

## مقدمه

خلق تحولات سازنده و مؤثر در سازمان‌ها و تلاش برای رفع مسائل و مشکلات مبتلابه آنها، در گرو شناسایی وضعیت درونی و موقعیت بیرونی آنهاست. به این ترتیب، سازمان همواره امکان کنترل وضعیت و جوانب عملکرد خود را دارا خواهد بود و می‌تواند از بروز فاصله معنادار میان اهداف و عملکرد و نیز میان اهداف سازمانی و اقتضائات محیطی خود پیش‌گیری کرده، در صورت وقوع، آنها را برطرف سازد (بنی‌اسدی، ۱۳۷۶). روشن است سازمانی در این امر کامیاب است که برای سازگاری با محیط خود و ایجاد و گسترش توانایی‌های لازم برای بقا، از سلامت سازمانی برخوردار باشد.

شناخت وضع سلامت سازمان می‌تواند ما را در انتخاب روش‌های مدیریت و رهبری مناسب یاری کند. شناخت وضعیت سلامت، نه تنها از لحاظ فهم شرایط کار و پویایی‌های آن اهمیت دارد، بلکه پیش‌بینی‌کننده اثربخشی سازمان، تعهد سازمانی کارکنان، گرایش انسانی کارکنان و اعتماد کارکنان به همکاران و مدیر سازمان است (علاقه‌بند، ۱۳۷۸). میزان سلامت سازمانی، در میزان موفقیت سازمان در انجام مأموریت‌ها، اجرای راهبردها و برنامه‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی نقش بسزایی ایفا می‌کند (تولایی، ۲۰۱۰).

لایدن و کلینگل در تحقیقات خود، یازده مؤلفه برای سلامت سازمانی نام می‌بردند که یکی از آنها، اخلاقیات بود (Lynden & Klingle, 2000). امروزه بسیاری از محققان مطالعات سازمان‌ها معتقدند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی به نابودی سازمان می‌انجامد (حسینیان، ۱۳۸۵، ص ۳۰). تحقیقات نشان می‌دهد که اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد، می‌تواند موجب بروز پدیده‌های مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد. رفتارهای متفاوت اخلاقی کارکنان در یک طیف خطی، که یک سر آن سلامت و سر دیگر فساد اداری است قابل تحلیل است (تولایی، ۲۰۱۰).

بیشتر قواعد اخلاقی در یک فرهنگ نسبت به فرهنگ‌های دیگر و در زمان‌های مختلف تفاوت می‌کند (هس‌مر، ۱۳۸۲، ص ۱۱۳). به عبارت دیگر، نسبت‌گرایی اخلاقی موجب می‌شود آنچه در یک جامعه، عملی درست نامیده می‌شود، در فرهنگ یا جامعه‌ای دیگر، نادرست تلقی شد و تعارض با ارزش‌ها افزایش یابد (رحمان‌سرشت و دیگران، ۲۰۰۹).

در یک جامعه اسلامی، ارزش‌های اخلاقی در صورتی می‌توانند در سلامت سازمان تأثیرگذار باشند که با فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آن، تناسب و سازگاری داشته و از ارزش‌های دینی نشأت گرفته

## ارزش‌های اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان

## از منظر کلام معصومان

عزت‌الله نصیری / استادیار دانشگاه آزاد اسلامی ورامین - پیشوا

کج نجمه حسینی / کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه امام صادق


دریافت: ۱۳۹۲/۲/۱۶ - پذیرش: ۱۳۹۲/۷/۶

najmeh.hoseini@yahoo.com

## چکیده

این پژوهش، با هدف بررسی ارزش‌های اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان، با روش توصیفی - تحلیلی به مطالعه کلام معصومان می‌پردازد. یافته‌ها حاکی از این است که از منظر معصومان، اخلاق فردی و حرفه‌ای، سلامت سازمان را ارتقا می‌بخشد. مراد از ارزش‌های اخلاقی، اخلاق فردی و حرفه‌ای است. در اخلاق فردی به ایمان، تقوا و اطاعت از فرامین الهی، اخلاص، خداترسی، توکل و توسل اشاره شده است. در اخلاق حرفه‌ای، به نظم مدیران، برقراری عدالت توسط مدیران، انتقادپذیر بودن مدیران، عدم احتجاب، صداقت، نرمش و خشونت به‌جای مدیران، رفاه و تأمین کامل کارمندان، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارمندان، فرمانبرداری از مسئول مافوق و مدارا با مسئول مافوق اشاره شده است.

