

# شناسایی و تحلیل چالش‌های توسعه مدیریت اسلامی

## یک الگوی سیستمی

دکتر جعفر ترک‌زاده<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت ۸۸/۲/۱۵ - تاریخ تصویب ۸۸/۷/۲۹)

### چکیده

از رویکردی نظام‌گرا، توسعه و تحقق مدیریت اسلامی - به عنوان یک سیستم رفتاری - در سطوح کلان تا خرد، مستلزم سیستمی متشکل از سه بعد مفهومی، ساختاری و عملکردی است. این ابعاد می‌تواند در متن یک رویکرد راهبردی و با یک رهبری مناسب، به مثابه الگوی سیستمی توسعه سیستم‌های رفتاری، مبنای اقدام برای توسعه مدیریت اسلامی، مدیریت آن و نیز ارزیابی وضعیت آن قرار گیرد. در این مقاله، نخست الگوی مذکور به طور موجز تشریح شده است؛ سپس هشت چالش اساسی فراروی توسعه و استقرار مدیریت اسلامی در سطوح مختلف (ملی و سازمانی) بر آن اساس احصاء گردیده و مختصراً توضیح داده شده است. نهایتاً به برخی راه‌حل‌های مفید و عمل‌پذیر در شرایط کنونی برای غلبه نسبی بر چالش‌های مذکور اشاره شده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت اسلامی، سیستم رفتاری، چالش‌ها، راهکارها، الگوی سیستمی.

### مقدمه

مدیریت اسلامی نوعاً یک سیستم رفتاری است. این سیستم مبتنی بر مبانی نظری (اعتقادی) خاص و در یک چارچوب ساختاری ویژه، در برهه‌هایی از زمان و متناسب با بستر موقعیتی خود، توسط رسول بزرگوار اسلام حضرت ختمی مرتبت (ص) و برخی ائمه معصومین (ع) با موفقیت طرح‌ریزی و اجرا گردیده است و عملکرد موفق‌تری داشته است. متأسفانه روند رو به رشد این

۱- عضو هیات علمی دانشگاه شیراز، djt3779@yahoo.com

الگوی موفق، به دلایل مختلف متوقف مانده است. به گونه‌ای که اکنون طرح دوباره موضوع و حضور رقابتی و موفق آن در کنار الگوهای دیگر مدیریتی، مستلزم تلاش‌های احیاگرانه وسیع و عمیقی است. البته جای امیدواری در آن است که این سیستم از یک مبنای نظری و پشتوانه اعتقادی و عملی به وسعت و کمال دین اسلام و تاریخ پرفراز و نشیب آن برخوردار است. به علاوه امروزه یک نظام حکومتی قدرتمند به عنوان جمهوری اسلامی ایران از جهات مختلف پشتیبان توسعه آن است. نظامی که بسیاری از ملل مسلمان یا مظلوم دنیا چشم به موفقیت‌های حال و آینده آن دوخته‌اند. لذا می‌توان گفت هم اکنون ما در متن یک فرصت تاریخی برای احیا و توسعه مدیریت اسلامی و معرفی آن به جهانیان قرار گرفته‌ایم. شناسایی و تحلیل چالش‌های توسعه مدیریت اسلامی با رویکردی سیستمی، می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت در بهره‌گیری از این فرصت طلایی گردد؛ ان‌شاءالله.

### یک الگوی سیستمی برای توسعه مدیریت اسلامی

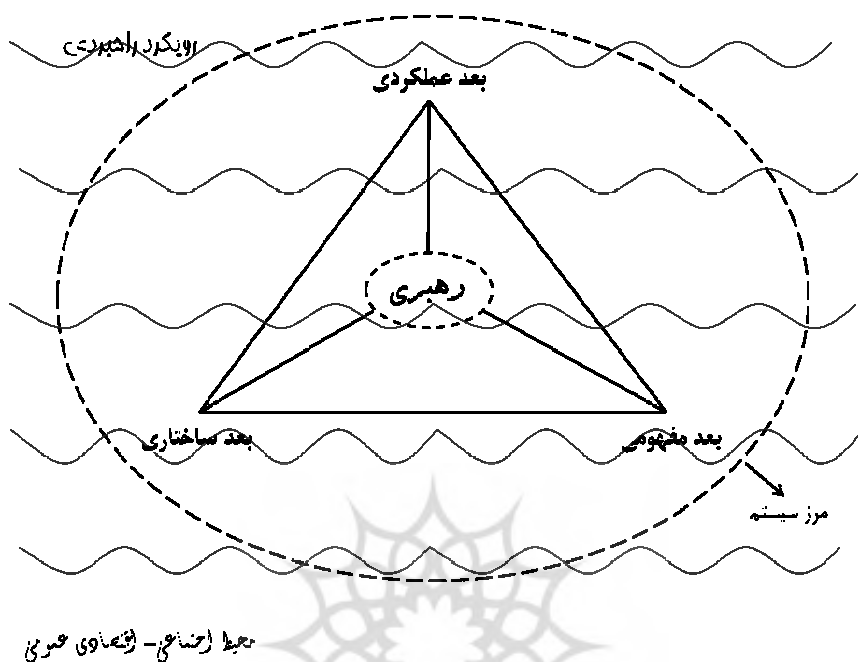
از رویکرد نظام‌گرا، برای توسعه و تحقق مدیریت اسلامی - به عنوان یک سیستم رفتاری - قاعدتاً لازم است مبتنی بر یک بن‌مایه مفهومی متقن و در ساختاری مناسب، نظام رفتاری اثربخشی در آن جهت تحقق و جریان یابد. بنابراین توسعه مدیریت اسلامی در سطوح کلان تا خرد، مستلزم سیستمی متشکل از سه بعد مفهومی<sup>۱</sup>، ساختاری<sup>۲</sup> و عملکردی<sup>۳</sup> است. این ابعاد می‌تواند در متن یک رویکرد راهبردی و با یک رهبری مناسب، به مثابه الگوی سیستمی توسعه سیستم‌های رفتاری، مبنای اقدام برای توسعه مدیریت اسلامی، هدایت و نیز ارزیابی وضعیت آن قرار گیرد (ترک‌زاده، ۱۳۸۵).

