کسب (O4, O11) از طریق (S9, S19, S21) برای کسب (O9). از طریق (S17, S11, S4) برای کسب (O2). از طریق (S2, S3, S6) برای کسب (O5, O6). از طریق (S3, S5) برای کسب (O7, O9).	6. موجودیت توامیت ها با دیگر نهادهای معتبر داخلی و خارجی. 7. توجه و همکاری اداره محلی ولایت و دیگر ادارات با این موسسه. 8. فضای همدیگر پذیری و صمیمیت میان استادان، کارمندان اداری و محصلان. 9. حمایت و همکاری مقام محترم وزارت تحصیلات عالی. 10. افزایش نیروی انسانی متخصص. 11. حمایت و تشویق مردم و افشار مختلف. 12. موجودیت نیروی جوان و متعهد در موسسه.
WT وضعیت تدافعی	ST وضعیت رقابتی موسسه در صورت نیاز با استفاده از قوت های موجوده می تواند تهدیدها را کاهش دهد. از طریق (S2) برای رفع (T1) از طریق (S20) برای رفع (T2) از طریق (S12, S5, S10) برای رفع (T6). از طریق (S7) برای رفع (T4) از طریق (S19, S9, S20) برای رفع (T9)	تهدیدها (Threats) 1. کندی در پروسه استخدام کادر علمی. 2. نا امنی در بعضی مناطق دورتر از موسسه. 3. کمبود بودجه انکشافی جهت تجهیز موسسه. 4. کمبود نیروی بشری اداری و خدماتی. 5. عدم استقلال مالی و اکادمیک. 6. محدودیت شغلی برای محصلان فارغ التحصیلان. 7. کمبود منابع آبی در سطح موسسه. 8. کمبود همکاری لازم از سوی بعضی نهادهای مسؤل.

این ماتریس منطبق بر ماتریس SWOT است و استراتژی های مناسب برای سازمان را مشخص می کند. برای مقابله وضعیت قوت با ضعف میانگین امتیازات شاخص های مربوط به نقاط قوت و ضعف محاسبه شده است. برای مقابله وضعیت فرصت ها با تهدیدها میانگین امتیازات شاخص های مربوط به فرصت ها و تهدیدها محاسبه شده است. ماتریس زیر منطبق بر ماتریس SWOT است و استراتژی های مناسب برای سازمان را مشخص می کند.

استراتژی های SO: در اجرای استراتژی های SO می توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. هر سازمانی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید.

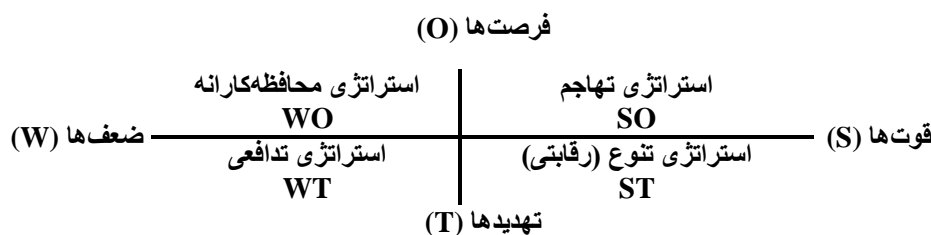
استراتژی های WO: هدف از استراتژی های WO این است که از مزیت هایی که در فرصت ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.

استراتژی های WT: هدف در اجرای استراتژی های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط

خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم گرفت و باید سعی کنیم با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روشها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم.

استراتژی های ST: در این نوع استراتژی تلاش می گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد.

به این ترتیب با استفاده از ماتریس SWOT فهرستی از استراتژی های مختلف در چهار گروه متفاوت بدست می آید و در روش بهبود یافته SWOT استراتژی های ترکیبی نیز مورد توجه و پیشنهاد قرار می گیرد.



برای تعیین موقعیت باید نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار داد تا جایگاه سازمان مشخص گردد و بتوان استراتژی های مناسبی را برای آن مشخص کرد. این ماتریس که منطبق بر ماتریس SWOT است و استراتژی های مناسب برای سازمان را مشخص می کند در شکل 4-6 ارائه شده است.



