

ارائه یک مدل ترکیبی برای طراحی و تبیین سازمان سالم «مطالعه موردی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی»

کمال میاننداری * حسن عابدی جعفری **
رضا نجاری *** راضیه مهدی پور ****

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۹/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۲۵

چکیده

جامعه امروز، جامعه سازمانی است و انسان عصر حاضر در جامعه‌ای زندگی می‌کند که تحت سیطره سازمان‌هاست. ضرورت داشتن جامعه سالم و بالنده، داشتن سازمان‌های سالم و پویا است. این تحقیق درصدد تبیین ابعاد و مولفه‌های سازمان سالم به منظور طراحی و تبیین مدل سازمان سالم و شاخص‌های سنجش آن است. از اینرو با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد متنی در ادبیات، مفاهیم و مقولات را احصاء و با کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) به استخراج ابعاد و مولفه‌های سازمان سالم پرداخت. به منظور تأیید اعتبار ابعاد و مولفه‌های به دست آمده، این ابعاد و مولفه‌ها در مراحل سه‌گانه اجرای دلفی و در یک پیل ۲۵ نفره از خبرگان، مورد سنجش قرار گرفت و با اطمینان بیش از ۹۵٪ درصد مورد تأیید قرار گرفت. پس از آن پرسشنامه حاوی ۱۷۰ سوال پیرامون ابعاد سازمان سالم و مولفه‌ها در بین جامعه آماری توزیع گردید. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزارهای ای-ماوروس و لیزرل، در تحلیل مسیر نهایی و تحلیل عاملی تأییدی تمامی ابعاد و مولفه‌های مدل با اطمینان بالای ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفتند. نتایج حاصله اثرات مستقیم و غیر مستقیم ابعاد و مولفه‌ها را بر روی سازمان سالم نشان داد، ضمن آنکه بار عاملی تمامی ابعاد و مولفه‌ها (رهبری جامع، فرهنگ مثبت، محیط کاری پویا، نیروی انسانی توانمند و الهام بخش و موفقیت پایدار، پاسخگویی، کیفیت خدمات، رضایت ذی‌نفعان و نیز اعتماد عمومی) مثبت بوده و مقادیر T بدست آمده بزرگتر از ۲ و رابطه معنی داری آنها با سازمان سالم تأیید گردید...

کلید واژه‌ها: سلامت سازمانی؛ سازمان سالم؛ سازمان ناخوش (بیمار)؛ رهبری جامع؛ فرهنگ مثبت

* استاد یار و مدیر گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور زنجان

** استادیار علمی دانشگاه تهران

*** استادیار دانشگاه پیام نور مرکز تهران

**** نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور Razi_mahdipour2020@yahoo.com

مقدمه

سازمانها به مثابه موجودات زنده مواد و انرژی مورد نیاز برای بقا را از محیط پیرامون می‌گیرند و متقابلاً خدمات و یا محصولات را برای محیط فراهم می‌کنند، بنابراین اگر سازمان بیمار باشد، بیماری اعضاء و جامعه را به دنبال دارد. داشتن جامعه سالم بدون داشتن سازمان سالم غیر قابل تصور است. نبض سلامت اجتماع در گرو سلامت سازمانهاست. تحقیقات زیادی در خصوص سلامت سازمانی انجام گرفته که برخی از این تحقیقات مرتبط با آموزش و سلامت سازمانی مدارس بوده و برخی دیگر تحقیقات به سمت فساد اداری سوق یافت. بنابراین اهمیت و ضرورت پژوهش درحوزه سلامت سازمان به ویژه تمرکز بر سازمانهای دولتی، انجام چنین پژوهش‌هایی را می‌طلبد. این خلاء همواره به عنوان یک نیاز توسط محققین احساس گردید. ارتباط تنگاتنگ مدیریت عمومی با جامعه و نیز اهمیت و نقش رهبری و فرهنگ سازمانی در جلب اعتماد عمومی و تحقق حکمرانی خوب، وجود مدلی از سازمان سالم را بیش از پیش ضروری ساخت. وجود مدل و شاخص‌های متناسب برای ارزیابی و سنجش سازمان سالم در بخش دولتی، بستر را برای پژوهش‌های آتی در خصوص ارزیابی سازمانهای دولتی هموار می‌سازد. در این تحقیق با بهره‌گیری از روش داده بنیاد متنی ابتدا به بررسی مفاهیم و مقوله‌های مختلف سازمان سالم در ادبیات تحقیق پرداخته شد و آنگاه با کد بندی سه گانه، ابعاد و مولفه‌های سازمان سالم استخراج شد.

واژه فساد در بین عموم یاد آور موضوعاتی است که شدیداً نامطلوب و مورد تنفر می‌باشد. فساد اداری یا مالی از این قاعده مستثنی نیست. به همین منظور نهادهای سلامت ملی و بین‌المللی از سال ۱۹۴۸ تشکیل گردید که هدف آن آگاه‌سازی و برنامه‌ریزی برای مبارزه با فساد بود (معدنچیان، ۱۳۸۲). فساد به سوء استفاده از قدرت برای کسب منفعت شخصی یا منافع گروهی اشاره دارد. فساد تجلی نوعی از رفتار مقامات دولتی (خواه سیاستمداران و خواه مستخدمان کشور) است که در آن به طور نادرست و غیر قانونی یا سوء استفاده از قدرت عمومی^۱ محول شده به آنها خود و نزدیکانشان را غنی می‌سازند (دانایی فرد، ۱۳۸۴).

^۱. public power

در تعریف دیگری از فساد آمده است: فساد به معنی تباه شدن، ضد صلاح، به ستم گرفتن مال کسی، تباهی، گزند، زیان، ظلم و ستم، شرارت، عمل ناشایست و ناپسند، فسق و فجور، کینه و دشمنی، فتنه و آشوب تعریف شده است (سلامت اداری، معاونت حقوقی امور مجلس و استانها، ۱۳۹۰).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سلامت سازمانی و سازمان سالم

سلامت سازمانی^۱ موضوع جدیدی نیست، در سال ۱۹۵۸، کریس ارجریس^۲ بحثی را تحت عنوان «چگونه یک سازمان سلامتی را بدست می‌آورد» طرح کرد (آرجریس، ۱۹۵۸). تا قبل از دهه ۱۹۹۰ تحقیقات محدودی در خصوص سلامت سازمانی انجام گرفته است.

بعد از دهه ۹۰ دامنه تحقیقات در این حوزه بطور قابل توجهی گسترش یافته است به ویژه زمانی که مفاهیمی چون ظرفیت سازمان، سلامت سازمانی، سلامت محیط کار^۳، سلامت شغلی^۴ و سازمان سالم^۵ وارد عرصه پژوهش‌های علوم اجتماعی و مدیریت شده است. درک بهتر مفهوم سلامت سازمان مستلزم بررسی سه وضعیت، ناخوشی^۶، عادی و سلامت است.

استمرار و پایداری وضعیت سلامت، سازمان را به موجودیتی مولد، چابک و انعطاف پذیر تبدیل خواهد نمود. چنانچه انگیزه بخشی مستمر و پایدار در یک سازمان سالم صورت نگیرد، سیستم بتدریج دچار اختلال شده و به وضعیت عادی و در صورت تداوم این فقدان به وضعیت ناخوشی و یا بیماری بر می‌گردد (لاب، ۲۰۰۳).^۷ مایلز معتقد است، یک سازمان همیشه سالم نیست. به عقیده وی دوام و پایداری سازمان در محیط خود و سازگاری با آن در بهبود و گسترش

۱. Organizational Health

۲. Chris argyris

۳. Workplace Health

۴. Occupational health

۵. Healthy Organization

۶. Distress or Dis-Eas

۷. Laub

قابلیت‌هایش به منظور سازگاری بیشتر و سلامت سازمانی است.

لایدن و کلینگل^۱، سلامت سازمانی را مفهوم جدیدی می‌دانند که در برگیرنده توانایی سازمان فقط برای انجام وظایف بطور اثر بخش نمی‌شود، بلکه توانایی سازمان برای رشد و بهبود مستمر خود نیز می‌شود. بنابر این سازمان سالم کارکنانی متعهد، وظیفه شناس، دارای روحیه بالا، شبکه‌های ارتباطی باز و موفقیت پایدار دارد. یک سازمان سالم محیطی است که افراد انگیزه زیادی برای ماندگاری در آن و عضویت در آن را افتخاری برای خود می‌دانند (لایدن و کلینگل،^۲ ۲۰۰۰). سلامت سازمانی به قابلیت‌های یک سازمان برای دستیابی به اهدافش بر اساس محیطی که موجب بهبود عملکرد فرد و سازمان و حمایت جهت سعادت‌مندی کارکنان می‌شود اشاره دارد. در این سازمان رضایت و سلامت کارکنان (فیزیکی، فکری و اجتماعی) در سلامت سازمانی بسیار مهم بوده، چرا که زمینه را برای بهبود عملکرد سازمان فراهم می‌سازد (آلمن،^۳ ۲۰۱۰).

گیلبرت سازمان سالم را هم‌تراز با ساختارهای پیچیده، فرآیندهای مدیریت، سیستم دانش و فعالیت‌هایی میداند که باید با استرژژی سازمان هماهنگ و سازگار باشد (دایو،^۴ ۲۰۰۴). به عقیده دایو یک سازمان سالم محیطی است که به یک اندازه به عملکرد سازمانی و سلامت کارکنان توجه داشته باشد (دایو،^۵ ۲۰۰۸).

