

## Explaining the Organizational Agility Approach Based on Religious Teachings

Mohsen Miri\*

Mohammad Mehdi Mohtadi\*\*

Mehdi Hasanvand Mofard\*\*\*

### Abstract

This research seeks to present a religious model for the concept of organizational agility by analyzing and studying the implications of verses and traditions; Therefore, by reviewing religious sources and verses and hadiths whose meaning has indications of agility, data were identified and analyzed using qualitative research methods and theme analysis tools. The results of the theme analysis process led to the identification of 83 basic themes, which are categorized into 14 organizing themes and the organizing themes themselves under 6 overarching themes under the headings of Jihad work, intelligent planning, holism, creating a strategic position. and proactive dealing with the environment, organizational dynamics and work conscience are divided in order to provide an appropriate model of organizational agility based on religious teachings while explaining. At the end of the research, organizational agility forming values including three components of mujahidan effort, trust in divine tradition, and stability and perseverance have been identified, which can be considered as the fundamental values of the organization in achieving optimal agility.

**Keywords:** Organizational agility, agility from the perspective of religious teachings, religious teachings.

---

\* Assistant Professor, Department of Organizational Transformation and Excellence, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

\*\* Assistant Professor, Department of Organizational Transformation and Excellence, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

\*\*\* Master's degree, Other, Shahid Beheshti University Management, Tehran, Iran (corresponding author), mehdi.hasanvand8999@gmail.com.

## تبیین رویکرد چابکی سازمانی مبتنی بر آموزه‌های دینی

محسن میری\*

محمد مهدی مهتدی\*\*

مهدی حسنونند مفرد\*\*\*

### چکیده

این پژوهش در پی آن است که با واکاوی و دلالت‌پژوهی آیات و روایات، الگویی دینی برای مفهوم چابکی سازمانی ارائه کند؛ از این رو با مرور منابع دینی و آیات و احادیثی که مفهوم آنها از دلالت‌هایی بر چابکی برخوردار است، داده‌ها شناسایی شدند و با استفاده روش پژوهش کیفی و ابزار تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج اجرای فرایند تحلیل تم، به شناسایی ۸۳ مضمون پایه منجر شد که این مضامین نیز در ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شده و مضامین سازمان‌دهنده نیز خود ذیل ۶ مضمون فراگیر تحت عناوین جهادکاری، برنامه‌ریزی هوشمندانه، کل‌گرایی، خلق موقعیت راهبردی و برخورد فعالانه با محیط، پویایی سازمانی و وجدان کاری تقسیم‌بندی شده‌اند تا ضمن تبیین، الگوی مناسبی از چابکی سازمانی مبتنی بر آموزه‌های دینی ارائه دهند. در انتهای پژوهش نیز ارزش‌های شکل‌دهنده چابکی سازمانی شامل سه مؤلفه تلاش مجاهدانه، توکل به سنت الهی و پایداری و استقامت شناسایی شده‌اند که می‌توان آنها را به‌عنوان ارزش‌های بنیادین سازمان در تحقق چابکی مطلوب قلمداد نمود. واژگان کلیدی: چابکی سازمانی، چابکی از منظر تعالیم دینی، آموزه‌های دینی.

پرتال جامع علوم انسانی

\* استادیار، گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشگاه امام حسین (علیه السلام)، تهران، ایران

\*\* استادیار، گروه تحول و تعالی سازمانی، دانشگاه امام حسین (علیه السلام)، تهران، ایران

\*\*\* کارشناسی ارشد، سایر، مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

mehdi.hasanvand8999@gmail.com

تاریخ تأیید: ۱۴۰۰/۰۸/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۰

## ۱. مقدمه

چابکی سازمانی مفهومی نسبتاً جدید است که عمدتاً از دهه ۱۹۹۰ میلادی به ادبیات دانش مدیریت وارد شده است. این مفهوم نخستین بار جهت ارائه یک پاسخ مناسب به شرایط رکود در محیط‌های صنعتی مطرح شد و در زمانی کوتاه توانست جای خود را در محیط‌های مختلف غیرتولیدی و غیراقتصادی نیز پیدا کند و به‌عنوان راهکاری برای مواجهه با بسیاری از چالش‌های سازمانی شناخته شود (آقایی، ۱۳۹۳، ص ۳۸). مرور فعالیت بسیاری از سازمان‌ها در ایران نیز نشان می‌دهد که در واکنش به اتفاقات و فعالیت‌های مختلفی که همچنان به روش‌های وقت‌گیر سنتی انجام می‌شوند ایده‌های ارزشمندی برای حل این مسائل و پیشبرد اهداف سازمان از سوی کارکنان پیشنهاد می‌شود و مدیریت عالی نیز بر اجرای آنها تأکید می‌کند. اما در عمل هیچ‌کدام از آنها به اجرا در نیامده و یا با تأخیر زیاد اجرا شده است و به همین دلیل نتوانسته به توفیقات مورد انتظار دست یابد. در ادبیات مدیریت، از سازمان‌هایی که نتوانسته‌اند بر این ناکامی‌ها غلبه کنند به عنوان سازمان‌های چابک یاد می‌شود. مرور تاریخ انقلاب اسلامی و مواردی از قبیل دعوت مردم برای حضور در خیابان‌ها در روز بیست و یکم بهمن و پس از آن هم برگزاری همه‌پرسی تعیین نوع حکومت، تدوین قانون اساسی، تشکیل سریع نهادهای انقلابی و نظام‌های قانونی کشور، ماجرای تسخیر لانه جاسوسی و بعد از آن هم در دفاع مقدس و عملیات‌هایی مانند کربلای پنج نشان می‌دهد که هر جا موفقیت چشم‌گیری در عرصه‌های مختلف برای کشور شکل گرفته است، رد پای این مفهوم به‌نحوی به چشم می‌خورد (مهتدی، ۱۳۹۹).

جهت نیل به چابکی و ارتقاء سطح آن در سازمان‌ها مدل‌های مختلفی پیشنهاد شده است. در این مقاله تلاش شده تا براساس آموزه‌های دینی که پایه و اساس جامعه ایرانی را شکل داده است، مدل چابکی سازمانی طراحی و تبیین شود. در واقع، سؤال کلیدی این پژوهش آن است که باورمندی عمیق و قلبی به تعالیم دینی چه تأثیری در پذیرش مفهوم چابکی و تحقق آن در سازمان دارد؟ برای پاسخ به این سؤال منابع دینی مرور شده و آیات و روایات مختلفی شناسایی و فهرست شده‌اند که به‌نحوی با این مفهوم در ارتباط می‌باشند و با تحلیل مضامین آنها مدلی برای تحقق چابکی استخراج می‌شود تا به سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی و حتی مدیران بنگاه‌های خصوصی که دغدغه پابندی به ارزش‌های دینی در اداره مجموعه خویش را دارند کمک خواهد کرد تا ضمن شناخت مفهوم چابکی در چارچوب یک نگرش دینی و درک انطباق این مفهوم با ارزش‌های دینی و اخلاقی جامعه، بتوانند در بستر این ارزش‌ها چابکی را در سازمان خود توسعه و ارتقاء دهند. استفاده از این مدل شاید نتیجه چندان متفاوتی با دیگر مدل‌های چابکی نداشته باشد؛

اما دستیابی به چابکی را با فرآیندی متفاوت پی می‌گیرد. اهمیت این پژوهش آن است که با ورود پشتوانه‌های اعتقادی به مفاهیم سازمانی می‌توان آنها را به شکلی مؤثرتر در سازمان پیگیری کرد.

## ۲. ادبیات نظری

### ۲-۱. مفهوم و تاریخچه چابکی سازمانی

واژه چابک<sup>۱</sup> در فرهنگ لغت به معنای توانایی حرکت سریع، چالاک، فعال، آسان و قادر بودن به تفکر سریع با یک روش هوشمندانه است (Ganguly et al, 2009). در محیط‌های امروزی، هر سازمانی باید توان تولید هم‌زمان محصولات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییر روش‌های تولید و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد تا به نام «سازمان چابک» خوانده شود (Pan & Nagi, 2010). در تبارشناسی چابکی از دیدگاه علم مدیریت باید به خاطر داشت که خاستگاه اولیه این مفهوم مربوط به محیط‌های تولیدی و صنعتی است و تاریخچه آن به سال ۱۹۹۱ یعنی دوره رکود صنایع ایالات متحده بازمی‌گردد. در آن دوره گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که سرعت تغییرات در محیط تجاری از توانایی‌های سازمان‌های تولیدی سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن بیشتر است و این سازمان‌ها در استفاده از فرصت‌های پیش روی خود ناتوان می‌باشند که این موضوع در بلندمدت به ناکامی و ورشکستگی آنها منجر می‌شود. در پاسخ به این شرایط، چابکی به‌عنوان یک تغییر پارادایم جدید در حوزه تولید مطرح شد (کتانن، ۲۰۰۹<sup>۲</sup>، ص ۴۴).

به‌طورکلی، چابکی توانایی یک سازمان برای درک تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع و کارا به آن است. این تغییرات می‌تواند فناورانه و کاری، یا تغییر نیاز مشتری باشد. امروزه کیفیت و سرعت هماهنگی با تغییرات محیط، موفقیت سازمان‌ها را رقم می‌زند. سازمان‌ها برای پیشرفت کردن باید از محیط‌های آشفته به‌عنوان یک فرصت نه تهدید استفاده کنند. سازمان‌ها نیاز دارند تا به سرعت با شرایط جدید به‌عنوان یک صلاحیت درونی انطباق یابند. رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود را برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی از دست داده‌اند؛ بنابراین بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند (باورصاد و دارابیان، ۱۳۹۵).

برای نیل به چابکی، سازمان‌ها پس از دستیابی به سطح قابل قبولی از کیفیت، باید همچنان به

1. Agile

2. Kettunen

فکر توسعه کیفیت باشند و آن را فراموش نکنند؛ در عین حال، برنامه‌ها و راهکارهایی را برای بهبود قابلیت اطمینان تهیه و تنظیم نمایند. هنگامی که سطح مناسبی از قابلیت اطمینان به دست آمد، در عین تداوم دو فعالیت قبلی باید به انعطاف‌پذیری روی آورند (ایرجی و ایرجی، ۱۳۹۵). در کتاب لبه قدرت، چابکی به عنوان یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های موفق عصر اطلاعات<sup>۱</sup> نام برده شده است. به اعتقاد نویسندگان این کتاب، دستیابی به این موضوع یک امر اتفاقی نیست؛ بلکه نتیجه ساختار سازمانی، رویکرد فرماندهی و کنترل، خط‌مشی عملیاتی، حمایت از سیستم‌ها و کارکنان است که هم‌افزایی<sup>۲</sup> از ویژگی‌های آن است (Alberts & Hayes, 2003). ضمن اینکه سه بعد پیش‌نیازهای چابکی،<sup>۳</sup> چابکی افراد و ساختارهای افزایش‌دهنده چابکی<sup>۴</sup> می‌توانند معرف چابکی سازمان باشند (Wendler, 2016).

شریفی و ژانگ<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) چابکی را به معنای توانایی سازمان برای حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری تعریف کرده‌اند. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده و به آنها به‌عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد. کایوس<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) در یک تعریف ساده چابکی را به قابلیت سازگاری و شکل‌دهی مجدد سریع معنا می‌کند. ورنادات<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) چابکی را به صورت هم‌راستایی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت تعریف کرده است که در چنین سازمانی، هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر در صدد هستند تا به نیازهای متغیر کاربران و مخاطبان پاسخ مناسبی دهند.

## ۲-۲. قابلیت‌های کلیدی چابکی در سازمان

سازمان‌های چابک به موضوع تغییر، عدم اطمینان و عدم پیش‌بینی در محیط کسب‌وکار خود حساس هستند و برای مواجهه با تغییر، عدم اطمینان و عدم قابلیت پیش‌بینی در محیط کاری خود، به شماری از قابلیت‌های متمایز نیازمند می‌باشند. منظور از قابلیت‌های چابکی، توانایی‌هایی است که باید در سازمان ایجاد شود تا از قدرت موردنیاز برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار باشد.

