

تحلیلی بر نقش مدیریت استراتژیک در موفقیت دانشگاه تعلیم و تربیه کابل

سید عوض بلاغی شکیب زاده^۱

چکیده

موضوع این تحقیق نقش مدیریت استراتژیک با تأکید بر فرایند مدیریت استراتژیک در موفقیت دانشگاه تعلیم و تربیه کابل است. تحقیق حاضر با هدف شناسایی نقش فرایند مدیریت استراتژیک در موفقیت دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با روش کیفی صورت گرفته و اطلاعات مصاحبه جمع‌آوری شده است. در این تحقیق تعداد ۱۱ نفر از نخبگان علمی و اداری دانشگاه تعلیم و تربیه کابل مشارکت کردند و اطلاعات به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (Maxqda) تجزیه و تحلیل شده است. از آنجا که فرایند مدیریت استراتژیک شامل سه بخش تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک است و از منظر اینکه دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، دارای استراتژی بوده و در رتبه‌بندی سال ۱۳۹۹ جایگاه خوبی میان دانشگاه‌های کشور گرفت. سؤال اینجاست که برنامه استراتژیک این نهاد علمی چگونه تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی می‌شود؟ که زمینه این موفقیت را فراهم کرده است؟ یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت استراتژیک در این دانشگاه، هرچند دوم (اجرا) ضعیف بوده؛ اما مرحله اول و سوم (تدوین و کنترل یا ارزیابی)، نسبتاً خوب و قناعت بخش است.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، فرایند مدیریت استراتژیک، دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، برنامه استراتژیک

۱ ماستر رهبری و مدیریت آموزشی و کارشناس ارزیابی اسناد تحصیلی بیرون مرزی در ریاست ارزیابی و معادلت اسناد تحصیلی بیرون مرزی وزارت تحصیلات عالی افغانستان. ewaz.balaghi18@gmail.com

مقدمه

امروزه مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا محیط بیرونی پرقاب‌ت سازمان‌های دنیای تکنولوژیک این اهمیت را اقتضا می‌کند. از این‌رو مدیریت استراتژیک، سازمان‌ها را در این راستای مهم و حیاتی کمک می‌کند تا انسجام درونی بهتری داشته و روابط بیرونی خوبی با محیط برقرار سازند. جَک وِلش^۱ رئیس شرکت جنرال الکتریک در مورد استراتژی می‌گوید: «استراتژی تلاشی برای درک وضعیت موجودتان در جهان امروز است (نه اینکه آرزو دارید یا امیدوارید که کجا باشید) و سپس تعیین اینکه در آینده‌ای مشخص، می‌خواهید کجا باشید». (شیرازی، ۱۳۸۹) در دههٔ ۱۹۷۰ چند دههٔ بعدتر از سازمان‌های صنعتی، دانشگاه‌ها نیز متوجه اهمیت مدیریت استراتژیک شد. کِلر^۲ با چاپ کتاب استراتژی آکادمیک در سال ۱۹۸۳، اولین گام را در اشاعهٔ مدیریت استراتژیک دانشگاه برداشت و سپس اندیشمندان دیگری نظیر پترسون^۳، کومپ و سایرین آن را بسط و گسترش دادند. (شیرازی، ۱۳۸۹)

دانشگاه‌ها در افغانستان از سال‌های ۱۳۹۵ به بعد به صورت جدی متوجه اهمیت استراتژی و مدیریت آن شده است. شاید دلیل آن، تصمیم مرکزی وزارت تحصیلات عالی بوده باشد. از آن پس اکثر دانشگاه‌های کشور دارای یک پلان استراتژیک پنج ساله است. به نظر می‌رسد دلیل دیگر توجه به این مهم ارزیابی آکادمیک دانشگاه‌ها یا همان تضمین کیفیت است؛ زیرا ارزیابی تضمین کیفیت بر محور پلان استراتژیک وزارت و دانشگاه‌ها می‌چرخد. در این میان دانشگاه تعلیم و تربیهٔ کابل یک پلان استراتژیک (۱۳۹۵-۱۴۰۰) را تطبیق و پلان استراتژیک جدیدی نیز تدوین کرد که به زودی اجرا می‌شود. (پلان استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیهٔ کابل، ۱۴۰۱). از سوی دیگر این دانشگاه در ارزیابی آکادمیک سال‌های قبل از سوی وزارت تحصیلات عالی، در رنکینگ (رتبه‌بندی) خوبی قرار گرفت. در حالی که اکثر فارغ‌التحصیلان

1. Jeke Welch
 2. Keller
 3. Peterson



دانشگاه‌های کشور که فارغان این دانشگاه نیز از آن مستثنا نیست، بیکار و در ایجاد شغل ناتوان هستند. بنابراین لازم است که تجارب مدیریت تصمیم‌گیری و مدیریت استراتژیک کشورهای توسعه‌یافته را بیندویم تا در فرایند نظام آموزشی بتوانیم انسان، فناوری و محیط‌زیست، جامعه را با نگاه استراتژیک نظم و ترتیب بخشیم. بدین طریق است که می‌توان نظام آموزشی هر کشور و ویژگی‌های آموزشی آن را با قبول تنوع فرهنگ‌ها، ایجاد همبستگی ملی، تمرکززدایی از فرایند تصمیم‌گیری و استقرار نهادهای آموزشی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، ارزیابی، شفافیت و پاسخگو بودن مدیریت‌ها، برقراری ارتباط جدید میان نظام آموزش حرفه‌ای-کاربردی و بازار کار-رقابت‌پذیری نیروی کار، آموزش سواد علمی، آموزش حفظ محیط‌زیست، آموزش شهروندی و توسعه انسانی را پویا، فعال و خلاق ساخت و آن را به‌عنوان ابزار مسلم توسعه درآورد. (رضایی و شبیری، ۱۳۹۳) در این رابطه نیاز مبرم احساس می‌شود که تحقیقات علمی-میدانی از زوایای مختلف اجرا شود تا چشم‌انداز استراتژیک روشن و بهتری در نظام آموزش عالی رقم بخورد و برنامه‌های استراتژیک بر اساس آن تدوین، اجرا و ارزیابی گردد. لذا ضروری است که نقش و اهمیت مدیریت استراتژیک در دانشگاه تعلیم و تربیه کابل به‌صورت علمی-تحقیقی بررسی شده و با توجه به نتایج تحقیقات در تقویت مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌های استراتژیک در ساحة مؤسسات آموزش عالی (تحصیلات عالی) کشور به خصوص این دانشگاه، مبادرت صورت گیرد تا چشم‌انداز دانشگاه تعلیم و تربیه کابل که توأمان کیفیت و کمیت آموزش عالی است، محقق شود. با در نظر داشت این مهم، تحقیق حاضر به دنبال این است که چگونگی نقش مدیریت استراتژیک با تأکید بر فرایند مدیریت استراتژیک را در دانشگاه تعلیم و تربیه کابل تبیین کند. در این مقاله معرفی مختصر دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، پیشینه تجربی تحقیق، مبانی نظری، مدل مفهومی، روش‌شناسی، یافته‌های دموگرافیک و یافته‌های اصلی تحقیق بررسی شده است.