ویلیامز^۶ جنبه‌های مختلف سلامت و سعادت کارکنان^۷ را در سلامت اجتماعی^۸، سلامت فکری^۹ و سلامت فیزیکی^{۱۰} می‌داند و معتقد است، سلامت کارکنان شامل، ارتقاء، حفظ و نگهداری

۱. Lynden & Klingl

۲. Lyden and Klingl

۳. Alman

۴. Dive

۵. Williams

۶. Employee well-Bing

۷. social well-Bing

۸. Mental well-Bing

و نیز ابزارهای جلوگیری از ترک سازمان است (ویلیامز، ۱۹۹۴).
برخی از پژوهشگران، سلامتی را فراتر از سطوح فردی مورد توجه قرار داده‌اند و بر سطح سازمانی (فرهنگ، عوامل انگیزشی، ارتباطات، رهبری) متمرکز شده‌اند (براون، ۲۰۰۱).
دی اسمیت معتقد است مفهوم سازمان سالم بیانگر نقش دوگانه سازمانی است، یعنی: سازمان نه تنها در نیل به اهداف، بلکه آنچه که موفقیت پایدار سازمان را تضمین می‌کند دست می‌یابد. بنابر این ظرفیت سازمان سالم فراتر از کارکرد خوب و ساختار سازگار با محیط پیرامون است (دی اسمیت و دیگران، ۲۰۰۶)^۲. در سازمان سالم افراد و گروهها ضمن دستیابی به حفظ ثبات داخلی و تعادل، از ظرفیت رشد قابل توجهی برخوردارند. چایلد نیز سازمان سالم را قادر به تسهیل پشتیبانی سلامت سازمانی برای اعضایش می‌داند. این امر مستلزم آنست که خود سازمان سالم باشد. چرا که سازمان فراتر از افراد قرار دارد و می‌بایست وظایف خود را با دیگران و از طریق برقراری ارتباطات موثر به منظور دستیابی به اهداف مشترک انجام دهد، بنابر این سازمان سالم موجب بهبود و ارتقای سلامت اعضایش می‌گردد (هانسیلد، ۲۰۰۳).^۳ پچینگ بر موضوع "نظام اصلی فعالیت انسانی" متمرکز شد. وی صرفنظر از رضایت ذی نفعان درون و بیرون سازمان، کانون توجه خود را بر "عملکرد سازمان" قرار داد. مدل نظام فعالیت انسانی او به ارزیابی، توسعه و بهبود سلامت سازمان پرداخته و با تمرکز بر عملکرد سازمان چهار جزء کلیدی را برای ارزیابی عملکرد سازمان سالم در نظر گرفت که عبارتند از: اهداف، ابزارها، روابط، معانی و مفاهیم (پچینگ، ۱۹۹۵).

کوکران و همکارانش ماهونی، بونی و جانسون^۴ ابعاد جدیدی را در تحقیقات سلامت سازمان مطرح کردند. آنها به جای بررسی رضایت ذی نفعان، ویا عملکرد سازمان، قابلیت و توانایی بالقوه

۱. Physical well-Bing

۲. De Smet

۳. Haunschild

۴. Cochran, Mahony, Bone & Johnson

سازمان را به عنوان عامل کلیدی در بررسی قابلیت سلامت سازمانی^۱ مورد تأکید قرارداند و معتقدند، عملکرد سازمان نتیجه بهره‌گیری صحیح از سه قابلیت یا شایستگی اساسی شامل: قابلیت نقش^۲، قابلیت فرایند^۳، قابلیت سازمانی^۴ است که تضمین کننده سلامت سازمان خواهد بود.

جیمز لوب^۵ در سال ۲۰۰۳ با طرح کیفیت رهبری، سلامت سازمانی را بر مبنای بعد "رهبری" مورد بررسی قرار دهد. لوب مدعی است که برای اطمینان از سلامت یا عدم سلامت سازمان می‌بایست کیفیت رهبری سازمان را مورد سنجش و ارزیابی قرارداد.

وی مدل خود را تحت عنوان "ارزیابی رهبری سازمان"^۶ نامگذاری کرد و با بسط و توسعه روابط در سازمان، شش جزء کلیدی را پایه و اساس سازمان سالم قرار داده است. این اجزاء شامل (رهبری شراکتی^۷، نشان اعتبار^۸، ارزش محوری انسان^۹، جامعه سازی^{۱۰}، پرورش کارکنان^{۱۱}، تأمین رهبری^{۱۲} است.

موسسه مکنیزی تحقیقات گسترده‌ای را در خصوص سلامت سازمانی انجام داد. در این پژوهش عناصر نه گانه برای سازمان سالم تبیین گردید که شامل: رهبری، جهت (مأموریت، چشم انداز، راهبرد و ...، محیط و ارزش‌ها)، پاسخگویی، هماهنگی و کنترل، قابلیت‌ها، انگیزش،

۱. Organizational health

۲. Role Capability

۳. Process Capability

۴. Organizational Capability

۵. Laub, J.A

۶. Organization Leadership Assessment

۷. Share Leadership

۸. Display Authenticity

۹. Value People

۱۰. Build Community

۱۱. Develop People

۱۲. Provide Leadership

گرایش محیطی و نوآوری: (موسسه مکینزی، ۲۰۰۶).^۱

بی وان نیز در تحقیقات خود بیان کرد که برخی از محققان در مدل‌های خود صرفاً به عوامل نرم (رهبری، جهت‌گیری، ارزش‌ها، فرهنگ و...) تأکید کرده‌اند که به قابلیت سازمان برای بهبود عملکرد کمک می‌کند در حالیکه برخی دیگر کانون توجه خود را صرفاً بر عوامل سخت (پاسخگویی، ساختار گزارش دهی، هماهنگی و کنترل و...) قرار دادند. وی معتقد است که تحقیقات موسسه مکینزی با تلفیق و ترکیب عوامل نرم و عوامل سخت به بررسی جامع تری از سلامت سازمانی پرداخته است (بی وان، ۲۰۰۹).^۲

فیشر، سایک^۳ و سایک در مطالعات خود برای ارزیابی سلامت سازمانی به چهار سطح تحلیل با دوازده عامل تأکید نمود. این چهار سطح عبارتند از: سطح بنیادی^۴ یا زیر بنایی که مولفه‌های آن شامل: رهبری، برنامه‌ریزی جانشینی و موفقیت و سلامتی کارکنان است. سطح فرهنگ، در برگیرنده احترام و اعتماد متقابل، روابط اثر بخش و تعادل کار و زندگی است. سطح ساختاری - فرهنگی شامل: توسعه مهارت و شایستگی‌ها، چشم انداز شفاف و منسجم، نظام تشخیص و پاداش است و در نهایت، سطح چهارم اجرایی است که شامل: قابلیت انعطاف پذیری، تعهد کارکنان و کار تیمی است (فیشر و دیگر، ۲۰۰۷). بریتون، تحقیقات گسترده‌ای را در خصوص سلامت سازمانی انجام داد. وی "مدل جامع کاربردی سلامت محیط کاری" را در موسسه ملی کیفیت کانادا مورد آزمون قرار داد. یافته‌های پژوهش وی نشان داد که از دیدگاه عام یک سازمان، زمانی سالم به نظر میرسد که کارکنان احساس امنیت و سلامت شغلی داشته باشند و علاوه بر آن، فعالیت کاری آنها نیز سالم باشد. اما این سازمان هنوز سازمان سالمی نخواهد بود و سلامتی سازمان زمانی کامل می‌شود که فرهنگ سازمان نیز از سلامتی برخوردار باشد و زمانی که هر سه مولفه (امنیت و

۱. Mckinsey

۲. Bevan

۳. Fisher P. Psych R. & psych L

۴. Foundation

سلامت شغلی^۱، سلامت فعالیت کارکنان^۲ و سلامت فرهنگ سازمان) وجود داشته باشد، سازمان سالم تلقی می‌گردد. از اینرو عوامل اساسی سلامت سازمانی در مدل بریتون، ایمنی و سلامت شغلی، سلامت فعالیت کارکنان و نیز سلامت فرهنگ سازمانی^۳ است (بریتون، ۲۰۰۹).

دیوید آلمن (۲۰۱۰) تحقیقات خود را در چارچوب سلامت کارکنان انجام داد و کانون توجه وی رضایت ذی نفعان درون و بیرون سازمان بود و با بکارگیری مفاهیمی جدید به بسط و توسعه سلامت فیزیکی، سلامت فکری و اجتماعی پرداخت. وی کارکرد مدل خود را مدیریت مخاطره^۴ و شناسایی مخاطرات محیطی^۵ عنوان کرد. آلمن معتقد است با شناخت بهتر عوامل محیط براحتی می‌توان آن‌ها را مدیریت و کنترل نمود و این موضوع رضایت ذی نفعان را به دنبال خواهد داشت (آلمن، ۲۰۱۰).