- 
1. Information age
  2. Synergistic
  3. Agility Prerequisites
  4. Structures Enhancing Agility
  5. Sharifi & Zhang
  6. Kauosi
  7. Vernadat

این قابلیت‌ها چهار عنصر اصلی زیر را شامل می‌شود که به‌عنوان مبنای حفظ و توسعه چابکی به شمار می‌روند (رجب‌زاده و سیدحسینی، ۱۳۹۱، ص ۱۴).

**الف) پاسخگو بودن:**<sup>۱</sup> به مفهوم توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آنهاست و مشتمل بر احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات، واکنش سریع و فوری به تغییر و ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر می‌باشد. درحقیقت، این‌گونه پاسخگویی و شفافسازی می‌تواند از بسیاری معضلات سازمانی جلوگیری به عمل آورده و تسهیل امور و کارایی بیشتری را نیز در پی داشته باشد (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲). ضمن اینکه یکی از مهم‌ترین شروط بقای سازمانی، پاسخ به یک نیاز جامعه در بلندمدت است و همین مسئله است که تشکیل سازمان را امری عقلانی در پاسخ به نیاز افراد جامعه می‌داند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۸).

**ب) شایستگی:**<sup>۲</sup> عبارت است از توانایی‌هایی که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تضمین می‌کند و شامل مواردی مانند دیدگاه راهبردی، فناوری‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، کیفیت محصولات و خدمات و مدیریت تغییر می‌باشد. از دیگر مؤلفه‌های مؤثر بر این موضوع می‌توان به مواردی مانند معرفی محصولات و خدمات جدید، یکپارچه‌سازی، قابلیت دانش و شایستگی افراد، اثربخشی و کارایی عملیات و هزینه‌های آن و هماهنگی داخلی و خارجی اشاره کرد. البته باید در نظر داشت شایستگی‌های ایمان و پیروی از اهل بیت نیز به‌عنوان دو شایستگی، ضروری بوده و توسعه و پرورش این شایستگی‌ها نیازمند توجه جدی است (آقامحمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

**ج) انعطاف‌پذیری**<sup>۳</sup> و قابلیت سازگاری: توانایی به جریان درآوردن فرایندهای مختلف به‌منظور دستیابی به هدف‌های متنوع با استفاده از امکانات و زیرساخت‌های ثابت و یکسان است که براساس ماهیت سازمان می‌تواند شامل انعطاف‌پذیری در حجم فعالیت، شکل ارائه خدمات، ساختار و موضوعات سازمانی و منابع انسانی باشد.

**د) سریع بودن:**<sup>۴</sup> عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن اعم از سرعت عرضه خدمات جدید، تحویل سریع و به‌هنگام محصولات و خدمات و انجام سریع عملیات در زمان کوتاه.

شمس و راضی (۱۳۸۶) با مرور تحقیقات دیگر، رعایت اصل سادگی، تأکید بر ابتکار،

- 
1. Responsiveness
  2. Competency
  3. Flexibility
  4. Quickness

خلاقیت و نوآوری، نتیجه‌گرایی و استفاده از روش‌های تکاملی و تدریجی را به‌عنوان ویژگی‌های معماری سازمان چابک برشمرده‌اند.

### ۳. روش تحقیق

از آنجاکه نوع مسئله تحقیق، بنیادی و نوع هدفی که تحقیق به دنبال آن است، اکتشافی است، از این‌رو راهبرد تحقیق، کیفی خواهد بود؛ زیرا اساساً راهبرد تحقیق باید با مسئله و هدف تحقیق سازگار باشد (سرمد، ۱۳۹۴). گردآوری داده‌ها در این تحقیق از طریق مرور منابع دینی و شناسایی آیات و احادیثی است که از نظر پژوهشگران، با موضوع تحقیق مرتبط تشخیص داده شده و می‌توان دلالت‌هایی بر چابکی سازمانی از آنها استخراج کرد. بدین منظور و با توجه به آنکه مفهوم چابکی سازمانی، واژه‌ای نوپدید بوده و به‌طور مستقیم نمی‌توان این مفهوم را در آیات و روایات مشاهده کرد، پژوهشگران پیش از رجوع به قرآن و منابع حدیثی، با الهام از ادبیات نظری مرور شده، شبکه اولیه‌ای از مضامین مرتبط با چابکی تشکیل داده و براساس آنها به جستجو در مفاهیم دینی پرداخته‌اند. گفتنی است پژوهشگران تلاش کرده‌اند ضمن پایبندی به مفهوم علمی چابکی، در بازآرایی این مفهوم براساس منابع دینی، صرفاً به ارائه آیات و احادیثی اکتفا نکنند که توجیه‌کننده مدل‌های موجود باشد. از این‌رو در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها با عمق‌بخشی به شناخت پژوهشگران از دلالت‌های دینی بر مفاهیم موردبررسی، به تدریج دایره شمول معنایی پژوهش نیز گسترده‌تر شده و مضامین بیشتری با مفهوم چابکی مرتبط تشخیص داده شدند.

پس از جمع‌آوری آیات و روایات مرتبط با چابکی، برای تحلیل این داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد تا از محدودیت‌های نگاه دستگامی رایج در روش داده‌بنیاد (رویکرد اشتراوس و گلنزر) پرهیز شود. روش‌های مختلفی برای شناخت مضامین وجود دارد که در این تحقیق از مدلی استفاده شده است که آتراید و استیرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) برای تحلیل مضمون ارائه کرده‌اند. این مدل شامل سه مرحله کلی می‌باشد که به‌ترتیب شامل تجزیه متن،<sup>۲</sup> اکتشاف متن،<sup>۳</sup> و یکپارچه‌سازی اکتشافات<sup>۴</sup> می‌باشد. در هر یک از این مراحل سطح انتزاعی بیشتری جهت تحلیل به تناسب مراحل موردنیاز است. برای این منظور ابتدا مضامین پایه گردآوری شده و برحسب شباهت موضوعی باهم در قالب مضامین سازمان‌دهنده، طبقه‌بندی می‌شوند. سپس مضامین

1. Attride-Stirling

2. The reduction or breakdown of the text

3. The exploration of the text

4. The integration of the exploration

سازمان‌دهنده برحسب مضامین پایه‌ای که در برگرفته‌اند مورد بررسی مجدد قرار گرفته و با کمک یکدیگر، مضمونی در سطح بالاتر را ایجاد می‌کنند که همان مضمون فراگیر نام دارد. شبکه‌های مضامین به صورت گرافیکی و شبیه یک تارنما نشان داده می‌شوند.

به منظور اعتبار بخشی به نتایج پژوهش نیز از تکنیک‌های تثلیث<sup>۱</sup> در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده استفاده شده است. اصل اساسی تثلیث، کاربرد راهبردهای مناسب و روش‌های متعدد برای شناخت پدیده است. هدف اساسی تثلیث، تأیید یافته‌ها از طریق همگراساختن چشم‌اندازهای مختلف می‌باشد. به منظور تثلیث روش شناختی از آثار تفسیری مختلف (برای شناسایی بهتر آیات قرآنی مرتبط) و منابع روایی گوناگون (به منظور شناسایی گسترده‌تر احادیث مرتبط) استفاده شده است تا از این طریق توصیفی غنی از مجموعه داده‌های مطالعه مورد نظر در طول مرحله گردآوری داده‌ها به دست آید که این امر می‌تواند پتانسیل‌های قابلیت انتقال را افزایش دهد. در تثلیث داده‌ای نیز یافته‌های تحقیق از طریق مصاحبه با خبرگان مرتبط با موضوعات سازمانی و آشنا با فهم متون دینی، از منظر ارتباط با موضوع مورد بررسی مجدد قرار گرفته است. افزون‌براین، پژوهشگران در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده مستمراً نسبت به خودبازبینی نتایج و یافته‌ها اقدام کرده‌اند.

به منظور اطمینان بیشتر از اعتبار پژوهش، قابلیت انتقال و قابلیت تأیید نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند. قابلیت انتقال<sup>۲</sup> جایگزین روایی بیرونی حوزه کمی به شمار می‌رود و به معنای قابلیت تعمیم نتایج به دیگر حوزه‌ها و زمینه‌هاست (آندرس،<sup>۳</sup> ۱۹۶۵). در پژوهش حاضر، برای رسیدن به قابلیت انتقال از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها، نشانه‌ها و دیگر موارد در مرحله تحلیل داده استفاده شده است که به اطمینان از قابلیت انتقال کمک می‌کند. بدین منظور، پس از تنظیم و سازماندهی تمامی داده‌های جمع‌آوری شده، تمامی متون خط به خط بررسی و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که در واقع، همان داده‌های اولیه یا نشانه تلقی می‌شوند. سپس همه عبارات و جملات استخراج شده به صورت پیوسته، مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه‌بندی شد.

قابلیت تأیید<sup>۴</sup> نیز به معنای کوشش در جهت احراز شاخص عینیت در پژوهش است که در پژوهش کیفی بیشتر به معنای قدرت تحلیل و دقت داده‌ها و میزان تأیید آنهاست (حریری، ۱۳۹۵).

1. Triangulation

2. Transferability

3. Andrews

4. Confirm ability



در این پژوهش برای رسیدن به قابلیت تأییدپذیری، در طی جمع‌آوری و تحلیل داده در طول تحقیق، بررسی داده‌های خام، تفسیرها و پیشنهادها و یافته‌ها انجام شد. همچنین، داده‌های خام و تمامی یادداشت‌ها، اسناد و مدارک ضبط شده برای بازبینی‌های بعدی در صورت لزوم نگهداری شده است.

#### ۴. پیشینه پژوهش

از نظر گلدمن و همکاران (۱۹۹۵، ص ۴۶)، چابکی به معنای استفاده ترکیبی از فناوری‌ها و رویه‌های پیشرفته و شناخته‌شده تولیدی است. به عبارتی، چابکی با تولید ناب، مدیریت کیفیت جامع، برنامه‌ریزی نیازمندی‌های مواد، مهندسی مجدد فرایندها، و توانمندسازی کارکنان سازگاری و انطباق دو سویه‌ای دارد. آنها معتقدند تولید چابک دامنه کاملی از فناوری‌های تولید منعطف را با درس‌های آموخته شده از رویکردهای مدیریت کیفیت جامع، تولید بهنگام، و تولید ناب همسو و هم‌ردیف می‌کند.

شریفی<sup>۱</sup> و ژانگ (۱۹۹۹، ص ۲۲) چابکی را توانایی فائق آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره برای مقابله با تهدیدات بی‌سابقه محیطی و کسب مزیت از تغییرات به‌عنوان فرصت‌ها برشمرده‌اند. این پژوهشگران در مطالعات خود موضوع چابکی را در سه سطح بررسی کرده‌اند که شامل محرک‌ها، قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی می‌باشد.

یوسف و همکاران (۱۹۹۹، ص ۳۰) استفاده موفق از منابع با سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری مناسب از طریق یکپارچه‌سازی منابع در یک محیط دارای دانش غنی، برای تأمین محصولات و خدمات در محیط تجاری متغیر را به‌عنوان چابکی تعریف کرده‌اند. این تعریف، براساس رویکرد سیستمی، چابکی را برپایه ورودی، خروجی و فرایند معرفی می‌نماید. همچنین، سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری فعالانه، کیفیت و سودآوری به‌عنوان مبانی دستیابی به چابکی آشکارا مشخص شده‌اند.