۱. دانشگاه تعلیم و تربیه کابل

دانشگاه تعلیم و تربیه کابل در سال ۱۳۸۱، از انستیتوت پیداکوژی کابل به «دانشگاه تعلیم و تربیه کابل» ارتقا یافته است و اکنون دارای ۹ دانشکده با ۳۴ دیپارتمنت فعالیت‌های علمی و آموزشی‌اش به پیش می‌رود. این دانشگاه بر اساس احصائیه اخیر سال ۱۴۰۰ مجموعاً دارای ۷۰۱۱ نفر محصل ذکور و اناث و ۲۵۸ نفر استاد است. این دانشگاه آموزش‌های خویش را در مقاطع لیسانس و ماستری ارائه می‌نماید و برنامه ماستری آن در سال ۱۳۸۷ آغاز شده است. این دانشگاه با تطبیق اولین پلان استراتژیک (۱۳۹۵-۱۳۹۹) خویش، به پلان استراتژیک دوم (۱۴۰۱-۱۴۰۵) به کوشش رهبری و کمیته پلان استراتژیک مبادرت ورزیده است. (پلان استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، ۱۴۰۱)

۱-۱. بیانیه چشم‌انداز استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل

(دانشگاه تعلیم و تربیه کابل در ده سال آینده تلاش دارد تا من حیث نهاد معتبر در راستای تربیت کادر متخصص و متعهد برای نظام آموزشی و سایر سازمان‌ها بر بنیاد تفکر انتقادی و خلاق، آینده‌نگری و فهم عالمانه از نیازهای جامعه و نظام جهانی، معیارهای جدید و پاسخگوتر ایجاد نموده و در راستای تولید علم و مهارت‌های جدید به نهاد پیشتاز در سطح ملی و منطقه مبدل گردد.

۱-۲. بیانیه مأموریت دانشگاه تعلیم و تربیه کابل

دانشگاه عزم خود را برای تعلیم و تربیه نیروی انسانی و کادرهای تخصصی توأم با علم و دانش، پویایی و پشتکار، تعهد و احترام به ارزش‌های انسانی، ملی و اسلامی، تاریخی و تمدنی جزم کرده است. هم‌چنین این نهاد علمی مصمم است که با در نظر داشت منابع مادی و معنوی، نقش اساسی خویش را در مسیر انکشاف متوازن و پایدار جامعه ایفا نماید.

۱-۳. اهداف استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل

اهداف استراتژیک این دانشگاه، موارد ذیل است:



۱. توسعه دانشگاه با در نظر داشت اولویت‌های وزارت تحصیلات عالی بر اساس معیارها در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی با توجه به محورهای آموزش، تحقیق، خلاقیت و کارآفرینی؛
۲. ایجاد برنامه‌های تحصیلی جدید و توسعه رشته‌ها با توجه به نیاز جامعه؛
۳. تحقق سطوح سه‌گانه تحصیلات عالی در دانشگاه، لیسانس، ماستری و دکترا؛
۴. برقراری نظام ارتباطی مناسب با مراکز مهم علمی - تحقیقی در داخل و خارج از کشور؛
۵. ایجاد و گسترش زیرساخت‌ها. (پلان استراتژیک، ۱۴۰۱: ۱۰-۱۱)

۲. پیشینه تجربی و ادبیات نظری موضوع تحقیق

ردیف	محقق	سال تحقیق	عنوان	روش تحقیق	متغیر	یافته‌ها
۱	باز محمد فروغ و همکاران	۱۳۹۶	توانمندسازی دانشگاهی با رویکرد راهبردی	کیفی - مصاحبه	- رویکرد استراتژیک - توانمندسازی	مدیریت با رویکرد راهبردی زمینه رشد و توسعه دانشگاه بامیان را فراهم می‌سازد.
۲	محمدعلی نظری	۱۴۰۰	نگاه آسیب شناسانه به تحصیلات عالی افغانستان	کیفی - کتابخانه‌ای	- استراتژی خوب - آسیب شناسی - تحصیلات عالی افغانستان	استراتژی خوب باعث ارتقای کیفیت
۳	سلطانی و مهدی پور	۱۳۸۶	برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه امام صادق ^(ع)	کمی کاربردی - اکتشافی	- برنامه‌ریزی استراتژیک - دانشگاه امام صادق ^(ع)	نداشتن رتبه خوب دانشگاه از نظر مدیریت استراتژیک - نقاط قوت خوب - عملکرد (اجرا) ضعیف

کارکرد نامطلوب مدیران عالی (رهبری)	برنامه‌ریزی استراتژیک - مدیریت آموزش عالی	کمی - توصیفی	برنامه‌ریزی استراتژیک گامی اساسی در مدیریت نظام آموزشی عالی کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان	۱۳۹۶	خسروی پور	۴
نگاه راهبردی عامل رسیدن به چشم‌انداز نظام آموزشی	نقش برنامه‌ریزی استراتژیک -آموزش و پرورش	تحلیلی - توصیفی	نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش	۱۳۹۸	ویدا اندیشمند	۵
رابطه تعیین موضوعات استراتژیک با آموزش الکترونیک مثبت است.	برنامه‌ریزی استراتژیک - آموزش عالی	کمی - توصیفی	نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در به‌کارگیری یادگیری الکترونیک در آموزش عالی	۱۳۹۹	نرگس میرانی و همکاران	۶
تحلیل محیطی در رشد و یادگیری کارکنان سازمان تأثیر معنادار دارد. -اجرای استراتژی بر رشد سازمان تأثیر معنادار دارد - ارزیابی استراتژیک بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تأثیر معنادار دارد.	نقش مدیریت استراتژیک - رشد سازمان	کاربردی - توصیفی	نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان	۱۳۹۷	مسعود دین‌پناه	۷

بازنگری نظام آموزشی با رویکرد مدیریت استراتژیک و توجه به الزامات اجرای استراتژی در توانمندسازی نظام آموزشی و تربیت فارغ‌التحصیلان کارآفرین و نوآور مؤثر است.	نقش مدیریت استراتژیک- دانشگاه فردوسی مشهد	روش داده بنیاد- کیفی- مصاحبه	سنجش نقش مدیریت استراتژیک در نظام آموزشی دانشگاه به هدف اجرای مدیریت استراتژیک آموزشی در دانشگاه فردوسی مشهد	۱۴۰۰	مسعود برادران و همکاران	۸
--	---	------------------------------	--	------	-------------------------	---

۳. مبانی نظری تحقیق

در علوم انسانی تحقیقات مخصوصاً تحقیق از نوع کمی را باید با یک نظریه قوی پشتیبانی نمود. در حوزه مدیریت، نظریات گوناگونی مطرح است هم‌چنین در مدیریت استراتژیک نیز نظریات و رویکردهای متفاوتی عرض اندام کرده که ده نوع مکتب یا نظریه شکل گرفته است؛ اما در این میان تعدادی از رویکردها تشابهات زیادی با همدیگر دارد که در کل دانشمندان این حوزه به دو و بعضاً سه نوع مکتب تجویزی، توصیفی و تلفیقی تقسیم‌بندی نموده است.

