

شناسایی مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های آموزشی بر اساس
دیدگاه امام علی (علیه السلام) با تأکید بر عهدنامه

مریم خداوردیان* / نیکو دیالمه** / طیبه عباسی***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۸

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی بر اساس دیدگاه امام علی (علیه السلام) است. روش پژوهش کیفی، از نوع تحلیل متن به شیوه‌ی استقرایی - قیاسی است. منبع داده‌ها، کتب نهج البلاغه و غرر الحکم و دُرر الکلیم است. جمع‌آوری اطلاعات به دو روش، تحلیل محتوای متن و مصاحبه انجام شده است. بدین منظور با استفاده از کدگذاری باز، محوری، منتخب، داده‌های لازم از نهج البلاغه و غرر الحکم جمع‌آوری و سپس در جهت پایایی و روایی مقوله‌ها از روش مثلث‌سازی استفاده شده است. نهایتاً، تعداد ۱۰ نفر از متخصصان مدیریت آموزشی و معارف اسلامی، مفاهیم استخراج‌شده را مورد بررسی قرار داده‌اند. روش نمونه‌گیری هدفمند، با توجه به غنای اطلاعاتی و در دسترس بودن تا حد اشباع مقوله‌ای بوده است. یافته‌ها حاکی از ۸ مؤلفه و ۲۷ زیر مؤلفه است، مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: شیوه مدیریت و رهبری، مدیریت نیروی انسانی، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، مدیریت دانش، زمان انجام کار، اصلاح امور و بهبود شرایط، پیش‌بینی و استفاده از فرصت‌ها. برخی از زیر مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: مشورت با افراد شایسته، نظارت و ارزشیابی، مدارا و رفق ورزی، توجه به زمانه خود، توجه به تهدیدها و مهار کردن آن‌ها، آینده‌نگری، غنیمت شمردن فرصت‌ها. بر این اساس می‌توان نتیجه‌گیری کرد، سازمان‌های آموزشی در جوامع اسلامی باید بر اساس اصول ارزشی خود به پایه‌ریزی نظامی مناسب مبادرت ورزند تا بتوانند اصول، روش‌ها و کارکردهای خود را از حالت ایستنا خارج کرده و خواسته‌هایشان را متناسب با دگرگونی‌های محیطی شاداب و زنده نگه دارند.

*. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

Maryam.khodaverdian@yahoo.com

dialameh@isu.ac.ir

** . دانشیار گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (علیه السلام)، تهران، ایران.

t.abbasi@ut.ac.ir

*** . استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

واژگان کلیدی

چابکی سازمان، سازمان‌های آموزشی، شیوه مدیریت و رهبری، نهج البلاغه، غررالحکم و دررالکلم.

مقدمه

سرعت تغییرات در هزاره جدید باعث گردید سازمان‌ها در جهان امروزی با تلاطم محیطی زیادی مواجه شوند به گونه‌ای که سطح بالای تلاطم محیطی می‌تواند عملیات سازمان را فلج کند. در واقع ستادهای سازمان در این گونه محیط‌ها وابستگی زیادی به توانایی سازمان، در مدیریت تغییرات و انعطاف‌پذیری آن دارد. در بازار رقابتی نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز پاسخگویی سازمان وجود دارد. در جهان امروز بیشترین تأکید بر، قابلیت سازگاری با تغییرات در محیط است و برای رویارویی با تغییرات جدید، سازمان‌ها باید به فراتر از سازگاری با تغییر مبادرت ورزند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از پارادایم‌های افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت، چابکی سازمانی است (حمیدی و دیگران، ۱۳۸۸). واژه چابک، در فرهنگ لغت، به معنای: حرکت سریع، چالاک، فعال و چابکی توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه به کارگرفته شده است (هورن بای^۱، ۲۰۰۰). برای چابکی سازمان تعاریف زیادی وجود دارد که در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره شده است: روش‌های نوین برای مدیریت سازمان جهت واکنش سریع و مؤثر به تغییرات بازار برآمده از توجه به خواست مشتریان (شریفی و ژانگ^۲، ۲۰۰۱). توان ایجاد هم‌زمان محصولات و خدمات متفاوت، با طول عمر کوتاه و طراحی مجدد محصولات و خدمات، تغییر روش‌های تولید و خدمات، توان واکنش کارآمد به تغییرات (آذر و پیشدار، ۱۳۹۰). توانایی تشخیص و پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با سهولت، سرعت و مهارت که در این تعریف سه ویژگی سرعت تغییر، سهولت تغییر و ارزیابی، احساس محیطی و پاسخگویی، برجسته شده است و نیز بر بعد تعاملی میان نیازمندی‌های رقابتی برای سازمان تأکید دارد (خارابه^۳، ۲۰۱۳). همچنین چابکی در دانشگاه اینگونه تعریف شده است، توانایی دانشگاه، به‌عنوان یک سیستم انسانی در حال حیات، برای شکوفا شدن و

1. Hornby
2. Sharifi&Zhang
3. kharabe

یادگیری از امواج مداوم تغییر به طوری که تغییر یک بخش طبیعی و غیرقابل اجتناب زندگی سازمانی باشد نه یک بخش جدا و یک رویداد تهدیدکننده. چنین سازمانی توانایی توسعه مداوم قابلیت‌های جدید به عنوان یک منبع مزیتی استراتژیک پایدار^۱ را دارد (شارپ^۲، ۲۰۱۲). با توجه به این نکته که این مؤلفه‌ها به طور عمده برخاسته از فرهنگ غربی است و مفاهیم معینی که در یک فرهنگ شناسایی شده‌اند در فرهنگ دیگر معنی متفاوتی دارند یا اصلاً ممکن است بی‌معنی باشند (گریفیث^۳ و دیگران، ۲۰۱۳). ضرورت بررسی و شناسایی مؤلفه‌های چابکی سازمان در مدارس مطرح می‌گردد. لذا، دغدغه و مسئله پژوهش حاضر، بومی‌سازی مفهوم چابکی در بستر فرهنگی و ارزشی جامعه در راستای اجرایی نمودن این ویژگی‌ها در مدارس کشورمان با توجه به چشم‌اندازها و اهداف متعالی و توحیدی نظام آموزش و پرورش است. لذا، چابکی سازمان در سخنان، نامه‌ها و جملات نغمه امیرالمؤمنین علیه السلام با محوریت نهج‌البلاغه را می‌توان در مفاهیمی مانند، مقتضیات زمانه، پاسخگویی، زمان انجام کار و تعجیل در کار خیر و شایستگی کنکاش کرد. توجه به مقتضیات زمانه، پاسخگو و منعطف بودن نسبت به آن در سیره آن حضرت مشهود است. آن چنان که حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: دوراندیش کسی است که با زمان خود مدارا کند (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۱۳۵). آشناترین مردم به وضع زمانه کسی است که از پیش آمدهای آن شگفت‌زده نشود (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۴۴۹). زمانه خیانت کند با صاحب خود (و اهل زمان) و خوشنود نگرداند کسی را که سرزنش و ملامت آن کند (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۱۳۵). همه این احادیث بیانگر اهمیت و ضرورت شناخت عصر و زمانه است. همچنین در رابطه با پاسخگویی که یکی از مفاهیم مهم در تعریف چابکی سازمان است، امام علی علیه السلام در نامه‌ی خود به مالک اشتر می‌فرماید: بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند تا شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی و در مجلس عمومی با آنان بنشین و در برابر خدایی که تو را آفریده فروتن باش و سربازان و یاران و نگهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن با تو گفتگو کند. همچنین بخشی از کارها به گونه‌ای است که خود باید انجام دهی، مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آنجا که منشیان تو از پاسخ دادن به آن‌ها درمانده‌اند (دشتی، ۱۳۷۹، نامه ۵۳). در جای دیگر حضرت علی علیه السلام در رابطه با مفهوم سرعت می‌فرماید امیدوارترین مردم به اصلاح حال خود کسی است که هرگاه به بدی‌های