رامش و دیویدسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) با تمرکز بر بررسی مفهوم چابکی در سازمان‌های تولیدی به این نتیجه رسیدند که تولید چابک تابعی از سیستم تولید انعطاف‌پذیر و سیستم تولید ناب است. آنها معتقدند تعاریف بی‌شمار تولید چابک در ادبیات نظری، نشان از تفاوت میان آنها نیست؛ زیرا مبانی اصلی تمامی آنها این است که تولید چابک به معنای توانایی سازمان‌های تولیدی برای

1. Sharifi

2. Ramesh & Devadasan

واکنش سریع نسبت به نیازمندی‌های بازار است. بنابراین، تولید چابک از تغییرات بنیادین و ریشه‌ای در سیستم، فرهنگ و سبک‌های مدیریتی موجود در محیط‌های سنتی تولید استقبال می‌کند. در حوزه فناوری نیز یک سیستم تولید چابک باید با اتخاذ راهکارهای مناسب توانایی مقابله با تغییرات پیش‌بینی نشده را کسب کند (میرکازمی، ۱۳۸۲).

در مدل گروه مشاوران آتوز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) فعالیت‌های مربوط به چابکی سازمانی در سه سطح مدیریت راهبردی، مدیریت تاکتیکی و مدیریت عملیاتی بررسی می‌شوند. انتخاب راهبرد در سطح مدیریت راهبردی، سازماندهی عملیات در سطح مدیریت تاکتیکی و انجام وظایف جاری سازمانی در سطح مدیریت عملیاتی انجام می‌گیرد. در این مدل چابکی، سازمانی به انعطاف‌پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی تعریف شده و از طریق تقویت دائمی امکان‌پذیر است. تقویت دائمی نیز به وسیله کسب آگاهی، وجود مقدمات انعطاف‌پذیری در سازمان و در نهایت برخورداری از سیستم کنترل دقیق ایجاد می‌شود.

بنا به تعریف کید<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) سازمان چابک یک مجموعه با سرعت، سازگار و آگاهانه است که از قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیرمنتظره پیش‌بینی نشده، فرصت‌های محیط و نیازمندی‌های بهره‌مندان از خدمات برخوردار است. در چنین سازمانی فرایندها و ساختارهایی یافت می‌شود که سرعت، انطباق و استحکام را تسهیل می‌کند. همچنین، دارای تشکیلات هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد سطح بالا در محیط کاملاً پویا و غیرقابل پیش‌بینی را دارد.

سینگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) چابکی سازمانی را به صورت کلی به شکل ترکیبی از انعطاف‌پذیری، چالاکی و سرعت تعریف کرده و آن را به صورت روزافزون به عنوان منبع خلق مزیت در شرایط در حال تغییر سریع و به شدت رقابتی می‌دانند. این پژوهشگران چابکی را مفهومی دو سویه برشمرده‌اند که از یک سو، شامل دامنه تنوع و انعطاف‌پذیری و از سوی دیگر، سرعت و نرخ ایجاد تنوع در محصول یا پیشنهاد خدمات یک سازمان برای پاسخ به تغییرات محیطی است. در ادامه نیز سه حرکت راهبردی پیشنهاد می‌کنند که نشان‌دهنده راه‌هایی برای کسب مزیت بر مبنای چابکی سازمان است. این سه اقدام شامل تمرکز بر انعطاف‌پذیری یا سرعت به عنوان اهداف غالب، نوسان بین انعطاف‌پذیری و سرعت متأثر از مرزهای فعالیت و شکستن مرزهای فعالیت برای افزایش هم‌زمان انعطاف‌پذیری و سرعت می‌باشد.

1. Atos

2. Kidd

3. Singh

دنینگ (۲۰۱۶) پنج تغییر مهم و اصولی را برای گذار به سمت فرهنگ چابکی برشمرده است. نخستین اصل توجه به خلق ارزش افزوده و خوشنود نمودن بهره‌برداران از خدمات به جای حداکثر کردن پارامترهای مالی می‌باشد. اصل بعدی، انجام کار در تیم‌های خودسازمانده به جای ارائه گزارش افراد مشغول کار به مدیران می‌باشد. تنظیم دستورالعمل‌ها، قوانین، برنامه‌ها و گزارش‌ها در هماهنگی با روش‌های چابک به جای اصرار بر هماهنگی کار با بوروکراسی یکی دیگر از این اصول است. همچنین، بهبود ارزش‌های غالب به شکل شفاف و پیوسته به جای تمایل به کارایی و پیش‌بینی‌پذیری و ارتباطات و تعاملات گسترده به جای دستورات یک طرفه، از بالا به پایین از دیگر اصول این مدل می‌باشد.

آقایی (۱۳۹۳) نیز سازمانی را چابک می‌داند که به‌واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (با دیگر سازمان‌ها) قادر به هماهنگی باشد و به‌صورت سریع و کارآمد همه منابع موردنیاز را خلق و پشتیبانی نماید. به‌دیگرسخن، سازمان‌های چابک با اهرم کردن دانش نیروی انسانی می‌کوشند از طریق پاسخگویی سریع به نیازها و انتظارات مشتریان و مخاطبان، بیشترین ارزش را برای آنان ایجاد نمایند. بنابراین، ارزش‌آفرینی توسط دانش سرمایه انسانی هدف و ویژگی سازمان‌های چابک به شمار می‌رود.

حجتی (۱۳۹۴) کارکردهای مدیریتی، همکاری متقابل، فرهنگ سازمانی، پاسخگویی و سرعت، یکپارچگی و کاهش پیچیدگی، انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات را به‌عنوان ابعاد و ویژگی‌های چابکی برمی‌شمارد. امیرنژاد و خسروی‌پور (۱۳۹۴) از یک دسته عوامل تحت عنوان مشوق‌ها و محرک‌های چابکی نام می‌برند که شامل فناوری‌های جدید، انتظار مشتری، مجاری ارتباطی ساده، شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری است و توجه به آنها نتایجی همچون پاسخگویی، نیل به اهداف، قدرت بالای رقابت، بازدهی بالا و واکنش سریع به تغییرات را برای سازمان به دنبال خواهد داشت.

##### ۵. یافته‌های پژوهش

در مجموع در فاز جمع‌آوری داده‌ها حدود ۲۰۰ فراز از آیات و احادیث مرتبط با موضوع شناسایی شد که پس از پالایش و ارزیابی مجدد، از ۸۲ فراز در فرآیند تحلیل استفاده شده است. از هر یک از فرازهای مورد استفاده، یک مضمون پایه استخراج شد و با دسته‌بندی و تجمیع آنها ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد. مضامین پایه و نحوه استخراج مضامین سازمان‌دهنده از آنها در جدول زیر گزارش شده است.

## جدول ۱: استخراج مضامین پایه و سازمان دهنده

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	گزاره (جمله)
تلاش مجاهدانه	عملگرایی	لا تُكُنْ مِمَّنْ يَرْجُو الآخِرَةَ بغيرِ العَمَلِ (نهج/البلاغه، حکمت ۱۵۰): چونان کسی مباش که بدون عمل، به آخرت امیدوار است.
	کار بی وقفه / پرکار	امام کاظم <small>علیه السلام</small> : الْمُؤْمِنُ قَلِيلُ الْكَلَامِ كَثِيرُ الْعَمَلِ، وَ الْمُتَنَفِّقُ كَثِيرُ الْكَلَامِ قَلِيلُ الْعَمَلِ (تحف/العقول، ص ۳۹۷): مؤمن کم حرف و پرکار است و منافق پر حرف و کم کار.
	عمل مجدانه	من يعمل يزد قوته، من يقصر في العمل يزد فترة (عمر/الحکم، ۷۹۹۰ و ۷۹۹۱): هر کس عمل کند، قوت او زیادتیر می شود و هر کس در عمل کردن کوتاهی کند، سستی و تنبلی او زیادتیر می شود.
	تلاش خستگی ناپذیر	فشدوا عقد المازر و اطوا فضول الخواصر ولا تجتمع عزيمة و ولیمه (نهج/البلاغه، خطبه ۲۴۱): پس کمربندها را محکم ببندید و دامن همت بر کمر زنید که به دست آوردن ارزش های والا با خوشگذرانی میسر نیست.
	مجاهدت	فَصَلِّ اللهُ الْمُجَاهِدِينَ عَلَى الْقَعْدِينَ أَجْرًا عَظِيمًا (نساء، ۹۵): خداوند مجاهدان را بر وانحسستان، با پاداش بزرگی برتری داده است.
	کارمحوری	المرء يوزنُ بقوله و يقوّمُ بفعله (عمر/الحکم، ۱۸۴۸): انسان با گفتارش اندازه گیری می شود و با کردارش ارزش یابی
	بلندهمتی	مَنْ كَبُرَتْ هِمَّتُهُ عَزَّ مَرَامُهُ (عمر/الحکم، ۱۰۲۸۰): هر که همتش بزرگ باشد، مقصودش عالی است.
	وسعت نظر	مَنْ بَدَّلَ جُهْدَ طاقته بَلَّغَ كُنْهَ إِرَادَتِهِ (عمر/الحکم، ح ۸۷۸۵): هر که نهایت توان خود را به کار گیرد، به نهایت خواست خود دست یابد.
	همت والا	الأماني هِمَّةُ الرِّجَالِ... مَنْ شَرَفَتْ هِمَّتُهُ عَظُمَتْ قِيَمَتُهُ... (همان، ۱۰۲۷۸): رسیدن به آرمان ها، همت مردان است... هر که همتش والا باشد، ارزشش عظیم شود.
پایداری و استقامت	شکیبایی و پایداری	العَمَلُ النَّهْيَةُ التَّهَابَةُ وَ الشِّتْقَامَةُ الإِسْتِقَامَةُ ثُمَّ الصَّبْرُ وَ الصَّبْرُ وَ الصَّبْرُ وَ الصَّبْرُ إِنَّ لَكُمْ نَهْيَةً فَانْتَهُوا إِلَيْهَا نَهْيَتِكُمْ (نهج/البلاغه، خطبه ۱۷۶): کار کنید و آن را به پایانش رسانید و در آن پایداری کنید؛ آنگاه شکیبایی ورزید و پارسا باشید.
	مداومت	قَلِيلٌ تَدْرُمُ عَلَيْهِ أَرْجَى مِنْ كَثِيرٍ مَمْلُوكٍ مِنْهُ (همان، خطبه ۲۷۸): کار اندک که بر آن مداومت ورزی، از کار بسیار که از آن خسته شوی، امیدوارکننده تر است.
	سخت کوشی	عَلَيْكُمْ بِالْجِدِّ وَ الإِجْتِهَادِ وَ التَّأَهُّبِ وَ الإِسْتِعْدَادِ (همان، خطبه ۲۲۱): بر شما باد به تلاش و سخت کوشی و مهیا شدن و آماده شدن
	تحمل مصائب	پیامبر اکرم <small>صلی الله علیه و آله</small> : أَنْ الْجَنَّةَ مَخْفُوفَةٌ بِالْمَكَارِهِ (بحار/الأنوار، ج ۱، ص ۱۴۳): بهشت با سختی ها پیچیده شده است.
	صبر در شدائد	حضرت علی <small>علیه السلام</small> : الذُّهُرُ يَوْمَانِ يَوْمٌ لَكَ وَ يَوْمٌ عَلَيْكَ فَإِذَا كَانَ لَكَ فَلَا تَبْطُرْ وَ إِذَا كَانَ عَلَيْكَ فَاصْبِرْ (تحف/العقول، ۲۰۷): روزگار دو روز است: روزی به نفع تو و روزی به ضرر تو، چون به سودت شد، شادی مکن و چون به زیانت شد، غم مخور
	صبر و تحمل	حضرت علی <small>علیه السلام</small> : حَسْبُ الْعَرَبِ مِنَ عَرَفَانِهِ، عِلْمُهُ بِزَمَانِهِ... أَعْرَفَ النَّاسِ بِالزَّمَانِ، مَنْ لَمْ يَتَعَجَّبْ مِنْ أَحْدَائِهِ... مَنْ وَثِقَ بِالزَّمَانِ صَرَعَ... مَنْ أَمِنَ الزَّمَانَ خَانَهُ وَ مَنْ تَعَطَّمَ عَلَيْهِ أَهَانَهُ وَ مَنْ تَرَعَّمَ عَلَيْهِ أَرْعَمَهُ وَ مَنْ لَجَأَ إِلَيْهِ أَسْلَمَهُ... مَنْ تَشَاغَلَ بِالزَّمَانِ شَغَلَهُ... مَنْ عَانَدَ الزَّمَانَ أَرْعَمَهُ وَ مَنْ اسْتَسَلَّمَ إِلَيْهِ لَمْ يَسْلَمْ (بحار/الأنوار، جلد ۷۵، ص ۸۰): برای آگاهی انسان همین بس که زمان خود را بشناسد... آگاه ترین مردمان به روزگار، کسی است که از حوادث آن تعجب نکند... هر که زمانه را امین داند، همو به وی خیانت کند و هر که بر او بزرگی کند، خوار و حقیرش سازد و هر که بر وی خشم گیرد، او نیز وی را به خشم آورد و هر که بدو پناه برد، او تسلیمش کند... هر که با زمانه بستیزد، زمانه او را به خاک مزلت افکند و هر که تسلیم آن شود، در امان نباشد