۴. چهارچوب نظری تحقیق

با توجه به مبانی نظری این تحقیق که سه مکتب عمده مدیریت استراتژیک؛ یعنی مکتب تجویزی که دستورالعمل‌های مشخصی را در فرایند مدیریت استراتژیک تجویز می‌نماید و مکتب توصیفی که برعکس مکتب قبل، استراتژی را محصول شرایط دانسته تجویز دستورالعمل را مردود می‌داند و بیشتر بر تفکر استراتژیک متمرکز است. هم‌چنین مکتب تلفیقی که گویا هم تفکر استراتژیک که ادبیات موردپسند مکتب توصیفی است و هم فرایند استراتژیک که موردنظر مکتب تجویزی است را مهم می‌داند. با توجه به هدف تحقیق که عبارت است از شناسایی نقش



مدیریت استراتژیک با تأکید بر فرایند مدیریت استراتژیک در موفقیت دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، ما مکتب تلفیقی را به‌عنوان یک چهارچوب نظری جامع‌تر انتخاب کردیم. بنابراین در این مرحله به‌صورت مفصل به مقوله فرایند مدیریت استراتژیک می‌پردازیم تا بر اساس آن بتوانیم یک مدل تحلیلی روشن ترسیم نمایم. هرچند تفکر استراتژیک نیز یک بحث مهم و اساسی در مدیریت استراتژیک است؛ اما تمرکز ما روی فرایند مدیریت استراتژیک است.

۵. فرایند مدیریت استراتژیک

الگوهای مختلف در مورد فرایند مدیریت استراتژیک ارائه شده است. مینگ لی و برندا پیتز، فرایند مدیریت استراتژیک را عبارت از چهار مرحله تحلیل، تدوین، اجرا و ارزیابی می‌دانند. اولین مرحله با تحلیل دقیق نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرون آغاز می‌شود که به آن تحلیل سوات نیز می‌گویند. (آنالویی و کرمی، ۱۳۸۹: ۲۴) همین‌طور بیساری از دانشمندان مراحل مدیریت استراتژیک را به سه و چهار مرحله تقسیم‌بندی کرده‌اند. ازجمله محققین که الگو مطرح کرده‌اند، می‌توان از کوتلر و بلوم (۱۹۸۴)، مانگین و نات (۱۹۸۴) نام برد، مونتاناری و براکر (۱۹۸۶) هم برای سازمان‌های دولتی الگوی فرایند مدیریت راهبردی ارائه داده‌اند. همچنین در این زمینه گینز و همکارانش (۱۹۸۵) بر این باوراند که منظور از الگوی هنجاری مدیریت استراتژیک، القای این نکته نیست که یک مرحله باید قطعاً قبل از مرحله بعد تکمیل شود، بلکه زنجیره مراحل صرفاً برای ساده‌سازی مجموعه‌های پیچیده رخدادها و جریان اطلاعات ابزاری است. ویلن و هانگر، معتقدند که فرایند مدیریت استراتژیک، شامل سه عنصر اساسی ذیل است. (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۱۱۵) همچنین دیوید (۱۹۹۴) فرایند سه مرحله‌ای مدیریت استراتژیک را تحت عنوان مدل سه مرحله‌ای استراتژی مطرح کرده است. (دهکردی، ۱۳۷۸)



۱-۵. تدوین استراتژی

در بخش تدوین استراتژی تأکید بر مأموریت و اهداف سازمان و ارتباط آن‌ها با ماهیت محیط خارجی و داخلی سازمان است که ارائه‌دهنده فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف می‌باشد.

تثبیت اهداف، تجزیه-تحلیل محیط بیرونی، تجزیه تحلیل منابع و قابلیت درون‌سازمانی

۲-۵. اجرای استراتژی

باید توجه داشت که بهترین استراتژی تدوین شده در صورتی که به‌طور درست اجرا نشود، فاقد ارزش عملی است و اجرای اثربخش آن مستلزم تعهد کامل مدیران همه سطوح مخصوصاً سطح عالی سازمان است. لذا با تدوین استراتژی کار مدیریت استراتژیک خاتمه نمی‌یابد، بلکه استراتژی تدوین شده یا برنامه استراتژیک، باید اجرا شود و به محک آزمون قرار گیرد که نقش بخش تحقیق سازمان در این زمینه مهم و اساسی است. ابزاری مهم که برای اجرای استراتژی می‌توان از آن‌ها کار گرفت این‌هایند:

۱. ساختار سازمانی مناسب با استراتژی؛
۲. هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی (سطوح میانی و عملیاتی)؛
۳. ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان.

۳-۵. کنترل و ارزیابی استراتژی

برای اینکه بدانیم تا چه حد به هدف‌ها از طریق اجرای استراتژی دست‌یافته‌ایم، باید آن را مورد ارزیابی و کنترل قرار دهیم. ارزیابی استراتژیک شامل سه فعالیت ذیل می‌گردد:

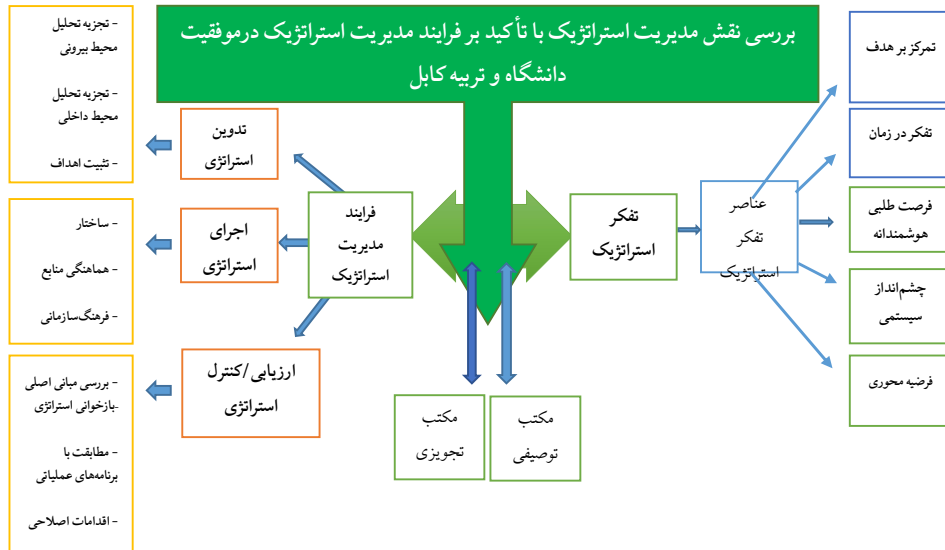
۱. بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های سازمان؛
۲. مقایسه نتایج مطلوب با نتایج واقعی؛

۳. انجام اقدامات اصلاحی به هدف اطمینان یافتن از این که عملکردها یا اجرای با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارد.

