



## استراتژی‌های بقا و پایداری سازمان‌ها در محیط‌های فرار

(مطالعه موردی: پوهنتون غالب هرات)

نکارنده‌گان: محمد عابد انور\* 

نصیراحمد محق\*\* 

### چکیده

دنیا اکنون یک ده‌کده کوچک است. تحولات در یک گوشه آن، به سرعت همه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تحولات بسیار، جوامع و سازمان‌ها را متأثر می‌سازد و محیط کار را بی‌ثبات می‌نماید؛ پس لازم است تا سازمان‌ها برای بقا و پایداری، خود را با این تحولات وفق دهند تا متأثر نگردند. این یعنی، داشتن استراتژی‌هایی که بتواند بقای آنان را تضمین و سازمان را پایدار نماید؛ باتوجه به این امر، این تحقیق بر اساس هدف آن از نوع کاربردی می‌باشد و با جست‌وجو در پی این بوده است که: استراتژی‌های بقا و پایداری برای پوهنتون غالب هرات کدام‌هایند، و کدام‌یکی این استراتژی‌ها برای بقا و پایداری پوهنتون غالب هرات اهمیت بیش‌تری دارد؟ این تحقیق کاربردی داده‌های کمی و کیفی را به شیوه تحلیل سلسله‌مراتبی AHP و از طریق برنامه Expert Choice مورد تحلیل قرار داده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بوده که از مطالعات کتابخانه‌یی ترتیب گردیده است. اولویت‌بندی و وزن‌دهی استراتژی‌ها، توسط هفت تن از خبره‌گان، که هیئت رهبری پوهنتون غالب هرات بودند، صورت پذیرفت. نتایج حاکی از این است، که استراتژی‌های مدرن‌شدن، مدیریت مصارف و تنوع تولید یا خدمات، مهم‌ترین استراتژی‌های بقا و پایداری برای پوهنتون غالب هرات اند.

**واژه‌گان کلیدی:** پوهنتون غالب، استراتژی‌های بقا و پایداری، محیط‌های فرار.

\* کادر علمی پوهنتون / دانش‌گاه غالب هرات، هرات، افغانستان ([anwar.mohammadabed@gmail.com](mailto:anwar.mohammadabed@gmail.com))

\*\* مدیر ارشد پروژه/سازمان Shelter Now International، هرات، افغانستان ([Mohiq.nasir@gmail.com](mailto:Mohiq.nasir@gmail.com))

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License ثبت می‌باشد.



ISSN

P: 2788-4155

E: 2788-6441

Ghalib



Received: 02/ 11/ 2022

Accepted: 15/ 03/ 2023

OPEN ACCESS <<https://ghalibqjournal.com/index.php/ghalibqjournal>>DOI: <https://doi.org/10.58342/ghalibqj.V.40.11.2>

## Survival and Sustainability Strategies for Organizations in Volatile Environments

(Case Study: Ghalib University of Herat province)

**Authors:** Mohammad Abed Anwar\*   
Nasir Ahmad Mohiq\*\* 

### Abstract

The entire planet resembles a little town. Changes in one area will have an influence on everyone. More importantly, these changes will also have an impact on the majority of organizations and industries, resulting in instability. It is thus necessary for these organizations and industries to adapt to these changes in order to survive and remain sustainable. This would necessitate a set of tactics capable of ensuring their existence and sustainability. All things considered, this research is useful in terms of its purpose, and it investigates Ghalib University's survival and sustainability measures in-depth and determines the significance level of each strategy.

The qualitative and quantitative data from this functional research were examined utilizing a hierarchical research technique and Expert Choice data analysis software. The study data is obtained by questionnaire and is based on a preceding review of the concept's literature. The initiatives are prioritized by a committee of specialists on Ghalib University's administrative panel. According to the findings, the most important measures for Ghalib University to remain viable and ensure its survival are modernization, expenditure control, and a wide range of services and products.

**Keywords:** Ghalib University, survival and sustainability strategies, volatile environments.

\*Ghalib University-Herat, Herat, Afghanistan (anwar.mohammadabed@gmail.com)

\*\*Senior project manager of Shelter Now International, Herat, Afghanistan (Mohiq.nasir@gmail.com)

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.



## ۱. مقدمه

یک حقیقت غیرقابل انکار در برابر حیات سازمان‌ها، موجودیت تغییرات بی‌شمار است؛ این‌که تغییرات با سرعت بالا حیات سازمان‌ها را متأثر می‌سازد، در دنیای امروز، به امری معمول تبدیل گشته است. سرعت بالای تغییرات، کارایی و مدیریت سازمان‌ها را متحول ساخته است و سازمان‌هایی که از این تحولات و محیط فرار آگاهی کافی نداشته باشند و خود را با اوضاع وفق ندهند، متحمل شکست و نابودی خواهند گردید.

سازمان‌ها یکی از محرکه‌های رشد اقتصادی، پایداری و توسعه صنعتی در کشورها به حساب می‌آیند. در دنیای امروزی، تغییرات بنیادی در سیستم‌های بین‌المللی و منطقه‌یی، تحولات عمیق و سریع در سیاست‌ها و حکومت‌داری‌ها، سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌یی را با بحران‌های ویران‌گر مواجه ساخته است. منشأ اصلی این بحران‌ها، تحولات سریع یا محیط فراری است که سازمان در آن فعالیت دارد و از این تحولات متأثر می‌گردد.