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	گزاره (جمله)
اولویت بندی وظایف		حضرت علی <small>علیه السلام</small> : «إِنَّ الشَّاعِلَ بِالصَّغِيرِ يَجَلُ بِالمُهْمِّ وَإِفْرَادُ المُهْمِّ بِالشُّغْلِ يَاتِي عَلَى الصَّغِيرِ وَ يَلْحَقُهُ بِالكَبِيرِ فَايَدًا بِالمُهْمِّ وَ لَا تَنْسَ التَّنْظُرَ فِي الصَّغِيرِ وَ اجْعَلِ الأُمُورَ الصَّغَارَ مِنْ يَجْمَعُهَا وَ يَعْرِ مِنْهَا عَلِيَّكَ (همان، ج ۱۷، ص ۴۲۴): بدان که اگر فقط به کارهای کوچک و کم اهمیت پردازی از کارهای مهم و حیاتی باز خواهی ماند؛ چنان که پرداختن به کارهای مهم، امور کوچک را از یاد می برد و آنها نیز به مشکل و کار مهم تبدیل می شوند. پس ضمن اولویت دادن و پرداختن به امور مهم، از مسائل جزئی نیز به کلی غافل مشو و کارهای کوچک را واگذار به کسی که تو را کفایت کند.
رعایت اهم و فالاهم		حضرت علی <small>علیه السلام</small> : «مَنْ اشْتَغَلَ بِالأَفْضَلِ فَاتَهُ مِنْ مِهْمِهِ المَأْمُولُ (شرح غرر، ج ۵، ص ۳۳۶): کسی که خود را به مسائل بیهوده سرگرم کند از خواسته‌های واقعی خود باز خواهد ماند.
تمرکز عملی		من اوما الی متفاوت خذلته الحیل (نهج البلاغه، حکمت ۳۹۵): کسی که به کارهای مختلف بپردازد، نقشه‌ها [و پیش‌بینی‌هایش] به جایی نمی‌رسد.
اولویت گذاری امور		حضرت علی <small>علیه السلام</small> : «ان رایک لا یتسع لكل شیء ففرغه للمهم (غرر/الحکم، ج ۲، ص ۶۰۶): فکر تو وسعتی که همه امور را فرا بگیرد ندارد، پس آن را برای امور مهم فارغ بگذار.
حذف زوائد		الحازمُ مِنْ أطْرَحِ المُوْنِ وَ الكُلْفِ (همان، ص ۱۳۹۲): دوراندیش کسی است که بارهای گران و رنج‌آور را از خود دور کند.
واگذاری امور غیرمهم		الْحَزْمُ جَفْظٌ مَا كَلَّفْتَ وَ تَزَكٌ مَا كَفَيْتَ (همان، ۸۹۵۵): دوراندیشی این است که به آنچه مکلف شده‌ای، مواظبت کنی و آنچه را از دوش تو برداشته شده است واگذاری.
اهدافمندی امور		من اشتغل بغير المهم ضيع الاهم (همان، ۸۶۰۷): کسی که به امور غیر مهم بپردازد، مسائل مهم‌تر را ضایع می‌سازد.
اصولگرایی		يَسْتَدَلُّ عَلَى ادبارِ الدُّوْلِ بِأَرْبَعٍ: تَضْيِيعِ الأَصُولِ وَ التَّمَسُّكِ بِالأَفْضَلِ وَ تَقْدِيمِ الأَرَادِلِ وَ تَأْخِيرِ الأَفْاضِلِ (همان، ص ۳۳۲): چهار چیز باعث شکست دولت‌ها می‌شود: ضایع کردن اصول (مسائل مهم)، سرگرم شدن به فروع (امور کم اهمیت)، به کار گماردن آدم‌های پست و کنار گذاردن انسان‌های فاضل
پرهیز از کار عبث		اللَّهُوْ يَفْسِدُ عَزَائِمَ الجِدِّ (همان، ۲۱۶۵): کارهای بیهوده، تصمیمات جدی را تباه می‌کند.
اهدافمندی		حضرت علی <small>علیه السلام</small> : «كُنْ مَشْغُولًا بِمَا أَنْتَ عَنْهُ مَسْئُولٌ (غرر/الحکم، ج ۴، ص ۶۰۱): به کاری مشغول باش که از آن سؤال خواهی شد.
مشغول نشدن به مسائل پیش پا افتاده		أَبْعَدُ النَّاسِ عَنِ الصَّلَاحِ المُسْتَهْتَرِ بِاللهِ (همان، ص ۳۰۶۷): دورترین مردم از صلاح، کسی است که شیفته سرگرمی است.
زمانسنجی		حضرت علی <small>علیه السلام</small> : «مِنْ كِتَابِهِ لِالأَشْرَفِ لَمَّا وَلاةَ مِصرَ - وَ أَمِضْ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ؛ فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ وَ اجْعَلْ لِتَفْسِيكَ فِيهَا بَيْتَكَ وَ بَيْنَ اللهِ. أَفْضَلُ تِلْكَ المَوَاقِيْتِ وَ أَجْزَلُ تِلْكَ الأَقْسَامِ وَ إِنْ كَانَتْ كُلُّهَا لِلَّهِ. إِذَا صَلَّحْتَ فِيهَا النَّيَّةَ وَ سَلِمْتَ مِنْهَا الرِّعَايَةَ (نهج البلاغه، نامه ۵۳): کار هر روز را همان روز به انجام رسان؛ زیرا که هر روزی را کاری است و بهترین وقت هر روز و بزرگ‌ترین بخش از آن را به رابطه میان خود و خداوند اختصاص ده؛ هر چند که اگر در همه اوقات نیت پاک داشته باشی و مردم در امنیت و سلامت باشند، آن اوقات تماماً از آن خداست.
وحدت	پرهیز از نزاع	وَ أَطِيعُوا اللهَ وَ رَسُوْلَهُ وَ لَا تَتَّزِعُوا فَتَنَّمَلُوا وَ تَذَهَبَ رِجْلُكُمْ وَ اصْبِرُوا إِنَّ اللهَ مَعَ الصَّابِرِينَ (انفال، ۴۶): و از خداوند و فرستاده‌اش اطاعت کنید و با یکدیگر نزاع نکنید، که سست می‌شوید و مهابت و قوتتان از بین می‌رود و صبر کنید، همانا خداوند با صابران است.

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	گزاره (جمله)
	دوری از نفاق	وَلَقَدْ صَدَقَكُمُ اللَّهُ وَعْدَهُ إِذْ أَخَذْتُمُ بِأَيْدِيهِمْ يَدًا فَبَايَعْتُمْ وَأَنْتُمْ كَارِهُونَ وَتَنْزَعْتُمْ فِي الْأُمْرِ وَعَصَيْبُكُمْ مِنْ بَعْدِ مَا أَرَاكُمْ مَا تُحِبُّونَ (آل عمران، ۱۵۲): و قطعاً خداوند وعده خود را (مبنی بر پیروزی شما در جنگ احد) محقق گرداند؛ زیرا دشمن را با خواست او می‌کشتید تا آنکه سست شدید و در کار (جنگ و تقسیم غنائم) به نزاع پرداختید و از (دستور پیامبر) نافرمانی کردید، با آنکه خداوند (پیروزی و آنچه را (از غنائم) که محبوب شما بود به شما نشان داده بود.
	اتحاد و همدلی	حضرت علی <small>علیه السلام</small> و العرب اليوم و ان كانوا قليلا، منهم كثيرون بالاسلام، عزيزون بالاجتماع! فكن قطبا و استدر الرحا بالعرب (نهج البلاغه، خطبه ۱۴۶): عرب امروز گرچه از نظر تعداد اندک، اما با نعمت اسلام فراوان هستند و با اتحاد و هماهنگی عزیز و قدرتمندند.
انگیزه درونی	انجام کارهای شایسته	أُولَئِكَ يَسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ (مؤمنون، ۶۱): آنانند که در کارهای نیک شتاب می‌ورزند و آنانند که در انجام آنها سبقت می‌جویند.
	خیرگرایی عملی	انهم كانوا يسارعون في الخيرات (انبیاء، ۹۰): آنها در کارهای خیر به سرعت اقدام می‌کردند.
	تقدم در نیوکوکاری	و سارعوا الى مغفرة من ربكم و جنة عرضها السموات و الارض اعدت للمتقين (آل عمران، ۱۳۳): شتاب کنید و پیشی بگیرید برای رسیدن به آموزش پروردگارتان، در رسیدن به بهشتی که وسعت آن به اندازه آسمان‌ها و زمین است که برای پرهیزکاران آماده شده است.
فرصت‌شناسی و سرعت عمل	شتاب در انجام خیرات	پیامبر <small>صلی الله علیه و آله</small> : إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ مِنَ الْخَيْرِ مَا يُعَجَّلُ (اصول کافی، ۴/۱۴۲/۲): خداوند کار خیری را که با شتاب صورت گیرد، دوست دارد.
	تسریع در انجام خیر	امام محمد باقر <small>علیه السلام</small> : اعلم ان اول الوقت ابدا افضل، فعجل بالخير ما استطعت (اصول کافی، ج ۳، ص ۲۷۴): بدان که اول وقت همیشه بهتر است؛ پس تا جایی که می‌توانی به کار خیر بشتاب.
	سبقت در خوبی‌ها	فاستبقوا الخيرات (بقره، ۱۴۸): در نیکی‌ها (و اعمال خیر) بر یکدیگر سبقت جویند.
	سبقت در انجام خیر	قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَءَاهُ مُسْتَقِرًّا نَمَلًا، (۴۰): گفت: من آن را نزد تو می‌آورم پیش از آنکه از جای خود برخیزی و من قطعاً بر این کار هم قدرت دارم و هم مورد اعتماد. کسی که به بخشی از کتاب (الهی) آگاهی داشت گفت: من آن را قبل از آن که پلک چشمت به هم بخورد نزد تو می‌آورم.
	اهمیت زمان	حضرت علی <small>علیه السلام</small> : اما أنت بعض أيامك، فكل يوم يمضي عليك يمضي ببعضك! (شرح غرر، ج ۳، ص ۲۷) این را بدان که وجود تو همان شمارش روزهای عمر تو است، هر روزی که بر تو بگذرد قسمتی از وجود تو را به همراه خود می‌برد.
	مماطله	امام محمد باقر <small>علیه السلام</small> : فایاک و التسویف فانه بحر یغرق فيه الهلکی (بحار الانوار، ج ۷۵، ص ۱۶۴): بر حذر باش از تأخیر در کار که مماطله و تأخیر چون دریایی موج اهل هلاک و راهبان وادی ضلالت را در خود غرق می‌کند.
	بهره‌گیری از فرصت‌ها	حضرت علی <small>علیه السلام</small> : انتهزوا فرص الخیر فإنها تمر مر السحاب (فهرست غرر، ص ۳۰۴): از فرصت‌های خوب استفاده کنید. آنها مانند ابر زودگذرند.
	شتاب در بهره‌گیری از فرصت‌ها	نافسوا فی المکارم و سارعوا فی المتغائب: در بهره‌برداری از فرصت‌های خوب شتاب کنید و برای رسیدن به اهداف عالی‌تر بر یکدیگر سبقت بگیرید.
فرصت‌گرایی	امام علی <small>علیه السلام</small> : استعمل مع عدوك مراقبة الإمكان و انتهز الفرصة، تظفر: برای مقابله با دشمنانت منتظر توانایی یافتن بر او و به دست آمدن فرصت باش، در این صورت پیروز می‌شوی.	