۱ - Conceptual

۲ - Structural

۳ - Functional

مدیریت تعاملی سیستم



شکل ۱) الگوی سیستمی توسعه سیستم‌های رفتاری

الف) بعد مفهومی

منظور از بعد مفهومی پنداره شناختی موجود در سطوح ملی، سازمانی و فردی در خصوص موارد زیر می‌باشد:

- نقش، ضرورت و مزایای مدیریت اسلامی در توسعه همه‌جانبه کشور<sup>۱</sup> و نیکبودی افراد و سازمان‌ها؛
  - چستی، ابعاد، ویژگی‌ها، روش‌ها، ارزش‌ها و الزامات اساسی آن.
- محتوای شناختی این بعد می‌تواند مشتمل بر موارد ذیل باشد:
- شرایط ویژه محیط جهانی و فشارها و اقتضائات ناشی از آن برای کشور و

۱- در نگاه کلان‌تر حتی شامل توسعه جهان اسلام نیز می‌شود.

مجموعه سازمانی و مدیریتی آن؛

- چالش‌های بیرونی و درونی کشور از جهات مختلف (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، سازمانی و مدیریتی و...) که توسعه و کاربست الگوی مدیریت اسلامی را ایجاب می‌کند؛
- مفهوم کلی حوزه تمرکز، قلمرو فعالیت، هدف غایی و هدف‌های واسطه‌ای مدیریت اسلامی؛
- رویکردها و فرایندها و روش‌های مدیریت اسلامی؛
- ویژگی‌ها و ارزش‌های عملی مدیریت اسلامی؛
- ضرورت‌ها و ملاحظات اثربخشی و توسعه مدیریت اسلامی.

### ب) بعد ساختاری :

منظور از بعد ساختاری هر گونه جهت‌گیری، ترتیبات و سازوکارهای ملی و سازمانی تمهید شده جهت احیاء، پیشبرد و تحقق مدیریت اسلامی در کشور می‌باشد. این بعد مهم متشکل از سه جنبه اساسی است: استراتژی، طرح سازمانی (کامینگز و ورلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷) و بستر فرهنگی. در واقع احیاء، پیشبرد و تحقق سازمان یافته مدیریت اسلامی در هر سطحی اعم از ملی یا سازمانی و حتی فراملی، مستلزم آن است که اولاً جهت‌گیری راهبردی روشن و مناسبی درباره آن وجود داشته باشد. ثانیاً ترتیبات و سازوکارهای سازمان یافته مناسبی برای تحقق موضوع در راستای جهت‌گیری راهبردی مورد نظر فراهم باشد. ثالثاً همزمان می‌بایست بستر فرهنگی مناسبی برای احیاء و توسعه مدیریت اسلامی در سطوح مختلف فراهم شود.

منظور از استراتژی راهی است که آگاهانه به منظور نیل به یک مزیت رقابتی اتخاذ می‌شود و اساس آن بر "درک فرصت‌ها و تحقق منافع نهفته در آن" قرار دارد (غفاریان و کیانی، ۸۳: ۴۵). مزیت رقابتی مذکور در اینجا، توسعه و تحقق مدیریت اسلامی و منافع و پیامدهای حاصل از آن می‌باشد. این راه سرنوشت‌ساز در یک روند منطقی طی مراحل کلی تعیین مطلوبیت‌های اساسی راهبردی، تحلیل راهبردی و نهایتاً راه‌یابی راهبردی تعریف و توصیف می‌شود (احمدوند و ترک زاده، ۸۳). بدیهی است راهبرد یا راهبردهای حاصل می‌بایست پاسخگوی شرایط و اقتضانات

محیطی باشد.