افغانستان از چندین دهه به این طرف گواه تغییرات عمیق در تمام زمینه‌ها بوده است. این امر برای تمام دنیا ثابت است که فعالیت در این جغرافیا، نیاز به بررسی دقیق وقایع تاریخی، بافت فرهنگی، تحولات سیاسی و مسائلی از این دست دارد. این محیط فرار، که در آن هر لحظه قوانین در حال تغییر است، می‌طلبد تا سازمان‌ها برای بقا و پایداری خود استراتژی‌های مناسب را هم‌سو با تغییرات داشته باشند. نبود چنین درک عمیق و درست از این جغرافیا، نه تنها باعث تباهی سازمان‌ها می‌گردد؛ بل که زیرساخت‌هایی را نیز ویران می‌کند که ساخت مجدد آن سال‌های متمادی را ضرورت دارد و نسل‌های بعدی را با مشکلات فراوان مواجه می‌سازد.

باتوجه به شرایط موجود ذکر شده، انجام این چنین تحقیق در زمان حاضر برای پوهنتون غالب هرات آن چنان حیاتی می‌باشد، که برای بقا و پایداری آن مانند چراغی راه‌نما عمل خواهد کرد تا تصمیم‌گیران، با درک حقایق موجود در محیط، با اتخاذ استراتژی‌هایی درست، بتوانند در این محیط متلاطم، بقای خود را تضمین کنند و به پایداری مناسبی برسند. این سازمان تحصیلی با این رویکرد خواهد توانست به فعالیت خود ادامه دهد.

در باب پیشینه تحقیق به بیان چند نمونه از تحقیقات انجام شده<sup>۱</sup> که به صورت نامستقیم از آن‌ها سودجسته‌ایم<sup>۲</sup> در این زمینه می‌پردازیم، تا ذهنیت بیش‌تری برای خواننده در این باب به وجود آید:

در تحقیقی تحت عنوان «بقای سازمانی: اثرات مهارت رهبری و استراتژی»، که توسط روزلین<sup>۱</sup> و هم‌کاران در سال ۲۰۱۴ انجام شده و در مجله علمی اقتصاد و مدیریت چاپ شده است، با بیان ده عامل متفاوت، که می‌تواند بقای سازمان را تهدید کند، مهم‌ترین عوامل را عدم نظارت و بررسی‌های

<sup>1</sup> Roseline

بعد از تطبیق استراتژی‌ها توسط رهبری سازمان‌ها بیان می‌کند. برای بقا و موفقیت سازمان‌ها به گفته آقای روزلین و هم‌کاران، چهار عامل ذیل ضروری است. نخست، رهبری سازمان باید یک سیستم بررسی عمل کرد را بعد از تطبیق استراتژی‌های خود ایجاد کند؛ دودگر، رهبری سازمان باید زمان‌بندی درستی را از ارزیابی عمل کرد سازمان به‌منظور موفقیت و شکست آن داشته باشند؛ سوم این‌که مدیران اجرایی باید موفقیت را تجلیل کنند؛ ولی تدقیق داشته باشند که چه‌گونه انجام شد، و نهایتاً مدیران اجرایی رده‌بالا، سیستمی را به‌وجود آورند تا بتواند فکتورهای رسیدن به موفقیت را در منابع داخلی و خارجی شناسایی و دسته‌بندی نماید (۴۷). این تحقیق نظارت متداوم سیستم را مهم می‌داند، و کمک شایانی برای محققان آتی جهت انجام تحقیق در زمینه می‌کند.

تحقیق دیگری تحت عنوان «تأثیر پلان‌گذاری استراتژیک بر عمل کرد و بقای سازمان»، که توسط آکین لی و فاسوگین<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۰ انجام شده و در مجله بین‌المللی مدیریت به چاپ رسیده است، دریافته‌اند که: پلان‌گذاری استراتژیک باعث عمل کرد به‌تر سازمان، عمق عمل کرد پلان‌گذاری استراتژیک وابسته به فکتورهای مدیریتی، محیطی و سازمانی بوده و رابطه مستقیمی میان پلان‌گذاری استراتژیک، به‌بود عمل کرد سازمان و بقای آن وجود دارد (۷۳). این یعنی، تعدد استراتژی و بازنگری دقیق آن، چیزی که تحقیق کنونی به جست‌وجوی آن است.

در تحقیقی تحت عنوان «تحولات سازمانی: یک نیاز نو‌ظاهر برای بقا و موفقیت»، که توسط باریجو<sup>۳</sup> در سال ۲۰۰۵ انجام شده و در مجله مطالعات اقتصادی نپال به چاپ رسیده است، دلایل تحولات سازمانی را به دو دسته تقسیم نموده است: طبیعت تحولات سازمانی و دلایل ضرورت به تحولات سازمانی را بیان کرده است. دلایل ضرورت به تحولات سازمانی را تغییرات در محیط، تغییرات در سطوح مدیریتی، کم‌بود سازمان‌ها و عدم موجودیت انطباق‌پذیری توسط سازمان‌ها می‌نگارد. آقای باریجو بیان می‌دارد، که برای موفقیت سازمان باید تحولاتی حول سه محور در سازمان به‌وجود آید: تغییرات ساختاری، تغییرات فناورانه و تغییرات در ارزش‌های سازمان (۸۱). این تحقیق دلایل انطباق‌پذیری را برای موفقیت سازمان بیان نموده و هم‌سو باهدف تحقیق ما می‌باشد.