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	گزاره (جمله)
	فرصت طلبی	امام محمدباقر (علیه السلام): ایاک والتفریط عند إمكان الفرصة فإِنَّهُ ميدانٌ يجرى لأهله بالحُسران (بحار/الانوار، ج ۷۸، ص ۱۶۵): به هوش باش، فرصت که به دست آمد، مبادا کوتاهی کنی که مسلماً سراسر به زیان تو تمام خواهد شد.
	زمان شناسی	أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تُدْخِلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَأْتِكُمْ مَثَلُ الَّذِينَ خَلَوْا مِنْ قَبْلِكُمْ مَسْتَهْتِمُ الْبُاسَاءُ وَالضَّرَّاءُ وَوَلُّوا حَتَّى يَقُولَ الرَّسُولُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ مَتَى نَصُرُ اللَّهُ أَلَا إِنَّ نَصْرَ اللَّهِ قَرِيبٌ (بقره، ۲۱۴): آیا گمان کردید داخل بهشت می شوید و حال آنکه هنوز مانند آنچه بر پیشینیان شما گذشت به شما نرسیده است؟! آنان گرفتار تنگدستی و ناخوشی شده و چنان زیر و زبر شدند که پیامبر و افرادی که ایمان آورده و همراه او بودند، گفتند: یاری خدا چه وقت خواهد بود؟ آگاه باشید که یاری خداوند نزدیک است.
	تأخیر در عمل	امام علی (علیه السلام): فَتَدَارِكُ مَا بَقِيَ مِنْ عَمْرِكَ وَلَا تَقُلْ: غَدًا وَبَعْدَ غَدٍ، فَإِنَّمَا هَلَكٌ مَنْ كَانَ قَبْلَكَ بِإِقَامَتِهِمْ عَلَى الْأَمَانِيِّ وَالتَّسْوِيفِ، حَتَّى أَتَاهُمْ أَمْرُ اللَّهِ بَغْتَةً وَهُمْ غَافِلُونَ (بحار/الانوار، جلد ۷۸، ص ۱۶۴): آنچه را از عمر تو باقی مانده است، دریاب و مگو: فردا و پس فردا؛ زیرا پیشینیان تو به سبب تکیه کردن به آرزوها و امروز و فردا کردن هلاک شدند و فرمان خدا ناگهان این غافلان را فرارسید.
	اجتناب از تفریط	امام هادی (علیه السلام): أَدْكُرُ حَسْرَاتِ التَّفْرِيطِ تَأْخُذُ بِقَدِيمِ الْحَزَمِ (اعلام/الدين، ص ۳۱۱): افسوس‌های ناشی از کوتاهی کردن را به یاد آر تا دوران‌دیشی دیرین را به دست آوری.
	نفی افراط و تفریط	امام علی (علیه السلام): لَا تَرَى الْجَاهِلَ إِلَّا مُفْرَطًا أَوْ مُفْرَطًا (نهج/البلاغه، حکمت ۷۰): نادان را نبینی، مگر افراط‌گر یا تفریط‌گر
	اجتناب از خیال پردازی	پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله): إِيَّاكَ وَالتَّسْوِيفَ بِأَمَلِكَ، فَإِنَّكَ بِيَوْمِكَ وَ لَسْتَ بِمَا بَعْدَهُ، فَإِنْ يَكُنْ غَدٌ لَكَ فَكُنْ فِي الْغَدِ كَمَا كُنْتَ فِي الْيَوْمِ، وَ إِنْ لَمْ يَكُنْ غَدٌ لَكَ لَمْ تَنْدَمْ عَلَيَّ مَا فَرَّطْتَ فِي الْيَوْمِ (بحار/الانوار، ج ۷۷، ص ۷۵): زنهار که بر اثر آرزو، کار امروز را به فردا فکنی؛ زیرا که تو در امروز به سر میبری نه در فردا؛ چه اگر فردایی برای تو بود، در فردا نیز چنان باش که امروز بوده‌ای و اگر فردایی در کار نبود به خاطر کوتاهی کردن در کار امروزت پشیمان نشوی.
تعادل و میانه روی	سبکباری	امام علی (علیه السلام): وَاللَّهِ مَا كُنْتُ إِلَّا خَفِيفَ الْمُؤَنَةِ كَثِيرِ الْمُعُونَةِ (سقیة البحار، ج ۲، ص ۳۰ ماده صعب و رجال کثی، ص ۶۷ ح ۱۲۱): به خدا قسم! تو نبودی، مگر مردی سبکبار و کم هزینه؛ اما بسیار کمک‌کار و پرارزش
	رهایی و آسودگی	امام علی (علیه السلام): فَإِنَّ الْعَالِيَةَ أَمَانَتُكُمْ وَ إِنْ وَرَاءَ كُمْ السَّاعَةُ تَخْذُلُكُمْ تَخَفُّوْا تَلْحَقُوا فَإِنَّمَا يَنْتَظِرُ بِأَوْلِيكُمْ أَحْوَجُكُمْ (نهج/البلاغه، خطبه ۲۱): قیامت پیش روی شما و مرگ در پشت سر، شما را می‌راند. سبکبار شوید تا برسید. همانا آنان که رفتند در انتظار رسیدن شمایند.
	اختصار	امام علی (علیه السلام): إِذْ قُوا أَقْلَامَكُمْ قَارِبُوا بَيْنَ سَطُورِكُمْ وَ احْذِقُوا عَنِّي فُضُولَكُمْ وَاقْصِدُوا وَاقْصِدُوا الْمَعَانِي وَ إِيَّاكُمْ وَ الْإِكْتِزَارَ فَإِنَّ أَمْوَالَ الْمُسْلِمِينَ لَا تَحْتَمِلُ الْأَضْرَارَ (وسائل الشیعه، ج ۱۷، ص ۴۰۴): نوک قلم‌هایتان را تیز کنید، سطرها را نزدیک هم قرار دهید، مطالب اضافی را از متن حذف کنید، فقط مسائل لازم را بنویسید و از زیاده‌روی در نوشتن بپرهیزید؛ زیرا اموال مسلمانان تحمل ضرر و زیان را ندارد.
خلاقیات و تحول‌گرایی	سهل انگاری	امام علی (علیه السلام): كُلُّ مُعَاجِلٍ يَسْأَلُ الْإِنْطِزَارَ، وَ كُلُّ مُؤَجَّلٍ يَتَعَلَّلُ بِالتَّسْوِيفِ (نهج/البلاغه، حکمت ۲۲۷): هر کس که مهلتش به سر آید برای جبران گذشته مهلتی می‌طلبد و به هر کس که مهلتی داده شود در انجام کار، امروز و فردا می‌کند.

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	گزاره (جمله)
مضامین سازمان دهنده	سستی و تنبلی	امام علی <small>علیه السلام</small> : از سستی است که تنبلی زاییده می شود... با سستی کردن، از دست دادن پدید آید... کسی که خودپسندی و سستی را رها کند، هیچ امر ناخوشایندی به او نرسد (غررالحکم، ۱۰۲۰۵).
	سرزندگی	پیامبر اکرم <small>صلی الله علیه و آله</small> : اُمْتُ عَلَيْنَا بِالنَّشَاطِ وَأَعْدَانَا مِنَ الْفَسْلِ وَالْكَسَلِ وَالْعَجْزِ وَالْعَلَلِ وَالصَّرَجِ وَالْمَلَلِ (بحارالانوار، ج ۹۴، ص ۱۲۵)؛ خدایا نعمت سرزندگی و کوشایی را به ما ارزانی دار و از سستی، تنبلی، ناتوانی، بهانه‌آوری، زبان، دل‌مردگی و ملال، محفوظمان دار.
	ضرورت تغییر	امام صادق <small>علیه السلام</small> : مَنْ اسْتَوَى يَوْمًا فَهُوَ مَغْبُوبٌ وَمَنْ كَانَ آخِرَ يَوْمِيهِ خَيْرَهُمَا فَهُوَ مَغْبُوبٌ وَمَنْ كَانَ آخِرَ يَوْمِيهِ شَرَّهُمَا فَهُوَ مَلْعُونٌ (کتاب الحديث، ج ۲، ص ۳۲۶)؛ کسی که دو روز او در بهره‌وری از زندگی مساوی باشد، مغبون و زیانکار است و کسی که امروز او بهتر از دیروزش باشد، محل غبطه و آرزوی دیگران است و آن کس که امروزش بدتر از دیروزش باشد از رحمت خدا دور باد!
	اجتناب از عادات نامناسب	امام علی <small>علیه السلام</small> : غَيْرُ مُدْرِكِ الدَّرَجَاتِ مَنْ أَطَاعَ الْعَادَاتِ (غررالحکم، ۶۴۰۹)؛ هر که از عادت‌ها پیروی کند، به درجات [عالیه] نرسد.
	غلبه بر عادات نادرست	امام علی <small>علیه السلام</small> : بِغَلْبَةِ الْعَادَاتِ الْوُصُولُ إِلَى أَشْرَفِ الْمَقَامَاتِ (غررالحکم، ۴۳۰۰)؛ با چیره شدن بر عادت‌هاست که می‌توان به بالاترین مقامات رسید.
	نشاط سازمانی	پرهیز از تنبلی
کوتاهی کردن		امام علی <small>علیه السلام</small> : ثَمَرَةُ التَّفْرِيطِ النَّدَامَةُ وَ ثَمَرَةُ الْحَزْمِ السَّلَامَةُ؛ نتیجه کوتاهی در کار، پشیمانی است و نتیجه دوراندیشی، سالم ماندن.
اجتناب از سستی		امام صادق <small>علیه السلام</small> : از افراط در کار و تلاش بیش از حد بپرهیز و همچنین، از سستی و مسامحه کاری اجتناب نما که این هر دو، کلید تمام بدی‌ها و بدبختی‌هاست (وسائل‌الشیعه، کتاب تجارت، ج ۴، ص ۱۰۵)
پرهیز از کسالت		امام سجاد <small>علیه السلام</small> : اللَّهُمَّ... وَ حَبِّبْ إِلَى مَا تُحِبُّ مِنَ الْقَوْلِ وَالْعَمَلِ حَتَّى أَدْخُلَ فِيهِ بَلَدٌ وَأُخْرَجَ مِنْهُ بِتَشَاوٍ (بحارالانوار، ج ۹۵، ص ۲۹۸)؛ بارخدا!... گفتار و کرداری را که دوست داری، نزد من محبوب گردان تا با لذت آنها را شروع کنم و با نشاط و خوشی به انجامشان رسانم.
امیدواری		امام علی <small>علیه السلام</small> : بَقِيَّةُ عُمَرِ النَّوْءِ لِأَتَمَّنْ لَهُ، يَدْرِكُ بِهَا مَافَاتٍ وَيَحْيِي بِهَا مَا أَمَاتَ (مجموعه ورام، ج ۱، ص ۳۶)؛ بقیه عمر آدمی آنقدر گران‌بهاست که قابل ارزیابی نیست و انسان می‌تواند خوبی‌های از دست‌رفته را جبران کند و فضائلی را احیا نماید که در وجود خود سرکوب کرده است.
خوش‌بینی		امام صادق <small>علیه السلام</small> : مَنْ أَحْسَنَ فِيمَا مَضَى مِنْ عَمْرِهِ لَمْ يُوَاعِدْ بِمَا مَضَى مِنْ ذَنْبِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فِيمَا بَقِيَ مِنْ عَمْرِهِ أَخَذَ بِالْأَوَّلِ وَالْآخِرِ (بحارالانوار، ج ۷۷، ص ۱۱۳)؛ کسی که در باقیمانده عمر خود اعمال خود را نیکو کند از گناهان گذشته‌اش بازخواست نمی‌شود و اگر با همان کردارهای بد عمر خود را به پایان ببرد از تمامی اعمال او از اول تا به آخر بازخواست خواهد شد.



مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	گزاره (جمله)
	امیدبخشی	پیامبر اکرم <small>صلی الله علیه و آله</small> : إِنَّ الْأَرْضَ سَفْتَتْحُ لَكُمْ وَ تُكْفَوْنَ الدُّنْيَا فَلَا يَعْجُزُ أَحَدُكُمْ أَنْ يَلْهُوَ بِأَسْهُمِهِ؛ بزودی زمین برای شما فتح خواهد شد و دنیا در اختیارتان قرار خواهد گرفت؛ پس هیچ‌یک از شما که از بازی کردن با تیرهایش (تمرینات رزمی) خسته شد درمانده نشود.
تواضع و فروتنی	پرهیز از غرور	امام علی <small>علیه السلام</small> : لَا تَبْطِرَنَّ بِالظَّفْرِ، فَإِنَّكَ لَا تَأْمَنُ ظَفَرَ الزَّوَانِ بَكَ؛ از پیروزی سرمست مشو؛ زیرا که از پیروزی زمانه بر خود در امان نیستی.
	نفی کبرورزی	وَإِذْ زَيْنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ وَقَالَ لَا غَالِبَ لَكُمْ الْيَوْمَ مِنَ النَّاسِ وَإِنِّي جَارٌ لَكُمْ (انفال، ۴۸)؛ و یاد کن هنگامی را که شیطان اعمال آنان را برایشان بیاراست و گفت: امروز هیچ‌کس از مردم بر شما پیروز نخواهد شد و من یاور شمایم.
	علاقه به ستایش شدن	وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ خَرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بَطْرًا وَرِئَاءَ النَّاسِ (انفال، ۴۷)؛ و مانند کسانی مباشید که از خانه‌هایشان با حالت سرمستی و به صرف نمایش به مردم خارج شدند.
	عدم نگاه آمرانه به مردم	
شجاعت	خطرپذیری	فَلَمَّا قَضَى مُوسَى الْأَجَلَ وَسَارَ بِأَهْلِهِ آنَسَ مِنْ جَانِبِ الطُّورِ نَارًا قَالَ لِأَهْلِهِ امْكُثُوا إِنِّي آنَسْتُ نَارًا لَعَلِّي آتِيكُمْ مِنْهَا بِخَبَرٍ أَوْ جَذْوَةٍ مِنَ النَّارِ لَعَلَّكُمْ تَصْطَلُونَ (قصص، ۲۹)؛ و چون موسی آن مدت را به پایان رسانید و همسرش را همراه برد، آتشی را از دور در کنار طور مشاهده کرد. به خانواده خود گفت: اینجا بمانید که من آتشی از دور دیدم. شاید خبری از آن یا شعله‌ای آتش برایتان بیاورم. باشد که خود را گرم کنید.
	شجاعت محوری	امام علی <small>علیه السلام</small> : إِذَا هَيْبَتْ أَمْرًا فَفَقَّعَ فِيهِ فَإِنَّ شِدَّةَ تَوْقِيهِ أَغْظَمَ مِمَّا تَخَافُ مِنْهُ (نهج البلاغه، کلمات قصار ۱۷۵)؛ هرگاه از کاری ترسیدی، خود را به کام آن بینداز؛ زیرا ترس شدید از آن کار، دشوارتر و زیان‌بارتر از اقدام به آن کار است.
	دلاوری	امام علی <small>علیه السلام</small> : أَصْلُ التَّجَدِّةِ الْقُوَّةُ وَ تَمَرَّتْهَا الظَّفَرُ؛ ریشه دلاوری، توانمندی است و میوه‌اش، پیروزی.
	بی باکی	امام حسن عسکری <small>علیه السلام</small> : لِلشَّجَاعَةِ مِقْدَارٌ فَإِنْ زَادَ عَلَيْهِ فَهُوَ تَهَوُّزٌ؛ شجاعت اندازه‌ای دارد که اگر از آن فراتر رود بی‌باکی است.
توکل به سنت الهی	کمیته‌سازی نامالیقات	إِذْ بَرَكَهُمُ اللَّهُ فِي مَتَابِكِ قَلِيلًا وَلَوْ أَرَادَهُمْ كَثِيرًا لَفَاسَدُوا وَلَنَنَازَعُنَّهُمْ فِي الْأَمْرِ وَلَكِنَّ اللَّهَ سَلَّمَ إِنَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ (انفال، ۴۳)؛ [ای پیامبر یاد کن] آنگاه را که خداوند آنان [سپاه دشمن] را در خوابت به تو اندک نشان داد و اگر ایشان را به تو بسیار نشان می‌داد، قطعاً سست می‌شدید و حتماً در کار [جهاد] منازعه می‌کردید؛ ولی خدا شما را به سلامت داشت؛ زیرا او به راز دل‌ها داناست.
	کوچک شماری مسائل	وَإِذْ بَرَكْنَا لَهُمْ إِذْ انْقَبُوا مِنْ أَغْنِيكُمْ قَلِيلًا وَيَقْلَلُكُمْ فِي أَغْنِيهِمْ لِيُقِضَى اللَّهُ أَمْرًا كَانَ مَفْعُولًا وَإِلَى اللَّهِ تُرْجَعُ الْأُمُورُ (انفال، ۴۴)؛ و آنگاه که چون با هم برخورد کردید آنان را در دیدگان شما اندک جلوه داد و شما را [نیز] در دیدگان آنان کم نمودار ساخت تا خداوند کاری را که انجام‌شدنی بود تحقق بخشد و کارها به سوی خدا بازگردانده می‌شود.

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	گزاره (جمله)
انتظام و آراستگی	انضباط	پیامبر اکرم <small>صلی الله علیه و آله</small> : اسْتَوْوا و لا تَخْتَلِفُوا فَتَخْتَلِفَ قُلُوبُكُمْ (مستدرک الوسائل، ج ۶، ص ۵۰۷): منظم باشید؛ زیرا بی انضباطی صفوف دل های شما را هم دچار اختلاف می کند.
	نظم	امام علی <small>علیه السلام</small> : اوصیکما و جمیع ولدی و اهلی و من بلغه کتابی بتقوی الله و نظم امرکم؛ شما و همه فرزندانم و هر کس که نامه ام به او می رسد را به ترس از خدا و نظم در کارهایتان سفارش می کنم.
دوراندیشی	خردگرایی	امام علی <small>علیه السلام</small> احزم الناس من توهم العجز لفرط استظهاره؛ دوراندیش ترین مردم کسی است که با داشتن پشتیبان و مددکار بسیار، باز هم احتمال ناتوانی را مدنظر داشته باشد.
	دوراندیشی	امام علی <small>علیه السلام</small> لا یدھش عند البلاء الحازم؛ در گرفتاری ها سرگردان نمی شود.
	آینده نگری	امام علی <small>علیه السلام</small> اعلم ان من الحزم العزم؛ بدان که تصمیم و اراده از دوراندیشی است.
	دوربینی	امام علی <small>علیه السلام</small> الظفر بالخزم و الحزم یا جالة الزای و الزای بتخصیص الأشرار؛ پیروزی با دوراندیشی به دست آید و دوراندیشی با به کار انداختن اندیشه و اندیشه با رازداری.
	عاقبت اندیشی	امام علی <small>علیه السلام</small> حسن التدبیر و تجتنب التبذیر من حسن السیاسة؛ حسن تدبیر و پرهیز از حیف و میل، از حسن سیاست است.
	حسن تدبیر	امام علی <small>علیه السلام</small> أدل شیء علی غرارة العقل حسن التدبیر؛ بهترین دلیل بر خرد سرشار، حسن تدبیر است.

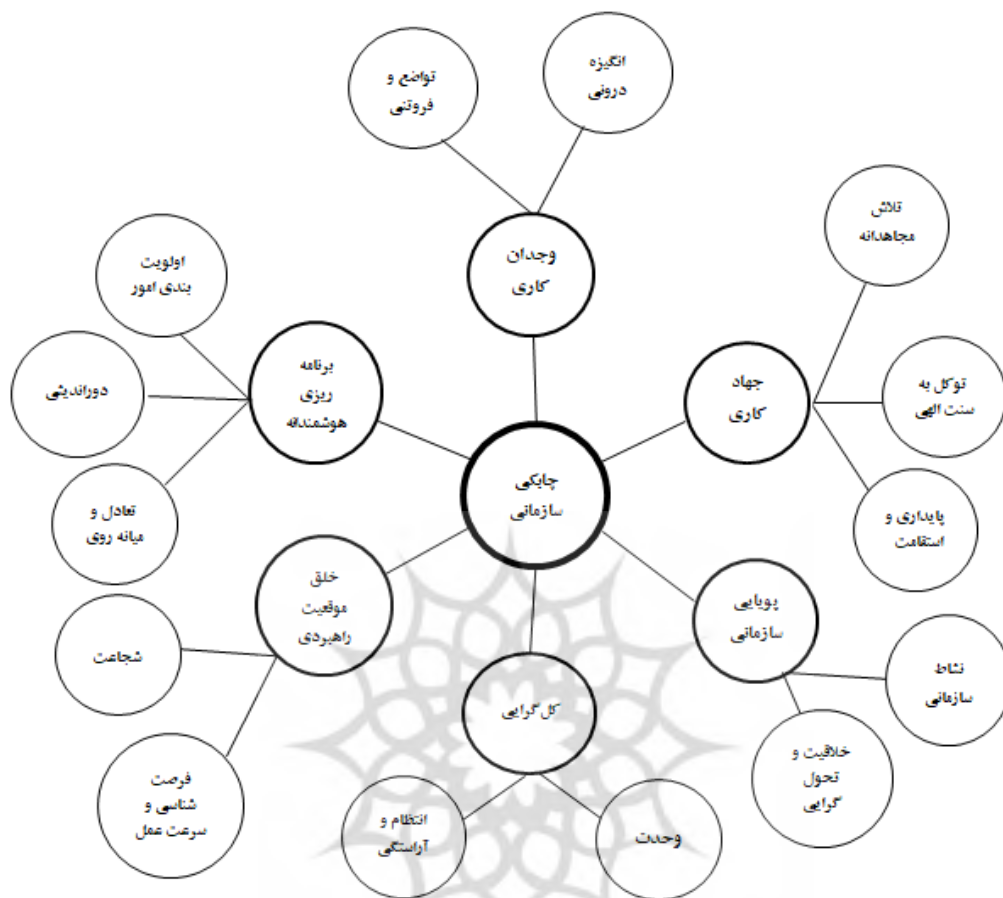
در ادامه سیر شکل گیری مضامین فراگیر بیان شده است. مضامین فراگیر دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل هستند که از درون مضامین سازمان دهنده یعنی مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه احصاء می شوند.