**طرح سازمانی** متشکل از عوامل چندی است که در ارتباط با همدیگر، الگوی سازمان یافته مناسب برای تحقق استراتژی مورد نظر را فراهم می‌آورند. این عوامل را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

- سیستم ویژه متولی بسترسازی؛ پشتیبانی و هدایت کلی تلاش‌های معطوف به توسعه مدیریت اسلامی؛

- سیستم ساختاری؛ که مبنای تقسیم کار، تشریک مساعی و هماهنگی سیستم‌ها، واحدها و افراد و فعالیت‌های (مستقیم یا غیرمستقیم) آنها در راستای توسعه مدیریت اسلامی می‌باشد؛

- سیستم یادگیری و مدیریت دانش؛ برای ارزیابی فعالیت‌ها و نتایج حاصل، یادگیری سازمان یافته از تجارب، تدوین یا تولید و انتشار دانش بومی در زمینه مدیریت اسلامی و توسعه آن؛

- سیستم منابع انسانی؛ که شامل ساز و کارهای کارآمد برای گزینش، کارگماری، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی افراد در ارتباط با تلاش‌های توسعه و تحقق مدیریت اسلامی در گستره مورد نظر می‌باشد.

برای ایجاد و تقویت بستر فرهنگی مناسب برای احیا و توسعه مدیریت اسلامی، باید با استفاده درست از روش‌ها و ابزارهای علمی و امکانات موقعیتی، تلاش نمود مفروضات اساسی، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک و همسویی در خصوص مدیریت اسلامی و توسعه آن در سطوح ملی، سازمانی و فردی شکل گیرد. این عناصر فرهنگی عموماً مبنای راهنما و جهت‌دهنده ادراکات، افکار و اقدامات درباره موضوع واقع می‌شوند و در تعامل با همدیگر، بستر ساز هم‌نواپی و تسهیل تلاش‌های احیا و توسعه مدیریت اسلامی می‌شوند. بدیهی است جنبه بسیار مهم دیگر بستر فرهنگی مذکور، تبلور و تجلی عملی مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای یاد شده می‌باشد.

### ج) بعد عملکردی :

منظور از بعد عملکردی، مجموعه فعالیت‌ها یا اقداماتی است که در جهت پیشبرد و تحقق مدیریت اسلامی - در سطوح مختلف - به عمل می‌آید. این فعالیت‌ها یا اقدامات را می‌توان در سه دسته مد نظر قرار داد: فعالیت‌های اصلی (مرکزی)، اقدامات زمینه‌ساز یا پشتیبان، ملاحظات

عملکردی.

فعالیت‌های اصلی، هسته مرکزی توسعه مدیریت اسلامی را تشکیل می‌دهند. این فعالیت‌ها عبارتند از:

- فرایند توسعه مدیریت اسلامی: تشخیص، جهت‌گیری راهبردی، طرح‌ریزی‌های عملیاتی، اجرا، ارزشیابی، یادگیری، نهادینه‌سازی.
- رهبری و مدیریت: تشخیص و جهت‌گیری راهبردی؛ هدف‌گذاری؛ ایجاد انگیزه و جلب تعهد و مشارکت سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد برای توسعه مدیریت اسلامی، برقراری ارتباطات اثربخش، سازماندهی، هدایت و کنترل تلاش‌های توسعه مدیریت اسلامی.

اقدامات زمینه‌ساز یا پشتیبان، مبتنی بر برخی سوابق پژوهشی در حوزه توسعه سازمانی به شرح ذیل احصا شده است (ر.ک. ترک زاده، ۱۳۸۵). البته عنوان این اقدامات، به معنای دست دوم یا کم‌اهمیت بودن آنها نیست؛ بلکه مبین ماهیت آنها است. برخی از این اقدامات شاید لازم باشد قبل از شروع به فعالیت‌های اصلی و یا سایر فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با آن به عمل آید. برخی نیز ممکن است همزمان و مستمر باشند. اقدامات مذکور به شرح زیر می‌باشند:

- اتخاذ رویکرد سیستمی و اشاعه تفکر سیستمی درباره موضوع در سطوح و لایه‌های مختلف؛
- اتخاذ رویکرد راهبردی در عمل؛
- تشخیص و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده (ارزیابی عینی وضعیت)؛
- توسعه یک چشم‌انداز مشترک؛
- توسعه سیستم‌های پشتیبان توسعه مدیریت اسلامی (از جمله سیستم‌های اطلاعاتی، یادگیری، ارزیابی عملکرد و بازخورد، ارتباطات، رهبری و برنامه‌ریزی و ...)
- زمینه‌سازی برای مشارکت سازمان یافته و معنادار همگانی (به صورت سازمانی، تیمی و فردی)؛
- بهسازی جو و فرهنگ مدیریتی ملی یا سازمانی در راستای مدیریت اسلامی؛
- بهسازی حرفه‌ای و توانمندسازی افراد برای اعمال مدیریت اسلامی؛
- برقراری ارتباطات مؤثر؛

- ایجاد و گسترش آمادگی برای تغییر و پذیرش الگوی جدید در سطوح ملی، سازمانی و فردی؛
- ترغیب پژوهش به یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر در حوزه مدیریت اسلامی.