چنان‌که دیده می‌شود، در تحقیقات قبلی، باهدف تحقیق حاضر، تحقیقات فراوانی صورت پذیرفته و استراتژی‌هایی نیز برای حصول هدف تحقیق نیز بیان گردیده است؛ اما این‌که این استراتژی‌ها از دید خبره‌گان در محیط افغانستان کارایی دارند و این‌که اگر کارایی داشته باشند، کدام استراتژی‌ها اهمیت بیش‌تری دارند، پرسش و هدفی است که تحقیق حاضر در جست‌وجوی آن است.

<sup>2</sup> Akinyele & Fasogbon

<sup>3</sup> Bharijoo

روش تحقیق کنونی بر اساس هدف کاربردی می‌باشد. ابزار تحقیق پرسش‌نامه محقق‌ساخت بوده، که از مطالعات کتابخانه‌یی با استفاده از منابع و مأخذ موجود مانند کتاب‌ها، گزارش‌ها، پایان‌نامه‌ها و مقالات که در خصوص موضوع تحقیق نوشته شده است، ترتیب گردیده است؛ سپس به منظور اولویت‌بندی و وزن‌دهی استراتژی‌ها، با هفت تن از خبره‌گان که هیئت رهبری پوهنتون غالب هرات بودند، توسط پرسش‌نامه اولویت‌بندی عوامل صورت پذیرفت؛ لذا جامعه آماری پوهنتون غالب و حجم نمونه، هفت تن از اعضای هیئت رهبری می‌باشند. برای اولویت‌بندی استراتژی‌های مؤثر بر بقا و پایداری پوهنتون غالب هرات، بعد از وزن‌دهی استراتژی‌ها، از روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی AHP و نرم‌افزار Expert Choice استفاده گردید.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که استراتژی‌های مدرن‌شدن، مدیریت مصارف و تنوع تولید یا خدمات مهم‌ترین استراتژی‌ها برای بقا و پایداری پوهنتون غالب بیان شد. کم‌ترین اهمیت را استراتژی‌های قانون‌مداری و استراتژی‌های آموزش سازمانی و تعهد سازمانی دارند، که تفاوت نتایج تحقیق را با تحقیقات گذشته نشان می‌دهد.

## ۲. محیط فرآر

زمانی که سرعت تغییرات در حال افزایش و تعداد عواملی که تغییر را به وجود می‌آورند چند برابر می‌شود، محیط فرآر گفته می‌شود (Petrovic, et al, 202: 600). در این محیط‌ها، زمان میان تغییرات اساسی در حال وقوع بسیار کم است و هر تغییر می‌تواند چندین عامل داشته باشد. این امر سازمان‌ها را با مشکلات سخت و فراوانی مواجه می‌سازد و یک آزمایش دشوار برای آنان می‌باشد.

## ۳. استراتژی‌های بقا و پایداری

### ۳-۱. مدرن‌شدن

در دنیا مدرن، سرعت تحولات در سطوح بین‌الملل به قدری زیاد است، که سازمان‌ها را وادار به ارائه خدمات سریع با استاندارد بالا می‌سازد (Saeki, 1994: 301). این تحمیل هم از جانب رقیبان و هم از جانب مشتریان به سازمان فشار می‌آورد، که برای بقا به طرف مدرن‌شدن به پیش بروند. گفتن این امر آسان به نظر می‌رسد؛ ولی زمانی که مراحل تطبیق فرا می‌رسد، جدال سختی میان سنت و سنت‌گراها و تحولات عمیقی که سازمان را در اثر روند کُند مدرن‌شدن تحت تأثیر قرار داده، صورت می‌گیرد (Sawyer, 2001: 565).

مزایای مدرن‌شدن که شامل بالا رفتن استانداردهای کار، دقت بالا در انجام کارها، نیاز کم‌تر به نیروی بشری، کم‌شدن روند بروکراسی و موارد شبیه به این‌ها می‌باشد، توانایی سازمان را برای رقابت

در بازار افزایش می‌دهد (Saeki, 1994: 301)؛ از جانبی نیز مدرن شدن نیاز به استراتیژی‌های دقیقی دارد که مدیران سازمان باید در تدوین و تطبیق آن‌ها نهایت دقت را انجام دهند. این یعنی، باید بر اساس توانایی موجود در سازمان، محیطی که سازمان در آن قرار دارد و این که آیا مدرن شدن قابل پذیرش برای مشتریان هست و یا نه، و این که اطمینان داشته باشند منابع مورد ضرورت این تحول قابل حصول اند، خواه این منابع انسانی (افراد متخصص و یا آموزش منابع انسانی) و یا غیر انسانی (فناوری‌های مرتبط) باشند (Hinings, et al, 1996: 903).