1. Sustainable Strategic Advantage
2. sharp
3. Griffith

خودآگاه شد، بشتابد به سوی تحوّل و برگشتن از آن‌ها (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۲، ۴۷۴). ملاک و معیار کار نیک و احسان، تعجیل و شتاب کردن آن است (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۳، ص ۲۷۷). در رابطه با مؤلفه شایستگی نیز، حضرت علی (علیه السلام) مدیریت جامعه و اداره آن را به قطب وسط آسیاب و محور آن تشبیه کرده‌اند. همچنان که سنگ آسیاب فقط حول محور خود به چرخش درمی‌آید و در صورت بزرگ‌تر و یا نامناسب بودن محور، سنگ نمی‌چرخد و یا در صورت ضعیف بودن می‌شکند، مدیران جامعه و نخبگان نیز محورهای چرخش جامعه هستند که باید هرکدام برای شغل و منصب خود مناسب بوده و از توان، خلاقیت و شایستگی لازم برخوردار باشند در غیر این صورت ضعف، نارسایی، بی‌عدالتی، بی‌قانونی جامعه و تشکیلات اداری را فراگرفته و آن را به انحطاط می‌کشاند (ابن ابی الحدید، ۱۳۸۵، ص ۱۵۱). درجایی دیگر امام علی (علیه السلام) در سخنی زیبا می‌فرمایند: ای مردم، همانا سزاوارترین مردم به امر خلافت و رهبری امت، تواناترین بر اداره آن و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل است. (دشتی، ۱۳۷۹، خطبه ۱۷۳). به‌طور کلی پژوهش‌های بسیاری در حوزه چابکی سازمان تدوین شده که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است: در پژوهشی که به بررسی تأثیر توانایی تغییر، توانایی یادگیری و رهبری مشارکتی بر چابکی سازمان پرداخته شده است، پژوهشگر پس از نظرسنجی از ۱۱۶ کارمند و مدیر در جنوب کالیفرنیا به این نتیجه دست‌یافت که توانایی تغییر و یادگیری و رهبری مشارکتی با چابکی سازمانی رابطه معناداری دارند (نجرانی^۱، ۲۰۱۶). در پژوهشی دیگر، تحت عنوان «طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها» یکسری محرک‌ها، قابلیت‌ها و توانمندسازها را برای چابکی در دانشگاه‌ها شناسایی شده است. محرک‌ها: تغییرات و دگرگونی‌های فناوری، تغییر مداوم در انتظارات و ترجیحات مشتری، تغییر مداوم در انتظارات و دگرگونی‌های فناوری، تغییر مداوم در انتظارات دانشجویان، نیاز به نیروی کار کیفیت بالا و نوآور، محدودیت‌های مالی، رقابت، تغییر و پیچیدگی محیط، اقتصاد دانش. قابلیت‌ها: هوشمندی و تسلط بر تغییر، سرعت و انعطاف‌پذیری، ارائه دهنده راه حل به مشتری، دانش بنیان و یادگیرنده، نوآوری. توانمندسازها: ساختار، نیروی کار چابک، فرهنگ، فناوری اطلاعات، شراکت است که در نهایت پیامدهای کاربست این قابلیت‌ها و توانمندسازها تولید دانش آموختگان با صلاحیت و تولید دانش مورد نیاز بخش‌های مختلف جامعه است (عباس پور، آقازاده، باقری کراچی، ۱۳۹۱). در مقاله‌ای تحت عنوان «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های چابکی سازمانی در آموزش و پرورش مبتنی

1. Najrani

بر رویکرد فناوری اطلاعات در یک مدل فرایندی؛ نتایج این پژوهش نشان داده است که اطلاعات، پاسخگویی، شایستگی، یکپارچگی، کار تیمی، سرعت و مدیریت دانش بر چابکی کارکنان نقش دارند؛ که در این میان متغیرهای فناوری اطلاعات، پاسخگویی، سرعت و کار تیمی بیشترین نقش و متغیرهای مدیریت دانش، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و شایستگی کمترین نقش را در چابکی سازمانی کارکنان دارند (کیخا و دیگران، ۱۳۹۹). همچنین در حوزه چابکی سازمان با دیدگاه اسلامی می‌توان به پژوهشی، تحت عنوان «تبیین رویکرد چابکی سازمانی مبتنی بر آموزه‌های دینی» اشاره نمود که در این پژوهش مضامین فراگیر شناسایی شده، شامل جهاد کاری، برنامه ریزی هوشمندانه، کل گرایی، برخورد فعالانه با محیط، خلق موقعیت راهبردی، پویایی سازمانی، امید به آینده سازمان و وجدان کاری می‌باشد و در نهایت ارزش‌های شکل دهنده چابکی سازمانی شامل چهار مؤلفه سعه صدر، تلاش مجاهدانه، بلند همتی و استقامت شناسایی است (میری، مهتدی، حسوندمفرد، ۱۳۹۹). همچنین در پژوهشی، با عنوان «چابکی سازمانی با رویکرد اسلامی» نتایج نشان می‌دهد که در راستای انتخاب مدیران شایسته و جامعه‌ای رشد یافته و سازمانی چابک، باید اصول و ویژگی‌های اساسی رهبران و مدیران و سازمان جامعه انسانی را بر اساس اصول و شاخصه‌هایی که در قرآن کریم و همچنین سیره انبیا بیان شده است قرارداد (آقاسی، زرین تاج، حسینی خرمی، ۱۳۹۹). بنابر بررسی‌های صورت گرفته خلأ پژوهشی در حوزه شناسایی مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های آموزشی با رویکرد اسلامی مشهود است. چابکی سازمانی به مفهوم واکنش سازمان در مقابل تغییرات مداوم محیط است. این مفهوم ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به ویژگی‌هایی مجهز شوند که بتوانند پاسخ مقتضی و درخوری به تحولات جامعه بدهند. در این میان مدارس نیز به واسطه ماهیت کارشان با خواسته‌ها و نیازهای متفاوت مراجعان (دانش آموزان)، با فشارها و تغییرات مداوم محیط روبرو هستند. از سوی دیگر، یکی از تفاوت‌های آموزش و پرورش در گذشته و حال، انعطاف‌پذیری و پویایی در سازگاری خدمات در مدارس امروزه است (بهرنگی، ۱۳۸۷). لذا، شناسایی مؤلفه‌های چابکی برای سازمان‌های آموزشی مقدمه اشاعه آن است و آموزه‌های اسلامی منبعی اصیل و راهگشا در بستر فرهنگی و ارزشی کشور است که نباید مغفول واقع شود. لذا، با انتخاب نهج‌البلاغه به عنوان یک منبع اسلامی دارای مفاهیم مرتبط با موضوع مذکور، این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال است که مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی بر اساس دیدگاه امام علی علیه السلام کدامند؟

روش پژوهش

روش پژوهش کیفی، از نوع تحلیل محتوا است و منبع داده‌ها، کتب نهج‌البلاغه و غررالحکم است.

باهدف شناسایی و تبیین مؤلفه‌های چابکی سازمان آموزشی، متن نهج البلاغه و غررالحکم مورد مطالعه قرار گرفت و تحلیل شد. بدین منظور محقق از روش استقرایی - قیاسی استفاده نموده است. جامعه آماری شامل دو بخش است، در مرحله نخست، نهج البلاغه و غررالحکم و مرحله دوم، متخصصان معارف اسلامی و مدیریت آموزشی. بدین منظور ابتدا، در کتاب نهج البلاغه، به‌عنوان منبع اصلی پژوهش به جستجوی عبارات مرتبط با مفهوم چابکی سازمان آموزشی پرداخته شد؛ پس از بررسی چندباره کتاب نهج البلاغه، داده‌های لازم از نهج البلاغه به شیوه کدگذاری، استخراج و مفاهیم (مؤلفه‌ها) معین شده است. لذا، در ابتدا به شیوه کدگذاری باز، مقولات اولیه یا کدهای اساسی استخراج گردید سپس در مرحله کدگذاری استنباطی که سطح انتزاع بالاتری است با کشف ارتباط میان کدهای اولیه، مقولات استخراج و دسته‌بندی گردید و درنهایت، جهت غنای بیشتر کار به کتاب غررالحکم مراجعه و مؤلفه‌های یافت شده، بررسی و اعتباریابی شد. شایان ذکر است، پس از بررسی منابع اسلامی موجود و عدم امکان بررسی کلیه منابع به علت محدودیت‌های پژوهشی با در نظر گرفتن مفاهیم کلی چابکی سازمان و بر اساس تعریف چابکی در سازمان آموزشی، دو کتاب گران قدر نهج البلاغه و غررالحکم که از مهم‌ترین تراث شیعی به شمار می‌روند و مجموعه‌ای از سخنرانی‌ها، نامه‌ها (به ویژه نامه ۵۳، نامه امام علی علیه السلام به مالک اشتر)، جملات نغز امام علی علیه السلام و سرشار از مضامین مدیریتی، فنون و روش‌های مدیریتی و رهبری جامعه است، به‌عنوان منابع جمع‌آوری اطلاعات در مرحله تحلیل متن پژوهش انتخاب شد و با توجه به اینکه سخنان، نامه‌ها و جملات نغز امام علی علیه السلام در فضای حکمرانی بیان شده است لکن از آنجایی که آن حضرت نقش آموزشی و تربیتی جامعه را نیز به عهده داشته‌اند اموری که قابلیت تعمیم به سازمان آموزشی را داشته‌اند احصاء شد. درنهایت جهت پایداری و روایی پژوهش از روش مثلث سازی و مصاحبه با ده نفر از متخصصان مدیریت آموزشی و معارف اسلامی بدست آمد.