**ملاحظات عملکردی:** توسعه اثربخش مدیریت اسلامی در کشور یا سازمان علاوه بر موارد پیش گفته، مستلزم توجه به برخی ملاحظات ویژه و رعایت عملی آنها است. از جمله این ملاحظات می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- وجود یک طرح یا الگوی سیستمی جامع - ملی یا سازمانی - برای پیشبرد و تحقق مدیریت اسلامی؛
- توجه به شرایط و مقتضیات محیطی و رعایت آنها در فعالیت‌ها و اقدامات مربوط به توسعه مدیریت اسلامی؛
- رعایت رویکردها، ارزش‌ها و روش‌های علمی در توسعه مدیریت اسلامی؛
- تعادل میان رویکردهای درونی و بیرونی، ابعاد ساختاری و فرهنگی اجتماعی، استقلال و محدودیت (کزر و ایکل، ۱۹۹۹؛ هلتمن و کلرمن، ۲۰۰۲)؛
- شفافیت و آشکاری تلاش‌ها و اقدامات توسعه مدیریت اسلامی و انتشار نتایج؛
- حمایت روشن و مؤثر مسئولین نظام جمهوری اسلامی ایران در سطح ملی و مدیریت ارشد در سطح سازمان.

#### د) رهبری و رویکرد راهبردی

به رهبری و مدیریت به عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی که هسته مرکزی توسعه مدیریت اسلامی را شکل می‌دهند، اشاره گردید. روشن است توسعه و استقرار یک سیستم رفتاری - آن هم به وسعت و پیچیدگی مدیریت اسلامی - خود به خود و به وسیله شانس اتفاق نمی‌افتد، بلکه مستلزم رهبری اثربخش و مدیریت یکپارچه در تمام قلمرویی است که توسعه و استقرار سیستم در آن اتفاق می‌افتد. در چنین شرایطی رهبران باید چشم‌انداز روشنی برای توسعه سیستم داشته باشند و

۱ - Kazer & Eckel

۲ - Haltman & Gellerman,

یک فرایند روشن و اصولی مورد نیاز برای تحقق آن را به طور منسجم و اثربخش، مدیریت نمایند.

در چنین وضعی انتظار می‌رود آنها به عنوان استراتژیست، راهنما، مربی و هماهنگ‌کننده دیدگاه‌های مختلف، به گونه‌ای حرفه‌ای (رمزدن، ۱۳۸۰؛ نیوبای، ۱۳۸۱) با رویکردی همه جانبه‌نگر با تأکید بر نوپدایی‌ها، سیستم خود را مدیریت نمایند. این مدیریت در واقع به جای کاهش یا مهار پیچیدگی‌ها و یا هدایت مستقیم سیستم، بر مبنای "تنظیم" سیستم و جهت‌گیری‌ها و ساز و کارهای آن و رفع ناعادللی‌ها به کمک تشخیص و بازخورد مستمر، به عمل می‌آید (یمنی، ۱۳۸۲؛ ترک‌زاده، ۱۳۸۷). در این حالت رهبری نقش جهت‌ساز و تحولی خود را با هدایت درونزای سیستم به سمت و سوی مناسب ایفا می‌نماید.

رهبری برای ایفای اثربخش نقش خود در توسعه مدیریت اسلامی، علاوه بر اشراف در زمینه محتوای مفهومی و قابلیت‌های عملی مدیریت اسلامی، نیازمند آگاهی مستمر از تغییرات و فرصت‌های بالفعل و بالقوه محیط در حال تغییر و نیز برقراری و حفظ تعاملی نزدیک با سیستم خود می‌باشد (بایت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). رویکرد راهبردی با ابتدا به رویکرد سیستمی، تناسب اثربخشی میان سیستم و محیط آن ایجاد می‌کند و موجب می‌گردد پیوند مناسبی میان سطوح مختلف راهبردی، عملیاتی، تاکتیکی و فنی توسعه مدیریت اسلامی و مدیریت آن پدید آید و تمرکز مطلوبی در غایت، اهداف، مسیر و صرف منابع مربوط به توسعه مدیریت اسلامی به وجود آید (احمدوند و ترک‌زاده، ۱۳۸۳). لازم به ذکر است در اینجا رویکرد راهبردی به عنوان چارچوبی کلی و مبتنی بر دانش و بینش برای تفکر، تحلیل و مدیریت راهبردی (کل‌نگر، محیط‌گرا، آینده‌نگر) جریان توسعه مدیریت اسلامی تعریف می‌شود.