۶. فرضیه‌های تحقیق

۱. سطوح مختلف دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، از موضوعات اساسی استراتژی (محیط داخلی و خارجی) دانشگاه آگاهی نسبی دارند.
۲. رابطه بین تطبیق پلان کاری مدیران عالی و استادان-کارمندان دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با پلان استراتژیک آن مثبت است.
۳. برنامه استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با حداقل تغییر و اصلاح روبرو بوده است.

۷. مدل تحلیلی تحقیق





۸. روش شناسی تحقیق

برای تبیین روش تحقیق در پژوهش حاضر، از الگوی پیاز پژوهش دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۳) استفاده شده که بر مبنای آن، جهت‌گیری پژوهش حاضر از نوع کاربردی است؛ زیرا تحقیق کاربردی در پی درک مسئله‌ای اجتماعی و ارائه رهنمود عملی به برنامه‌ریزان برای رفع آن است و این تحقیق نیز به دنبال شناسایی نقش فرایند مدیریت استراتژیک در موفقیت دانشگاه تعلیم و تربیه کابل است. رویکرد این پژوهش بیانگر نقطه شروع پژوهش و مراحل مختلف آن و از نوع استقرایی است. هم‌چنین استراتژی این تحقیق توصیفی و پیمایشی بوده و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای و میدانی است و از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است.

۸-۱. روش نمونه‌گیری

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی یا هدفمند (قضاوتی) و شاخه گلوله برفی استفاده شده است که پس از رسیدن به اشباع نظرات، تعداد ۱۱ نفر مشارکت‌کنندگان تحقیق برای حجم نمونه تعیین شد.

۸-۲. روش گردآوری اطلاعات

۱. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز تحقیق از ابزارهای مختلفی استفاده شد که در زیر به آن‌ها اشاره شده است:

۲. در پژوهش حاضر به منظور تنظیم ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای شامل بررسی کتب چاپی و کتب و مقالات و پایان‌نامه‌های الکترونیکی مربوط به موضوع استفاده گردید.

مصاحبه نیمه ساخت یافته با اعضای رهبری، اعضای کمیته پلان استراتژیک، کارمندان و استادان دانشگاه تعلیم و تربیه کابل به منظور دریافت دیدگاه‌ها، ایده‌های آن‌ها انجام شده است.

۹. یافته‌های تحقیق

۹-۱. وضعیت جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان تحقیق

در اینجا وضعیت جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS به شرح ذیل که در جدول نمود پیدا کرده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

شماره	وضعیت جمعیت شناختی	عنوان	فراوانی	در صد فراوانی	ملاحظات
۱	تجربه کاری	سال ۲	۱	۹/۱	تجربه بر اساس سال خدمت
		سال ۳	۱	۹/۱	
		سال ۴	۱	۹/۱	
		سال ۸	۳	۲۷/۳	
		سال ۱۱	۱	۹/۱	
		سال ۱۶	۲	۱۸/۲	
		سال ۱۹	۱	۹/۱	
		سال ۲۰	۱	۹/۱	
۲	جنسیت	همگی مرد			عدم حضور زنان در ادارات
۳	سن	۲۸	۲	۱۸/۲	سن بر اساس مدت عمر
		۳۲	۱	۹/۱	
		۳۵	۲	۱۸/۲	
		۳۶	۱	۹/۱	
		۳۸	۱	۹/۱	
		۴۳	۱	۹/۱	
		۴۸	۱	۹/۱	
		۵۰	۱	۹/۱	
		۵۴	۱	۹/۱	



سطوح سازمانی	۳۶/۴	۴	سطح رهبری	موقف سازمانی	۴
	۳۶/۴	۴	سطح میانی		
	۲۷/۳	۳	سطح پائین		
رتبه شش گانه آکادمیک	۹/۱	۱	پوهاند	رتبه علمی	۵
	۳۶/۴	۴	اداری		
	۱۸/۲	۲	پوهنمل		
	۱۸/۲	۲	پوهنیار		
	۹/۱	۱	پوهندوی		
	۹/۱	۱	پوهنوال		
سطوح سه گانه تحصیلات عالی	۳۶/۴	۴	دکترا	سطح تحصیلات	۶
	۱۸/۲	۲	ماستری		
	۱۸/۲	۲	لیسانس		
	۳۶/۴	۴	ادبیات	رشته تحصیل	۷
	۹/۱	۱	تعلیم و تربیه		
	۱۸/۲	۲	روانشناسی		
	۹/۱	۱	جامعه‌شناسی		
	۹/۱	۱	زراعت		
	۹/۱	۱	کمپیوتر ساینس		
	۹/۱	۱	مدیریت آموزشی		

رشته تحصیلی مشارکت‌کنندگان شامل بخش‌های مختلف بوده است؛ اما بیشترین افراد از رشته زبان و ادبیات و روانشناسی هستند. جدول سال خدمت مشارکت‌کنندگان در جدول توزیع فراوانی به صورت درصدی و مدت خدمت نشان داده شده است که بیشترین فی صدی (۲۷/۳٪) را کسانی از آن خود کرده‌اند که ۸ سال سابقه خدمت داشته‌اند. سطح تحصیلات واضحاً نشان داده شده که بیشترین فی صدی مربوط لیسانس و ماستری و کمترین مربوط دکترا است. مشارکت‌کنندگان تحقیق از سطوح

مختلف سازمان (دانشگاه تعلیم و تربیه کابل) انتخاب شده که بیشتر تمرکز محقق روی رهبری و بعداً به ترتیب سطوح میانی و پایین صورت گرفته است. از منظر اینکه تحقیق حاضر در مرکز آکادمیک انجام شده، رتبه علمی یک مورد مهم است؛ اما از آنجا که دانشگاه شامل دو بخش کادر علمی و اداری است، در اینجا بیشترین فی صدی مشارکت کنندگان را کارمندان کادری شامل رتبه‌های پوهاند، پوهنوال، پوهندوی، پوهنمل و پوهنیار شامل شده و در این میان پوهنمل و پوهنیار شمار بیشتری داشته و بخش اداری هم ۳۶٪ حدود ۵ نفر از ۱۱ نفر را احتوا نموده است. در این تحقیق بیشترین فراوانی را سن ۳۵ و ۲۸ به خود اختصاص داده که دو بار تکرار شده و میانگین سنی مشارکت کنندگان نیز ۳۸ سال بوده است.