شکل 4-6: استراتژی انتخاب شده بر اساس تکنیک SWOT

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش برنامه ریزی استراتژیک موسسه تحصیلات عالی افغانستان سوئیس را با بررسی محیط خارجی و داخلی، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی تدوین گردیده است و با در نظر داشتن نظریات صاحب نظران چشم انداز و مأموریت تعیین گردیده و اهداف بلندمدت برای سازمان ترسیم شدند و برای دستیابی به این اهداف از مابین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی صورت گرفته است 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 موسسه در میدان رقابت شود. با توجه به ضرورت تدوین برنامه ریزی استراتژیک به دلیل وجود عوامل مهمی مانند تغییر و تحولات اجتماعی، سیاسی، تکنالوژیکی، اقتصادی، فرهنگی در محیط خارجی و نیز ارتباط گسترده سازمان‌ها با محیط موسسه تحصیلات عالی طبی افغانستان سوئیس اقدام به تدوین برنامه استراتژیک و پلان عملیاتی خود نموده است. در این پایان نامه استراتژیک و عملیاتی موسسه ارائه شده است. در اولین بخش از این گزارش چشم انداز و مأموریت موسسه ارائه گردیده است. در ادامه محیط خارجی مورد بررسی قرار گرفته و به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط بیرون از موسسه، عوامل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، تکنالوژیکی، تخنیکي، سیاسی و قانونی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین برای بررسی محیط داخلی موسسه، 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 مؤثر بر سازمان استخراج گردیده است. نتایج حاصل از بررسی محیط داخلی و خارجی بر اساس داده‌های جمع آوری شده از طریق نظرسنجی از خبرگان در ادامه گزارش ارائه شده است. بر اساس این نتایج تحلیل موقعیت استراتژیک موسسه 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. موسسه تحصیلات عالی طبی افغانستان سوئیس می‌خواهد به یک نهاد تحصیلی شناخته شده ملی و بین المللی تبدیل گردیده، زمینه آموزش بهتر را مساعد ساخته و مصدر خدمت به جامعه

گردد. موسسه تحصیلات عالی طبی افغانستان سوئیس مأموریت دارد تا نسل جوان کشور را با استفاده از اندوخته‌های علمی و تجارب جهانی به نفع کشور در راستای عرضه خدمات با کیفیت صحی تربیه نماید. اهداف راهبردی موسسه تحصیلات عالی افغانستان سوئیس

1. تحقیق و تولید علم؛
2. آموزش و تربیه کادر علمی؛
3. بهبود ارتقاء و انکشاف مدیریت موسسه؛
4. زیربنا و تجهیزات
5. مالی
6. انکشاف اداره و منابع بشری
7. دسترسی به تحصیلات (ارائه خدمات تحصیلی)
8. خدمات و نتایج علمی و تحقیقی
9. حکومت داری خوب.

پیشنهادهای پژوهشی

بررسی برنامه های عملی تجدید ساختار تشکیلاتی موسسه در محیط داخلی و خارجی و بررسی برنامه های عملی ایجاد سیستم کمپیوتری و تقویت تکنالوژیکی در سطح موسسه تحصیلات عالی طبی افغانستان سوئیس و همچنان بررسی برنامه های عملی انکشاف مدیریت و رهبری. برنامه عمل افزایش در سطح استخدام اعضای کادری و اداری. برنامه عملی تقویت و به روز سازی مواد درسی برنامه عملی کسب استقلال اکادمیک. برنامه عملی ارتقای ظرفیت اعضای کادر علمی و اداری. به صورت کل موسسه تحصیلات عالی طبی افغانستان سوئیس این امر را باید مسئولیت خود دانسته تا از محتویات و شاخص های این پژوهش استفاده موثر صورت گیرد.

منابع

1. علی محمدی، ابراهیم. بافنده، علیرضا. تقی زاده، هوشنگ. (1400). تدوین استراتژی‌های دانشگاه آزاد اسلامی تبریز با استفاده از رویکرد پویایی شناسی سیستم. مدیریت نشریه علمی، 58: 278-247.
2. قهرمانی، محمد. (1398). تدوین الگوی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران. نشریه پژوهش‌های تربیتی، 29: 132-102.