گراهام لو (۲۰۱۰)^۶ مدل جامعی از سازمان سالم ارائه نمود. وی مدل خود را تحت عنوان "مدل عملی ایجاد سازمان سالم"^۷ نام نهاد. از اینرو با رویکرد کل نگر به بررسی محیط کاری سالم و سازمان سالم پرداخت. مدل بر چهار عنصر کلیدی: موقعیت‌های توانمند^۸، فرآیندها^۹، تمرکز بر تغییر و نتایج استوار بود. وی در تکمیل مدل قبلی خود جهت گیری جدیدی را برای توسعه مفهوم سلامت سازمانی ارائه نمود و مقوله قابلیت ثبات و پایداری موفقیت سازمانی را وارد تحقیقات سلامت سازمان کرد و با استفاده از سیستم فعالیت انسانی پچینگ (۱۹۹۵)، قابلیت سازمانی، قابلیت نقش و قابلیت فرآیند، کوکران (۱۹۹۹)، سلامت کارکنان بریتون (۲۰۰۹)، تلاش

۱. Occupational Health & Safety

۲. Personal health Practices

۳. Organizational Health Culture

۴. Risk Managemen

۵. Addressing Environment Hazards

۶. Graham, Lowe

۷. Action model for Creating Healthy Organization

۸. Enabling Conditions

۹. Processes

کرد تا با افزودن عناصری (فشار محیط کاری^۱، بهره‌وری عوامل نرم^۲، مدیریت شکایات^۳، سلامت گروه و کارکنان، پایداری موفقیت و ثبات سازمانی) مدل جدیدی را ارائه نماید. او به تعریف مجدد سلامت سازمانی پرداخت و آن را روشی برای شناسایی فزاینده پیچیدگی‌ها، میزان تغییر و تنوعی که سازمانها با آنها مواجه می‌شوند دانست، از اینرو در تعریف خود، سلامت سازمانی را به عنوان یک روش نه به عنوان یک الگو و مدل معرفی کرده است (آلمن، ۲۰۱۱).

گراهام لو به تکمیل تحقیقات پیشین خود پرداخت و عوامل کلیدی یک سازمان سالم را پیوند مستحکم بین مولفه‌های عملکرد سازمانی، کامیابی و سعادت کارکنان و مسئولیت اجتماعی شمرد. وی معتقد است، ایجاد سازمان سالم به عنوان یک برنامه گام به گام تغییر سازمانی نیست، بلکه سازمان سالم با محیط کاری پر تحرک، کارکنانی توانمند و الهام بخش، فرهنگ مثبت و رهبری فراگیر و موفقیت پایدار ممکن است. برای تحقق این امر درون بینی مبتنی بر دلایل و شواهد، اقدامات، اصول، ارزش‌ها، رهبری و فرهنگ را ضرورتی اجتناب ناپذیر می‌داند که پیوند مستحکم بین کارکنان و عملکرد آنها، ظرفیت و قابلیت سازمان را جهت استمرار موفقیت افزایش می‌دهد. لو اساس سازمان سالم مبتنی بر پنج بعد است: فرهنگ مثبت^۴، رهبری جامع^۵، محیط کاری پر تحرک^۶، کارکنان توانمند و الهام بخش و موفقیت پایدار (لو، ۲۰۱۱)^۷.

پاتریک لنچونی^۸ در سال ۲۰۱۲ در کتابش تحت عنوان "مزیت مدل سلامت سازمانی" به بررسی سلامت سازمان پرداخت. وی اصول چهارگانه‌ای را برای سلامت سازمانی مطرح کرد. لنچونی معتقد است، بزرگترین مزیت هر سازمان این است که بتواند در سلامت سازمانی موفق

۱. Workplace Stress

۲. Soft Productivity

۳. Complaint Management

۴. Positive Culture

۵. Inclusive Leadership

۶. Vibrant Workplace

۷. Low

۸. Lencioni .P

باشد. متأسفانه اغلب رهبران ترجیح می‌دهند تا با دنیایی از داده‌های کمی، هوش سازمانی را مدیریت کنند. اما واقعیت این است که بدون سلامت سازمانی مطلوب، هوش سازمانی نیز تقلیل خواهد یافت. وی معتقد است که سازمان وقتی سالم است که کل سازمان سالم، سازگار و کامل باشد. وقتی مدیریت سازمان با عملیات، راهبرد و فرهنگ سازمان سازگار باشد و حس مشترک بوجود آید، آنگاه میزان سیاسی کاری حداقل، میزان روحیه و بهره‌وری بالا، ورود کارکنان بالا و خروج کارکنان به حداقل می‌رسد. وی در کتاب خود چهار اصل، ایجاد تیم منسجم رهبری^۱، شفافیت^۲، شفافیت ارتباطات و تقویت شفافیت^۳ را مبنای سازمان سالم می‌داند. بررسی متون و ادبیات اسلامی نیز در خصوص ابعاد و مولفه‌های سازمان سالم، بیانگر آنست که بسیاری از ابعاد و مولفه‌های سازمان سالم که در تحقیقات جهان، بطور غیر مستقیم و غیر مستقیم در آیات قرآن، نهج البلاغه، احادیث، روایات و سخنان ائمه و بزرگان دین و اندیشمندان اسلامی آمده است.

ابعاد و مولفه‌های سازمان سالم

رهبری جامع: اشاره به روابطی دارد که حاصل وفاداری دوسویه بین رهبر و کارکنان است. رویکرد رهبری جامع در واقع حرکت از تمرکز شدید به توزیع قدرت رهبری است. رهبری جامع برای سلامت سازمان، کارکنان و جامعه بر فرآیندهایی چون: انطباق^۴، استقلال^۵ و انسجام^۶ تأکید دارد (هولاندر و دیگران، ۲۰۰۸). در متون اسلامی نیز یکی از عوامل بسیار مهم در تحولات اجتماعی، افراد برجسته‌ای هستند که با رهبری خردمندانه و موفق خود، دگرگونی‌های اجتماعی را ایجاد یا تسریع و هدایت می‌کنند (مصباح یزدی، ۱۳۸۰). اسلام سلامت و فساد سازمان و جامعه را به سلامت و فساد دو گروه یعنی فرهیختگان و کارگزاران پیوند داده است. رسول گرامی

۱. Build a Cohesive Leadership Team

۲. Create Clarity

۳. Repetition

۴. Conformity

۵. Independence

۶. Cohesiveness

(ص) می‌فرماید: دو گروه (عالمان» فرهیختگان» و امرا «کارگزاران کشوری و لشکری») اگر صالح باشند، امت صالح می‌ماند و اگر فاسد باشند امت فاسد می‌شود (شیخ صدوق). در سیره‌ی مدیریتی علی (ع) نیز دیده می‌شود که ایشان ضمن ساده زیستی، به دقت به زندگی نزدیکان و کارگزاران خود نیز توجه و نظارت می‌کردند (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹).

فرهنگ مثبت: در ادبیات سازمان سالم، فرهنگ به عنوان زیر بنا است. سازمان سالم بر ویژگی‌های فرهنگ مثبت که نقش حیاتی در فرهنگ سازمانی سالم دارد متمرکز است. فرهنگ مثبت مبتنی بر ارزش‌های قوی افراد است و رهنمودهایی را برای بهره‌وری و رفتارهای کاری سالم فراهم می‌سازد. فرهنگ سازمان به عنوان «مظهر سازمان^۱» همواره مورد تأکید است. فرهنگ یک سازمان بیانگر شخصیت، ویژگی و فلسفه منحصر بفرد سازمان است. فرهنگ مثبت مبتنی بر ارزش‌های صحیح، معتبر، قابل اعتماد^۲ و قوی است. فرهنگ مثبت به کارکنان احساس غرور و سربلندی^۳، وفاداری به اهداف و معنی دار بودن کارشان را القاء می‌کند. بنابراین فرهنگ مثبت عنصر کلیدی برای موفقیت سازمان سالم در بلند مدت است و کارکنان به عنوان هسته اصلی و دارایی ارزشمند در سازمان هستند (لو، ۲۰۱۱).

محیط کاری پویا: فضای سازمانی که در آن روابط احترام آمیز، همکاری دوستانه، توجه، صمیمیت، مهربانی و ترحم^۴، ارتباطات چند سوویه، گشودگی روابط و درستکاری مبتنی بر اعتماد، درک چرایی شغل، کارکنان توانمند، نوآوری، مقابله با مخاطرات، مشارکت و مالکیت^۵، همکاری و تشریک مساعی^۶، احساس هویت، اهداف مشترک، جزیی از تیم بودن، کسب و تسهیم موثر دانش، یادگیری از یکدیگر، حمایت‌گری، به رسمیت شناختن ارزش‌ها و آئین‌های همکاری، انصاف و عدالت وجود دارد. (لو، ۲۰۱۲).

۱. Personify

۲. Authentic

۳. pride

۴. Caring and Compassionate

۵. Involvement and Ownership

۶. Cooperation and Collaboration

کارکنان توانمند: افراد در روابط خود و ایفای نقش، کیفیت‌های ششگانه (کیفیت شهودی و یا الهام بخش، کیفیت ارتباطی و مراقبتی، قابلیت اطمینان و اعتماد، رفتار گرایی، توانمندی و خود آگاهی، فرهنگ با قابلیت اعتماد و ارزشهای قوی، چون احترام، انصاف و انسجام را اعمال می‌نمایند. سازمانی که قادر باشد رابطه قابل اعتماد بین کارکنان بوجود آورد، دارای فرهنگی مثبت است و کارکنان نسبت به کارشان احساس غرور دارند و برای خلاقیت و نوآوری برانگیخته می‌شوند (لو، ۲۰۱۲).

موفقیت پایدار^۱: دو عامل (کیفیت روابط با ذی نفعان و ظرفیت‌های سازمان) برای درک آینده و چشم انداز بلندمدت هدایت گر موفقیت پایدار در سازمان سالم هستند. موفقیت پایدار را می‌توان با پیگیری منافع اجتماعی، محیطی و انسانی نشان داد. چهار جزء تشکیل دهنده موفقیت پایدار مورد بررسی قرار گرفت. مهمترین آنها، اینست که چگونه می‌توان نگرش روابط با اجتماع، محیط کار و نیروی کار را احیاء و نوسازی^۲ کرد. در موفقیت پایدار سازمان نه تنها موقعیت کنونی خود را استحکام می‌بخشد، بلکه به چالش‌های آینده و ظرفیت‌هایی که برای نوآوری جهت ایجاد توازن و تعادل در نیازهای متغیر ذی نفعان لازم است، تمرکز دارد (لو، ۲۰۱۱).