جدول ۲: استخراج مضامین فراگیر

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تلاش مجاهدانه	جهاد کاری
توکل به سنت الهی	
پایداری و استقامت	
اولویت بندی امور	برنامه ریزی هوشمندانه
دوراندیشی	
تعادل و میانه روی	کل گرایی
انتظام و آراستگی	
وحدت	خلق موقعیت راهبردی و برخورد فعالانه با محیط
شجاعت	
فرصت شناسی و سرعت عمل	
خلاقیت و تحول گرایی	پویایی سازمانی
نشاط سازمانی	
انگیزه درونی	وجدان کاری
تواضع و فروتنی	

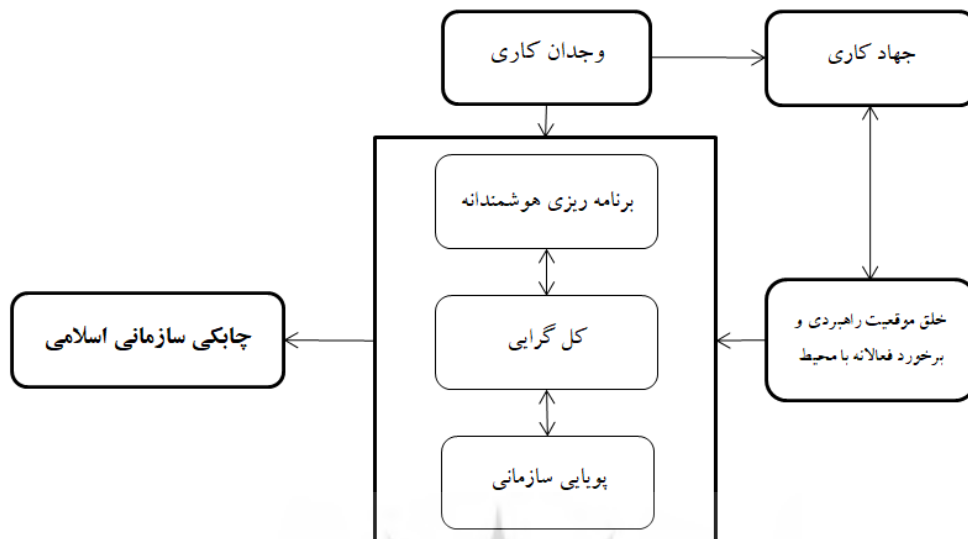
پس از استخراج مفاهیم فراگیر نوبت به تدوین شبکه مضامین است. شبکه مضامین، ابزار مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید-استیرلینگ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده‌اند. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقشه‌ای شبیه تارنما به‌مثابه اصل سازمان‌دهنده است. به‌دیگرسخن، شبکه مضامین براساس یک رویه مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) را نظام‌مند می‌کند و نقشه‌ای از کل مضامین ارائه می‌نماید که مضامین با توجه به رابطه اعم و اخص با یکدیگر در آن شبکه جایگذاری شده‌اند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

نکته مهم و قابل‌توجه در شبکه مضامین این است که با توجه به پیچیدگی داده‌ها و هدف تحلیل، ممکن است از مجموعه متون موردبررسی، بیش از یک مضمون فراگیر استخراج شود. باوجوداین، تعداد مضامین فراگیر از تعداد مضامین سازمان‌دهنده کمتر خواهد بود. هر مضمون فراگیر، هسته و کانون یک شبکه مضمونی را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین ممکن است یک تحلیل به بیش از یک شبکه مضامین منجر شود (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۲۳).



شکل ۱: شبکه مضامین چابکی سازمانی اسلامی

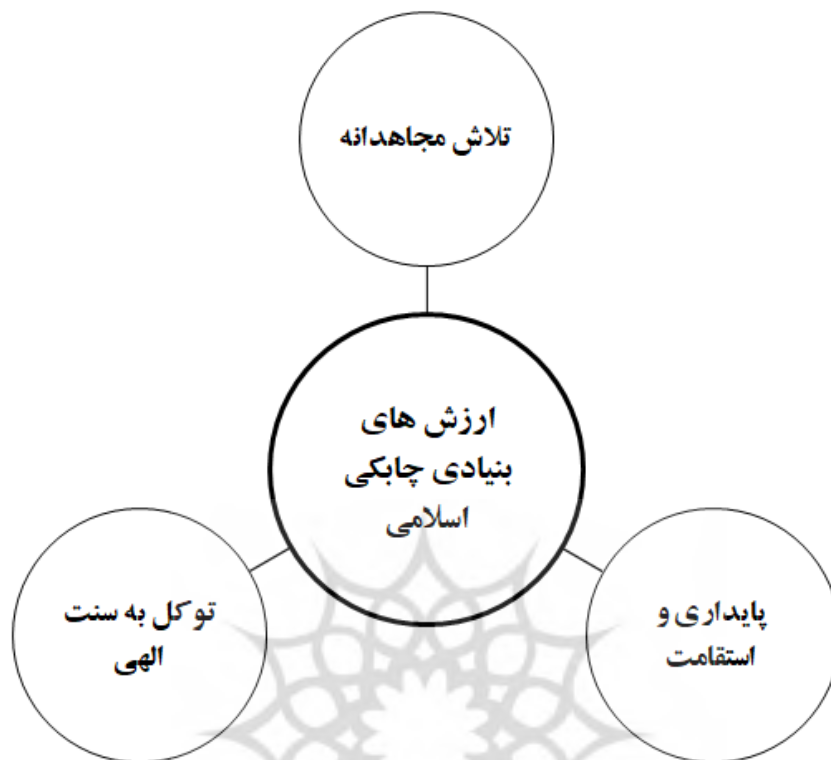
همان‌طورکه در شکل ۱ نشان داده شده است، چابکی سازمان بر مبنای شش بعد جهادی کاری، برنامه‌ریزی هوشمندانه، وجدان کاری، خلق موقعیت راهبردی و برخورد فعالانه با محیط، پویایی سازمانی و کل‌گرایی ترسیم شده است. به‌منظور تبیین روابط میان ابعاد چابکی سازمانی، این ابعاد در قالب مدل مفهومی ذیل نشان داده شده‌اند:



شکل ۲: مدل مفهومی چابکی سازمانی اسلامی

همان‌گونه‌که در شکل مشاهده می‌شود جهاد کاری و خلق موقعیت راهبردی و تعامل فعالانه با محیط می‌تواند برای سازمان موقعیتی فراهم کند که بتواند برای آن به‌مثابه یک جایگاه راهبردی در نظر گرفته شود. این دو عامل به‌عنوان ورودی بر عوامل سه‌گانه برنامه‌ریزی هوشمندانه، کل‌گرایی و پویایی سازمان تأثیر دارند و طی تعامل آنها با یکدیگر چابکی سازمانی محقق خواهد شد. نکته مهمی که در اینجا باید به آن اشاره شود آن است که تعامل و هم‌افزایی این ابعاد با یکدیگر در بستری خواهد بود که در آن وجدان کاری وجود دارد. به‌عبارت دیگر، بدون توجه به این عامل نمی‌توان به تحقق چابکی سازمانی اسلامی امیدوار بود.

همان‌گونه‌که در مدل مفهومی نشان داده شده است، آغاز فرآیند نیل به چابکی سازمانی از مفهومی به نام جهاد کاری نشئت می‌گیرد که جهاد کاری نیز خود از سه مؤلفه کلیدی تلاش مجاهدانه، توکل به سنت الهی و پایداری و استقامت تشکیل شده است؛ از این رو می‌توان از آنها به‌عنوان ارزش‌های بنیادین سازمان در تحقق چابکی مطلوب نام برد و در صورتی که هر یک این سه ارزش انسانی-اسلامی در بین افراد یک سازمان و فرهنگ آن وجود نداشته باشد، نمی‌توان انتظار شکل‌گیری چابکی سازمانی مبتنی بر ارزش‌های دینی را داشت. ارزش‌های یادشده در شکل ذیل به نمایش درآمده‌اند:



شکل ۳: ارزش های شکل دهنده چابکی سازمانی

### ۶. نتیجه گیری

تغییرات شتابان عصر حاضر، موجب شده که بسیاری از قواعد سنتی حاکم بر اداره سازمان، دیگر پاسخگوی شرایط نباشند و کارایی خود را از دست بدهند. در این شرایط، تولید، که از دیرباز همراه بشر بوده است، با پشت سر گذاشتن دوره های مختلفی همچون تولید دستی، انبوه و ناب و در واکنش به فشارهای مختلفی که به آن وارد می شد با پارادایم جدیدی به نام تولید چابک مواجه شد. توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، جهانی شدن و رقابت شدید در بازار، انتقال قدرت از فروشندگان به خریداران و تنوع بالای نیاز مشتری از جمله دلایلی بود که به ظهور مفهوم چابکی به ویژه در سازمان های تولیدمحور منجر شد. با گذشت یک دهه از ورود این پارادایم به محیط تولید و آشکار شدن پیامدهای مثبت به کارگیری آن، به تدریج سازمان های غیرتولیدی و حتی غیراقتصادی نیز دریافتند توجه به چابکی می تواند پاسخ مناسبی برای مواجهه با چالش های محیطی آنها باشد؛ زیرا تغییر سرعت رشد فناوری ها، شتابی را ایجاد کرده بود که به همراه خود پیچیدگی و عدم پایداری را برای زندگی بشر به ارمغان آورده بود. دنیایی متغیر، پر از ابهام، پیچیده و با عدم قطعیت،

این یعنی سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با اصول و قواعد پیشین زنده بمانند و لاجرم باید پارادایم چابکی را در پیش بگیرند. در پاسخ به استقبال سازمان‌ها از این پارادایم، امروزه بیش از هفتاد مدل و الگو برای چابکی ارائه شده است (Konraosdottir, 2017) که به اجرا گذاشتن هر یک از این الگوها مختص به شرایط خاص هر سازمانی بوده و لاجرم به کار بستن آنها مستلزم برخورداری از تخصص، تجربه و دانش کافی است.

وجود چابکی در یک سازمان تضمین می‌کند که تغییرات محیط با کمترین تأخیر حس شده و در کوتاه‌ترین زمان پاسخ لازم نسبت به آن ارائه شود. حالت ایدئال این موضوع آن است که پیش از وقوع تغییر، آن را پیش‌بینی کرده و خود را برای مواجهه با آن آماده کند. سازمان برخوردار از این قابلیت، تغییر را یک تهدید قلمداد نمی‌کند؛ بلکه همواره خود را در سطحی از آمادگی نگه می‌دارد که بتواند از هرگونه تغییر برای خود فرصت‌های جدیدی را ایجاد کند. با این توصیف، در این مقاله تلاش شده است تا نظر به اهمیت مفهوم چابکی برای سازمان‌ها، از منظر دینی، این مفهوم واکاوی شود تا مؤلفه‌های شکل‌دهنده آن مبتنی بر آیات و روایات احصاء شود.

در نتیجه این پژوهش ۸۳ مضمون پایه مرتبط با مفهوم چابکی شناسایی و این مضامین در قالب ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شده‌اند. مضامین یادشده نیز سرانجام در قالب شش مضمون فراگیر قرار گرفتند که این شش مؤلفه در کنار یکدیگر، مدل مفهومی دستیابی به چابکی با رویکرد اسلامی را شکل داده‌اند. برنامه‌ریزی هوشمندانه به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی این مدل می‌تواند با ملاحظه اولویت‌بندی امور، دوران‌دیشی و حفظ تعادل سازمانی شاکله سازمان چابک را بنا کند؛ مشروط بر آنکه در کنار آن به کل‌گرایی و پویایی سازمانی نیز توجه شود.

پویایی سازمانی متشکل از خلاقیت و تحول‌گرایی و نشاط سازمانی می‌باشد که به سازمان کمک می‌کند تا در تمامی سطوح خود حرکتی مستمر در جهت ارتقاء چابکی داشته باشد. کل‌گرایی نیز به‌نوبه‌خود مشتمل بر انتظام و آراستگی و وحدت می‌باشد و به ایجاد هم‌افزایی در میان مؤلفه‌های مختلف سازمان می‌انجامد. یکی از ظرافت‌های خاص این مدل، تأکید بر آراستگی و نظم سازمانی است. تأکید بر آراستگی سازمانی بدین معناست که در یک محیط مغشوش و ناآراسته، یک سازمان نخواهد توانست به سطح مورد انتظار خود از چابکی دست پیدا کند.