### ۳-۲. مدیریت مصارف

مدیریت مصارف به استفاده از اطلاعات مصرفی سازمان جهت اولویت‌بندی استراتیژی‌ها، فن‌های تطبیق استراتیژی‌ها و نحوه کنترل مصارف تطبیق استراتیژی‌ها اطلاق می‌گردد (Govindarajan and Shank, 1992: 14). بیش‌تر سازمان‌های امروزی به نظر می‌رسد سیستم مدیریت مصارف‌شان در دنیای رقابتی مدرن کارا نیست (Shank, et al, 1993: 1)، روشی که آن‌ها اختصاص می‌دهند، توزیع مصارف در میان تمام تولیدات‌شان است که این یک روش منسوخ‌شده است (همان‌جا).

سازمان‌های بزرگ تأکید دارند، استراتیژی‌های کم‌مصرف، تمرکز اصلی‌شان روی پروسه تولید با بازدهی بالا است (Cooper, 1995: 19). برای بالابردن بازدهی، تمرکز جدی در چنین سازمان‌ها، به بهبود روند ارائه خدمات و کوچک‌نمودن عملیات است (Hamel and Parahalad, 1994: 2). هم‌چنین سازمان‌ها به تغییر روش ارائه خدمات جهت کنترل مصارف اقدام می‌کنند؛ مانند حذف فعالیت‌های بی‌ارزش یا کم‌ارزش (Chenhall and Smith, 1998: 247).

### ۳-۳. تنوع تولیدات

در سازمان‌های مدرن یا تنوع تولیدات وجود دارد، و یا به‌بود عمل کرد و تولیدات می‌پردازند، و یک سیستم قابل اعتماد و پایدار را برای داشتن منابع عایداتی برای خود ساخته‌اند (ElMaraghy, et al, 2013: 629). برای تنوع تولید در سازمان برنامه‌ریزی دقیقی نیاز است تا بتواند موفق باشد و خود باعث تحولات منفی در سازمان نگردد.

برنامه‌ریزی تنوع تولیدات عناصری دارد، که طبق آن باید اقدام گردد. این عناصر شامل پروسه برنامه‌ریزی، ابزار لازم، هزینه‌ها، زمان، برنامه‌ریز متخصص و کمپیوتری، اطلاعات محصول جدید، الزامات محصول جدید، فناوری مورد ضرورت و منابع محصول جدید، که تمام این عناصر باید برای تولید هر عنصر جدید دقیق بررسی و تطبیق گردد (ElMaraghy, 2009: 8).

### ۳-۴. تغییر استراتژی

تغییر استراتژی به پروسه متداوم بررسی و بازنگری استراتژی‌ها، جهت سازمانی، توانایی‌ها و خدمات ارائه شده توسط سازمان در یک محیط در حال تغییر بر اساس نیازهای جدید داخلی و مشتریان خارجی گفته می‌شود (Moran and Brightman, 2001: 11). اکنون این یک امر غیرقابل انکار است، که تغییر استراتژی و مدیریت درست آن در یک سازمان، پیامد دیگری جز موفقیت برای سازمان به ارمغان نمی‌آورد (Todnem, 2005: 369). دیگر استراتژی‌های ثابت و ایستا برای سازمان موفقیت به وجود نمی‌آورند؛ زیرا دنیا دیگر ارزش‌ها و مشتریان ثابتی ندارد. دولت‌ها و قوانین در حال تغییر اند و عدم انطباق با این تغییرات و اتخاذ استراتژی مناسب، سازمان را در جای‌گاه نابودی قرار خواهد داد. نحوه تغییر استراتژی‌ها باید بر اساس سرعت تغییرات، نحوه به وجود آمدن تغییرات، مقیاس تغییرات و موجودیت دلایل علمی قناعت‌بخش برای ضرورت ایجاد تغییرات استراتژی تطبیق گردد (Todnem, 2005: 377).

### ۳-۵. تغییر ساختار

یکی از اشتباهات رایج در سبک مدیریتی سازمان‌ها، مقایسه میان مصارف و عواید برای بررسی عمل کرد سازمان بود، که نمی‌توانست نقاط آسیب‌پذیر سازمان را مشخص سازد. حالا برای بررسی اشتباهات و عمل کرد نامطلوب سازمان، به استراتژی‌ها و ساختار سازمانی توجه می‌گردد (Fligstein and Dauber, 1989: 74).

تغییر ساختاری بر اساس رویکردهای ذیل باید پدیدار گردد:

۱. به بود عمل کرد ساختاری سازمان؛

۲. کنترل عمل کرد مدیران بی‌باک؛

۳. تشخیص اولویت‌ها.

تغییر ساختار الزاماً به معنای تغییر آئی روندها، افراد و تشکیلات نیست؛ بل در راستای حفظ سازمان و هم‌گام با تغییرات محیطی، تغییرات استراتژی، تنوع تولید و خدمات و سایر فکتورها، این تغییر نیز الزامی است.

### ۳-۶. آموزش سازمانی

سازمان‌هایی در مسیر رشد قرار دارند، که اشتباهات کم‌تری را انجام دهند. برای این امر باید سازمان‌ها به صورت متداوم، آموزش سازمانی داشته و آموزش سازمانی یکی از اصول ثابت سازمانی

آنان باشد (Sekerka, 2009: 77). انجام اشتباه تنها منوط به خود عمل نیست، سازمان برای تصحیح آن زمانی را از دست می‌دهد و در برگشت به مسیر اولی، برای رقیبان فرصت می‌دهد تا زمان بیش‌تری را برای به شکست دادن این سازمان و جذب بازار به سمت خود داشته باشند.