### برخی چالش‌های توسعه مدیریت اسلامی

بر اساس الگوی مطرح شده و با توجه به مطالبی که در شرح مختصر آن بیان شد می‌توان به برخی چالش‌های مهمی که در مسیر توسعه مدیریت اسلامی قرار دارند، به شرح ذیل اشاره نمود. این چالش‌ها در تعامل با همدیگر یک چالش بزرگ‌تر را می‌سازند: چالش توسعه مدیریت اسلامی.



### الف) شکل گرفتن یک نظام رفتاری اثربخش

می‌توان گفت مهمترین یا به تعبیری کلان‌ترین چالشی که در مسیر توسعه مدیریت اسلامی قرار دارد، شکل‌گیری و فعالیت منسجم یک نظام رفتاری اثربخش برای توسعه و استقرار مدیریت اسلامی مبتنی بر یک الگوی سیستمی است. با توجه به قلمرو مفهومی و عملی "نظام رفتاری" به خودی خود، و نیز وضعیت کنونی مدیریت اسلامی در کشور و سازمان‌های ما می‌توان حدود عملی این چالش را وسیع و عمیق تصور نمود. خصوصاً اینکه توسعه مدیریت اسلامی در مراحل ابتدایی است و راه دراز و پرفراز و نشیبی در پیش دارد. لذا به نظر می‌رسد این چالش بزرگ به نوعی متضمن یا مرتبط با چالش‌های دیگری از جمله اکثر مواردی می‌باشد که در ادامه این مبحث ذکر شده است.

### ب) گذر از رویکرد نگرشی موجود به سوی یک رویکرد رفتاری

به نظر می‌رسد هم‌اکنون رویکرد غالب در زمینه مدیریت اسلامی، یک رویکرد گرایشی<sup>۱</sup> است. این رویکرد و الگوهای حاصل از آن نوعاً روی ملاحظات و جهت‌گیری‌های ذهنی یا احساسی - ارزشی تأکید دارند. صرفنظر از اعتبار علمی محتوای چنین الگوهایی، در عمل نیز پیش‌بینی رفتار از روی نگرش‌ها و ارزش‌ها مشکل است و بسیاری اوقات ممکن است در موقعیت‌های عملی منتج به بروز رفتار اثربخشی نگردند (هرسی<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۱). البته بخشی از این وضعیت ناشی از توسعه نیافتگی مفهومی و عملی مدیریت اسلامی است. با این حال اگر می‌خواهیم مدیریت اسلامی در سازمان‌ها و کشورمان توسعه یابد، باید با رویکردهای نوین رفتاری به آن پردازیم و ملاحظات محیطی و موقعیتی مربوط را ملحوظ داشته، الگوهای رفتاری عمل‌پذیر و البته برگرفته از عمل در آن زمینه را توسعه دهیم. بدیهی است رویکرد و الگوهایی برای توسعه مدیریت اسلامی ارزش واقعی دارند که بتوانند به اقتضات واقعی محیط پاسخ دهند. اگر نه، مدیریت اسلامی در حد الگوهای گرایشی و آموزه‌ای باقی خواهد ماند. در نتیجه برای سنجش، الگوسازی و بسترسازی برای تحقق آن دچار مشکل خواهیم شد.

۱ - Attitudinal

۲ - Hersey

### ج) توسعه ابعاد مفهومی، ساختاری و عملکردی مدیریت اسلامی

در مباحث قبل، اشاره گردید که توسعه مدیریت اسلامی، مستلزم سیستمی متشکل از سه بعد مفهومی، ساختاری و عملکردی است. هر کدام از این ابعاد دارای ماهیت، محتوا و ویژگی‌های خاص و متفاوتی هستند. بعد مفهومی نوعاً ماهیت شناختی دارد. در بعد ساختاری، می‌بایست پویایی‌ها و پیچیدگی‌های حوزه‌های راهبردی، تشکیلاتی و فرهنگی به گونه‌ای درست، منسجم و کارآمد به هم آمیخته شوند. نهایتاً اینکه بعد عملکردی، ماهیتی عملیاتی و عمدتاً فرایندی دارد. ملاحظه می‌شود توسعه هر کدام از این ابعاد، شرایط و اقتضانات خاص خود را دارد که بعضاً برآورده ساختن آنها به آسانی میسر نیست. خصوصاً اینکه مدیریت اسلامی به عنوان یک الگوی مدیریتی از سابقه چندان بر خوردار نیست و به ویژه پشتوانه پژوهشی و رفتاری قابل ملاحظه‌ای ندارد.

با توجه به آنچه گفته شد، در این چالش، از یکسو تقویت و توسعه هر یک از ابعاد مذکور مطرح است و از سوی دیگر غلبه بر دشواری‌های خاصی که در مسیر توسعه هر بعد وجود دارد یا پدیدار خواهد شد. به علاوه توسعه متوازن و هم‌افزایانه این ابعاد، در تعامل با همدیگر نیز بعد مهم دیگری از چالش یاد شده است.