یافته‌های پژوهش

در راستای پاسخگویی به پرسش پژوهش، این بخش به تحلیل محتوای داده‌های گردآوری شده از نهج البلاغه و غررالحکم و دررالکلم، در راستای استخراج مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی از دیدگاه امام علی علیه السلام اختصاص دارد. بدین منظور پژوهشگر به شناسایی مؤلفه‌های چابکی سازمان در سخنان و نامه‌ها و جملات نغز حضرت علی علیه السلام پرداخته است. بر این اساس (مطابق جدول ۱) ۲۷ زیر

مؤلفه شناسایی و در ذیل ۸ مؤلفه اصلی دسته‌بندی شد.^۱

جدول ۱، اسناد مربوط به تحلیل محتوای مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی با محوریت

نهج البلاغه

مؤلفه	زیر مؤلفه	متن آیات و روایات
شناسایی مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های آموزشی بر اساس دیدگاه امام علی (علیه السلام) با تأکید بر عهدنامه	محبیت مداری	با آنان فروتن باش و نرم خو و هموار و گشاده‌رو و به یک چشم بنگر به همگان، خواه به گوشه چشم نگری و خواه خیره شوی به آنان تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوانان نبندند و ناتوانان از عدالتت مأیوس نگردند، که خدای تعالی می‌پرسد از شما بندگان، از خرد و درشت کارهایتان و از آشکار آن و نهان. پس اگر عذاب کند، شما ستمکارتر و اگر ببخشد، او بزرگوارتر (سید رضی، نامه ۲۷). نرم‌خویی و ملاحظت با مردم کلید پیروزی است (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۷۹).
	صداقت	پس پیشوای قوم باید با مردم خود به راستی سخن گوید و راه خرد پوید و از فرزندان آخرت بود، که از آنجا آمده است و هم بدان جا رود (سید رضی، خطبه ۱۵۴). بهترین گفتار آن است که راست و درست باشد (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۳۷۴).
	خطاپوشی	حضرت در نامه خود به مالک اشتر زمانی که فرماندار مصر شده است می‌فرماید: از رعیت، آنان را که عیب جوترند از خود دور کن، زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است، پس مبادا آنچه بر تو پنهان است آشکار گردانی و آنچه هویدا است بیوشانی که داوری در آنچه از تو پنهان است باخدای جهان هست، پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بیوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند خدا بر تو بیوشاند. (سید رضی، نامه ۵۳). کسی که بداند در خودش چیست (و عیب‌های

۱. به منظور رعایت اختصار، به منتخب روایات اشاره شده است. تفصیل روایات در پایان‌نامه کارشناسی ارشد پژوهشگر در دانشگاه امام صادق (علیه السلام) پردیس خواهران با عنوان، شناسایی مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی بر اساس دیدگاه امام علی (علیه السلام) آمده است.



	<p>خود را بداند) عیب برادرش را بیوشاند (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۵، ص ۲۴۲).</p>
<p>حق‌گرایی</p>	<p>نامه به مالک اشتر: حق را به صاحب حق، هر کس که باشد، نزدیک یا دور، بپرداز و در این کار شکبیا باش و این شکیبایی را به حساب خدا بگذار، گر چه اجرای حق مشکلاتی برای نزدیکانت فراهم آورد، تحمل سنگینی آن را به یاد قیامت بر خود هموارساز (سیدرضی، نامه ۵۳). هر که در راهپیمایی حق مجاهدت کند، توفیق یابد (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۵، ص ۳۳۹).</p>
<p>پرهیز از امتیازخواهی</p>	<p>نامه امیرالمؤمنین (علیه السلام) به مالک اشتر فرماندار مصر: همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگرند و در معاملات انصاف ندارند، ریشه ستمکاری‌شان را با بریدن اسباب آن بخشکان و به هیچ کدام از اطرافیان و خویشاوندانت زمین را واگذار مکن و به‌گونه‌ای با آنان رفتار کن که قراردادی به سودشان منعقد نگردد که به مردم زیان رساند، مانند آبیاری مزارع، یا زراعت مشترک که هزینه‌های آن را بر دیگران تحمیل کنند، در آن صورت سودش برای آنان و عیب و ننگش در دنیا و آخرت برای تو خواهد ماند (سیدرضی، نامه ۵۳).</p>
<p>پرهیز از غرور و خودپسندی</p>	<p>امیرالمؤمنین (علیه السلام) در نامه خود به مالک اشتر می‌فرمایند: به مردم نگو، به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت شود که این‌گونه خودبزرگ‌بینی دل را فاسد و دین را پژمرده و موجب زوال نعمت‌هاست. اگر با مقام و قدرتی که داری، دچار تکبر یا خودبزرگ‌بینی شدی به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از تو است بنگر که تو را از آن سرکشی نجات می‌دهد و تندروی تو را فرومی‌نشاند و عقل و اندیشه‌ات را به جایگاه اصلی بازمی‌گرداند (سیدرضی، نامه، ۵۳). بدترین برادران (دینی) تو، آنانی بند که با چرب‌زبانی و دورویی، با تو رفتار می‌کنند و عیب تو را از خودت، پوشیده می‌دارند (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۳، ص ۴۱۸).</p>

<p>تطابق گفتار و عمل</p>	<p>ای مردم سوگند به خدا من شمارا به هیچ طاعتی وادار نمی‌کنم مگر آن‌که پیش از آن خود، عمل کرده‌ام و از معصیتی شمارا باز نمی‌دارم جز آن‌که پیش از آن، ترک گفته‌ام (سیدرضی، خطبه ۱۷۵). کسی که درون و آشکارش یکسان باشد و عمل او با گفتارش موافقت داشته باشد، او است کسی که امانت الهی را پرداخته (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۵، ص ۳۴۰).</p>
<p>اطلاع از وضعیت مردم و رسیدگی به کار آنها</p>	<p>نامه حضرت به مالک فرماندار مصر: سپس خدا را خدا را در خصوص طبقات پایین و محروم جامعه که هیچ چاره‌ای ندارند، از زمین گیران، نیازمندان، گرفتاران، دردمندان. همانا در این طبقه محروم گروهی خویشتن‌داری کرده و گروهی به گدایی دست نیاز برمی‌دارند، پس برای خدا پاسدار حقی باش که خداوند برای این طبقه معین فرموده است: بخشی از بیت‌المال و بخشی از غله‌های زمین‌های غنیمتی اسلام را در هر شهری به طبقات پایین اختصاص ده، زیرا برای دورترین مسلمانان همانند نزدیک‌ترین آنان سهمی مساوی وجود دارد و تو مسئول رعایت آن هستی. (سیدرضی، نامه ۵۳). دادورزی برترین خصلت‌هاست (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۲۳۹).</p>
<p>مدیریت نیروی انسانی</p>	<p>حضرت علی (علیه السلام) در نامه به یکی از فرماندهان نظامی می‌فرماید: ای مردم سزاوارترین اشخاص به خلافت، آن کسی است که در تحقق حکومت نیرومندتر و در آگاهی از فرمان خدا داناتر باشد تا اگر آشوب‌گری به فتنه‌انگیزی برخیزد، به حق بازگردانده شود و اگر سرباز زد با او مبارزه شود. به جانم سوگند اگر شرط انتخاب رهبر، حضور تمامی مردم باشد هرگز راهی برای تحقق آن وجود نخواهد داشت، بلکه آگاهان دارای صلاحیت و رأی و اهل حل و عقد (خبرگان ملت) رهبر و خلیفه را انتخاب می‌کنند که عمل آن‌ها نسبت به دیگر مسلمانان نافذ است، آنگاه نه حاضران بیعت‌کننده، حق تجدیدنظر دارند و نه آنان که در انتخابات</p>



	<p>حضور نداشتند حق انتخابی دیگر را خواهند داشت (سیدرضی، خطبه ۱۷۳). کارها را به دست افراد متخصص و خبره بسپارید (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۱۸).</p>
<p>مشورت با افراد شایسته</p>	<p>حضرت علی <small>علیه السلام</small> به مالک اشتر زمانی که فرماندار مصر شده بود می‌فرماید: بخیل را در مشورت کردن دخالت نده که تو را از نیکوکاری بازمی‌دارد و از تنگدستی می‌ترساند. ترسو را در مشورت کردن دخالت نده که در انجام کارها روحیه تو را سست می‌کند. حریص را در مشورت کردن دخالت نده که حرص را با ستمکاری در نظرت زینت می‌دهد. همانا بخل و ترس و حرص، غرایز گوناگونی هستند که ریشه آن‌ها بدگمانی به خدای بزرگ است. بدترین وزیران تو، کسی است که پیش از تو وزیر بدکاران بوده و در گناهان آنان شرکت داشته، پس مبادا چنین افرادی محرم راز تو باشند، زیرا که آنان یاوران گناهکاران و یاری‌دهندگان ستمکارانید. تو باید جانشینانی بهتر از آنان داشته باشی که قدرت فکری امثال آن‌ها را داشته، اما گناهان و کردار زشت آن‌ها را نداشته باشند: کسانی که ستمکاری را بر ستمی یاری نکرده و گناه‌کاری را در گناهی کمک نرسانده باشند. هزینه این‌گونه از افراد بر تو سبک‌تر، و یاری‌شان بهتر و مهربانی‌شان بیشتر و دوستی آنان با غیر تو کمتر است. آنان را از خواص و دوستان نزدیک و رازداران خود قرار ده، سپس از میان آنان افرادی را که در حق‌گویی از همه صریح‌ترند و در آنچه را که خدا برای دوستانش نمی‌پسندد تو را مددکار نباشند، انتخاب کن، چه خوشایند تو باشد یا ناخوشایند (سیدرضی، نامه ۵۳). در رأی خویش انسان ضعیف را شریک مکن چرا که تو را در انجام امورت ناتوان می‌کند و مشکلات کوچک را بزرگ جلوه می‌دهد (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۶، ص ۱۴۸).</p>
<p>نظارت و ارزیابی</p>	<p>نامه به مالک اشتر: سپس رفتار کارگزاران را بررسی کن و جاسوسانی راست‌گو و وفایسته بر آنان بگمار که مراقبت و بازرسی</p>