آموزش سازمانی در دو بُعد اهمیت فراوانی پیدا کرده است؛ نخست، زمانی که کارمند جدید استخدام می‌گردد، آموزش سازمانی سوای آن که کارمند جدید دارای چه نبوغ و سطح تحصیلات باشد، اهمیت دارد؛ زیرا ساختار و عمل کردها در هیچ سازمانی یک‌سان نیست و چه بسا عدم آموزش سازمانی به این فرد خسارات عمیقی را به سازمان وارد کند؛ دوم، اهمیت آموزش سازمانی در طبیعت دنیای امروزی نهفته است. از یک سو اختصاص فوق‌العاده علوم و جزئی شدن آن باعث شده تا همه اطلاعات کافی پیدا نکنند و صرف در محور یک موضوع نهایت کوچک تخصص ویژه پیدا کنند و از سوی دیگر محیط و قوانین در حال تغییر سازمان‌ها را متحول می‌کند و این تحول بقای آن را حفظ می‌کند. این تحولات متداوم سازمانی به آموزش متداوم سازمانی نیز ضرورت دارد و باید به یک اصل در فرهنگ سازمانی مبدل شود (همان: ۸۱).

### ۳-۷. تعهد سازمانی

عوامل تغییر منابع انسانی در یک سازمان شامل، تقاعد، ارتقای بست، تنزیل بست، استعفا و اخراج می‌باشند (Bharjoo, 2005: 82). به‌ترین حالت تغییر منابع انسانی تقاعد، ارتقای بست و نهایتاً تنزیل بست است؛ به‌استثنای تقاعد، سازمان توانسته نیروی بشری خود را که توسط آن‌ها سازمان را زنده نگه می‌دارد، حفظ کند.

زمانی که بحث استعفا و اخراج کارمند مطرح می‌گردد، جای‌گزینی آن برای سازمان چالش را پدیدار می‌نماید. از یک سو مدیران دارای عقاید و طرز مدیریت منحصر به فرد خود اند، و فرد جدید تا با این روند خود را وفق دهد، هم برای مدیران ارشد و هم برای سازمان زمان بر است؛ و از طرفی نیز استخدام نیاز به آموزش سازمانی دارد؛ چنان‌که در آموزش سازمانی بیان گردید. این امر نیز زمان زیادی از سازمان را در بازار متلاطم امروزی می‌گیرد (همان: ۸۳).

تعهد سازمانی بر اساس نظریات بالا برای سازمان در زمان کنونی یک امر حیاطی پنداشته می‌شود. کارمندان متعهدی که آموزش سازمانی دیده اند و تجربه در ارتباط فعالیت‌های سازمان اندوخته اند، در زمان‌های بحرانی بیش‌ترین و به‌ترین سرمایه سازمان اند.

### ۳-۸. مدیریت عقاید

مدیریت عقاید، پروسه‌یی است که سازمان تلاش می‌کند دیدگاه جامعه را در ارتباط خود کنترل کند (Allen and Caillouet, 1994: 44). این یک استراتژیی مقابله با بحران است. این استراتژیی توسط



مدیران و سهام‌داران سازمان در مقابله با سوالاتی که در زمان بحران سازمان را هدف قرار می‌دهد، مورد استفاده قرار می‌گیرد (Adim and Ekpa, 2020: 1574).

این استراتژی باید در اوج بحران و حساس‌ترین شرایط بحران توسط سازمان به کار رود، تا نشان دهد که اصالت سازمان و تعهد آن چه قدر است و هنوز اهداف و استراتژی‌های سازمان دست‌یافتنی‌اند. اساس این استراتژی بر تیوری مشروعیت استوار است. تیوری مشروعیت بیان می‌کند که اساس مدیریت عقاید بر بنیاد رفتار و گفت‌وگوهای مدیران با جامعه، هدف سازمان است. هر قدر که مدیران سازمان در این امر موفق باشند، سازمان موفقیت بیش‌تری را در زمان بحران کسب می‌کند (Massey, 2001: 153).

### ۳-۹. قانون مداری

سازمان‌های فعال در محیط‌های در حال تغییر، بر اساس میزان درآمدشان سطح قانون‌مداری آن‌ها متغیر است. سازمان‌هایی که میزان درآمد کم‌تری دارند، پای‌بندی آن‌ها به قوانین کم‌تر است و به دنبال راه‌های گریز از قوانین می‌باشند (Walker and McCarthy, 2010: 317). عدم قانون‌مداری سازمانی، نتایج بدی را هم برای سازمان و هم برای دولت و مردم به وجود می‌آورد. این یک امر واضح است که قانون‌مداری سازمان، حس اعتماد را میان سازمان، دیگر نهادها و مردم به وجود می‌آورد؛ زیرا قانون‌مداری مشروعیت را به سازمان هدیه می‌دهد و اعتماد حاصل این امر است.