### د) ایجاد آمادگی برای تغییر

آمادگی برای تغییر، نقطه مقابل مقاومت در برابر تغییر است. ایجاد آمادگی مناسب در میان مسئولین و مدیران ارشد مملکتی یا سازمانی و نیز کارورزان عرصه‌های علمی و عملی مدیریت می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد موفق و تحقق آسان تر الگوی مدیریت اسلامی در گستره مورد نظر ایفا نماید.

ایجاد آمادگی برای تغییر، مستلزم ایجاد تمایل و توانمندی لازم در افراد برای پذیرش ریسک تغییر و رویارویی فعال با پویایی‌ها، پیچیدگی‌ها و بعضاً دشواری‌های ناشی از آن می‌باشد. غلبه بر هر گونه عوامل بازدارنده پذیرش تغییر، اطمینان‌بخشی، اعتمادسازی و ایجاد تمایل در افراد اجتماع نسبت به تغییر با همه پیچیدگی‌ها و محدودیت‌هایش، و توانمندسازی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها برای مواجهه مثبت با تغییر وسایل آن از جمله ابعاد این چالش می‌باشند. عمق این

چالش‌های آشناتر می‌شود که اولاً در نظر آوریم توسعه و استقرار الگوی مدیریت اسلامی می‌تواند یک تغییر پارادایمی قلمداد شود؛ ثانیاً به پیچیدگی‌های تغییر افراد و اجتماع و توانمندسازی آنان برای پذیرش و مشارکت در چنین تغییری بیندیشیم.

### ه) یادگیری و تولید دانش بومی مدیریت اسلامی

توسعه بعد مفهومی و به تبع آن ابعاد ساختاری و عملکردی لازم برای توسعه و تحقق مدیریت اسلامی، مستلزم یادگیری از تجارب درون و برون سیستمی است. خصوصاً اینکه هم اکنون مدیریت اسلامی به عنوان یک الگوی جدید مطرح می‌باشد و پشتوانه نظری و تجربی چندانی، متناسب با شرایط حال ندارد. همین ویژگی تولید دانش بومی در زمینه مدیریت اسلامی را نیز ایجاد می‌کند. توسعه زیر ساخت‌های نرم و سخت افزاری لازم برای فعال شدن جریان یادگیری و تولید دانش مدیریت اسلامی، هدایت راهبردی و مدیریت فنی این جریان و انتشار نتایج حاصل در داخل و خارج از کشور خصوصاً با توجه به غلبه کنونی الگوهای مدیریتی دیگر از جمله ابعاد قابل توجه این چالش محسوب می‌شوند.

### و) بستر سازی فرهنگی

ابعاد فرهنگی در همه جنبه‌های زندگی سیستم‌های سازمانی و مدیریتی، نقش مرکزی دارند. تفکر، احساس، ارزش‌ها و عمل افراد در سیستم‌های اجتماعی به وسیله ایده‌ها، معانی و باورهای فرهنگی هدایت می‌شود (الوسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). لذا توسعه فرهنگ مناسب و فراهم آوردن یک بستر فرهنگی سازنده می‌تواند نقش بسیار مهم و مؤثری در توسعه هر سیستم رفتاری و از جمله مدیریت اسلامی داشته باشد. خصوصاً اینکه اسلامی بودن آن خود حامل یک بار فرهنگی و معرف یک فرهنگ خاص می‌باشد که ریشه در کامل‌ترین دین الهی دارد. اما چالش از اینجا آغاز می‌شود که تغییر طرح‌ریزی شده فرهنگ به طور کلی مشکل است و در بسیاری مواقع حاصل تغییرات، چیزی که مد نظر بوده است، نیست.

به علاوه تغییر قصد شده فرهنگ و ایجاد یک بستر فرهنگی سازنده، مستلزم خلاقیت، بینش، جامعیت و تلفیق عوامل متعدد و سازماندهی دوباره عناصر و مواد فرهنگی و غیر آن است.

همچنین مقاومت قابل ملاحظه‌ای را نیز در پیش رو خواهد داشت (الوسون، ۲۰۰۲). بسترسازی فرهنگی، همچنین امری درازمدت و البته اقتضایی است. این ویژگی نیز به نوبه خود بر پیچیدگی‌های آن می‌افزاید. ضمن آنکه تعیین جهت و تعریف عمل‌پذیر مقصد و محتوای بستر فرهنگی که باید فراهم شود نیز بعدی دیگر از این چالش محسوب می‌گردد که شایسته تأمل است.

### ز) رقابت الگوهای مدیریتی دیگر

مدیریت اسلامی به عنوان یک الگوی نوپا، در جریان توسعه، تکامل و استقرار خود، از دو جهت با چالش رقابت مواجه است. از یک طرف باید با الگوهای مدیریتی که به بلوغ و تکامل قابل توجهی دست یافته‌اند و هم اکنون به اصطلاح الگو یا پارادایم غالب هستند رقابت کند تا به تدریج و متناسب با پیشرفتی که حاصل می‌کند بتواند به جایگاه شایسته خود برسد. از طرفی خود در معرض رقابت الگوهای دیگر مدیریتی است. رقابتی فعلاً نابرابر که می‌تواند منجر به معوق ماندن توسعه مدیریت اسلامی گردد. ضمن آنکه در بسیاری موارد این رقابت آشکار نیست و در ظاهر - به اصطلاح - به چشم نمی‌آید. و ای بسا انگیزه‌های سیاسی نیز در پشت این رقابت ناآشکار نهفته باشد.