پاسخگویی^۳: پاسخگویی عبارتست از مسئولیت توضیح اینکه چرا کاری انجام شده، چگونه انجام شده و چه نتایجی به بار آورده است. پاسخگویی به منزله ادراک از دفاع یا توجیه رفتار یک فرد از نظر دیگری است و برای این منظور باید قدرت پاداش یا بازخواست بسته به ارزیابی از رفتار انجام شده وجود داشته باشد (باکلی، ۲۰۰۱). نتایج پاسخگویی و اعتماد یکسان است. یعنی: بین پاسخگویی و اعتماد پیوستگی ساختاری وجود دارد به عبارتی اعتماد و پاسخگویی به مثابه بدیل یکدیگرند (عظیمی، ۱۳۸۳).

در نظام سیاسی اسلام با توجه به اینکه اختیارات دولت بر مبنای قانون الهی کسب می‌شود و دولت و دولتمردان باید بر مبنای قانون الهی برابر خدا و مردم مسئول و پاسخگو باشند و نیز پاسخگو بودن در برابر مردم نه تنها متعارض با پاسخگویی در مقابل خداوند نیست، بلکه مکمل آن

۱. Sustainable Success

۲. Renewal

۳. Accountability

است. از اینرو دین مبین اسلام که حکومت را همچون امانتی در دست حاکمان و کارگزاران حکومت می‌داند نظارت بر چگونگی استفاده و نگهداری از این امانت و ضرورت پاسخگویی در قبال این امانت را از مسلمات مبانی سیاسی اسلام به شمار می‌آورد (تحول اداری، ۱۳۸۳). پاسخگویی عمومی از نشانه‌های اداره دموکراتیک است. اگر مسئولین و قدرتمندان در رابطه با اعمال و اشتباهات و تصمیم‌گیری‌های خود به مردم پاسخگو نباشند، دموکراسی و مردم‌سالاری در حد شعار باقی می‌ماند. پاسخگویی به عنوان یک نهاد، مکمل مدیریت دولتی در یک حکومت دموکراتیک و مردم‌سالار است (بوونز^۱، ۲۰۰۵).

پاسخگویی یکی از ضرورت‌های کلیدی و از ارکان اصلی مدیریت دولتی است که تصویری از اعتماد و انصاف را در ذهن متبادر می‌کند و می‌تواند برای بهبود عدالت، برابری و اثر بخشی مدیریت دولتی، مورد استفاده قرار گیرد (شهبازی و دیگران، ۱۳۹۱).

هر نظام سیاسی و اداری باید، نظام پاسخگویی قوی، کارآمد و پویا داشته باشد تا اداره امور ممکن شود. این نظام پاسخگویی باید به صورت پویا بر تمام حوزه‌های اداری نظارت کند. هدف نظام پاسخگویی کارآمد تر کردن قوانین و گردش کار نظام اداره و اجرای دقیق قوانین و مقررات، تسهیل امور مردم و قرار گرفتن در روند توسعه و تکامل و رضایت ارباب رجوع تعریف می‌شود (تحول اداری، ۱۳۸۳). در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی حضرت آیت الله خامنه‌ای (۱۳۸۹)، قانونگرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها مورد تأکید قرار گرفته است (سیاست‌های ابلاغی نظام اداری، ۱۳۸۹). برخی دیگر از محققین، پاسخگویی عمومی را با مفهوم شفافیت و مسئولیت‌پذیری به عنوان ابزاری برای اطمینان یافتن از اعتماد عمومی مردم به دولت می‌دانند. پاسخگویی مانند پلی عمل می‌کند و شکاف بین شهروندان و نمایندگان و نیز اداره کنندگان و اداره شونده‌گان را از بین می‌برد و منجر به افزایش مشروعیت و اعتماد می‌شود (اکوین^۲، ۲۰۰۰ و ساباجیوتی^۱، ۲۰۱۲).

۱. Bovens

۲. Aucion

کیفیت خدمات: دنیای کنونی با سرعت به سوی ایجاد کیفیت‌های برتر، قابلیت‌های متنوع، سادگی و سهولت در نظام‌های مختلف پیش می‌رود. در چنین فضایی به ویژه برای سازمانهای عمومی، ارائه خدمات مناسب تر و توجه بیشتر به ارباب رجوع ضرورت پیدا می‌کند، چراکه داور نهایی کیفیت خدمات عمومی ارباب رجوع است. بنابراین کیفیت خدمات عمومی مستلزم تعاملات این سازمانها در ارائه خدمات با کیفیت و مطلوب به مردم است (متولی حبیبی، ۱۳۸۶).

رضایت ذی نفعان: دولتها تمایل دارند برای جلب اعتماد مردم و افزایش سرمایه اجتماعی خدماتی را ارائه کنند که رضایت مردم و شهروندان و سطح مشارکت آنان را در فعالیتهای اجتماعی افزایش دهد. در مدیریت دولتی نوین دولتها با این پرسش مواجهند که چگونه می‌توانند خدماتی سریعتر، بهتر و کم هزینه تر و با کیفیتی مطلوب تر ارائه دهند (الوانی و دیگران، ۱۳۸۲).

اعتماد عمومی: بررسی ادبیات، نشانگر نبودن تعریفی جامع از معنای اعتماد است. در تعاریفی که از اعتماد ارائه شده، آن را عموماً انتظار رفتارهای صادقانه و فاقد منفعت جویی از دیگران می‌دانند. در واقع می‌توان اعتماد را نوعی انتظارتایج مثبت دانست که یک طرف می‌تواند بر مبنای اقدام مورد انتظار و طرف دیگر، در تعاملی که ویژگی اصلی آن عدم اطمینان است دریافت کند (دانایی فرد، ۱۳۸۲). بر همین اساس، اعتماد عمومی، باور مردم نسبت به رفتارها و اقدامات خاصی است که انتظار دارند از دولت ببینند (لاهنن^۲، ۱۹۷۹، گومز و گولد^۳، ۲۰۱۰). اعتماد از جنبه‌های مهم روابط انسانی و زمینه ساز مشارکت و همکاری میان اعضای جامعه است. اعتماد تمایل افراد را به تعامل و همکاری با گروه‌ها افزایش می‌دهد (زاهدی و دیگران، ۱۳۹۰). در مطالعات سازمانی از اعتماد به عنوان عامل بنیادی برای سازمان‌های اثر بخش نام برده می‌شود و متخصصین رهبری و محققان به اهمیت ایجاد اعتماد در بین نیروی کار اذعان دارند. مطالعه ادبیات سازمانی نشان می‌دهد که اعتماد یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی می‌باشد (ارگریس^۳ ۱۹۷۳؛ کواوی^۱ ۱۹۹۰؛ لیکرت، ۱۹۶۷؛ مک گرینگر، ۱۹۶۱). بالا بودن اعتماد درون سازمانی، ضعف در سایر منابع لازم برای ارتقاء بهره وری را

۱. Subhajyoti

۲. Luhmann

۳. Ricardo Gomez & Elizabeth Gould

تا حدی جبران می‌کند.

روش شناسی تحقیق

در این تحقیق ابتدا از شیوه تئوری داده بنیاد (متنی) استفاده شده است که داده‌ها با استفاده از روش کد گذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) استخراج گردید و سپس برای تأیید اعتبار آن در یک پنل دلفی ۲۵ نفره خبرگان که ۸۴٪ آنها هیأت علمی دانشگاه و محقق سلامت سازمان و ۱۶٪ پژوهشگران حوزه سلامت سازمان بودند مورد سنجش قرار گرفت. نهایتاً از مجموع ۲۷ بعد و ۱۵۰ مولفه استخراج شده، با ادغام مقوله‌های مشترک ۹ بعد و ۵۲ مولفه به عنوان مبنای کار قرار گرفت.

کم‌ترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار	ضریب ۲ گاتمن	w کندال
۴.۱۰	۴.۵۵	۴.۴۶۵۱	۰.۷۸۲۵	۰.۷۳	
۴.۴۵	۴.۶۰	۴.۴۵۵۵	۰.۳۲۶۹	۰.۷۶	
۴.۳۸	۴.۳۷	۴.۲۵۵۱	۰.۱۸۴۰۱	۰.۶۱	
۴.۲۷	۴.۶۲	۴.۴۸۷۸	۰.۵۱۰۸	۰.۷۵	
۴.۴۳	۴.۴۳	۴.۴۳۳۳	۰.۰۰۰۰۰	۰.۸۰	۹۳.
۴.۶۸	۴.۶۸	۴.۶۸۰۰	۰.۰۰۰۰۰	۰.۹۵	
۴.۳۱	۴.۴۵	۴.۳۱۵۶	۰.۰۲۸۰۰	۰.۸۱	
۴.۳۹	۴.۶۸	۴.۴۰۱۶	۰.۵۸۰۰	۰.۹۰	
۴.۶۶	۴.۸۰	۴.۶۶۵۶	۰.۰۲۸۰۰	۰.۸۷	

نتایج داده‌های دلفی

از آنجا که در این تحقیق ما به دنبال تأیید رابطه میان مفهوم سازمان سالم با ابعادش در مرتبه اول و رابطه ابعاد با مؤلفه‌های آنها در مرتبه دوم هستیم، لذا پس از تحلیل داده‌های دلفی، کلیه

ابعاد و مولفه‌ها با ضریب کندال بالای ۹۰ درصد توسط خبرگان تأیید گردید. به منظور تأیید روابط بین ابعاد و مولفه‌ها پس از اجرای آزمون ارتباط بین سازمان سالم با ابعاد و مولفه‌هایش از شیوه تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. در این راستا وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (ستاد) به عنوان جامعه آماری انتخاب گردید و با پرسشنامه ترکیبی (خودساخته و از پیش آماده) ۱۷۰ سؤال طراحی و طی یک پیش آزمون با آلفای بالای ۹۰ درصد، روایی آن مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۲). جامعه آماری شامل ۱۰۸۸ نفر متشکل از مدیران سطوح میانی، عملیاتی و کارشناسان بوده است. که نمونه ۳۰۰ نفری طبق فرمول کوکران بدست آمد که با توجه به تعداد نمونه ۳۲۰ پرسشنامه توزیع و ۲۵۱ پرسشنامه جمع آوری گردید.