۲-۹. تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق

چنانکه در روش تحقیق یادآوری شد، این پژوهش از نوع کیفی بوده و جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است که در اینجا با توجه به خروجی‌های نرم‌افزار Maxqda که از مصاحبه‌های مشارکت کنندگان تحقیق ۱۸۳ کد مفهومی، ۹ کد محوری و ۳ کد مقوله‌ای به دست آمد، به استنباط جواب سؤالات تحقیق به شرح ذیل می‌پردازیم:

سؤال ۱: برنامه استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل چه نقشی در تدوین و طرح پلان‌های عملیاتی دانشگاه داشته است؟

آنچه به تأکید در کدهای مصاحبه مشاهده می‌شود، بیان‌گر این است که مرحله تدوین استراتژی در فرایند مدیریت استراتژیک در دانشگاه تعلیم و تربیه کابل خوب انجام شده است. از آن جمله به موارد چون شناسایی نقاط قوت و ضعف، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات و تمرکز بر مدل‌های مختلف تحلیل محیطی به خصوص تحلیل سوات، توزیع پرسشنامه و انجام مصاحبه با مسئولین مختلف، اخذ نظرات ذی‌دخلان اشاره نمود. برای جلوگیری از تکرار در اینجا سه نمونه از تأکیدات و ابراز نظرهای مصاحبه‌شوندگان را نقل می‌کنیم:

۱. اما تا حدودی آزادی هم داشتیم؛ مثلاً ما سوات آنالیز را که انجام دادیم در آن آزادی



داشتیم. چنانکه در تدوین استراتژی پس از نقاط قوت و ضعف که بر ملا کردیم، ما چهار نوع استراتژی را اختیار کردیم که در طول پنج سال مثلاً چه اندازه تدافعی و چه اندازه رقابتی اجرا کنیم.

۲. ما دو نوع محیط داریم که یکی محیط بیرونی و یکی هم محیط داخلی دانشگاه است. البته در این دو محیط می‌توانیم نقاط قوت و ضعف و نقاط فرصت و تهدید را مشخص بسازیم. در قسمت محیط داخلی بیشتر فوکس ما روی نقاط قوت و نقاط ضعف دانشگاه است. دانشگاه از لحاظ قوت در کدام مرحله قرار دارد و چه ضعف‌های دارد و در قسمت نقش محیط بیرونی آیا فرصت‌های داریم؟ اگر ما برنامه‌های را ایجاد می‌کنیم، اگر کارآموزان و معلمان مسلکی را تربیه می‌کنیم، چه فرصت‌های در قبال دانشگاه وجود دارد. یا مثلاً چالش‌ها یا تهدیدات کدام است که ما بر اساس آن عمل کنیم. البته در تدوین پلان استراتژیک این موضوع خوب رویش فوکس شد.

۳. البته رویکرد ما به تدوین پلان استراتژیک به شکل آزاد بود، دیپارتمنت‌ها، آمرین، معاونین و اداری را دعوت نمودیم و گفتیم چه چیزهای کارهای شمارا تهدید می‌کند. لذا دریافتیم که هریک از دانشکده‌ها از سوی چه چیزهای مورد تهدید است. به شکل پرسش مثلاً چه مشکل داخلی یا خارجی دارید و چه امکاناتی برای دفع آن تهدید دارید. بر اساس این رویکرد پیش رفتیم و اعضای کمیته پلان استراتژیک، نقش فعالی را داشته‌اند.

سؤال ۲: برنامه استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل چه نقشی در اجرای سالانه، ماهانه و روزانه دانشگاه داشته؟

مرحله اجرا در فرایند مدیریت استراتژیک بسیار مهم و اساسی است. بسیاری از سازمان‌ها در اجرای استراتژی شکست می‌خورند و نمی‌توانند برنامه‌هایشان را آن‌گونه که طرح کرده‌اند، عملی کنند. با توجه به وضاحت کدهای مصاحبه این تحقیق مبنی بر اینکه مرحله اجرای استراتژی در موفقیت دانشگاه نقش بسیار مهم دارد؛ اما ابراز نظرهای مشارکت‌کنندگان از اجرای ضعیف در فرایند مدیریت استراتژیک دانشگاه

تعلیم و تربیه کابل، به شکل ذیل حکایت می‌کند:

۱. به این خاطر پلان استراتژیک هم در طرح و هم در اجرای پلان عملیاتی رهبری دانشگاه نقش کلیدی دارد.

۲. نقش پروسه کاری در رسیدن و نرسیدن به چشم‌انداز مهم است.

۳. به نظر من ما قانون، لایحه و طرز‌العمل بسیار خوب داریم، اما اجرا نمی‌شود.

۴. به نظر من برنامه‌های که در پلان استراتژیک شکل می‌گیرد ما در تطبیق آن صد درصد دست نیافتیم؛ مثلاً در پلان استراتژیک تمام دانشکده‌ها لابر اتوار در نظر گرفته شده، ولی فعلاً تنها دو دانشکده صاحب لابر اتوار است.

۵. ولی نظر به تحولات که آمده، نقشش را دیده نمی‌توانیم اما در گذشته بود.

سؤال ۳: نقش ارزیابی و کنترل در هدایت امور به‌سوی چشم‌انداز و اهداف

استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه، چگونه بوده است؟

آخرین مرحله فرایند مدیریت استراتژیک، ارزیابی یا کنترل استراتژی است که نقش اساسی را در این فرایند بازی می‌کند. اگر در یک سازمان، بهترین استراتژی تدوین و سپس اجرا گردد؛ اما مورد ارزیابی و کنترل قرار نگیرد، باز هم موفق نخواهد بود. مطابقت برنامه با اجرا توسط کنترل مشخص می‌شود که تا چه حدودی برنامه‌های تدوین شده به‌صورت درست اجرا شده است.

نقش مرحله ارزیابی / کنترل در فرایند مدیریت استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، از اهمیت خاصی برخوردار است. نقش کنترل استراتژیک در موفقیت برنامه استراتژیک این دانشگاه طوری که کدهای مصاحبه‌ها مکرراً بر این نکته تأکید نموده است خیلی مهم شناخته شد:

۱. اگر ما نتوانیم استراتژی خود را کنترل کنیم و عملاً تطبیق کنیم و زمان‌بندی که در نظر گرفتیم انجام داده نتوانیم، به این معنا که کار ما ناقص بوده، ما برنامه‌ریزی خوب کردیم؛ اما خوب تطبیق نتوانستیم. پس برنامه‌ریزی خوب، به این نیاز دارد که عملاً در اجرائش اقدام لازم صورت بگیرد. آن وقت استراتژی موفق خواهیم داشت.