کلیدواژه‌ها: سلامت سازمانی، کلام معصومان، اخلاق حرفه‌ای، اخلاق فردی.

باشد. با وجود این، خلأ بررسی‌ها در حوزه ارزش‌های اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان احساس می‌شود. همواره یکی از مشکلات این بوده که رعایت چه ارزش‌های اخلاقی در سلامت سازمان تأثیرگذار است. این مقاله بر آن است با مطالعه کلام معصومان  به بررسی ارزش‌های اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان بپردازد.

## ۱. سلامت سازمانی

اصطلاح «سلامت سازمانی»، نخستین بار در سال ۱۹۶۵ توسط ماتیو مایلز (Mathew Miles) در مطالعه جو سازمانی مدارس به‌کار برده شد (Tsui & Cheung, 2007; Korkmaz, 1999) وی در آن سال، در مقاله مفصلی به تعریف و توضیح ابعاد این مفهوم پرداخت. پس از وی، صاحب‌نظران دیگر به تکمیل این مفهوم پرداخته، چارچوب نظری و ابزاری برای سنجش و ارزیابی آن پدید آوردند (علاقه‌بند، ۱۳۷۸). از نظر مایلز، سلامت سازمانی، دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازگاری بیشتر است (جاهد، ۱۳۸۴؛ Miles, 1965, p. 11). پس این اصطلاح، نخستین‌بار برای بیان جنبه تداوم و بقای سازمان مورد استفاده قرار گرفت. با استفاده از تحلیل‌های نظری پارسونز و همکارانش در سال‌های ۱۹۵۳ و ۱۹۶۷، می‌توان گفت: سازمان سالم، سازمانی است که سطوح نهادی، اداری و فنی آن هماهنگ عمل کنند و نیازهای نهادی، بیانی و ابزاری خود را ارضا کند (Hoy & Tarter & Kattkamp, 1993؛ هوی و میسکل، ۱۳۷۱).

سال‌ها بعد، هوی و همکاران در تحقیقات خود در سال‌های ۱۹۷۸ و ۱۹۸۶ و ۱۹۹۶، در نهایت سلامت سازمانی را به توانایی سازگاری سازمان با محیط خود، ایجاد هماهنگی میان اعضای سازمان و دستیابی به اهداف آن تعریف کردند (علاقه‌بند، ۱۳۷۸). از نظر لایدن و کلینگل، سلامت سازمانی شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف خود به‌طور مؤثر، رشد و بهبود سازمان می‌گردد (Lynden & Klingle, 2000).

## ۲. سلامت سازمانی از منظر دین

در آموزه‌های دینی سلامت، حرکت در مسیر تکامل است. آدمی موجودی با احساس بی‌نهایت است که اگر در مسیر تکامل قرار گیرد، احساس نشاط، آرامش و هماهنگی خواهد نمود (حسینی، ۱۳۶۴، ص ۵۵۵). کمال آرمان انسان در تقرب به خداوند متعال است. در آموزه‌های دینی، انسان و فراهم آوردن بستری برای شکوفایی استعدادهای او، به‌منظور رشد و تکامل و نیل به تقرب اصالت دارد، نه

صرف بهره‌وری در سازمان (شاه‌آبادی و قضاوی‌زاده، بی‌تا، ص ۲۰۸). بنابراین، با توجه به اصالت انسان و استعداد او برای رشد و کمال بی‌پایان، رسالت سازمان کمک به تسهیل و تسریع جریان پیشرفت انسان در جهت تحقق اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، نشأت گرفته از آرمان اوست. بدین‌منظور، سازمان باید بتواند به‌طور مستمر توسعه یافته و بر پیشرفت خود مراقبت نماید و قادر به برنامه‌ریزی آینده و مراقبت مستمر نسبت به عملکرد خود بوده، خدمات مادی و معنوی خود را متناسب با نیازهای گروه‌های ذیربط به‌عنوان عوامل لازم برای رشد و توسعه این گروه‌ها به‌طور هرچه مؤثرتر در اختیار آنان قرار دهد. از این‌رو، سازمان نقش محیط و بستر حرکت، رشد و توسعه کارکنان و اعضای گروه‌های ذیربط را به عهده دارد. هر قدر سازمان قادر باشد چنین نقشی را گسترده‌تر و مؤثرتر به انجام رساند، توسعه‌یافته‌تر می‌باشد (بنی‌اسدی، ۱۳۷۶).