جدول ۲. نتایج آزمون آلفای کرونباخ (با دو صدم گرد شده)

ابعاد	مولفه	تعداد سوالات	مقدار آلفا	ابعاد	مولفه	تعداد سوالات	مقدار آلفا		
رهبری-جامع	همراستایی با مأموریت، چشم انداز و راهبرد	۴	۰.۹۰	موقفیت-بنداری	توجه به ارزش‌های ذی نفعان	۴	۰.۹۳		
	تکرش سیستمی (کل تگری)	۴	۰.۹۱		ظرفیت یادگیری برای آینده	۴	۰.۹۳		
	الهام بخشی	۴	۰.۹۰		خود ارزیابی مستمر	۴	۰.۹۱		
	توزیع و تسهیم قدرت	۴	۰.۹۱		پیشگام در تغییر	۴	۰.۹۳		
	ارزش آفرینی	۴	۰.۹۰		احیاء و نوسازی	۴	۰.۹۴		
	تیم محوری	۴	۰.۹۳		تعهد در قبال سرمایه انسانی	۴	۰.۹۳		
	توانمند سازی	۴	۰.۸۶		مجموع		.		
	مجموع		.						
	فرهنگی-بنیاد	جو سازمانی حاکم	۵		۰.۹۲	پاسخگویی	پاسخگویی سازمانی	۴	۰.۹۵
		رویارویی با آینده	۴		۰.۸۹		پاسخگویی قانونی	۴	۰.۹۵
گشودگی و جریان آزاد اطلاعات		۴	۰.۸۹	پاسخگویی حرفه‌ای	۴		۰.۹۵		
شایسته محوری		۴	۰.۹۳	پاسخگویی سیاسی	۴		۰.۹۵		
نوآوری		۴	۰.۹۳	مجموع		.			
کیفیت خدمات		معنویت گرایی	۴	۰.۹۱	کیفیت خدمات	اعتماد سازی در ارائه خدمات با کیفیت	۱	۰.۹۲	
		دانش محوری	۴	۰.۹۴		پاسخگویی در برابر ارائه خدمات	۱	۰.۹۱	
		خود کارآمدی	۴	۰.۹۳		رعایت ادب و احترام در ارائه خدمات	۱	۰.۹۱	
		هویت بخشی	۳	۰.۸۹		وجود همدلی و درک ارباب رجوع	۱	۰.۹۳	

ابعد	مؤلفه	تعداد سوالات	مقدار آلفا	ابعد	مؤلفه	تعداد سوالات	مقدار آلفا
محیط کاری پویا	مجموع		۰	رضایتمندی	مجموع		۰
	قابلیت‌های پویا	۴	۰.۸۹		احساس خشنودی و کامیابی	۱	۰.۸۹
	روابط با ذی‌نفعان	۴	۰.۸۹		حل و فصل مشکلات بصورت مطلوب	۱	۰.۸۳
	حمایت‌گرایی	۴	۰.۹۱		فعالیت‌ها در چارچوب قوانین، مقررات	۱	۰.۸۲
	قابلیت سازمان (چابکی)	۴	۰.۹۲		رابطه سالم، وصمیمانه با مراجعان	۱	۰.۸۴
	همکاری و تشریک	۴	۰.۹۱		ارائه خدمات مطلوب به سازمان‌ها	۱	۰.۸۲
	مساعی (مشارکت)				مجموع		
	تعادل کار و زندگی	۵	۰.۹۳				
	احساس مشارکت و مالکیت	۴	۰.۹۴		مسئولیت اجتماعی، محیطی و انسانی	۱	۰.۸۷
	مجموع				صداقت در گفتار و عمل	۱	۰.۸۸
کارکنان توانمند	یادگیری از اشتباهات	۴	۰.۹۳	اعتماد عمومی	انجام وظایف به صورت حرفه‌ای	۱	۰.۸۵
	مسئولیت‌پذیری	۴	۰.۸۷		سرمایه‌گذاری عاطفی با محیط	۱	۰.۸۸
	پذیرش تحولات آینده	۴	۰.۹۳		مجموع		
	ارزش‌محوری مشتری	۴	۰.۸۸				
	حس تعلق و وفاداری	۴	۰.۹۳				
	خلاق در شناسایی و حل مسئله	۴	۰.۹۳				
	مجموع						

جدول ۳- مقادیر تأثیر مستقیم روابط متغیرها در مدل مسیر نهایی

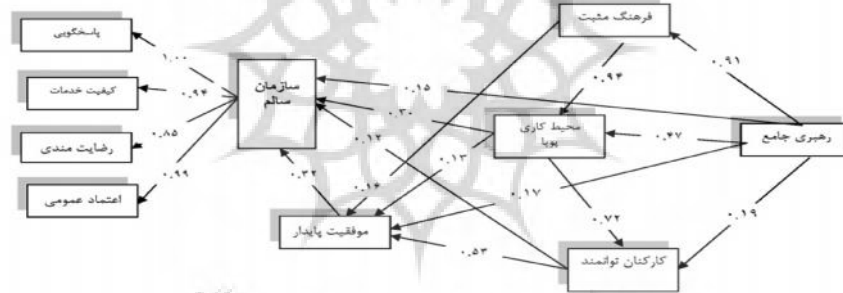
نتیجه	سطح معنی داری	مقدار t	مقدار برآورد استاندارد شده	مقدار برآورد خام	تأثیر مستقیم عوامل موثر در مدل نهایی
تأیید	$p < < ۰/۰۱$	۳۴/۸۱	۰/۹۱	۰/۹۵	فرهنگ مثبت
تأیید	$p < < ۰/۰۱$	۳/۵۸	۰/۱۹	۰/۲۱	رهبری جامع
تأیید	$p < < ۰/۰۱$	۳/۳۲	۰/۱۷	۰/۲۰	موفقیت‌پایدار
تأیید	$p < < ۰/۰۵$	۲/۷۴	۰/۱۵	۰/۱۶	سازمان سالم
تأیید	$p < < ۰/۰۱$	۴۵/۳۵	۰/۹۴	۰/۹۶	محیط کاری پویا
تأیید	$p < < ۰/۰۵$	۱/۹۸	۰/۱۶	۰/۱۷	موفقیت‌پایدار
تأیید	$p < < ۰/۰۱$	۱۳/۲۱	۰/۷۲	۰/۷۵	کارکنان توانمند
تأیید	$p > > ۰/۰۵$	۱/۷۷	۰/۱۳	۰/۱۴	موفقیت‌پایدار
تأیید	$p < < ۰/۰۱$	۴/۳۷	۰/۳۰	۰/۳۰	سازمان سالم
تأیید	$p < < ۰/۰۱$	۱۱/۴۳	۰/۵۳	۰/۵۳	موفقیت‌پایدار

ارائه یک مدل ترکیبی برای طراحی و تبیین سازمان سالم

تأیید	$p < < 0/05$	۱/۶۶	۰/۱۲	۰/۱۲	سازمان سالم	توانمند
تأیید	$p < < 0/01$	۴/۱۸	۰/۳۴	۰/۳۲	سازمان سالم	موفقیت پایدار
تأیید	$p < < 0/01$	بدیهی	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	پاسخگویی	سازمان سالم
تأیید	$p < < 0/01$	۲۷/۷۸	۰/۹۴	۰/۹۹	کیفیت خدمات	
تأیید	$p < < 0/01$	۲۰/۷۰	۰/۸۵	۰/۸۶	رضایت ذی نفعان	
تأیید	$p < < 0/01$	۲۳/۷۵	۰/۹۹	۱/۱۱	اعتماد عمومی	

*برای شاخص پاسخگویی مقدار T برآورد نمی شود این در حالی است که مقدار برآورد برای این شاخص به صورت بدیهی معنادار است.

جدول شماره ۳ تأثیر مستقیم ابعاد را روی یکدیگر و سازمان سالم نشان می دهد. رهبری جامع با فرهنگ مثبت دارای رابطه مثبت و معنی داری است و دارای مقادیر استاندارد شده ($\lambda = 0/91$) و T به دست آمده ($T = 34/81$) است، فرهنگ مثبت با محیط کاری پویا دارای مقادیر استاندارد شده ($\lambda = 0/96$) و ($T = 45/35$) و محیط کاری پویا با کارکنان توانمند دارای مقادیر استاندارد شده ($\lambda = 0/72$) و مقدار ($T = 13/21$) می باشند. تمامی ابعاد با سازمان سالم دارای رابطه مثبت و معنی داری هستند و مورد تأیید قرار گرفتند.