		<p>پنهانی تو از کار آنان، سبب امانت‌داری و مهربانی با رعیت خواهد بود و از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان دست به خیانت زد و گزارش جاسوسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کرده او را با تازیانه کیفر کن و آنچه از اموال که در اختیار دارد از او باز پس گیر، سپس او را خوار دار و خیانت‌کار بشمار و طوق بدنامی به گردنش بیفکن (سیدرضی، نامه ۵۳).</p>
انعطاف‌پذیری	مدارا و رفق ورزی	<p>نامه به یکی از فرمانداران به نام عمر بن ابی سلمه ارحبی که در فارس ایران حکومت می‌کرد: بدان که بصره امروز جایگاه شیطان و کشتزار فتنه‌هاست. با مردم آن به نیکی رفتار کن و گره وحشت را از دل‌های آنان بگشای. بدرفتاری تو را با قبیله «بنی تمیم» و خشونت با آن‌ها را به من گزارش دادند، همانا «بنی تمیم» مردانی نیرومندند که هرگاه دلاوری از آن‌ها غروب کرد، سلحشور دیگری جای آن درخشید و درنبرد، در جاهلیت و اسلام، کسی از آن‌ها پیشی نگرفت و همانا آن‌ها با ما پیوند خویشاوندی و قرابت و نزدیکی دارند که صله‌رحم و پیوند با آنان پاداش و گسستن پیوند با آنان کیفر الهی دارد. پس مدارا کن ای ابوالعباس امید است آنچه از دست و زبان تو از خوب و یا بد، جاری می‌شود، خدا تو را بیامرزد، چراکه من و تو در این‌گونه از رفتارها شریکیم. سعی کن تا خوش‌بینی من نسبت به شما استوار باشد و نظرم دگرگون نشود، با درود (سیدرضی، نامه ۱۹). مدارا کردن ستوده‌ترین خصلت‌هاست (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۳۴۷).</p>
	توجه به زمانه خود	<p>مردم فرزند زمان خود هستند (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۱۲۲). دوراندیش کسی است که با زمان خود مدارا کند (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۱۳۵). زمانه خیانت کند با صاحب خود (و اهل زمان) و خوشنود نگرداند کسی را که سرزنش و ملامت آن کند (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۱۳۵).</p>



پاسخگویی	ایمان قلبی به حضور خدا و لزوم پاسخگویی در روز قیامت	نامه به فرماندار اصفهان مخنف بن سلیم تو: را به ترس از خدا در اسرار پنهان الهی و اعمال مخفی سفارش می‌کنم، آنجا که هیچ گواهی غیر از او و نماینده‌ای جز خدا نیست و سفارش می‌کنم مبدا ظاهر خدا را اطاعت و در خلوت نافرمانی کند (سیدرضی، نامه ۲۶).
	نگاه امانتی به مدیریت	نامه به اشعث ابن قیس فرماندار آذربایجان: همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آبنوان نبوده، بلکه امانتی در گردن تو است، باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی. تو حق نداری نسبت به رعیت استبدادی ورزی و بدون دستور به کار مهمی اقدام نمایی. در دست تو اموالی از ثروت‌های خدای بزرگ و عزیز است و تو خزانه‌دار آنی تا به من بسپاری، امیدوارم برای تو بدترین زمامدار نباشم، با درود (سیدرضی، نامه ۵).
	عدم احتجاب مدیر	نامه حضرت به مالک اشتر: هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم اطلاعی در امور جامعه هست. نهان شدن از رعیت، زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است باز می‌دارد. پس کار بزرگ، اندک و کار اندک بزرگ جلوه می‌کند، زیبا زشت و زشت زیبا می‌نماید و باطل به لباس حق درآید (سیدرضی، نامه ۵۳).
زمان انجام کار	لزوم تقدم شناخت و توانمندی بر عمل	در هیچ کاری شتاب نورزید تا این که آن را به‌خوبی روشن کنید، زیرا با هر کاری که شما آن را درست نمی‌دانید، ما را دگرگونی و تغییر موضوعی می‌تواند باشد (سیدرضی، خطبه ۱۷۳). از شتاب و عجله بپرهیزید که پشیمانی به بار آورد (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۲، ص ۲۷۲).
	انجام هر کار در وقت آن	نامه به مالک اشتر: مبدا هرگز، در کاری که وقت آن نرسیده شتاب کنی، یا کاری که وقت آن رسیده سستی ورزی و یا در چیزی که روشن نیست ستیزه‌جویی نمایی و یا در کارهای روشن کوتاهی کنی، تلاش کن تا هر کار را در جای خود و در زمان مخصوص به خود، انجام دهی (سیدرضی، نامه ۵۳). امروز و فردا کردن وعده،

		عذاب و شکنجه روح و جان است (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۱۶۷).
	شتاب در کار خیر	نامه حضرت به فرزندش امام حسن (علیه السلام) وقتی از جنگ صفین باز می‌گشتند: پسرم هنگامی که دیدم سالیانی از من گذشت و توانایی رو به کاستی رفت، به نوشتن وصیت برای تو شتاب کردم و ارزش‌های اخلاقی را برای تو برشمردم. پیش از آن که اجل فرارسد و رازهای درونم را به تو منتقل نکرده باشم و در نظرم کاهشی پدید آید چنانکه در جسمم پدید آمد و پیش از آن که خواهش‌ها و دگرگونی‌های دنیا به تو هجوم‌آورند و پذیرش و اطاعت مشکل گردد، زیرا قلب نوجوان چنان زمین کاشته نشده، آماده پذیرش هر بذری است که در آن پاشیده شود. پس در تربیت تو شتاب کردم، پیش از آن که دل تو سخت شود و عقل تو به چیز دیگری مشغول گردد تا به استقبال کارهایی بروی که صاحبان تجربه، زحمت آزمون آن را کشیده‌اند و تو را از تلاش و یافتن بی‌نیاز ساخته‌اند و آنچه از تجربیات آن‌ها نصیب ما شد، به تو هم رسیده و برخی از تجربیاتی که بر ما پنهان مانده بود برای شما روشن گردد (سیدرضی، نامه ۳۱).
مدیریت دانش	شناخت علم راستین	نامه حضرت به فرزندش امام حسن (علیه السلام) وقتی از جنگ صفین باز می‌گشتند: وصیت مرا به‌درستی دریاب و به‌سادگی از آن نگذر، زیرا بهترین سخن آن است که سودمند باشد، بدان علمی که سودمند نباشد، فایده‌ای نخواهد داشت و دانشی که سزاوار یادگیری نیست سودی ندارد (سیدرضی، نامه ۳۱).
	تبادل دانش با افراد شایسته	نامه به مالک اشتر: با دانشمندان، فراوان گفتگو کن و با حکیمان فراوان بحث کن که مایه آبادانی و اصلاح شهرها و برقراری نظم و قانونی است که درگذشته نیز وجود داشت (سیدرضی، نامه ۵۳).
اصلاح امور و بهبود شرایط	اصلاح امور جامعه	حضرت امیر (علیه السلام) در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: مالیات و بیت‌المال را به‌گونه‌ای واریسی کن که صلاح مالیات‌دهندگان باشد، زیرا بهبودی مالیات و مالیات‌دهندگان،