می‌توان گفت: سازمان مطلوب و سالم از دیدگاه آموزه‌های دینی، گروه اجتماعی با آرمان مشترک خدا و تقرب به اوست که با تقسیم وظایف نسبت به هدف‌های مشترک و تأمین مؤثر نیازهای گروه‌های ذی‌حق به توسعه و کمال آنان به سمت این آرمان کمک می‌کند و مبنای ارزیابی سازمان، رضایت خداوند رحمان می‌باشد. این دیدگاه با اخلاق برخورد فعال دارد (همان). از آنجاکه بعثت با هدف و برنامه اعتلای اخلاق صورت گرفته است، «إِنِّي بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ» (هندی، ۱۳۶۴ ق، ج ۵۲۱۷۵، ص ۱۶؛ قمی، بی‌تا، ص ۴۱۰)؛ طبیعی است که اصالت داشتن و تأکید داشتن بر بعد اخلاقی و گسترش آن در سازمان مطرح است که اخلاق فردی و حرفه‌ای را دربرمی‌گیرد (همان).


## ۳. اخلاق در سازمان

از آنجاکه سازمان‌ها نقش اساسی در بهبود اوضاع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بر عهده دارند، به‌کارگیری اخلاق و مفاهیم اخلاقی در سازمان‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد. تحقق این امر، موجب تعالی و پیشرفت سازمان‌ها خواهد شد. اخلاق در سازمان، نمودی از وجود فرهنگ سازمانی مثبت و نگرش افراد بالنده در زمینه‌های علمی و اجتماعی می‌باشد که حاصل فرایندی آن، بهره‌وری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان است. اخلاق، ارتباطات اثربخش در سازمان به‌وجود می‌آورد.

«اخلاق» را مجموعه‌ای از صفات روحی و باطنی انسان دانسته‌اند که به‌صورت اعمالی که از خلیقات درونی انسان ناشی می‌شود، بروز ظاهری پیدا می‌کند. بدین سبب گفته می‌شود، اخلاق را از راه آثارش می‌توان تعریف کرد. استمرار یک نوع رفتار خاص، دلیل بر این است که این رفتار یک ریشه درونی و باطنی در عمق جان فرد یافته که آن ریشه را خلق و اخلاق می‌نامند (تولایی، ۲۰۱۰).

بنابراین، هر شخصی در موقعیت شغلی خویش، روابطی با دیگران دارد و به تناسب شغل خویش و ارتباطی که دارد، اخلاق ویژه‌ای می‌طلبد.

#### ۴. ارزش‌های اخلاقی از منظر معصومان

ارزش‌های اخلاقی در کلام معصومان  به دو دسته اخلاق فردی و حرفه‌ای تقسیم می‌شود.


#### الف. اخلاق فردی

اینکه کارکنان سازمان در احوال شخصی خود، دارای چه رفتار و اخلاقی باشند، حائز اهمیت است؛ زیرا شخصی که دارای خصوصیات پسندیده باشد، از انجام هرگونه فساد در سازمان جلوگیری می‌کند و راه را برای پیشرفت سازمان هموار می‌سازد. از جمله اخلاق فردی می‌توان به ایمان، تقوا، اخلاص، خداترسی، توکل و توسل اشاره کرد. وجود این موارد موجب بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای سلامت در سازمان می‌شود.