شکل ۱. مدل نهایی تحلیل مسیر عوامل موثر بر سازمان سالم

جدول ۴. مقادیر بدست آمده از مدل اندازه گیری عوامل موثر بر سازمان سالم در تحلیل عاملی تأییدی (ابعاد و مؤلفه ها)

عنوان مؤلفه	مقدار t	سطح معناداری	عنوان مؤلفه	مقدار t	سطح معناداری
همراستایی رهبری با جهت گیری	۰.۲۱	$p < < 0/01$	قابلیت مواجهه با مشکلات	۳.۵۴	۰.۲۷

مقدار t	مقدار برآورد شده استاندارد	عنوان مؤلفه	سطح معناداری	مقدار t	مقدار برآورد شده استاندارد	عنوان مؤلفه
۳.۳۴	۰.۲۸	همکاری و تشریک مساعی	$p < < ۰/۰۱$	۳.۰۵	۰.۲۴	نگرش سیستمی
۳.۳۹	۰.۲۶	تعادل کار و زندگی	$p < < ۰/۰۱$	۳.۲۷	۰.۲۶	الهام بخشی
۳.۵۵	۰.۲۶	احساس مشارکت و مالکیت	$p < < ۰/۰۱$	۳.۲۱	۰.۲۶	توزیع و تسهیم قدرت
۳.۴۱	۰.۲۸	یادگیری از اشتباهات	$p < < ۰/۰۱$	۳.۲۲	۰.۲۷	ارزش آفرینی
۳.۴۵	۰.۲۸	مسئولیت پذیری	$p < < ۰/۰۱$	۳.۱۹	۰.۲۵	تیم محوری
۳.۴۸	۰.۲۸	پذیرش تحولات آینده	$p < < ۰/۰۱$	۳.۳۴	۰.۲۷	توانمند سازی
۲.۸۸	۰.۲۳	ارزش محوری مشتری	$p < < ۰/۰۱$	۳.۲۴	۰.۲۵	جوسازمانی
۲.۹۹	۰.۲۴	حس تعلق و وفاداری	$p < < ۰/۰۱$	۳.۳۶	۰.۲۶	رویارویی با آینده
۳.۳۴	۰.۲۷	خلاق در شناسایی و حل مسئله	$p < < ۰/۰۱$	۱.۵۸	۱.۶۴	گشودگی و جریان آزاد اطلاعات
۳.۲۶	۰.۲۶	توجه به ارزش‌های ذی نفعان	$p < < ۰/۰۱$	۳.۲۱	۰.۱۲	شایسته محوری
۳.۵۱	۰.۲۸	ظرفیت یادگیری برای آینده	$p < < ۰/۰۱$	۳.۴۹	۰.۲۵	نوآوری
۳.۳۳	۰.۲۶	خودارزیابی مستمر	$p < < ۰/۰۱$	۳.۳۱	۰.۲۷	معنویت گرایی
۳.۳۷	۰.۲۷	پیشگام در تغییر	$p < < ۰/۰۱$	۳.۴۶	۰.۲۶	دانش محوری
۳.۲۰	۰.۲۵	احیاء و نو سازی	$p < < ۰/۰۱$	۳.۵۰	۰.۲۷	خودکارآمدی
۳.۵۴	۰.۲۸	تعهد در قبال سرمایه انسانی	$p < < ۰/۰۱$	۳.۳۵	۰.۲۷	هویت بخشی
*	۱.۰۰	پاسخگویی	$p < < ۰/۰۱$	۳.۴۶	۰.۲۶	قابلیت پویای منابع
۲۷/۸۱	۰.۹۴	کیفیت خدمات	$p < < ۰/۰۱$	۳.۱۷	۰.۲۷	روابط با ذی نفعان
۲۰/۷۴	۰.۸۵	رضایت مندی	$p < < ۰/۰۱$	۳.۴۲	۰.۲۵	حمایت گرایی
۲۳/۸۷	۰.۹۹	اعتماد عمومی				

*- برای شاخص پاسخگویی مقدار T برآورد نمی شود این در حالی است که مقدار برآورد برای این شاخص به صورت بدیهی است.

جدول ۵- مقادیر بار عاملی شاخص‌های اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر سازمان سالم

ضریب تبیین (R ²)	سطح معناداری	مقدار t	خطای استاندارد برآورد	مقدار برآورد شده استاندارد	مقدار برآورد خام بار عاملی	عنوان مؤلفه
۰.۰۴	$p < < ۰/۰۵$	۲.۶۱	۰.۲۳	۰.۲۱	۰.۵۹	همراستایی رهبری با جهت‌گیری سازمان
۰.۰۶	$p < < ۰/۰۱$	۳.۰۵	۱.۷۵	۰.۲۴	۰.۵۳	نگرش سیستمی
۰.۰۷	$p < < ۰/۰۱$	۳.۲۷	۰.۲۲	۰.۲۶	۰.۷۱	الهام بخشی

ارائه یک مدل ترکیبی برای طراحی و تبیین سازمان سالم

ضریب تبیین (R ²)	سطح معناداری	مقدار t	خطای استاندارد برآورد	مقدار برآورد شده	مقدار برآورد خام بار عاملی	عنوان مؤلفه
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۲۱	۰.۲۳	۰.۲۶	۰.۷۴	توزیع قدرت
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۳۲	۰.۲۲	۰.۲۷	۰.۷۴	ارزش آفرینی
۰.۰۶	p<<۰/۰۱	۳.۱۹	۰.۲۳	۰.۲۵	۰.۷۳	تیم محوری
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۳۴	۰.۲۱	۰.۲۷	۰.۶۹	توانمند سازی
۰.۰۶	p<<۰/۰۱	۳.۲۴	۰.۱۹	۰.۲۵	۰.۶۰	جو سازمانی
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۳۶	۰.۲۰	۰.۲۶	۰.۶۹	رویارویی با آینده
۰.۰۱	p>۰.۰۵	۱.۵۸	۱.۰۴	۰.۱۲	۱.۶۴	گشودگی و جریان آزاد اطلاعات
۰.۰۶	p<<۰/۰۱	۳.۲۱	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۸۱	شایسته محوری
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۴۹	۱.۶۰	۰.۲۷	۰.۵۹	نوآوری
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۳۱	۱.۰۸	۰.۲۶	۳.۵۸	معنویت گرایی
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۴۶	۰.۲۴	۰.۲۷	۰.۸۳	دانش محوری
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۵۰	۳.۶۱	۰.۲۷	۱۲.۶۲	خود کارآمدی
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۳۵	۰.۹۴	۰.۲۶	۳.۱۵	هویت بخشی
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۴۹	۰.۲۱	۰.۲۷	۰.۷۴	قابلیت های پویا
۰.۰۶	p<<۰/۰۱	۳.۱۷	۰.۲۱	۰.۲۵	۰.۶۷	روابط با ذی نفعان
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۴۲	۲.۷۳	۰.۲۷	۹.۳۶	حمایت گرایی
۰.۰۸	p<<۰/۰۱	۳.۵۴	۰.۵۴	۰.۲۸	۱.۹۲	قابلیت مواجهه با مشکلات
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۳۴	۰.۲۲	۰.۲۶	۰.۷۴	همکاری و تشریک مساعی
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۳۹	۰.۲۳	۰.۲۶	۰.۷۵	تعادل کار و زندگی
۰.۰۸	p<<۰/۰۱	۳.۵۵	۱.۷۳	۰.۲۸	۶.۱۶	احساس مشارکت و مالکیت
۰.۰۸	p<<۰/۰۱	۳.۴۱	۱.۲۰	۰.۲۸	۴.۰۸	یادگیری از اشتباهات
۰.۰۸	p<<۰/۰۱	۳.۴۵	۰.۲۴	۰.۲۸	۰.۸۳	مسئولیت پذیری
۰.۰۸	p<<۰/۰۱	۳.۴۸	۰.۸۳	۰.۲۸	۲.۸۸	پذیرش تحولات آینده
۰.۰۵	p<<۰/۰۱	۲.۸۸	۰.۲۲	۰.۲۳	۰.۶۴	ارزش محوری مشتری
۰.۰۶	p<<۰/۰۱	۲.۹۹	۰.۲۵	۰.۲۴	۰.۷۴	حس تعلق و وفاداری
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۳۴	۳.۸۸	۰.۲۷	۱۱.۲۹	خلاق در شناسایی و حل مسئله
۰.۰۷	p<<۰/۰۱	۳.۲۶	۰.۲۴	۰.۷۸	۰.۷۸	توجه به ارزش های ذی نفعان
۰.۰۸	p<<۰/۰۱	۳.۵۱	۰.۸۰	۲.۸۲	۲.۸۲	ظرفیت یادگیری برای آینده

عنوان مؤلفه	مقدار برآورد خام بار عاملی	مقدار برآورد شده	خطای استاندارد برآورد	مقدار t	سطح معناداری	ضریب تبیین (R ²)
خود ارزیابی مستمر	۰.۷۷	۰.۷۷	۰.۲۳	۳.۳۳	$p < 0/01$	۰.۰۷
پیشگام در تغییر	۰.۸۰	۰.۸۰	۰.۲۴	۳.۳۷	$p < 0/01$	۰.۰۷
احیاء و نوسازی	۳.۰۴	۳.۰۴	۰.۹۵	۳.۲۰	$p < 0/01$	۰.۰۶
تعهد در قبال سرمایه انسانی	۶.۶۵	۶.۶۵	۱.۸۸	۳.۵۴	$p < 0/01$	۰.۰۸