	<p>عامل اصلاح امور دیگر اقشار جامعه هست و تا امور مالیات‌دهندگان اصلاح نشود کار دیگران نیز سامان نخواهد گرفت زیرا همه مردم نان‌خور مالیات و مالیات‌دهندگانید. باید تلاش تو در آبادانی زمین بیشتر از جمع‌آوری خراج باشد که خراج جز با آبادانی فراهم نمی‌گردد و آن‌کس که بخواهد خراج را بدون آبادانی مزارع به دست آورد، شهرها را خراب و بندگان خدا را نابود و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد. همانا ویرانی زمین به جهت تنگدستی کشاورزان است و تنگدستی کشاورزان، به جهت غارت اموال از طرف زمامدارانی است که به آینده حکومتشان اعتماد ندارند و از تاریخ گذشتگان عبرت نمی‌گیرند (سیدرضی، نامه ۵۳).</p>
<p>شناخت ریشه‌های انحراف و عوامل آن</p>	<p>همانا ناکثین عهدشکن به جهت نارضایتی از حکومت من به یکدیگر پیوستند و من تا آنجا که برای وحدت اجتماعی شما احساس خطر نکنم صبر خواهم کرد، زیرا آنان اگر برای اجرای مقاصدشان فرصت پیدا کنند، نظام جامعه اسلامی متزلزل می‌شود. آن‌ها از روی حسادت بر کسی که خداوند حکومت را به او بخشیده است به طلب دنیا برخاسته‌اند. می‌خواهند کار را به گذشته بازگردانند (سیدرضی، خطبه ۱۶۹).</p>
<p>عبرت از گذشتگان</p>	<p>از کیف‌هایی که بر اثر کردار بد و کارهای ناپسند بر امت‌های پیشین فرود آمد خود را حفظ کنید و حالات گذشتگان را در خوبی‌ها و سختی‌ها به یاد آورید و بترسید که همانند آن‌ها باشید پس آنگاه که در زندگی گذشتگان مطالعه و اندیشه می‌کنید، عهده‌دار چیزی باشید که عامل عزت آنان بود و دشمنان را از سر راهشان برداشت و سلامت و عافیت زندگی آنان را فراهم کرد و نعمت‌های فراوان را در اختیارشان گذاشت و کرامت و شخصیت به آنان بخشید که از تفرقه و جدایی اجتناب کردند و بر وحدت و همدلی همت گماشتند و یکدیگر را به وحدت واداشته به آن سفارش کردند (سیدرضی، خطبه ۱۹۲).</p>



توجه به تهدیدها مهر کردن آنها	پس برای مقابله با دشمن، سپاه را بیرون بیاور و با آگاهی لازم به‌سوی دشمن حرکت کن و با کسی که با تو در جنگ است آماده پیکار باش. مردم را به راه پروردگارت بخوان و از خدا فراوان یاری‌خواه که تو را در مشکلات کفایت می‌کند و در سختی‌هایی که بر تو فرود می‌آید بر تو فرود می‌آید یاری‌ات می‌دهد. انشاء الله (سیدرضی، نامه ۳۴).
پیش بینی و تسخیر فرصت‌ها	همانا بعد از من روزگاری بر شما خواهد رسید که چیزی پنهان‌تر از حق و آشکارتر از باطل و فراوان‌تر از دروغ به خدا و پیامبرش نباشد (سیدرضی، خطبه ۱۴۷). بیاید بر مردم روزگاری که از قرآن جز نشان آن به‌جای نماند و از اسلام جز نامش، مسجدهایشان از نظر ساختمان آباد، ولی از هدایت و راهنمایی به‌حق خالی است (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۶، ص ۴۹۱).
غنیمت شمردن فرصت‌ها	ترس با ناامیدی و شرم با محرومیت همراه است و فرصت‌ها چون ابرها می‌گذرند، پس فرصت‌های نیک را غنیمت شمارید (سیدرضی، حکمت ۲۱) خوی پرهیزکاران غنیمت شمردن مهلت و توشه برگرفتن برای کوچ کردن و رحلت از این جهان است (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۴، ص ۱۸۶).

۱. شیوه مدیریت و رهبری

یکی از عوامل مؤثر در توانایی سازمان برای مدیریت تغییرات غیرقابل پیش‌بینی محیطی، شیوه مدیریت و رهبری است. جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران جامعه می‌تواند راهگشا باشد. با تأکید بر دیدگاه امیرالمؤمنین (علیه السلام) مدیر و رهبر جامعه اسلامی باید یکسری ویژگی‌ها را دارا باشد. لکن کلیه این صفات در حوزه چابکی سازمان‌های آموزشی مطرح نیست، لذا، تنها عوامل مؤثر شناسایی و تبیین گردید که در ادامه به شرح آنها پرداخته شده است:

- محبت مداری: نرم‌خویی و ملاحظت با مردم کلید پیروزی است (آمدی، ۱۴۰۷، ج ۱، ص ۷۹). محبت مداری مدیر از ویژگی‌های سازمان‌هایی با ساختارهای غیررسمی و منعطف است که در چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان مؤثر است.



- صداقت: این اصل نه تنها در حوزه اندیشه و نظر منشا اثر است بلکه در حوزه عملکرد نیز باعث تأثیرهای قابل توجه و اساسی و تغییر و اصلاح جهت‌گیری‌هاست. می‌توان صداقت را یکی از عوامل مؤثر در پاسخگویی مدیران دانست که از مؤلفه‌های اساسی چابکی سازمان است.
- خطاپوشی: مدیریت در سیره علوی در سایه اصل آخرت‌گرایی تبیین می‌گردد. رهبر باید خطاپوش باشد تا کارکنان بتوانند به او اعتماد کنند و جو مشارکتی حاکم و خلاقیت و نوآوری در سازمان شکوفا گردد که هر سه از ویژگی‌های مؤثر در چابکی سازمان است.
- پرهیز از امتیازخواهی و پرهیز از غرور و خودپسندی: در تعالیم دینی همواره بر حفظ حرمت مسلمانان و کرامت انسان و تقدم آن در برابر منافع مادی اقتصادی تأکید شده است. رابطه صمیمی مدیران و کارکنان بر پایه کرامت انسانی ضروری است؛ سازمان‌هایی چابک‌اند که از ساختاری مسطح، نرمش‌پذیر، پرتحرک، همراه با تعامل، پشتیبانی و ارتباط دائمی بین بخش‌های تخصصی برخوردار و نیز دارای نظام مدیریتی غیرمتمرکز باشند.
- حق‌گرایی: حق‌گرایی چیزی نیست جز تلبس به ارزش‌های الهی دین حق که این همان صراط مستقیم و کوتاه‌ترین مسیر در رسیدن به هدف است. حق‌گرایی است که مدیر را قادر می‌سازد برخورد صحیح، سریع و مؤثری در برابر تغییرات داشته باشد و در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تأمین اهداف متعالی و نیازهای آینده سازمان حرکت کند.
- تطابق گفتار و عمل: می‌توان گفت تطابق گفتار و عمل از مصادیق اخلاق‌گرایی است. اخلاق‌گرایی در حقیقت تأکید و عمل به ارزش‌های دینی، انسانی و اسلامی، رعایت و ترویج آن‌ها در جامعه است... در هر جامعه یا سازمانی اخلاق‌گرایی موجب حرکت صحیح و سریع سازمان در مسیر اهداف متعالی سازمان می‌شود که از عوامل مؤثر در چابکی سازمان است.
- اطلاع از وضع مردم و رسیدگی به کار آن‌ها: این اصل با یکی از اصول بسیار مهم چابکی که آگاهی از شرایط و تغییرات محیطی است در ارتباط است. اطلاع از وضع کارکنان و رسیدگی به کار آن‌ها و اصلاح امور آنان می‌تواند سازمان را در دستیابی به چابکی و پاسخگویی صحیح و به‌موقع یاری دهد.

۲. مدیریت نیروی انسانی

سازمان آموزشی برای اصلاح و بهبود شرایط و فرایندهای خود در جهت افزایش سرعت سازمان

برای رسیدن به اهداف خود و پاسخگویی به نیاز جامعه که از عوامل مهم چابکی سازمان است؛ نیازمند سیستم نظارتی و ارزیابی قوی در سازمان است. در مدیریت اسلامی نظام مدیریتی غیرمتمرکز به معنای تمرکز برحق و عدم تمرکز بر شخص است. آنچه در نگاه توحیدی مطرح است ارزش‌های دینی و انسانی است. این حق‌گرایی موجب می‌شود که در مدیریت نیروی انسانی به ارزش‌های والای انسانی توجه شود.