##### ۱. ایمان

«ایمان» قرار گرفتن باور در قلب است و از ماده «أمن» گرفته شده است. بنابراین، معنای آن امنیت دادن است. به این علت که مؤمن، موضوعات اعتقادی خود را از شک و تردید، که آفت اعتقاد است، امنیت بخشیده است (محمدی، ۱۳۸۰، ص ۶۰). امیرالمؤمنین  ایمان را معرفت و شناختن به دل و اعتراف به زبان و انجام دادن به اعضا می‌دانند (فیض الاسلام، ۱۳۷۴، ح ۲۱۸). همچنین ایمان داشتن یعنی گرویدن به خدا و رسول و اهل بیت او، را روشن‌ترین راه‌ها بیان می‌کنند که سعادت همیشگی را در پی دارد؛ زیرا ایمان همانند چراغ نورانی است که آدمی را به کردارهای شایسته راهنمایی می‌کند. به سبب ایمان، که ثمره آن اعمال صالح است، علم و دانایی فرد نیز زیاد می‌شود؛ زیرا علم بدون ایمان و عمل صالح، جز دوری از رحمت خدا چیزی به انسان نمی‌افزاید (همان، خ ۱۵۵ و ۱۵۶). ایشان می‌فرمایند: «بِالْإِيمَانِ يَسْتَدَلُّ عَلَى الصَّالِحَاتِ... وَ بِالْإِيمَانِ يَعْمَرُ الْعِلْمُ» (محمدی‌ری‌شهری، ۱۳۸۶، ج ۱، ص ۴۱۰، ح ۱۳۵۲)؛ از ایمان راه به سوی کارهای شایسته برده می‌شود و از کارهای شایسته، راه به سوی ایمان و با ایمان است که علم آباد می‌شود. ایمان در همه جا و همه کارها اصل است. فرد مؤمن اگر خدمتی هم از دستش برنیاید، از خیانت به دور است، کارشکنی نمی‌کند. برای بیگانه جاسوسی نمی‌کند. به مسئول خود اطلاعات دروغ نمی‌رساند. اسرار را فاش نمی‌سازد و با دشمن جوانمردانه و با دوستان صادقانه رفتار می‌کند. زیرکی و علم خود را در راه خیانت به کار نمی‌گیرد و همواره امانتدار خوبی است.



«اخلاق» جمع «خلق» است. دو واژه خَلَق و خُلِق در لغت عرب از یک ماده هستند. مراد از «خَلَق»، چهره ظاهری و ساختمان طبیعی و مراد از «خُلِق» خصوصیات نفسانی و صفات معنوی است که در درون آدمی رسوخ داشته و ثابت است و به روح شکل خاصی می‌بخشد، ولی از نظر ظاهری مشهود نیست. «خُلِق» ملکه‌ای است نفسانی که بدون آنکه نیازی به تفکر باشد، به آسانی هر عملی از انسان صادر خواهد شد (کتابچی، ۱۳۸۳، ص ۱۷). اخلاق در حقیقت، ملکاتی است که در نفس انسان حاصل می‌شود و بر رفتار او تأثیر می‌گذارد؛ یعنی به اعمال انسان در زندگی جهت می‌دهد. اخلاق یک حالت درونی است که آن را از کردار و رفتار فرد کشف می‌کنیم (زمانی فریزندی، ۱۳۸۱).



اخلاق مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق افراد است. حقوق مردم جایگاه مهمی در آموزه‌های دینی دارد و بر حسب برخی روایات، خداوند حق‌الناس را بر حق خود مقدم کرده است. بنا نهادن تعریف اخلاق به رعایت حقوق افراد، برگشت به آموزه‌های دینی است و احیاء رهیافت‌هایی چون رساله حقوق امام سجاد  است (قراملکی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۷). اخلاق را گاهی به اقسام چندی تقسیم می‌کنند. روحی در تحقیقی اخلاق را دارای دو بعد فردی و اجتماعی می‌داند. ایشان مطرح می‌کند: پاره‌ای از مفاهیم اخلاقی در رابطه با خود فرد مطرح می‌شوند که به آنها اخلاق فردی می‌گویند. از آنجاکه انسان در جامعه به سر می‌برد، بخش زیادی از مسائل اخلاقی در رابطه با انسان‌های دیگر مطرح می‌گردد که به آنها «اخلاق اجتماعی» می‌گویند. برخی ارزش‌های اخلاقی، که در رابطه با اجتماع پدیدار می‌شوند، عبارتند از: امانت‌داری، عدالت، فداکاری، تعاون، آداب معاشرت و... (روحی، ۱۳۸۷-۸۸، ص ۱۵ و ۱۶).