تحلیل عاملی تأییدی

همانگونه که جداول فوق نشان می‌دهد، در این تحقیق جهت تأیید سازه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر با بکارگیری از نرم افزارهای لیزرل و ای-ماوس استفاده شده است. شکل ۱ تحلیل مسیر و مدل نهایی و خروجی نرم افزار ای-ماوس و شکل ۲ تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار لیزرل نشان داده شده است. مقادیر جداول ۳ و ۴ و ۵ بیانگر این موضوع است. بنابر این با توجه به سطح معنی داری مولفه‌ها ($p < 0/01$) می‌توان گفت که با اطمینان ۹۹ درصد بین سازمان سالم و ابعادش در (مرتب اول) و بین ابعاد و مؤلفه‌هایش در (مرتب دوم) و همچنین بین سازمان سالم و مؤلفه‌ها در رابطه مستقیم شان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین گونه که بعد رهبری جامع با $\lambda = 0/15$ ، محیط کاری پویا با $\lambda = 0/30$ ، موفقیت پایدار با $\lambda = 0/34$ و کارکنان توانمند با $\lambda = 0/12$ از مهمترین ابعاد سازمان سالم هستند و فرهنگ مثبت رابطه غیر مستقیم مثبت و معنی داری با سازمان سالم و رابطه مستقیم با محیط کاری پویا و کارکنان توانمند دارد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که پاسخگویی با $\lambda = 1$ ، اعتماد با $\lambda = 0/99$ ، کیفیت خدمات با $\lambda = 0/94$ و رضایت ذی نفعان با $\lambda = 0/85$ قوی ترین رابطه را با سازمان سالم را دارند و به عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری سازمان سالم هستند و این می‌تواند معیار مطلوبی برای ارزیابی سازمانهای دولتی باشد. در نهایت نشانگرهای مربوط به برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۶ نشان داده شده است که نشان دهنده برازش بسیار مطلوب مدل می‌باشد.

جدول ۶- برازش مدل نهایی سازمان سالم بر اساس تحلیل مسیر

شاخص	علامت اختصاری	دامنه ی مورد قبول	مقدار	نتیجه
کای اسکوتر و درجه ی آزادی	df/χ ²	df/χ ² ≤ ۲	۱/۵۹	تأیید مدل
ریشه ی دوم میانگین مجذور خطاهای برآورد	RMSEA	RMSEA < ۰/۰۹	۰/۴۹	تأیید مدل
برازش هنجاری	NFI	NFI > ۰/۹	۰/۹۹	تأیید مدل
برازش غیرهنجاری	NNFI	NNFI > ۰/۹	۱/۰۱	تأیید مدل
برازش مقایسه‌ای	CFI	CFI > ۰/۹	۱	تأیید مدل
برازش نسبی	RFI	RFI > ۰/۹	۰/۹۸	تأیید مدل
برازش افزایشی	IFI	IFI > ۰/۹	۱	تأیید مدل
ریشه ی دوم میانگین مجذور خطاها	RMR	≈ ۰	۰/۰۰۷	تأیید مدل
نیکویی برازش	GFI	GFI > ۰/۹	۰/۹۸	تأیید مدل
نیکویی برازش تطبیق یافته	AGFI	AGFI ≥ ۰/۸۵	۰/۹۴	تأیید مدل

نتایج تحقیق

امروزه چالاکي و سرعت از لوازم سازمان‌های سالم است. سازمان‌های سالم کمتر به ساختار و بیشتر بر فرآیندهای اصلی می‌پردازند و از طریق مشارکت تنگاتنگ با ذی‌نفعان، موفقیت پایدار خود را با وابستگی متقابل با آنها تضمین می‌کنند. سازمان سالم، برای دستیابی به اهداف همواره به نوسازی و تعریف مجدد روابط و فرآیندها می‌پردازد و با محیطی که موجب بهبود عملکرد و یادگیری مستمر جهت پاسخگویی سریع به نیازهای ذی‌نفعان می‌شود تعامل پویا دارد. در این سازمان رهبری جامع همراستای مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد سازمان حرکت می‌کند و با خلق ارزش، تمرکز بر ذی‌نفعان، ایجاد فرهنگ مثبت، محیط کاری پویا و چابک و با تکیه بر دانش، نوآوری و کارکنان توانمند موجب موفقیت پایدار می‌شود. از اینرو سازمان سالم با ساختارهای پیچیده، فرآیندهای مدیریتی، سیستم دانش و فعالیتهای منابع نه تنها در محیط خود پایدار می‌ماند، بلکه همواره خود را برای هرگونه تغییر و تحول آماده می‌سازد. پاسخگویی، کیفیت خدمات، رضایت ذی‌نفعان و اعتماد عمومی از معیارهای سنجش سازمان سالم است.

فهرست منابع

آرام، احمد و دیگران (۱۳۸۰). *الحیاه*، تهران، چاپ مکرر.
 آمدی تمیمی، عبدالواحد (۱۳۶۶). *غور الحکم و درر الکلم*، قم، دفتر تبلیغات. ۵۲۰-۵۰۰

استراس، انسلم و کورین، جولیت (۱۳۸۷). اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

امیری، مجتبی، نیری، شهرزاد (۱۳۹۰)، دورکاری و تعامل با مشتریان با رویکرد تئوریک، مجموعه مقالات همایش دورکاری در نظام اداری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۳۷-۱۵.

امینی، فضل اله (۱۳۸۰). سازمان فردا، مجموعه مقالات بنیاد پیتر دراگر (جلد دوم)، تهران، فرا ناشر

مدیریت فردا .

انصاری، مرتضی (۱۴۱۵.ق). *المناسب*، چ دوم، قم، مجمع الفکر الاسلامی.

الوانی، سید مهدی؛ ریاحی، بهروز (۱۳۸۲). نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران، نشریه تحول اداری شماره ۴۱ و ۴۲.

الوانی، سید مهدی، دانایی فرد، حسن (۱۳۸۲). مدیریت دولتی، اعتماد عمومی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۵.

باقی پور فر، ولی الله (۱۳۸۲). مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات.

پیروز، علی آقا و دیگران (۱۳۸۸). *مدیریت در اسلام*، چ ششم، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۲۱۰-۲۰۰.

حر عاملی، محمد (۱۴۰۹.ق). *وسائل الشیعه*، مؤسسه بی جا، آل البيت.

دانایی فرد، حسن، رجب زاده. علی و اسد حصیری (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی، *پژوهش‌های مدیریت*، سال دوم شماره چهارم، ۲۱-۲۴.

دانایی فرد، حسن و مومنی، نونا (۱۳۸۷). نظریه رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی علیه السلام، *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی*، شماره ۱۴، ۱۱۰-۷۵.

دانایی فرد، حسن (۱۳۸۲). *طراحی و تبیین مدل اعتماد عمومی*، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس، تهران

دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴). *استراتژی مبارزه با فساد*، فصلنامه *مدرس علوم انسانی*، دور ۹ شماره ۲

دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۷۹). *حکومت حکمت*، حکومت در نهج البلاغه، تهران دریا، ۱۵۵-۱۲۰.

ری شهری، محمد (۱۳۸۰). *التنمیة الاقتصادية فی الكتاب و السنه*، قم، دار الحدیث، ۷۲۰-۷۰۰.

زاهدی، شمس السادات، خانباشی، محمد و الهام رضایی (۱۳۹۰). افزایش اعتماد عمومی بر پایه ارتقای فرهنگ پاسخگویی، *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، سال سوم، ش ۵، ۹۴-۶۹.

سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۹). *برنامه راهبرد تحول نظام اداری*. انتشارات سازمان اموراداری و استخدامی کشور چاپ اول.

- شهبازی، مهدی، درویش، حسن و فرهاد زارعی (۱۳۹۱). تأثیر پاسخگویی عمومی بر بهبود اعتماد عمومی شهروندان، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، سال اول، شماره ۱، ۶۳-۵۳.
- شیخی، محمد حسین (۱۳۹۰). عوامل موثر بر سلامت نظام اداری و رشد ارزش های اخلاقی در آن، اسلام و پژوهش های مدیریتی، شماره دوم. ۲۸-۲۰.
- عظیمی، مرتضی (۱۳۸۳). مفهوم سازی رابطه اجتماعی میان اعتماد و پاسخگویی در سازمانها. فصلنامه تحول اداری. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۲۸-۲۰.
- قرآن، سوره آل عمران آیه ۱۰۴، سوره نساء، آیه ۵۸
- قلی پور، آرین، پور عزت، علی اصغر و محمود حضرتی (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی سازمانهای دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره اول شماره ۲.
- کرسول، جان و بلانو، کلارک (۱۳۹۰). روش های پژوهش ترکیبی، ترجمه علیرضا کیامنش و جاوید سرابی، تهران. انتشارات آئیو.
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۳۸۸ ق). اصول کافی، ط. الثالثه، تهران، دارالکتب الاسلامیه.
- مبانی شاخص های عملکرد سلامت اداری، (۱۳۹۰). معاونت حقوقی، امور مجلس و استانها، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- متولی حبیبی، مسلم (۱۳۸۶). منشور شهروندی گامی در بهبود کیفیت خدمات عمومی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۲.
- مجلسی، محمد باقر (۱۴۰۳ ق). بحار الانوار، ط. الثانیه بیروت، مؤسسه الوفا. ۳۵۰-۲۲۰.
- محمودی، محمد باقر (۱۳۹۶ ق). نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه، بیروت، دار التعارف للمطبوعات.
- مصباح، محمد تقی (۱۳۸۰). جامعه و تاریخ از دیدگاه قرآن، چ پنجم، سازمان تبلیغات اسلامی.
- معدنچیان، ابراهیم (۱۳۸۲). مبارزه با فساد اداری، پژوهشکده امام خمینی و انقلاب اسلامی، معاونت پژوهشی.
- نهج البلاغه خطبه ۴۳ و ۵۳.
- نهج البلاغه (۱۳۸۷ ق). شوح ابن ابی الحدید، تحقیق محمد ابوالفضل ابراهیم، بی جا، دار احیاء الکتب العربیه.
- واسطی، عبدالحمید (۱۴۲۴ ق). تگوش سیستمی به دین و بررسی هویت استراتژیک دین» اندیشه نور.
- Allan .G.(۲۰۰۳). A critique of using grounded theory as a research method. **Electronic Journal of Business Methods**. Vol. ۲ No. ۱. pp. ۱-۴
- Alman .D.(۲۰۱۱) . Organizational Health , New Directions Proventive Solutions . Contractor & Director at Proventive Solutions. Brisbane, Australia.). Available from URL:<http://proventivesolutions.com.au/Healthy>
- Alman D.(۲۰۱۰). Organizational health: improving organizational performance and