- گزینش افراد شایسته: فرد شایسته، کسی است که توانایی انجام مسئولیت محوله را داشته باشد. حضرت علی (در حدود چهار سال و نه ماه در رأس مدیریت جامعه اسلامی قرار گرفتند. در این مدت در گفتار و عملکرد خویش الگویی جامع و کامل برای شایسته‌سالاری ارائه داده‌اند. از نظر امام علی (رهبری و مدیریت از آن نوع کارهایی هستند که باید با توجه به تعهد، تقوا، خلاقیت، تخصص و شایستگی به اشخاص واگذار گردد. در یک سازمان، شخصی مستحق مدیر شدن است که بهترین و بیشترین کفایت را در انجام امور از خود نشان دهد.
- مشورت با افراد شایسته: از جمله اساسی‌ترین کارها در اداره‌ی درست امور ریزی است. بدون شور و مشورت همه‌ی کارها ناقص است و تصمیم‌گیری بدون آن فاقد برکت است. یک فرد هر قدر هم از نظر فکر و اندیشه نیرومند و مجرب باشد، باز هم نسبت به مسائل مختلف تنها از یک یا چند وجه می‌نگرد و وجوه دیگر بر او مجهول می‌ماند، اما هنگامی که مسائل در شورا مطرح گردد و عقل‌ها و تجربه‌ها و دیدگاه‌های مختلف به کمک هم بشتابند، مسائل به‌طور کامل پخته و کم‌عیب و نقص می‌شود و از لغزش و اشتباه دور می‌گردد.
- نظارت و ارزیابی: سازمان آموزشی برای اصلاح و بهبود شرایط و فرایندهای خود در جهت افزایش سرعت سازمان برای رسیدن به اهداف خود و پاسخگویی به نیاز جامعه که از عوامل مهم چابکی سازمان است؛ نیازمند سیستم نظارتی و ارزیابی قوی در سازمان است. مسئله نظارت مدیر بر عملکرد کارکنان و اجرای برنامه‌ها در سازمان به دو صورت نظارت آشکار و پنهانی مطرح شده است؛ بنابراین، اسلام به‌عنوان یک منبع بزرگ و نیرومند از قدرت نرم، پاسخگوی نیازهای انسان به‌حسب مقتضیات زمان خویش همیشه و همه‌جا است که با عنایت به منابع و آموزه‌های دینی می‌توان تقسیمات آن را این‌چنین برشمرد:

۱- نظارت خداوند متعال (نظارت الهی)

۲- نظارت فرد بر اعمال خود (خودکنترلی)

۳- نظارت عمومی (نظارت همگانی)

۳. انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری یکی از مفاهیم کلیدی در مبحث چابکی سازمان است. بر اساس دیدگاه امیرالمؤمنین (علیه السلام) مفاهیمی در ذیل انعطاف‌پذیری شناسایی شده است که در ادامه به تبیین آن‌ها پرداخته شده است:

- رفق و مدارا: امام علی (علیه السلام) به زمامداران می‌فرماید با مردم مدارا کنید. با توجه به معنای مدارا و رفق این نکته به دست می‌آید که باید در مقابل عمل مدارا و رفق، فعل و حادثه‌ای با بار منفی و ناپسند وجود داشته باشد که مدارا کننده، آن عمل را زشت و ناپسند تلقی کند؛ بنابراین حال باکرامت و بزرگواری چشم‌پوشی کرده و از موضع قدرت، آن را تحمل کند؛ بنابراین شخص مدارا کننده با حفظ موضع اعتقادی خود، تنها از برخورد خشن و مقابله با مثل چشم‌پوشی می‌کند. روشن است که رفق و مدارا نوعاً در رفتار نمود پیدا می‌کند و نمی‌تواند آن را به قلمرو اعتقادات و باورها سوق داد. سومین نکته آن است که رفق و مدارا در حقوق شخصی است نه در حقوق الهی، به‌عنوان مثال حاکم باید نسبت به رعیت عفو و بخشش داشته باشد، البته در حق شخصی خود نه در حق خدا، یعنی حق خدا و دستورات الهی باید به‌طور دقیق انجام گیرد، ولی در حقوق شخصی، حاکم نباید نسبت به مردم سخت‌گیری نماید.
- توجه به زمانه خود: به معنی شناخت و آگاهی از عصر خود و توجه به تغییرات آن. وقتی انسان جریان‌ات‌گوناگون را می‌شناسد، می‌تواند پدیده‌ها را استنتاج کند که این پدیده چیست، چه شد که این اتفاق افتاد، در تحلیل، دچار خطا و اشتباه نمی‌شود. لازم است مدیر، کارکنان، فراگیران و همه افراد با واقعیات و حقایق کشور و هم با حقایق جهان آشنا باشند؛ کسی که زمانه را می‌شناسد، یعنی وقتی اوضاع و احوال محیط خود و محیط پیرامونی‌اش و محیط جهان را می‌داند و می‌فهمد جریان‌های گوناگون جهانی چیست، دچار اشتباه نمی‌شود؛ در قضایای گوناگون، قضاوت اشتباه نمی‌کند. البته آنچه اهمیت دارد، آگاهی و شناخت زمانه است نه الزاماً همراهی و تطبیق با زمانه زیرا که در سیره علوی تنها زمانی همراهی با شرایط محیطی جایز است که در راستای اهداف و موازین توحیدی باشد در غیر این هم‌رنگ جماعت شدن در معارف علوی جایز نیست.



۴. پاسخگویی

مقوله پاسخگویی از عوامل بسیار مهم برای حرکت سازمان آموزشی به سوی چابکی است زیرا پاسخگویی موجب توجه سازمان به نیازهای کارکنان، فراگیران، والدین و جامعه است و تأمین این نیازها توسط مدارس از عوامل مؤثر در چابکی سازمان آموزشی است.

- ایمان قلبی به حضور خدا و لزوم پاسخگویی در روز قیامت: در سیره علوی و مدیریت اسلامی مدیر از سه جهت باید پاسخگو باشد: به خداوند، به مردم، به نفس خود. مدیر متقی باایمان به حضور خدا در همه حال و بندگی او را نمودن و درک این حضور و بندگی خالصانه مانع از ارتکاب خطا می‌شود و بدین ترتیب او خود را در هر مقامی که در این دنیا باشد، بنده‌ای از بندگان خدا می‌داند و این سبب می‌شود خود را موظف به خدمتگزاری به بندگان خدا ببیند و همین امر مانع از عدم پاسخگویی مدیر در مقام ریاست و مدیریت در قبال خدا و بندگان خدا می‌شود.
- نگاه امانتی به مدیریت: مدیر باتقوا که به بندگی در برابر خداوند باور و ایمان دارد با توجه به معاد و فرارسیدن مرگ به‌دوراز هرگونه دلبستگی به مقام و پست دنیوی به ایفای مسئولیت خود می‌پردازد. او مدیریت را امانتی الهی و از جانب خدا می‌داند.
- عدم احتجاب مدیر: از دیگر ویژگی‌های مدیر پاسخگو حضور در بین مردم است تا بتواند از مشکلات آن‌ها آگاه شود و اطلاعاتی واقعی کسب کند؛ بنابراین این مدیر در جامعه اسلامی می‌داند که آگاهی از چگونگی کارکرد گروه‌های غیررسمی و هدایت آن‌ها در جهت اهداف، تنها در صورت نزدیکی با آن‌ها امکان‌پذیر است.

۵. زمان انجام کار

در تعریف چابکی سازمان سرعت یکی از مؤلفه‌های اصلی و اساسی است؛ اما در سیره علوی زمان انجام کار مطرح است و شتاب در کارها در هر شرایطی جایز نیست.

- تقدم شناخت بر عمل: بر اساس دیدگاه امام علی (علیه السلام)، اولین مسئله شناخت عمل و اطمینان از درستی آن است یعنی قبل از اطمینان از صحت و حق بودن عملی نباید در انجام آن شتاب نمود زیرا که موجب گمراهی است و لازمه اقدام، توانمندی بر آن کار است؛ بنابراین باید اول از

توانایی انجام این عمل اطمینان حاصل شود سپس دست به اقدام زد و در انجام آن شتاب کرد.

- انجام هر کار در وقت آن: همچنین در دیدگاه امیرالمؤمنین (علیه السلام) انجام هر کار در وقت آن شایسته و مغتنم است وگرنه کاری که در وقت آن انجام نشود ارزش اولیه خود را از دست می‌دهد پس نه شتاب و نه تأخیر جایز و شایسته نیست. تنها اقدامی که در وقت معین آن باشد سودمند است و راهگشا است و موجب پیشرفت است.
- شتاب در کار خیر: تنها جایی که آموزه‌های اسلامی شتاب در کار را توصیه نموده است انجام کار خیر و پسندیده است. پس در یک سازمان آموزشی با نگاه توحیدی که بر اساس آموزه‌های اسلامی عمل می‌کند در کارهایی شتاب جایز است که در راستای حق و اهداف توحیدی سازمان باشد و موجبات تعالی سازمان و کارکنانش را فراهم آورد؛ زیرا که سرعت برای انجام کارها، بدون شناخت، توانایی و اطمینان از درست بودن آن، نه تنها موجب چابکی سازمان نمی‌شود بلکه موجب منحرف شدن سازمان از مسیر صحیح خود می‌شود.