۲. پس واضح است که یک سازمان یا نهاد بفهمد که ما چقدر به اهداف استراتژیک و



بلندمدت خود رسیدیم، نظارت و کنترل لازم است و کنترل شود.

۳. از امکانات و فرصت‌های که داشته است چقدر استفاده شده و چقدر نشده. ما از نقش کنترل و نظارت انکار کرده نمی‌توانیم که ما را برای رسیدن به موفقیت برنامه ما در طول المدت کمک می‌کند.

مورد دیگری که در مرحله ارزیابی/کنترل روی آن تأکید شده است، نقش مثبت پلان استراتژیک بر پلان عملیاتی رهبری دانشگاه است؛ یعنی اساس برنامه‌ریزی عملیاتی دانشگاه را پلان استراتژیک تشکیل داده و این گفته‌ها بیانگر کنترل استراتژیک خوب است:

۱. اگر ما روند یا پروسیجر کاری را ببینم، پلان عملیاتی رهبری دانشگاه بر اساس پلان استراتژیک دانشگاه ترتیب می‌گردد.

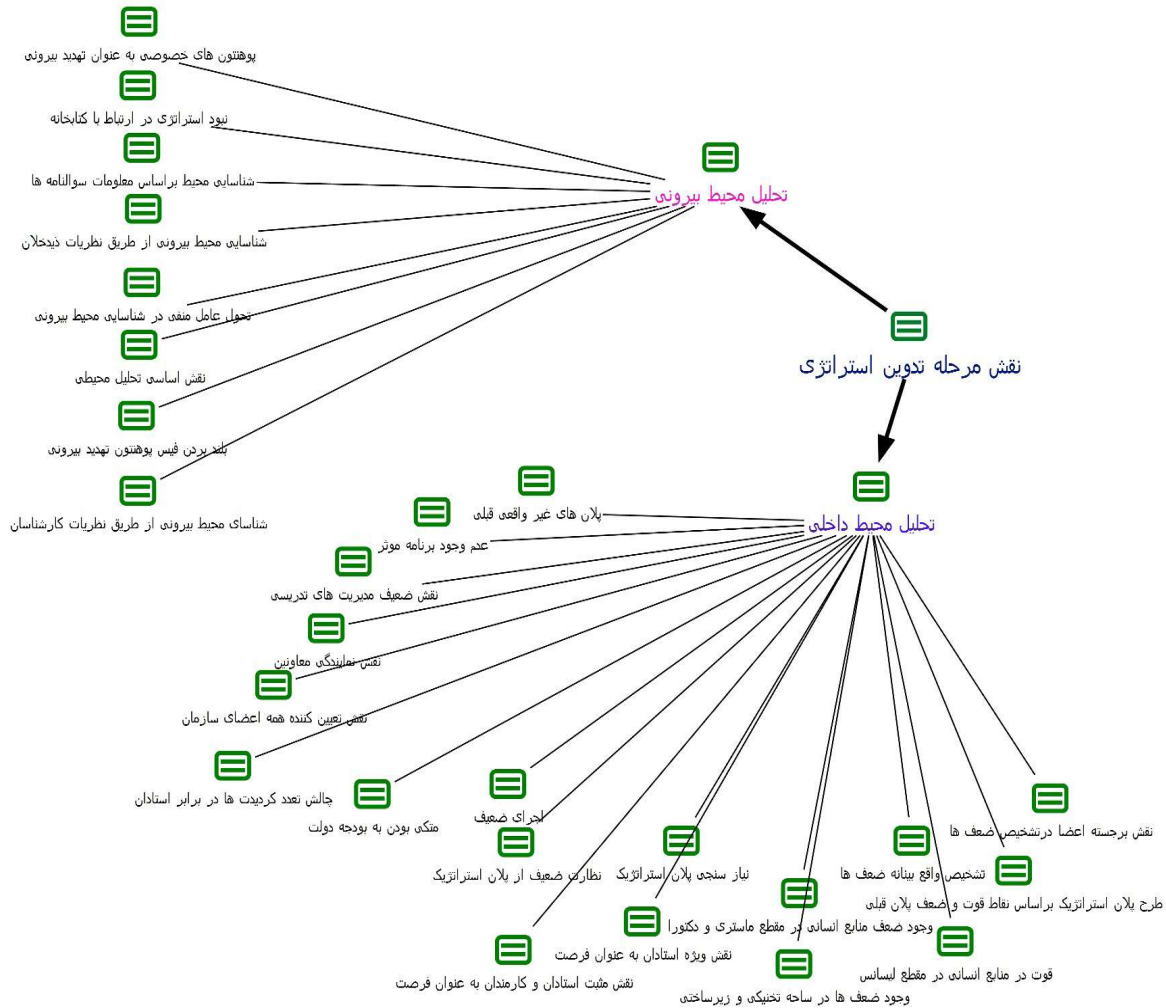
۲. بر اساس همان شاخصه‌های پلان استراتژیک دانشکده‌ها و دیپارتمنت‌ها، پلان‌های عملیاتی‌شان را طرح نموده و اجرا می‌کند.

۳. مؤلفه‌های پلان استراتژیک را بر این اساس تقسیم‌بندی می‌کنیم. پس می‌توانیم مشخص کنیم که خود پلان رهبری دانشگاه به صورت مستقیم برگرفته شده از نظریات و دیدگاه‌های رهبری دانشگاه است و آن‌ها پلان‌هایشان را مطابق آن ترتیب می‌کنند.

۱۰. آزمون فرضیه‌ها

اینجا می‌خواهیم فرضیه‌های تحقیق را با مقوله‌های به‌دست آمده از مصاحبه با روش تحلیل مضمون (Theme) مقایسه کنیم. تحقیق حاضر، دارای سه فرضیه بوده که ذیلاً به آن پرداخته می‌شود:

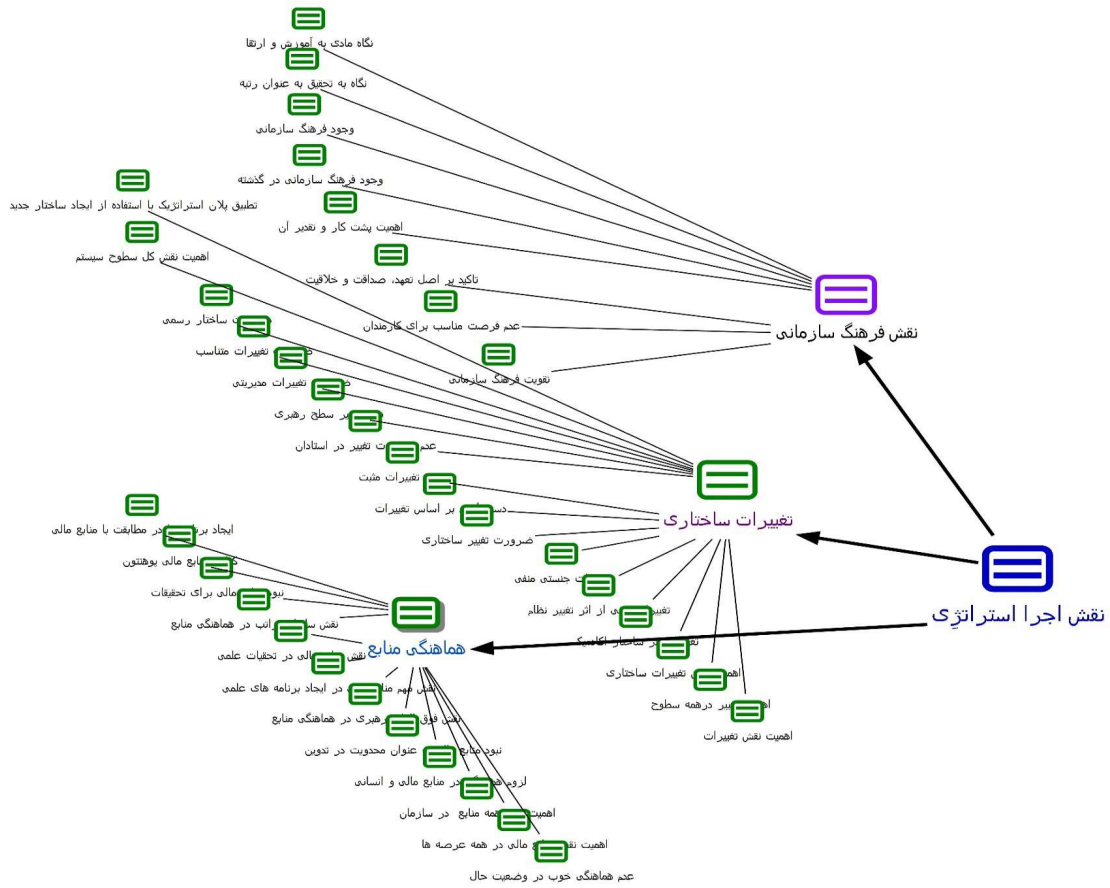
فرضیه ۱: سطوح مختلف دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، از موضوعات اساسی استراتژی (محیط داخلی و خارجی) دانشگاه آگاهی نسبی دارند.



شکل (۲-۱) نقشه تدوین استراتژی

از نقشه تدوین استراتژی شکل (۲-۱) در فرایند مدیریت استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل مستخرج از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda استنباط می‌شود که فرضیه اول صادق است؛ زیرا روابط میان مقوله‌های تحقیق نشان می‌دهد که روی مرحله تدوین استراتژی در این دانشگاه به صورت اساسی کار شده که تا حدودی همه سطوح دانشگاه در تدوین استراتژی نقش فعال داشته‌اند.

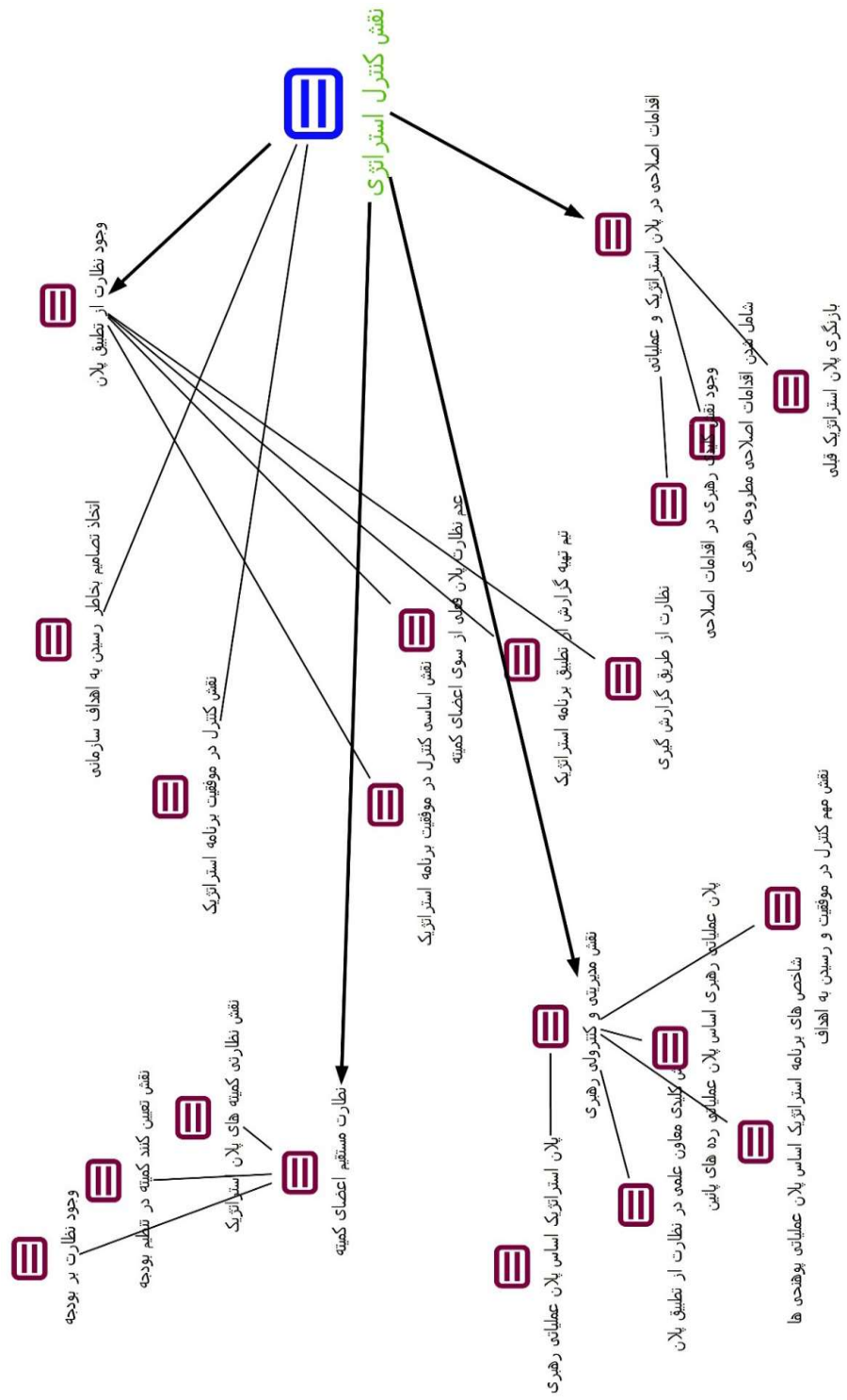
فرضیه ۲: رابطه بین تطبیق پلان کاری مدیران عالی و استادان-کارکنان دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با پلان استراتژیک آن مثبت است.