- employee wellbeing. (Online) .October ۱۱). Available from URL: <http://proventivesolutions.com.au/Organizational>.
- Argyris .Chris. (۱۹۵۸).The Organization: What Makes It Healthy? **Harvard Business Review**, ۳۶(۶)November /December: ۱۰۷-۱۱۶.
- Armstrong , M. (۲۰۰۴). **Performance management: Key strategies and practical guidelines**. (۲nd ed). London: Kogan Page.
- Aucion , P. & Heintzman . R. (۲۰۰۰) .The Dialectics of Accountability for performance in public Management Reform,**International Review of Administrative Science**. ۶۶.
- Barnes. K. . M.(۱۹۹۴).The Organizational health of middle school .trust and decision participation .**unpublished doctoral dissertation .rutgers university .new Brunswick.Nj**.
- Bevan.H.(۲۰۰۹) .Organizational Health : A new perspective on Performance Improvement?. published by **the NHS Institute for Innovation and Improvement, Coventry House, University of Warwick Campus, Coventry, CV۴ ۷AL**.
- Bovens.M.(۲۰۰۵)."Analyzing and Assessing public Accountability".paper presented at Accountable Government: **An International Research Colloquium.Queens University .Belfast**(October).
- Britton, B. (۲۰۰۹).Organizational learning and organizational health. Retrieved January :<http://www.files/framework/Organisational>
- Bruhn, J. G. (۲۰۰۱). **Trust and the Health Of Organisations**. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Bruhn, J. G., & Chesney, A. P. (۱۹۹۴) **Diagnosing the health of Organizations. Health Care Supervisor** ۱۳(۲), ۲۱-۳۳.
- Clark, J. V. .W. G., Benne, K. D., & Chin, R, (۱۹۶۹) ..A healthy organization, In Bennis. **The Planning of Change New York: Holt, Rinehart and Winston**, ۲۸۲-۲۹۷.
- Cochrane, K. Mahonny, M. Bone, Z. & Johnson(۱۹۹۹), S. Capabilities, constructivism and portfolios: Working towards a fresh approach to curriculum design in management education. **HERDSA Annual International Conference, Melbourne**, ۱۲-۱۵ July , Retrieved ۲۸ April ۲۰۱۰, from
- Creswell.J.W.(۱۹۹۴). **Reseaechdesin.qualitative and quantitative approaches**. Thous and Oaka,CA: Sage
- De Smet . A., Loch, M., & Schaninger , W. (۲۰۰۶) .**Performance and health: In search of sustainable excellence**. New York: McKinsey & Company. .London: Kogan Page.
- Dive .Brian.(۲۰۰۴). **The Healthy organization a Revolutionary Approach to people & Management**.(۲ nd ed) London: Kogan Page.
- Dive. Brian (۲۰۰۸). **The accountable leader, Developing effective leadership**

- through managerial, London : Kogan Page.
- Fisher .p. Psych .R & Psych .L.(۲۰۰۷). **organizational Health: a unique ۱۲Factor, ۴-tier research based Model**
- Fonner, L. K. and Roloff. E. M. (۲۰۱۰). *Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. Journal of Applied Communication Research*. ۳۸: ۴, pp.۳۳۶-۳۶۱
- Graham . Lowe .S (۲۰۱۰) , **Creating Healthy Organizations**, (How Vibrant Workplaces Inspire Employees To Achieve Sustainable Success), U. of Toronto Press, Toronto,: pp. ۲۲-۲۳
- Haunschild, A. (۲۰۰۳). Humanization through discipline? Foucault and the goodness of employee health programmes. Tamara: **Journal of Critical Postmodern Organisation Science** ۲(۳), ۴۶-۵۹.
- Hesselbein, F, Goldsmit, M., Beckhard R. (۲۰۰۰). **The organization of the future**. The Drucker Foundation, Translator: Aminy F, Fara management.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. (۲۰۰۹). **The Organization of the Future**. (Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era). The Drucker Foundation. Translator: Aminy F, Fara management.
- Hoy.W.K. & , Woolfolk AE.(۱۹۹۶). The Organizational health of middle school : the concept and its measure .paper presented at the **annual meeting of the American educational research association Chicago**. ۳۵۵-۷۲.
- Hoy.W.K. & tarter .C.G.(۱۹۹۷). The road to open and healthy schools: **a handbook for change ۹ middle and secondary school ed)thousands oaks.CA:Corwin.**
- Kimpston . R.D . Sonnabend .L.C. (۱۹۷۵). public school : the interrelationship between Organizational health and innovativeness and between Organizational health and staff characteristic **Journal of research and Development in education . NUMBER ۴. P.۳۰**
- Laub . James (۲۰۰۳). Organizational Leaders hip Assesment : **website :www .OLAGroup.com**
- Lencioni .P. (۲۰۱۲). **The advantage: Organizational Health model ,Simple wisdom for Organizations**. The table group. John wiley & Sons.Inc.New York. ۱۳۰-۱۵۰
- Ludwig L. & Starr, S (۲۰۰۵) . Library as place: results of a Delphi:study. **Journal of the Mwdical Library Association ,No . .VOL. ,pp. -**
- Luhmann.N.(۱۹۷۹). Trust and Power. Chichester. **John wiley & Sons.Inc.New York.**
- Lynden.J.A. & William, Klinge . Supervising Organizational Health. **Supervision Journal , ۲۰۰۰, PP: ۳-۵.**
- McKinsey & Company (۲۰۰۶) . **Academic Scan [Performance and Health]. Unpublished report.**
- Miles .M.(۱۹۶۹). planned Chnge and organizational health: figure and ground .InF.D .Carver & T.J.Sergiovanni (Eds). Organizational and human behavior .New

York: Mc Graw Mill.

- Miskel G. Cicil and Hoy k. Wayne (۱۹۹۱). **Educational Administration**, Theory, Research, practice, International Edition.
- Morganson, J. V., Major, A. D. and Oborn, L. K. (۲۰۱۰). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. **Journal of Managerial Sychology**. **Vol. ۲۵. No. ۶. pp. ۵۷۸-۵۹۵**
- Nail, P. G. Mac ,Donald and D. Levy: (۲۰۰۰). Proposal of a Four Dimensional Model of Social Response, **Psychological Bulletin** ۱۲۶. ۴۵۴-۴۷۰.
- Patching .D.(۱۹۹۵). **Practical Soft Systems Analysis** .London: pitman publishing
- Perez, M. P. , Sanchez, A. M , Carnicer, M P. L. and Jimenez, AI. J V.(۲۰۰۴), The environmental impacts of teleworking: a model of urban analysis and a case study, Management of Enviromental Quality: An **International Journal**, **Vol.۱۵.no. ۶.pp. ۶۵۶-۶۷۱**.
- Pyoria P. (۲۰۱۱). Managing telework: risks, fears and rules. **Management Research Review. Vol. ۳۴. No. ۴.pp.۳۸۶-۳۹۹**
- Ricardo.Gomez & Elizabeth Gould.(۲۰۱۰). The Cool factor, of public Accesst to ICT : user.perceptions of trust in libraries.Telecenters and Cybercafes in Developing Countries. **Information Technology & Pepole.vol. ISS. ۲۴۷-۲۶۷**.
- Strauss,A. and Corbin.J.(۱۹۹۰).**Basics of Qualitative Reseaech Theniques: grounded Theoty procedures & techniques**. Thou and Oask. Sage
- Subhajyoti .Ray. (۲۰۱۲). Reinforcing Accountability in public Serviceson ICT Enabled fram work .Transforming Government :people .**process and policy .Vol. ISS. ۱۳۵-۱۴۸**.
- Ulrich, D., & Lake, D. (۱۹۹۰).Organizational capability: Competing from the inside out. **New York, NY: John Wiley & Sons**.
- Vora, Vaishali Punamchand; S. Mahmassani, Hani.(۲۰۰۲). **Development and Implementation of a Telecommuting Evaluation Framework**, and Modeling the Executive Telecommuting Adoption Process, Center for Transportation Research. Bureau of Engineering Research, Uneversity oe TEXAS AT AUSTIN.
- Ward, N. and Shahba, G. (۲۰۰۱).Teleworking: an assessment of socio- psychological factors. **Journal of Facilities**, **Vol. ۱۹, No. ۱..۶۱-۷۰**
- Warr P & Wall T. (۱۹۷۵).**Work & well-being Harmondsworth**, Middlesex: Penguin Books Ltd.
- Wayan .K & John .A.Feldman .(۱۹۸۷),Organizational Health : The Concept and Its Measure **.Journal of research and Development in education . NUMBER ۴. ۱۹۸۷, P:۳۰**
- Williams, S. (۱۹۹۴).**Ways of creating healthy work organizations**. In C.L. Cooper & S. Cooper & S. Williams (Ed). *Creating healthy work organizations*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