### ح) رهبری راهبردی

موفقیت توسعه هر سیستم رفتاری و خصوصاً مدیریت اسلامی با توجه به شرایط و چالش‌هایی که با آن روبرو است، تا حد زیادی به نقشی که رهبری در موفقیت ایفا می‌کند، بستگی دارد. نقش رهبری در این زمینه به حدی زیاد است که می‌توان گفت غلبه بر چالش‌های پیش‌گفته و توسعه و تحقق مدیریت اسلامی در نتیجه رویکرد، اقدامات و عملکرد مثبت رهبری یا به عبارتی یک رهبری مناسب تحولی می‌تواند اتفاق بیفتد. بدیهی است با توجه به آشفتگی و عدم قطعیت محیط، جوانی مدیریت اسلامی و تعدد و تنوع چالش‌های پیش روی آن، رهبری باید بتواند تغییرات مستمر و چند وجهی را مدیریت نماید و بین نوآوری‌ها، شرایط و امکانات و محدودیت‌های محیط و ماهیت، ارزش‌ها، مقاصد و اولویت‌های مدیریت اسلامی و توسعه آن تعامل و تعادل سازنده و معناداری برقرار نماید. این مستلزم اتخاذ رویکرد و برخورداری از بینش راهبردی است.

در این مسیر با توجه به پویایی شرایط و پیچیدگی چالش‌های موجود، اتخاذ یک رویکرد راهبردی تکاملی و یادگیرانه ضرورت می‌یابد. در چنین شرایطی شکل‌دهی استراتژی ممکن است به عنوان یک فرایند یادگیری، سیاسی یا فرهنگی و یا دیکته شده به وسیله نیروهای محیطی پنداشته شود؛ که در هر حال قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای را ایجاب می‌کند (پریدی و دیگران، ۲۰۰۳).

علاوه بر موارد فوق الذکر، شکل‌گیری هسته یا سیستم رهبری و الگوی نقش‌ها و تعاملات آن، الگوی سازمانی و مرکزیت آن، پذیرش آن توسط سایر کارورزان، عملکرد و اثربخشی آن و ... ابعاد دیگر این چالش مهم هستند. چالشی که حل و رفع آن یا به تعبیری غلبه بر آن می‌تواند ضامن موفقیت در غلبه بر چالش‌های دیگر باشد.

### برخی راهکارهای عمل‌پذیر

در این مقاله تأکید شد که مدیریت اسلامی در مراحل آغازین توسعه خود قرار دارد و البته راه‌درازی در پیش دارد. در ادامه یک الگوی سیستمی برای توسعه آن از جهات مختلف ارائه گردید و مبتنی بر آن، برخی چالش‌های اساسی پیش‌رو در مسیر توسعه مدیریت اسلامی برشمرده شد. حال این سؤال پیش می‌آید برای طی این مسیر و گذر از چالش‌های آن چه باید کرد؟

واقعیت آن است که چالش‌ها متضمن دشواری‌ها، محدودیت‌ها و در عین حال فرصت‌های قابل ملاحظه‌ای هستند. فرصت‌هایی که اگر به درستی و به موقع کشف و استفاده شوند، می‌توانند راه حل چالشی که از آن زاییده شده‌اند، یا چالش‌های دیگر باشند. مهم آن است که فقط از منظر مشکل محوری به چالش‌ها نگریسته نشود، بلکه روی دیگر سکه یعنی فرصت محوری نیز مدنظر قرار گیرد. به علاوه نباید فراموش کرد که قرار نیست همه چالش‌ها و مشکلات ناشی از آن یکباره یا در کوتاه مدت حل و رفع شوند. به هر حال به نظر می‌رسد موارد ذیل می‌تواند به عنوان برخی راهکارهای مفید و عمل‌پذیر در شرایط کنونی، برای غلبه نسبی بر برخی چالش‌های موجود یا قابل پیش‌بینی در مسیر توسعه مدیریت اسلامی قلمداد شود.

۱- اتخاذ یک رویکرد رفتاری نظام‌مند در عمل و هدایت و ارزیابی تلاش‌های توسعه مدیریت اسلامی بر آن اساس. به نظر می‌رسد الگوی ارائه شده در این مقاله می‌تواند چارچوبی برای این مهم فراهم نماید.