22. رابینسون، ریچارد. (1388). مدیریت راهبردی. ترجمه، سید محمود حسینی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات سمت.
23. رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۳). مبانی رفتار سازمانی. مترجمان: علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ چهارم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
24. رضائی، علی اکبر. فرایندی مدیریت راهبردی در بخش فرهنگ. سال پنجم، شماره 31.
25. رضائیان، علی. (1390). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: چاپ اول، انتشارات سمت.
26. ریچ هورواث مترجمان: سیدکالی، سیدنادر، وطن دوست، بابک. (1393). اوج گیری ستراتژیک. انتشارات: تهران، آریانا قلم.
27. وافزایش اثربخشی برنامه های ستراتژیک». مطالعات مدیریت صنعتی ساله نهم.
28. جی، دویدهانگر. (1395). مبانی و مدیریت ستراتژیک. ترجمه، سیدمحمد اعرابی و حمید رضا رضوانی. چاپ ششم. انتشارات: تهران، دفتری پژوهش‌های فرهنگی.
29. حسن بیگی، ابراهیم. (1390). مدیریت راهبردی. چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
30. حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۹۰). مدیریت. چاپ اول. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم
31. حقیقی، بادین دهش، دیانت، محمد علی، مهران و شادی. (1391). مدیریت ستراتژیک. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت.
32. حمیدی زاده، محمد رضا. (1380). برنامه‌ریزی ستراتژیک. تهران: انتشارات سمت.
3. هینز، استیون (1395)، رویکرد تفکر سیستمی به برنامه ریزی و مدیریت ستراتژیک، ترجمه اصلانی، رشید، نشر نی، چاپ سوم.
4. یمنی دوزی سرخابی، محمد (1393)، از برنامه ریزی ستراتژیک تا طراحی سازگار شونده، فصلنامه آموزش عالی ایران، سال ششم، شماره سوم، صفحات 1-30.
5. آیرلند، آر دوین و دیگران. (1394). مفاهیم مدیریت ستراتژیک. ترجمه: سید محمد اعرابی، نسترن سیما اصل، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
6. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد (1393)؛ مدیریت. ترجمه: علی پارسیان و محمد اعرابی، چاپ پنجم، جلد اول تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی.
7. افشاردیده ور، مهرداد پرچ، حسین ممتاز، روشنگ روزبهنای. (1393). کتاب مدیریت جامع.
8. البرزی، صدرالله. (1381). آشنای با مدیریت ستراتژیک و اهمیت آن در هدایت سازمان. انتشارات: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی.
9. انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، «مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی و دانشگاه عالی دفاع ملی».
10. برابسون، جان ام. ترجمه: خادمی، مهدی، برارنیا، قربان. (1390). برنامه ریزی ستراتژیک. انتشارات: تهران، آریانا قلم.
11. بیان، حسام الدین. مدیریت نوین برنامه ریزی ستراتژیک. کنترلر. شماره 15-16. انتشارات: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی.
12. پیرس، جان. (1392). مدیریت راهبردی. ترجمه، محمود حسینی، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
13. تقوی فرد، محمدتقی، ملک، امیر مهدی. (1390). «استفاده از روش های تصمیم گیری خاکستری به منظور رتبه بندی شاخص های کلیدی عملکرد
14. حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۹۰). مدیریت. چاپ اول. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم
15. حقیقی، بادین دهش، دیانت، محمد علی، مهران و شادی. (1391). مدیریت ستراتژیک. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت.
16. حمیدی زاده، محمد رضا. (1380). برنامه‌ریزی ستراتژیک. تهران: انتشارات سمت.
17. خداداد حسینی، سید حمید. عزیز، شهریار. (1394). مدیریت برنامه‌ریزی ستراتژیک. چاپ سوم. تهران: انتشارات صفار.
18. دیوید، فرد آر. (1388). خلاصه مدیریت ستراتژیک. ترجمه، وجه‌الله قربانی زاده، چاپ سوم، تهران: انتشارات بازتاب.
19. دیوید، فرد آر. (1394). مدیریت ستراتژیک. ترجمه، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ یازدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
20. دیوید، فرد آر. (۱۳۹۳). مدیریت ستراتژیک. ترجمه سیدمحمد تقی زاده. چاپ اول. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
21. دیوید هانگر، توماس ال. ویلن. (1392). اصول مدیریت ستراتژیک. ترجمه، عباس خورشیدی، جهان بخش محبی نیا، امیرحسین مهدی زاده، داود فرخی. انتشارات: تهران، نشر احسن به سفارش دانشگاه فرهنگیان.

English Sources

1. Adnan NIB, Tasir Z. 'Online social learning model', International Conference on Teaching and Learning in Computing and Engineering, LATICE 2014, 143-144.
2. Johnson MW, Sherlock D. Beyond the personal learning environment: attachment and control in the classroom of the future', Interactive Learning Environments 2014;22(2):146-164.
3. Stacy Ralf D. Strategy management and organizational dynamic: the challenge of complexity to ways of thinking about organizations, 6th ed 2011.
4. Sterman John D. Business dynamics: Systems thinking and modeling for complex world, McGraw- hill, hy 2019.
5. Takaoka. Horizontal strategy in a diversified corporation. Dissertation of the University MIT Sloan School of Management 2019.
6. Verbitsky AA, Kalashnikov VG. The Category of 'Context' in Psychology and Pedagogy, Moscow, Logos, 2018, p.320.
7. Vieth MN, Kommers P. Social networking: a matter of character?', Int. J. of Web Based Communities 2018;10(1):115-125.
8. Widla H, Mrochen I, Poltorak E. Gradual development of education with the use of distance learning methods and techniques, in Smyrnova- Trybulska, E. (Ed.): Theoretical and Practical Aspects of Distance Learning' Collection of Scholarly Papers, University of Silesian Katowice, Cieszyn 2020, pp.45-59.
9. Wheelen TL, Hnnger JD. Strategic management and business policy: toward global sustainability. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 2018.
10. Ackoff Russel. A concept of corporate planning "john Wiley sons, 3rd edition, 198 Bluendorn. a.c " Images of

- planning, performance and other theory” research in multi- level Issues, voll, 2002.
11. Balobanov AE, Klyuyev AK. Strategic planning of development of the university, *University Management: Practice and Analysis* 2002;2:21.
 12. Thys-Clement F, Wilkin L. Strategic management and universities: outcomes of a European survey, *Higher Education Management* 1998;10:13-28.
 13. Valentina Parakhina Olga Godina Olga Boris Lev Ushvitsky. Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management* 2017;31(1):62-75.
-

پی نوشتها

- ¹ Johnson *et al.*
- ¹ Stacy *et al.*
- ¹ Vieth
- ¹ Wheelen *et al.*
- ¹ Widla *et al.*
- ¹ Verbitsky *et al.*