۶. مدیریت دانش

- یکی از عوامل بسیار مؤثر در چابکی مدارس کشور مدیریت دانش است. توسعه کیفیت با عرضه خدمات آموزشی با کیفیت؛ استفاده درست از تجارب پیشینیان؛ توان‌افزایی، آموزش و توسعه منابع انسانی؛ توجه به رشد همه‌جانبه فرد در سازمان (جسمانی، عاطفی، اجتماعی)، وجود زیرساخت اطلاعاتی در سازمان؛ ثبت و ضبط تجارب و دانسته‌های معلمان و کارکنان آموزشی؛ استفاده از افراد آموزش‌دیده و متخصص دارای انگیزه خوب؛ همگی مواردی هستند که در پیشبرد مدارس به سمت چابکی مؤثر است.
- شناخت علم راستین: در مکتب اسلام تنها علمی دارای اعتبار و سودمند است که در راستای وحدانیت خدا و در راه حق و راستین باشد علمی که انسان را به صراط مستقیم ببرد و انسان را به خدا برساند.
 - تبادل دانش با افراد شایسته: در یک سازمان آموزشی چابک با دیدگاه توحیدی افراد شایسته برای دریافت دانش باید شناسایی شوند تا مهارت‌ها، تجربه و دانش به آنان آموزش و انتقال داده شود. همچنین از افراد دارای دانش، تجربه و مهارت برای افزایش دانش سازمان

استفاده شود. همه این موارد در آماده‌سازی مدارس برای مقابله با تغییرات و فشارهای محیطی بسیار مؤثر است.

۷. اصلاح امور و بهبود شرایط

سازمان‌های آموزشی باید توانایی شناسایی تغییرات و تحولات محیطی را داشته باشند و با شناخت تهدیدهای محیطی به اصلاح امور در راستای مقابله با تهدیدها و مشکلات بپردازند. مقوله اصلاح امور در حکومت امیرالمؤمنین (علیه السلام) بسیار با اهمیت بوده و حضرت در راستای آن اقدامات بسیاری انجام دادند و کارگزاران و فرمانروایان خود را به اصلاح امور جامعه و مردم توصیه نموده‌اند و اصلاح امور جامعه را موجب اصلاح حکومت دانسته‌اند.

- شناسایی ریشه‌های انحراف و عوامل آن: از طریق شناسایی ریشه‌های انحراف می‌توان جلوی نابسامانی‌های احتمالی را گرفت و با آگاه ساختن مردم از عوامل انحراف و فساد در جامعه به اصلاح امور جامعه پرداخت.
- عبرت از گذشتگان: امیرالمؤمنین (علیه السلام) در سخنان خود به کررات مردم و فرمانروایان را به عبرت از گذشتگان توصیه نموده‌اند زیرا که توجه به حوادث روزگار و عاقبت امور گذشتگان ما را از تکرار فرایندهای اشتباه بازمی‌دارد و خود این مسئله می‌تواند ما را در اصلاح امور کمک کند.
- اصلاح امور توجه به تهدیدها و مهار آن‌ها: یکی از راه‌های اصلاح و بهبود فرایندها را می‌توان مهار تهدیدها دانست زیرا که این تهدیدها هستند که موجب برهم زدن آرامش و خراب کردن شرایط جامعه می‌شوند.

۸. پیش‌بینی و استفاده از فرصت‌ها

سازمان باید به دنبال حداکثر سازی قابلیت‌های خود و اثرگذاری با کنترل عوامل محیطی باشد و هر عاملی که مانع تعالی سازمان گردد و آن را از اهداف والایش بازدارد را تهدید دانسته و جلوی آن بایستد و عاملی که موجب تعالی سازمان و پیشرفت سازمان می‌شود را فرصت تلقی کرده و با به‌کارگیری آن‌ها، موجبات رشد سازمان را فراهم آورد. همچنین با برنامه‌ریزی استراتژیک چشم‌انداز پیشروی سازمان را پیش‌بینی و تبیین کند.

- آینده‌نگری: حضرت علی (علیه السلام) شرایط پیش روی مردم را پیش‌بینی می‌نمودند؛ خبر از آینده اسلام و مسلمانان می‌دادند و آن‌ها را از عاقبت کارهایشان آگاه می‌کردند تا شاید متنبه شده و از فرصت‌های پیش روی خود در جهت اصلاح خود و بهبود شرایط استفاده کنند. پیش از آن‌که فرصت آن‌ها به پایان برسد و دیگر هیچ‌کس نتواند به داد آن‌ها برسد.
- غنیمت شمردن فرصت‌ها: امیر المؤمنین (علیه السلام) در سخنانشان به دفعات غنیمت شمردن فرصت‌ها را تذکر داده‌اند زیرا که فرصت‌ها از دست می‌روند و دیگر نمی‌توان آن‌ها را جبران کرد پس از هر فرصتی باید در زمان آن به بهترین نحو استفاده نمود تا در آینده پشیمانی به بار نیاورند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های چابکی در سازمان‌های آموزشی بر اساس دیدگاه امام علی (علیه السلام) بود. در نتیجه ۸ مؤلفه‌ی اصلی شناسایی شد که عبارت‌اند از: شیوه مدیریت و رهبری، مدیریت نیروی انسانی، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، زمان انجام کار، مدیریت دانش، اصلاح امور و بهبود شرایط، پیش‌بینی و استفاده از فرصت‌ها و ۲۷ زیر مؤلفه شناسایی شد که به ترتیب، عبارت‌اند از: محبت مداری، صداقت، خطاپوشی، حق‌گرایی، پرهیز از امتیازخواهی، پرهیز از غرور و خودپسندی، تطابق گفتار و عمل، اطلاع از وضعیت مردم و رسیدگی به کار آن‌ها، شایسته‌سالاری، مشورت با افراد شایسته، نظارت و ارزشیابی، مدارا و رفق ورزی، توجه به زمانه خود، ایمان قلبی به حضور خدا و لزوم پاسخگویی در روز قیامت، نگاه امانتی به مدیریت، عدم احتجاب مدیر، لزوم تقدم شناخت و توانمندی بر عمل، انجام هر کار در وقت آن، شتاب در کار خیر، شناخت علم راستین، تبادل دانش با افراد شایسته، اصلاح امور جامعه، شناخت ریشه‌های انحراف و عوامل آن، عبرت از گذشتگان، توجه به تهدیدها و مهار کردن آن‌ها، آینده‌نگری، غنیمت شمردن فرصت‌ها. در ادامه مقایسه‌ای میان یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های دیگر در حوزه چابکی سازمان صورت گرفته است تا میزان همسویی نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های پیشین بررسی گردد.

پژوهش کریم فر، کمالی و سالاری (۱۴۰۰)، به بررسی الگوی مؤلفه‌های مدل چابکی راهبردی با رویکرد مدیریت جهادی اسلامی در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته است؛ در این مطالعه مؤلفه‌های مدل چابکی راهبردی در ابعاد ارزش‌گرایی، نوآوری و خلاقیت و جدیت و شوق به کار مورد شناسایی قرار

گرفت و در نتیجه یافته‌های پژوهش ضمن تأیید الگوی پیشنهادی پژوهش، نشان داد که مدیریت جهادی اسلامی (ارزش‌گرایی، نوآوری و خلاقیت و جدیت و شوق به کار) بر چابکی راهبردی سازمان تأمین اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد. با بررسی‌های انجام‌شده بر روی مطالعه مذکور، میان یافته‌ها با یافته‌های پژوهش حاضر مغایرتی یافت نشد. آقاسی، زرین تاج، حسینی خرمی (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی چابکی سازمانی با رویکرد اسلامی پرداخته‌اند، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، در راستای انتخاب مدیران شایسته و جامعه‌ای رشد یافته و سازمانی چابک، باید اصول و ویژگی‌های اساسی رهبران، مدیران و سازمان را بر اساس اصول و شاخصه‌هایی که در قرآن کریم و همچنین سیره انبیا بیان شده است، مبنای عمل قرار داد. یافته‌های این مطالعه با یافته‌های پژوهش حاضر همسو بود. همچنین کیخا و دیگران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها چابکی سازمانی در آموزش و پرورش مبتنی بر رویکرد فناوری اطلاعات در یک مدل فرایندی پرداخته‌اند، نتایج پژوهش نشان می‌دهد، فناوری اطلاعات، پاسخگویی، سرعت و کارتمی بیشترین نقش و متغیرهای مدیریت دانش، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و شایستگی کمترین نقش را در چابکی سازمانی کارکنان دارند. میان یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش حاضر نیز تعارضی مشاهده نشد. لذا، داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر هم سو بودن سؤال‌های پژوهش با سازه‌های نظری است. همچنین با توجه به خلأ موجود در زمینه‌ی شناسایی مؤلفه‌های چابکی سازمان‌های آموزشی با محوریت نهج البلاغه، انجام این پژوهش می‌تواند مفید و سازنده باشد. همچنین، پژوهش‌های بسیاری در راستای شناسایی مؤلفه‌های چابکی سازمان در غرب انجام گرفته است، از جمله آن‌ها می‌توان به پژوهش لین و دیگران (۲۰۰۶) اشاره نمود که یک مدل مفهومی را برای سازمان چابک ارائه کرده‌اند و در این مدل، رابطه بر مبنای اعتماد با مشتریان و تأمین‌کنندگان، معرفی محصول جدید، نوآوری‌های مبتنی بر مشتری، رضایتمندی مشتری، واکنش به تغییرات نیازمندی‌های بازار، سازمان یادگیرنده، کارکنان چند مهارته و منعطف، بهبود مهارت‌های کارکنان، آموزش و توسعه مستمر، رضایتمندی کارکنان را به‌عنوان مؤلفه‌های چابکی سازمان معرفی کرده‌اند. همچنین، کتونن (۲۰۰۹)، در مدل خود برای چابکی سازمان، مدیریت شایستگی‌های کلیدی، سازمان مجازی، قابلیت‌نوسازی سازمان، سازمان دانش‌محور، فرایند استراتژی تولید، یکپارچگی فرایندهای تجاری، پاسخگویی، توانایی پیش‌بینی تغییرات پیش از وقوع آن‌ها، خلاقیت و ابتکار، سرعت، انعطاف‌پذیری، ساخت محصول و ارائه خدمت بر اساس سفارش‌ها، کیفیت، مدیریت زنجیره تأمین، مهندسی هم‌زمان، تولید بهنگام (ناب)، بهبود فرایندها،