### ۴. استراتژی‌های پوهنتون غالب هرات

پوهنتون غالب هرات در ۱۳۸۹ در ولایت هرات تأسیس گردید. این پوهنتون دارای پنج پوهنحی: طب معالجه‌وی، طب دندان، اقتصاد، حقوق و علوم سیاسی و کمپیوترساینس می‌باشد. این نهاد تحصیلی، هفت برنامه استراتژی برای سال‌های ۱۳۹۸-۱۴۰۲ دارد، که قرار ذیل می‌باشد (<https://ghalib.edu.af/ckeditor/kcfinder/upload/files/%20.pdf>):

۱. افزایش دسترسی به تحصیلات عالی و بهبود کیفیت تدریس؛
۲. بهبود تحقیق؛
۳. ترویج علم و ترقی تعالی جامعه افغانی؛ کاربردی‌ساختن دانش و اشتغال پوهنتون غالب در فعالیت‌های بیرون از کمپس؛
۴. بهره‌گیری از تجربیات جامعه جهانی، توسعه و ایجاد توأمیت با نهادهای علمی-آکادمیک داخلی و خارجی، جهت استفاده از تازه‌ترین دست‌آوردهای علمی و فنی؛

۵. رشد اقتصادی و مالی: افزایش سهم بازار در سطوح محلی و ملی، افزایش عواید سالانه، افزایش کارایی و معقولیت مصارف، افزایش مفاد سالانه؛
  ۶. استفاده از فناوری، جهت فراهم‌سازی زیربناهای جدید و مؤثر فناوری معلوماتی و بلندبردن و سهل‌سازی پروسه تدریس و تعالی یادگیری؛
  ۷. به‌بود طرز اداره، ارتقای کیفیت، مسؤلیت اجتماعی و حفظ محیط زیست.
- این استراتژی‌ها بر اساس چهارچوب تعریف‌شده وزارت تحصیلات عالی افغانستان تدوین گردیده است. به استثنای یک هدف استراتژیک، تمامی استراتژی‌های مصرفی و متکی به درآمد پوهنتون از بابت خدمات آموزشی توسط این پوهنتون است. از آنجایی که پوهنتون غالب هرات در یک محیط فرار قرار دارد، اتکا به این استراتژی‌ها می‌تواند مشکلات فراوانی را برای ادامه فعالیت این نهاد به‌وجود آورد.

### ۵. نتایج تحقیق

بعد از مشخص‌شدن استراتژی‌های بقا و پایداری از مطالعات کتاب‌خانه‌یی، پرسش‌نامه ترتیب و با ۱۰ تن از اعضای کادر علمی پوهنتون شریک ساخته شد. آن‌ها روایی پرسش‌نامه را تأیید و محاسبه پایایی آن نیز صورت گرفت. بعد از وزن‌دهی پرسش‌نامه‌ها توسط هیئت ره‌بری پوهنتون غالب هرات، داده‌ها با استفاده از روش تحلیل (سلسله‌مراتبی AHP) و نرم‌افزار Expert Choice مورد تحلیل قرار گرفت که قرار ذیل بیان می‌گردد:

جدول (۱): ماتریکس اوزان استراتژی‌ها

استراتژی‌ها	مدرن‌شدن	مدیریت مصارف	تنوع تولیدات	تغییر استراتژی	تغییر ساختار	آموزش سازمانی	تعهد سازمانی	مدیریت عقاید	قانون‌مداری
مدرن‌شدن	۱,۰۰	۳,۶۴	۵,۰۰	۵,۵۷	۳,۱۹	۴,۶۲	۷,۰۰	۳,۷۶	۴,۷۱
مدیریت مصارف	۱,۵۸	۱,۰۰	۲,۷۹	۴,۳۱	۲,۹۶	۳,۵۷	۴,۷۱	۲,۹۴	۵,۵۷
تنوع تولیدات	۰,۳۰	۱,۴۳	۱,۰۰	۳,۹۳	۴,۱۴	۳,۱۹	۲,۶۳	۴,۴۹	۳,۷۳
تغییر استراتژی	۰,۳۰	۱,۲۱	۱,۳۸	۱,۰۰	۳,۳۶	۲,۹۰	۴,۱۹	۴,۳۱	۳,۵۷
تغییر ساختار	۰,۸۵	۲,۰۷	۰,۴۳	۱,۴۹	۱,۰۰	۴,۶۰	۵,۴۵	۳,۱۹	۴,۴۳
آموزش سازمانی	۰,۶۲	۰,۵۳	۰,۶۸	۰,۹۳	۰,۹۹	۱,۰۰	۳,۱۶	۲,۷۶	۲,۱۴
تعهد سازمانی	۰,۱۶	۰,۳۲	۳,۲۳	۱,۹۵	۱,۱۶	۱,۳۳	۱,۰۰	۲,۷۸	۲,۶۹
مدیریت عقاید	۰,۷۴	۲,۲۸	۱,۵۶	۰,۹۹	۰,۶۸	۲,۳۰	۲,۰۸	۱,۰۰	۵,۵۷
قانون‌مداری	۰,۴۲	۰,۲۱	۱,۵۱	۰,۴۶	۰,۳۵	۰,۷۰	۲,۰۰	۰,۲۹	۱,۰۰

## اولویت بندی استراتژی‌ها

جدول (۲): درجه اولویت استراتژی‌ها

درجه اولویت	استراتژی	فیصدی اهمیت
۱	مدرن شدن	۲۱
۲	مدیریت مصارف	۱۶
۳	تنوع تولیدات	۱۳
۴	تغییر ساختار	۱۲
۵	تغییر استراتژی	۱۱
۶	مدیریت عقاید	۹
۷	تعهد سازمانی	۷
۸	آموزش سازمانی	۷
۹	قانون مداری	۴