- ۲- تشکیل یک شورای راهبری برای سیاست‌گذاری، هماهنگی و هدایت کلی تلاش‌های توسعه مدیریت اسلامی در سطح ملی. نقش این شورا در سطح ملی بیشتر صبغه ارشادی و هماهنگی خواهد داشت اما در سطح سازمانی از تعین بیشتری برخوردار خواهد شد.
- ۳- ایجاد یک شبکه فعال در سطح ملی مرکب از کارورزان و علاقمندان توسعه مدیریت اسلامی در حوزه‌های مختلف سیاسی، علمی، فرهنگی و اجرایی. حلقه اتصال این شبکه می‌تواند یک سایت اینترنتی علمی فعال، همایش‌های سالانه، یک نشریه علمی معتبر و ... مانند اینها باشد.
- ۴- ایجاد کرسی دانشگاهی، دایر کردن دوره‌های دکتری پژوهش محور یا فوق دکترا در زمینه مدیریت اسلامی و هدایت رساله‌های کارشناسی ارشد و دکتری به سمت و سوی مدیریت اسلامی و حمایت مادی و معنوی از آنها. این راهکار می‌تواند در تعامل نظام‌مند شورای راهبری و شبکه ملی کارورزان مدیریت اسلامی تا حد زیادی عملی شود.
- ۵- بسترسازی برای تغییر تدریجی به سمت الگوی مدیریت اسلامی در عرصه‌های سازمانی و مدیریتی کشور. معرفی مناسب مدیریت اسلامی و فرهنگ سازمانی آن، مفهوم‌سازی مشترک درباره آن، جلب مشارکت و تعهد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، افزایش تحمل ریسک، توسعه خودپنداره مثبت، ارائه باز خورد و الگوسازی و فعالیت‌هایی از این قبیل می‌تواند در این راه مؤثر واقع شود.
- ۶- تلاش برای توسعه و استقرار عملی مدیریت اسلامی یا بخش‌هایی از آن در سازمان‌ها و کسب تجربه و یادگیری از آن می‌تواند سهم مهمی در توسعه رویکرد رفتاری و بسترسازی برای توسعه و استقرار مدیریت اسلامی و نیز تولید دانش بومی مدیریت اسلامی در سطوح ملی و سازمانی داشته باشد. این راهکار در بستر شبکه ملی کارورزان مدیریت اسلامی و با حمایت شورای راهبری یاد شده، عمل‌پذیر می‌نماید. بدیهی است تجربه و یادگیری به هیچ وجه نباید با آزمایش و خطا یکی پنداشته شود. نهایتاً توسعه مدیریت اسلامی و هر تلاشی که در آن راستا به عمل آید مستلزم حمایت عملی مسئولین و مدیران ارشد کشور و سازمان‌ها است.

## منابع

- احمدوند، علی محمد و ترک زاده، جعفر (۱۳۸۳)، رویکرد راهبردی به آموزش در نیروهای مسلح: الگوی هدایت راهبردی آموزش؛ **مجموعه مقالات اولین همایش راهکارهای ارتقای کیفی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح**، تهران: دانشگاه افسری امام علی(ع).
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۵)، **ارزیابی توسعه سازمانی در دانشگاه های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران**؛ پایان نامه دکتری، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۷)، **سازوکارهای نظارت همگانی برای مدیریت تغییر و توسعه درون‌زا در سازمان؛ در نظارت همگانی: شهروندی و توسعه سازمانی (مجموعه مقالات)**، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی.
- رمزدن، پال (۱۳۸۰)، **یادگیری رهبری در آموزش عالی**؛ ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، تهران: دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- غفاریان، وفا و کیانی، غلامرضا (۱۳۸۳)، **استراتژی اثربخش؛ ج ۲**، تهران: فرا.
- نیویای، هوارد (۱۳۸۱)، اداره امور دانشگاه؛ ترجمه محمد قاسمی، در: هیرش و وبر؛ **چالش‌های فراوری آموزش عالی در هزاره سوم**، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین(ع)، ص ۲۰۹-۱۹۳.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲)، **برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی: نظریه‌ها و تجربه‌ها**؛ تهران: دانشگاه شهید بهشتی.

- Alvesson, Mats (2002), *Understanding Organizational Culture*; London: SAGE Publications.
- Boyett, Inger (1996). New Leader, New Culture, Old University; *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 24-30.
- Cummings, Thomas G. and Christopher G. Worley (1997).

*Organization Development and Change*, 6<sup>th</sup> ed., USA: South Western College Publishing.

- Haltman, Ken & Bill Gellerman (2002). *Balancing Individual and Organizational Values*; San Francisco: Jossey-Bass/Pffifer.
- Hersey, Paul; Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson (2002). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, 8<sup>th</sup> Ed. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Kazer, Adrianna & Peter Eckel (1999). *Balancing the Core Strategies of Institutional Transformation: Toward a Mobile Model of Change*; American Educational Research Association, Annual Meeting – Montreal, Apr. 19-23.
- Preedy, Margaret; Ron Glatter and Christine Wise (2003). *Strategic Leadership Challenges; in: Strategic Leadership and Educational Improvement* (Preedy et al), London: The Open University and Paul Chapman Publishing.