باید به یاد داشت که مدل چابکی سازمانی اسلامی هم برپایه بهبود مستمر مؤلفه‌های سخت سیستم و هم برپایه انگیزه درونی افراد به‌عنوان بعد نرم سازمان بنیان نهاده شده است. درحقیقت، تنها از راه چابک کردن فرآیندها و افراد در تعامل با محیط پیرامونی می‌توان به‌چابکی سازمانی اسلامی رسید. نکته مهمی که باید به آن اشاره کرد وجود تعامل دوطرفه میان بعد نرم و سخت

چابکی است. درحقیقت، این دو بعد در یکدیگر تنیده شده‌اند و نمی‌توان تنها به یکی از آنها اکتفا کرد. حال آنکه پویایی سازمانی مفهومی است که رسیدن به آن جز با اصلاح فرآیندها و بهبود نشاط کارکنان حاصل نخواهد شد. این همان تعامل دوگانه عوامل انسانی و ساختاری سیستم سازمان برای خلق چابکی اسلامی است. در نتیجه تعامل ابعاد سه‌گانه یادشده یعنی برنامه‌ریزی هوشمندانه، کل‌گرایی و پویایی سازمانی با یکدیگر در کنار دو عامل جهاد کاری، خلق موقعیت راهبردی و مواجهه فعالانه با محیط و عامل زمینه‌ای وجدان کاری، پیامدی تحت عنوان چابکی سازمانی اسلامی محقق خواهد شد.

وجدان کاری، که خود از انگیزه درونی در کنار تواضع و فروتنی شکل گرفته است، عامل زمینه‌ای مدل را تشکیل می‌دهد و توجه به آن بستر تحقق چابکی را در سازمان فراهم می‌آورد. تعامل دیگر مؤلفه‌های چابکی با این مؤلفه زمینه‌ای و بسترساز یکی از ویژگی‌های خاص همین مدل می‌باشد. ازسوی دیگر، خلق موقعیت راهبردی و مواجهه فعالانه با محیط از شجاعت و فرصت‌شناسی و سرعت عمل نشئت می‌گیرد. این دو مؤلفه را می‌توان حلقه اتصال این مدل با مدل‌های مطرح چابکی قلمداد کرد؛ زیرا از بیشترین همپوشانی و قرابت مفهومی با مدل‌های مطرح‌شده در پیشینه پژوهش برخوردار می‌باشند.

آخرین بعد از این مدل نیز جهاد کاری می‌باشد که عواملی مانند تلاش مجاهدانه، پایداری و استقامت و توکل به سنت الهی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی آن شناسایی شده‌اند. در این پژوهش از سه مؤلفه یادشده به‌عنوان ارزش‌های بنیادین یک سازمان در دستیابی به چابکی نام برده شده است که بدون وجود آنها در فرهنگ یک سازمان نمی‌توان به تحقق چابکی امیدوار بود. توجه به همین ارزش‌های بنیادین می‌تواند چابکی را از یک مفهوم وارداتی و بی‌ارتباط با بستر فرهنگی سازمان‌ها به جزئی از جهان‌بینی و باورهای اعتقادی مدیران و کارکنان تبدیل کرده و تلاش برای دستیابی به آن را به‌عنوان عملی مستحب، که مستحق ثواب و پاداش الهی است، نیز تبدیل کند.

با عنایت به اینکه در این مدل برای تبیین ضرورت چابکی و نحوه دستیابی به آن از یک رویکرد دینی و اعتقادی استفاده شده و بر فرازهای متعددی از آیات قرآن و احادیث حضرات معصومین علیهم‌السلام متکی است، به همین دلیل چنین رویکردی با شاکله فرهنگی جامعه ایران تناسب بیشتری داشته و می‌تواند با برخورداری از جنبه‌های کنترل درونی و هم‌راستایی با باورهای دینی، مقاومت کارکنان در برابر تغییر را تا حد زیادی تعدیل نموده و مقوله چابکی را از یک مفهوم بیرونی به یک باور ایمانی و عمل صالح عبادی و جزئی از چارچوب اعتقادی مدیران و کارکنان تبدیل و ارتقاء آن را با دیگر هنجارها و نهادهای اجتماعی هم‌افزا کند.



## منابع

- \* قرآن کریم
- \* نهج البلاغه (للصبحی صالح)، شریف رضی، محمد بن حسین (۱۴۱۴ ق)، تصحیح فیض الإسلام، قم: هجرت.
۱. آقامحمدی، صمد؛ مجید جهانگیر فرد؛ فرشاد حاج علیان و تورج مجیبی (۱۳۹۸)، «تدوین الگوی شایستگی‌های دینی رهبران نظامی»، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۷(۱)، ص ۶۵-۸۸.
  ۲. آقایی، میلاد و رضا آقایی (۱۳۹۳)، «ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی»، فصلنامه رشد و فناوری، ۱۰(۳۹)، ص ۳۷-۴۳.
  ۳. ابن شعبه حرانی، حسن بن علی (۱۳۶۳)، تحف العقول، تصحیح علی اکبر غفاری، قم: جامعه مدرسین.
  ۴. امیرنژاد، قنبر و الهام خسروی پور (۱۳۹۴)، «الگوی چابک‌سازی سازمان‌های دولتی با رویکردی به سازمان‌های دفاعی»، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت، شیراز.
  ۵. ایرجی، سمیه و سمیرا ایرجی (۱۳۹۵)، «ابعاد و مدل‌های چابکی سازمانی»، دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران.
  ۶. باورصاد، بلقیس و پگاه دارابیان (۱۳۹۵)، «چابکی سازمان»، کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و علوم رفتاری، دانشگاه جامع علمی و کاربردی.
  ۷. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۶)، تصنیف غررالحکم و دررالکلم، تصحیح مصطفی درایتی، قم: دفتر تبلیغات.
  ۸. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۴۱۰ ق)، غررالحکم و دررالکلم، تصحیح سیدمهدی رجائی، قم: دارالکتاب الإسلامی.
  ۹. حجتی، اکرم (۱۳۹۴)، «عوامل مؤثر بر چابک‌سازی سازمانی در دانشگاه امام علی (علیه السلام) از دیدگاه فرماندهان یگان‌های تیپ دانشجویان»، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۵(۵۸)، ص ۱۴۴-۱۱۹.
  ۱۰. حریری، نجلا (۱۳۹۵)، اصول و روش‌های پژوهش کیفی، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

۱۱. حیدری، زهرا؛ محمد حسنی و ابوالفضل قاسم‌زاده علیشاهی (۱۳۹۲)، «تأثیر فرهنگ خدمت‌گزاری بر پاسخگویی فردی و مسئولیت اجتماعی کارکنان با تأکید بر اخلاق کار اسلامی»، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۱(۲)، ص ۱۵۱-۱۷۵.
۱۲. رجب‌زاده قطری، علی و سیدمحمد سیدحسینی (۱۳۹۱)، «طراحی مدل پویای کسب و کار در سازمان‌های تولیدی با رویکرد سیستم‌های پویا، بررسی موردی شرکت‌های خودروساز تجاری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۱)، ص ۴۵-۶۸.
۱۳. سرمد، زهره؛ عباس بازرگان و الهه حجازی، الهه (۱۳۹۴)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه.
۱۴. شمس، فریدون و علی راضی (۱۳۸۶)، «ضرورت به‌کارگیری ایده چابکی در معماری سازمانی»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
۱۵. شهید اول، محمدبن مکی (۱۴۰۷ ق)، الأربعون حدیثاً (للشهید الأول)، قم: مدرسه امام مهدی علیه السلام.
۱۶. صمدی، عباس؛ سیدحیدر حسینی؛ شیوا شعبانی و سعید سهرابی (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان با قابلیت‌های چابکی آن»، فصلنامه اداری، ۴۳، ص ۱-۱۲.
۱۷. عابدی جعفری، حسن؛ محمدسعید تسلیمی؛ ابوالحسن فقیهی و محمد شیخ‌زاده (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ص ۱۸-۴۳.
۱۸. عباسی، روح‌الله؛ محسن میری و مهدی حسنوند مفرد (۱۳۹۸)، «بازشناسی الگوی خط‌مشی‌گذاری در نهاد وقف به منظور توسعه الگوهای عمومی ترویج و اشاعه خط‌مشی‌ها»، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۷(۳)، ص ۴۹-۸۲.
۱۹. فتحیان، مهدی؛ محمد گلچین‌پور و سروش خسروشاهی (۱۳۸۵)، «راهکارهای چابکی در سازمان‌های تولیدی»، ماهنامه تدبیر، ۱۷۵، ص ۳۷-۴۳.
۲۰. مجلسی، محمدباقر بن محمدتقی (۱۴۰۳ ق)، بحار الأنوار، بیروت: دار إحياء التراث العربی.
۲۱. مرادی، نعمت‌الله؛ محسن میری و مهدی مهتدی (۱۳۹۹)، «ارائه الگوی بومی چابکی سازمانی در مراکز تحقیقات صنعتی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی تحقیقاتی در عرصه دریایی)»، بهبود مدیریت، دوره ۱۴، شماره ۴.
۲۲. میر کاظمی، میر مسعود (۱۳۸۲)، «زنجره تأمین چابک و لجستیک نظامی، فرآمد»، ۵(۱۷)، ۲۳.

23. Alberts, D. S. & R. E. Hayes (2003), *Power to the Edge: Command Control in the Information Age*. Office of the Assistant Secretary Of Defense Washington Dc Command and Control Research Program (CCRP).
24. Alberts, D. S., Garstka, J. J., Hayes, R. E., & Signori, D. A. (2003), *Understanding Information Age Warfare*. CCRP, Publication series.
25. Atos Consulting (2007), *Building the Agile Enterprise*. From: [www.nl.atosconsulting.com](http://www.nl.atosconsulting.com).
26. Attride-Stirling, J. (2001), Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385–405.
27. Andrews, K. R. (1965), *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
28. Causay, G. C. (1999), *Elements of agility in manufacturing*. PHD thesis, case western reserve university, USA.
29. Denning, S. (2016), How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17.
30. Ganguly, Anirban, Roshanak, Nilchiani, and John V. Farr (2009), Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production economics*, 118(2), 410–423.
31. Goldman, S.L., Nagel, R.N. & Preiss, K. (1995), *Agile competitors and virtual Organization Strategy for enriching the customer*, New York: Van No strand Reinhold.
32. Ketone, P. (2009), Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—a comparative study, *Tec novation*, 29, 408–422.
33. Kidd, p. (2010), Two definitions of agility, available at website address: [www.Cheshiire Henbury.com](http://www.Cheshiire Henbury.com)
34. Konráðsdóttir, Kristrun Anna (2017), *Agility–Unleashing Human and Organizational Potential*. PhD diss.
35. Konraosdottir, K. A. (2017), *Agility–Unleashing human and organizational potential*. Master of Project Management, Reykjavik University.
36. Pan, Feng, & Rakesh Nagi (2010), Robust supply chain design under uncertain demand in agile manufacturing. *Computers & operations research*, 37(4), 668–683.

37. Ramesh, G. & Devadasan, S.R. (2007), Literature reviews on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182–201.
38. Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999), A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1), 7–22.
39. Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013), Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. In *Academy of management proceedings*, 2013 (1), 11813.
40. Vernadat, F. (1999), Research agenda for agile manufacturing, LGIPM, ENIM/University *International Journal of Agile Management Systems*, 1(1), 37–40.
41. Wendler, Roy (2016), Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry: insights from an empirical investigation. *Communications of the Association for Information Systems* 39(1), 21.
42. Yusef, Y.Y., Sarhadi, M., Guanesekearan, A. (1999), Agile: manufacturing the drivers, concepts and attributes, *International Journal of Production Economics*, 62, 33–43.