شکل (۲-۲) نقشه اجرای استراتژی

بر اساس روابط میان مقوله‌ها با مفاهیم اجرای استراتژی در فرایند مدیریت استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با استفاده از نقشه نرم افزار Maxqda استنباط می‌شود که فرضیه دوم رد است؛ زیرا چنانکه در سؤال دوم نیز شرح داده شد، رابطه میان پلان استراتژیک و پلان‌های عملیاتی سطوح عالی و پایین مثبت؛ اما رابط بین تطبیق/ اجرای آن ضعیف است.

فرضیه ۳: برنامه استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با حداقل تغییر و اصلاح روبرو بوده است.



شکل (۲-۳) نقشه ارزیابی/کنترل استراتژیک



شکل (۲-۳) نقشه کنترل استراتژیک مستخرج از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda را نشان می‌دهد که روابط بین مقوله‌ها حاکی از رد فرضیه سوم است؛ زیرا اقدامات اصلاحی در پلان قبلی و پلان جدید استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، به‌صورت تکرار انجام‌شده و همه سطوح نقش فعال داشته است.

نتیجه‌گیری

در خصوص فرضیه اول تحقیق که سطح عالی (رهبری)، سطوح میانی و عملیاتی (استادان و کارمندان) دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، از موضوعات اساسی استراتژی (اهداف، نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها) دانشگاه آگاهی نسبی دارند، باید گفت که نتایج به‌دست‌آمده، مورد تأیید است؛ زیرا نتایج تحقیق تورج صادقی (۱۳۹۷) نتایج تحقیق حاضر را حمایت می‌کند. در مورد اجرای استراتژی در فرایند مدیریت استراتژیک، فرضیه دوم تحقیق که رابطه بین تطبیق پلان کاری مدیران عالی و استادان-کارکنان دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با پلان استراتژیک آن مثبت است. با نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل منتج به رد فرضیه شد که این تحقیق توسط تحقیق مسعود برادران و همکاران (۱۴۰۰) و تحقیق صادقی (۱۳۹۷) حمایت می‌شود. در خصوص فرضیه سوم تحقیق که برنامه استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با حداقل تغییر و اصلاح روبرو بوده است. گفته می‌توانیم که فرضیه رد شد؛ زیرا نتایج تحقیق نشان می‌دهد که پلان استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل با اقدامات اصلاحی خوب و تغییرات بیشتر روبرو بوده است. پس این تحقیق با تحقیق صادقی (۱۳۹۷) همخوانی دارد.

بعد از بررسی سوابق پژوهش و پردازش داده‌ها توسط ابزارها و نرم‌افزارهای مورد استفاده، نتایج زیر حاصل شد که می‌تواند نشان‌دهنده پاسخ‌های مناسب برای سؤالات مطرح‌شده در تحقیق باشند. دانشگاه تعلیم و تربیه کابل مرحله تدوین خوبی در فرایند مدیریت استراتژیک خویش داشته است. شناسایی نقاط قوت و ضعف فرصت‌ها و تهدیدات و تمرکز بر مدل‌های مختلف مخصوصاً مدل تحلیلی سوات،

تحلیل محیطی بیرونی خوب در فرایند مدیریت استراتژیک انجام شده است. تحلیل محیط داخلی (شناسایی ضعف و قوت‌ها) در مرحله تدوین صورت گرفته است. از تحلیل و تجزیه تحقیق نتیجه گرفته شد که مرحله اجرای استراتژی در فرایند مدیریت استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل ضعیف بوده است. پلان استراتژیک، اساس پلان عملیاتی رهبری، مطابقت پلان‌ها یعنی ارزیابی استراتژیک خوب صورت گرفته است. پلان عملیاتی سطوح میانی و پایین بر اساس پلان عملیاتی سطح رهبری دانشگاه طرح و تنظیم شده است. اقدامات اصلاحی خوب با نقش رهبری و اعضای کمیته پلان استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل در مرحله ارزیابی استراتژیک فرایند مدیریت استراتژیک دانشگاه تعلیم و تربیه کابل صورت گرفته است.

به صورت کلی یافته‌ها نشان می‌دهد که نقش فرایند مدیریت استراتژیک در دانشگاه تعلیم و تربیه کابل در مرحله تدوین عملکرد خوب، در مرحله اجرا عملکرد ضعیف و در مرحله ارزیابی نیز عملکرد نسبتاً خوبی داشته است. البته بر اساس یافته‌ها یک سلسله عوامل منفی در این مسیر سد راه موفقیت دانشگاه بوده است از جمله تغییر نظام سیاسی و عوامل محیطی بیرونی مانند افزایش فیس تحصیلی مقطع لیسانس و ماستری.

فهرست منابع

۱. آنالوئی، فرهاد و کرمی، اژدر، (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط، (ترجمه: مهدی حقیقی کفاش و عباس خدادادی). تهران: امیرکبیر.
۲. حاجی پور، بهمن و سلطانی، مرتضی، (۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع))، اندیشه مدیریت، دوره دوم، شماره ۱، ص ۱۸۳-۲۲۴. بازیابی شده در تاریخ ۱۴۰۱/۱۰/۱۸ از <https://insani.ir>
۳. حسن بیگی، ابراهیم، (۱۳۹۰)، مدیریت راهبردی، تهران: سازمان سمت و دانشگاه دفاع ملی.
۴. دانایی‌فرد، حسن و همکاران، (۱۳۹۳)، روش‌شناسی پژوهش‌های کیفی در مدیریت رویکرد جامع، بی‌جا: انتشارات صفار- اشراقی.
۵. رضایی، مهدیه و شبیری، سید محمد، (۱۳۹۳)، تحلیلی بر نقش برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش توسعه پایدار با تأکید بر ابعاد زیست‌محیطی، علوم و تکنولوژی محیط‌زیست، ص ۴۱۰-۴۱۹. بازیابی شده در تاریخ ۱۴۰۱/۱۱/۲۰ از <https://sid.ir>
۶. شیرازی، علی، (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی، {نوشته و بلاگ}. بازیابی شده در تاریخ ۱۴۰۱/۱۱/۲۵ از <http://tadbirsaz.blogfa.com/post/489>
۷. نظری، محمدعلی. (۱۴۰۰). نگاهی آسیب‌شناسانه به تحصیلات عالی افغانستان، دو فصلنامه علوم تربیتی، دوره ۱، شماره ۱، ص ۲۵-۴۸. بازیابی شده در تاریخ ۱۴۰۱/۱۱/۱۸ از <http://journals.miu.edu.af>
۸. وزارت تحصیلات عالی، (۱۳۹۷)، پلان استراتژیک ملی وزارت تحصیلات عالی افغانستان، بازیابی شده در تاریخ ۱۴۰۱/۱۲/۱۲ از <https://mohe.gov>