طوری که در جدول بالا دیده می‌شود، مدرن شدن با ۲۱٪ مهم‌ترین استراتژی برای بقا و پایداری در پوهنتون غالب هرات بیان شده است. در قدم دوم، مدیریت مصارف با ۱۶٪ و تنوع تولیدات یا خدمات با ۱۳٪ در قدم سوم، مهم‌ترین استراتژی‌ها انتخاب گردیده اند. قانون مداری با ۴٪، کم‌اهمیت‌ترین استراتژی برای بقا و پایداری پوهنتون غالب بیان گردیده است. بعد از قانون مداری، آموزش سازمانی و تعهد سازمانی با ۷٪ اهمیت، بالاتر از قانون مداری قرار گرفته‌اند.

## محاسبه سازگاری ماتریکس

جدول (۳): محاسبه سازگاری ماتریکس

I.R.	I.I.	Ave. $\lambda$	$\lambda_{max}$	AxW	استراتژی
۰,۰۶۷	۰,۰۹۸	۹,۷۸	۱۰,۵۰	۳,۴۴	مدرن شدن
			۱۰,۹۵	۲,۱۱	مدیریت مصارف
			۱۱,۲۹	۱,۷۲	تنوع تولیدات
			۱۰,۵۵	۱,۲۳	تغییر ساختار
			۹,۴۸	۱,۰۹	تغییر استراتژی
			۹,۹۸	۰,۶۰	مدیریت عقاید
			۹,۸۵	۰,۴۴	تعهد سازمانی
			۹,۳۸	۰,۴۶	آموزش سازمانی
			۱۰,۱۸	۰,۲۶	قانون مداری

طوری که در جدول پیش مشاهده می‌گردد، شاخص سازگاری برای ماتریکس تحقیق، برابر است با (I.R. = ۰,۰۶۷). این مقدار کم‌تر از ۰,۱ است؛ بناءً ماتریکس فوق سازگار و قابل اعتماد است. هم‌چنان این محاسبه پایایی پرسش‌نامه در روش AHP می‌باشد.

## ۶. مناقشه

باتوجه به استراتژی‌های کنونی پوهنتون غالب (مبحث استراتژی‌های غالب) و بررسی آن، دیده می‌شود که، توجه بیش‌تری به استراتژی‌های کم‌اهمیت بر اساس نتایج تحقیق حاضر شده است. این را نیز باید بیان کرد که پوهنتون غالب ملزم به داشتن استراتژی‌های به‌خصوصی از جانب وزارت تحصیلات عالی افغانستان است؛ اما با آن‌هم اکتفاکردن محض به این استراتژی‌ها و استمرار فعالیت بر اساس این دیدگاه، خود یک اشتباه استراتژیک برای این پوهنتون دانسته می‌شود. دراین تحقیق، آشکار گردید که الزام وزارت تحصیلات عالی به استراتژی‌های به‌خصوص، دیدگاه پوهنتون غالب را دربارهٔ اتخاذ استراتژی‌های متنوع که بتواند بقا و پایداری آن را در محیط افغانستان تأمین کند محدود کرده و تحت تأثیر قرار داده است. تحقیق کنونی واضح بیان می‌دارد که پوهنتون غالب نیازمند تجدید استراتژی‌های کنونی خود برای بقا و پایداری می‌باشد.

## ۷. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۷-۱. نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر تشخیص استراتژی‌های بقا و پایداری، و اولویت‌بندی آن‌ها در پوهنتون غالب هرات بوده است. بر اساس نتایج تحقیق که استراتژی‌های مدرن‌شدن با ۲۱٪، مدیریت مصارف با ۱۶٪ و تنوع تولید یا خدمات با ۱۳٪، مهم‌ترین استراتژی‌ها برای بقا و پایداری پوهنتون غالب بیان شد.

انتخاب این استراتژی‌ها نشان می‌دهد که پوهنتون غالب و مدیران ارشد آن اهمیت مدرن‌شدن و مزایای آن را می‌دانند. اولین مزیت مدرن‌شدن، سرعت بالای روندها و کم‌شدن هزینه‌ها می‌باشد. این دو مزیت کمک بسیاری برای بقا و پایداری سازمان‌ها دارند. مدیریت مصارف و تنوع تولیدات یا خدمات استراتژی‌های مهم دیگر اند، که تطبیق درست آن‌ها از یک جانب استحکام سازمان را به‌وجود می‌آورد و قدرت تصمیم‌گیری آن را بالا می‌برد، و از جانب دیگر استراتژی تنوع تولید و خدمات، نام و برند سازمان را در بازار برجسته می‌سازد و نشان‌دهندهٔ قدرت رقابت بالای آن در بازار است.

کمترین اهمیت را استراتیژی‌های قانون‌مداری با ۴٪ و استراتیژی‌های آموزش سازمانی و تعهد سازمانی با ۷٪ دارند. این‌ها استراتیژی‌های مهمی در بقا و پایداری سازمان اند؛ اما اهمیت این استراتیژی‌ها در محیط فرار و کم‌ثبات به تناسب استراتیژی‌های مدرن شدن و تنوع تولید کمتر به نظر می‌رسد؛ زیرا استراتیژی‌های فوق برای سازمان‌ها به تناسب استراتیژی‌های برتر پُرهزینه اند و ثبات آن را می‌تواند به تزلزل اندازد.