نیروی کار، رهبری، تصمیم‌گیری، کیفیت زندگی کاری را به‌عنوان مؤلفه‌های چابکی سازمان معرفی کرده است. لذا، در راستای مقایسه‌ی یافته‌های پژوهش حاضر با مؤلفه‌های شناسایی شده در غرب، می‌توان نتیجه گرفت، اگرچه مؤلفه‌های مشترک میان این دو دیدگاه موجود است؛ لکن در تبیین و تعریف مؤلفه‌های شناسایی شده تفاوت معناداری وجود دارد که علت آن را می‌توان در تفاوت جهان‌بینی اسلامی با جهان‌بینی اومانیستی و تفاوت در حاکمیت ارزش‌ها و نگرش‌ها دانست. لذا، جهان‌بینی مادی منحصر به جهان ماده است و نظام اومانیستی حاکم است یعنی انسان خود را یگانه حقیقت هستی و خالق تمام ارزش‌های واقعی این جهانی و حاکم بر شئون هستی و سایر موجودات معرفی می‌کند. درحالی‌که در جهان‌بینی اسلامی، هم این جهان و هم آخرت موردتوجه است؛ هدف صرفاً تولید بیشتر نیست بلکه هدف نهایی تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه خدا بر روی زمین می‌باشد. هدف از مدیریت غربی کسب سود و منفعت فردی و سازمانی است؛ مدیر بر اساس حداکثر سود شغل مدیریت را انتخاب و برای حفظ و استمرار آن تلاش ویژه می‌کند. درحالی‌که در مدیریت اسلامی هدف قرب الهی است و منفعت انسانی دارای ابعاد وسیعی فراتر از نفع فردی و سازمانی است. مدیر در مدیریت اسلامی به شغل خویش به‌عنوان یک تکلیف و مسئولیت نگاه می‌کند و در درجه اول خود را در محضر حضرت حق، یافته و خود را پاسخگو می‌داند. این تکلیف توسط احکام شرعی معین می‌شود و حتی اگر به‌قدر اندکی نیز باشد موردحسابرسی قرار می‌گیرد. کسب سود در نظام ارزشی اسلام، هدف اول نخواهد بود، لذا به‌قدر کفایت و رعایت اصل عدالت (سود متقابل و متعادل) تحصیل می‌گردد. رقابت در نظام مدیریت غرب، آزاد است، اصولاً اساس تعادل اقتصادی را رقابت آزاد تعیین می‌کند. درحالی‌که در مدیریت اسلامی با توجه به ارزش‌هایی مانند عدالت، نوع‌دوستی، رعایت انصاف و سایر ارزش‌ها مسئله رنگ و مفهومی دیگر پیدا می‌کند. رقابت در حد کفایت خواهد بود و رعایت حقوق مشتری و همکاران یک اصل انکارناپذیر است. ازجمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به عدم امکان بررسی کلیه منابع اسلامی موجود به علت محدودیت زمانی در روش تحقیق کیفی اشاره کرد. لذا، پیشنهاد می‌شود در آینده جهت تکمیل یافته‌های پژوهش حاضر، مطالعاتی در راستای بررسی و شناسایی مؤلفه‌های به‌دست‌آمده به‌صورت مبسوط‌تر و کامل‌تر در منابع اسلامی دیگر صورت گیرد. همچنین، به‌منظور ارائه یک الگوی جامع برای چابکی سازمان‌های آموزشی با رویکرد اسلامی، پژوهش‌هایی در این حیطة، صورت گیرد.

منابع؛

- نهج البلاغه، ۱۳۷۹، گردآورنده: سید رضی، ابوالحسن محمد بن الحسین بن موسی، ترجمه؛ محمد دشتی، چاپ ششم، قم: نشر مشرقین.
۱. آمدی، عبدالواحد بن محمد، ۱۳۸۰ ش، *عزرا الحکم و درر الکلم*، ترجمه: محمدعلی انصاری، قم: نشر امام عصر علیه السلام.
 ۲. ابن ابی الحدید، عبدالحمید بن هبة الله، ۱۳۸۵ ش، *شرح نهج البلاغه*، جلد اول، تحقیق: محمد ابوالفضل ابراهیم، قاهره: دار احیاء الکتب العربیه.
 ۳. ابوالمعالی، خدیجه، ۱۳۹۱ ش، *پژوهش کیفی از نظریه تا عمل*، تهران: نشر علم.
 ۴. بهرنگی، محمد رضا، ۱۳۸۷ ش، *مدیریت آموزشی و آموزشگاهی*، تهران: نشر کمال تربیت.
 ۵. جعفرنژاد، احمد؛ شهائی، بهنام، ۱۳۸۶ ش، *مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک*، چاپ اول، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- مقالات
۶. آذر، عادل؛ پیشدار، مهسا، ۱۳۹۰ ش، شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی، *نشریه پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۱۱، صص ۵-۲۰.
 ۷. آقاسی، سعید؛ زرین تاج، بهاره؛ حسینی خرمی؛ سید محمد، ۱۳۹۹ ش، چابکی سازمانی با رویکرد اسلامی، *نشریه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت*، (۱۸)، صص ۷۷-۹۲.
 ۸. حمیدی، ناصر؛ حسن پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی، موسوی، سید حمید، ۱۳۸۸ ش، نقش منابع انسانی در چابکی سازمانی، *مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج*، ۴ (۸): ۱۱۱-۱۲۸.
 ۹. عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد؛ باقری کراچی، امین، ۱۳۹۱ ش، طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، *فصل‌نامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود تحول)*، ۲۲ (۶۹)، صص ۱۷۱-۲۱۷.
 ۱۰. کریم فر، محمد رضا؛ کمالی، محمد جلال؛ سالاری، یاسر، ۱۴۰۰ ش، بررسی الگوی مؤلفه‌های مدل چابکی راهبردی با رویکرد مدیریت جهادی اسلامی در سازمان تامین اجتماعی. *فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی*، شماره ۳، صص ۱۰۱-۱۲۲.



۱۱. کیخا، زهرا؛ زیرک، مهدی؛ اکبری، احمد؛ فلاح، تورج، ۱۳۹۹ش، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها چابکی سازمانی در آموزش و پرورش مبتنی بر رویکرد فناوری اطلاعات در یک مدل فرایندی، *فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، شماره ۶۰، صص ۱-۱۳.
۱۲. میری، محسن، مهتدی، محمدمهدی، حسنوند مفرد، مهدی، ۱۴۰۰ش، تبیین رویکرد چابکی سازمانی مبتنی بر آموزه‌های دینی. *دوفصلنامه اسلام و مدیریت*. doi: 10.30471/im.2021.7928.1264
13. Griffith, Richard L. Lori Foster Thompson & Brigitte K. Armon (2013). *Internationalizing the Curriculum in Organizational Psychology*. Springer Science & Business Media Publisher.
14. Hornby, A.S (2000). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, Sixth Edition, Oxford University Press.
15. Kettunen, P (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development - A comparative study, *Technovation*, Vol.29, PP.408-422, 2009.
16. Kharabe, A (2012). *Enterprise information systems and organizational agility : ERP as a dynamic source of change, complexity, and risk*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University.
17. Lin, Ch. Chiu, H. Tseng, Y (2006). Agility evaluation using fuzzy logic, *International Journal of Production Economics*, Vol.101, PP.353-368.
18. Najrani, M (2016). The endless opportunity for organizational agility. *Strategic Direction*, 32 (3), 37-38 Permanent link to this document: [HTTP://dx. Doi. Org/ 10.1108/ SD-0026](http://dx.doi.org/10.1108/SD-0026).
19. Sharifi, H, and Zhang, Z (2001). Agile manufacturing in practice : Application of a methodology, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No.5/6, pp.772-794.

20. Sharp, R. (2012). Agile university : Building the innovation and improvement for a better student experience. higher education seminar. Retrieved September 10, 2013, from www.elementaleadership.co.uk.