## ۷-۲. پیش‌نهادها

باتوجه به نتایج تحقیق کنونی و استراتیژی‌های فعلی پوهنتون غالب هرات، نیاز به بازنگری استراتیژی‌های فعلی پوهنتون غالب هرات یک امر الزامی است. تغییرات دائمی و مستمر بازار و عدم پاسخ‌گویی این استراتیژی‌ها به تغییرات، در این تحقیق واضح گشت؛ بنابراین، پیش‌نهاد می‌گردد تا پوهنتون غالب هرات، با بازنگری عمیق استراتیژی‌های کنونی خود، ضمن توجه به نتایج تحقیق، یک مورد مسلکی را جهت تدوین استراتیژی‌های جدید بر اساس الزامات محیطی و داخلی خود به وجود آورد. نحوه تدوین و اجرای چنین استراتیژی‌ها، از جانب مورد مسلکی باید مشخص گردد و تحقیق کنونی به دنبال تحقق این امر نبوده است.

## ORCID

Mohammad Abed Anwar



<https://orcid.org/0000-0002-8552-0640>

Nasir Ahmad Mohiq



<https://orcid.org/0009-0000-4887-1129>

## سرچشمه‌ها

1. Adim, C. V. & Ekpa, I. H. (2020). "Crisis response strategies and organizational survival: A case of Dana Air Nigeria Limited". The Strategic Journal of Business & Change Management, 7(4), 1567-1582.
2. Akinyele, S. T, & Fasogbon, O. I. (2010). "Impact of strategic planning on organizational performance and survival". Research Journal of business management, 4(1), 73-82.
3. Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). "Legitimation endeavors: Impression management strategies used by an organization in crisis". Communications Monographs, 61(1), 44-62.
4. Bharijoo, S. M. (2005). "Organizational change: an emerging need for survival and success". Journal of Nepalese Business Studies, 2(1), 81-86.
5. By, R. T. (2005). "Organizational change management: A critical review". Journal of change management, 5(4), 369-380.
6. Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). "The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach". Accounting, organizations and society, 23(3), 243-264.
7. Cooper, R. (1995). *When lean enterprises collide: Competing through confrontation*. Harvard Business Press.

8. ElMaraghy, H., Schuh, G., ElMaraghy, W., Piller, F., Schönsleben, P., Tseng, M., & Bernard, A. (2013). "**Product variety management**". *Cirp Annals*, 62(2), 629-652.
9. ElMaraghy, H. A., & Wiendahl, H. P. (2009). **Changeability—an introduction**. In *Changeable and reconfigurable manufacturing systems* (pp. 3-24). Springer, London.
10. Fligstein, N., & Dauber, K. (1989). "**Structural change in corporate organization**". *Annual review of sociology*, 73-96.
11. **Herat Ghalib University strategic plan (2020-2024)**. Available On: <https://ghalib.edu.af/ckeditor/kcfinder/upload/files/%20.pdf>. [01/22/2023].
12. Govindarajan, V., & Shank, J. K. (1992). "**Strategic cost management: tailoring controls to strategies**". *Journal of Cost Management*, 6(3), 14-25.
13. Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T., & Kikulis, L. M. (1996). "**Values and organizational structure**". *Human relations*, 49(7), 885-916.
14. Massey, J. E. (2001). "**Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis**". *The Journal of Business Communication* (1973), 38(2), 153-182.
15. Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). "**Leading organizational change**". *Career development international*, 6(2), 111-119.
16. Petrović, I. B., Vukelić, M., & Mol, S. T. (2021). "**A critical perspective on career shocks in a volatile environment: Red Cross staff and volunteers aiding migrants on their way to Europe in 2016**". *Career Development International*, 26(4), 596-612.
17. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). **Competing for the future**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
18. Tidd, J. Besant, J., Pavitt, K. (2005). **Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change**. (3rd ed.) Hoboken, NJ: Wiley.
19. Saeki, T. (1994). "**The conflict between tradition and modernization in a sport organization: a sociological study of issues surrounding the organizational reformation of the all Japan Judo Federation**". *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 301-315.
20. Sawyer, R. K. (2001). "**Emergence in sociology: Contemporary philosophy of mind and some implications for sociological theory**". *American journal of sociology*, 107(3), 551-585.
21. Sekerka, L. E. (2009). "**Organizational ethics education and training: A review of best practices and their application**". *International Journal of Training and Development*, 13(2), 77-95.
22. Shank, J. K., Shank, J. H., Govindarajan, V., & Govindarajan, S. (1993). **Strategic cost management: the new tool for competitive advantage**. Simon and Schuster.
23. Sunday, K. J., Adekunle, I., & Roseline, O. (2014). "**Organizational survival: The effects of leadership skill and strategy**". *Science Journal of Business and Management*, 2(2), 44-49.
24. Taiwo, A. S., & Idunnu, F. O. (2007). "**Impact of Strategic Planning on Organizational**". *Research Journal of Business Management*, 1(1), 62-71.
25. Walker, E. T., & McCarthy, J. D. (2010). "**Legitimacy, strategy, and resources in the survival of community-based organizations**". *Social problems*, 57(3), 315-340.