میرتاج‌الدینی اخلاق را به دو بخش عمومی و اختصاصی تقسیم کرده، معتقد است:

اگرچه کسب همه فضایل اخلاقی در همه شرایط و موقعیت‌ها لازم است و پرهیز از ردایب اخلاقی برای همگان ضروری است، به این بخش می‌توان «اخلاق عمومی» اطلاق کرد که موضوعات آن شامل همه قشرها و موقعیت‌ها می‌شود، اما احراز پاره‌ای از فضایل در ارتباط با بعضی از مسئولیت‌ها، لازم‌تر و دوری از بعضی اخلاق ناشایست در آن ارتباطات ضروری‌ترند. به این قسمت «اخلاق اختصاصی» گویند؛ زیرا به یک قشر خاص و موقعیت، ویژه تعلق بیشتری دارد. بر این اساس، رشته‌های گوناگون اخلاقی چون اخلاق فردی، اجتماعی، معلم و استاد... به وجود آمده است (میرتاج‌الدینی، ۱۳۷۴، ص ۲۸). حدیثی از پیامبر  نقل شده که به این موضوع دلالت آشکاری دارد. ایشان می‌فرمایند: «الْعَدْلُ حَسَنٌ وَلَكِنْ فِي الْأَمْرَاءِ أَحْسَنُ...»؛ عدالت نیک است، ولی از زمامداران نیکوتر، سخاوت نیک است، ولی از اغنیای نیکوتر، تقوا و پرهیزگاری نیک است، ولی از علما نیکوتر، صبر نیک است ولی از فقرا نیکوتر، توبه نیک است، ولی از جوانان نیکوتر، شرم و حیا نیک است، ولی از زنان نیکوتر است (نهج‌الفصاحه، ۱۳۸۴، ص ۳۶۴، ح ۲۴۲۸).


## ۲. تقوا و اطاعت از فرامین الهی

تقوا و اطاعت از فرامین الهی، از دیگر اصول اخلاقی است. واژه «تقوا» در لغت عرب از ریشه وقّی - وقایه است به معنای حفظ و بازداشتن چیزی از آنچه به آن ضرر و زیان می‌رساند. در اصطلاح نیز به معنای پرهیزگاری، خویشتنداری، مراقبت نفس بر انجام دستورهای الهی و بازداشتن انسان از ارتکاب معاصی است (شفیعی و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۱۸۳). «تقوا» عبارت است از: قدرت و نیرویی معنوی که بر اثر خودنگهداری‌های مکرر و پرهیزهای مطابق با دستورات قرآن کریم و پیامبر  و ائمه اطهار  و تمرین‌های معقول و تداوم ترک گناهان به دست می‌آید. در این صورت، نفس اماره تضعیف شده و از تمایل به گناهان کاسته و نفس مطمئنه تقویت شده و آدم متقی به انجام خوبی‌ها گرایش می‌یابد (جعفرنژاد، ۱۳۸۰، ص ۱۵).


امیرالمؤمنین علی  تقوا را جایگاه حفاظتی بسیار با ارزش برای حفظ نفس از آلودگی‌ها می‌داند: «اعْلَمُوا عِبَادَ اللَّهِ، أَنَّ التَّقْوَى دَارٌ حِصْنٌ عَزِيزٌ» (نهج البلاغه، ۱۳۸۷، خ ۱۵۷، ص ۴۵۷). نخستین شرط مدیریت صحیح، که امیرالمؤمنین  به مالک می‌فرماید، تقوای الهی است: «أَمْرَةٌ بِتَقْوَى اللَّهِ وَ إِثَارَ طَاعَتِهِ» (همان، نامه ۵۳، ص ۸۹۳). تقوای الهی، یعنی مهار کردن تمایلات خودخواهانه و خواسته‌های نفسانی در همه جنبه‌ها با قوانین الهی برای رسیدن به سعادت ابدی. مقصود از اطاعت، ظواهر عبادت روزمره نیست، بلکه منظور این است که در همه لحظات زندگی، خود را در پیشگاه الهی تلقی نماید و از اطاعت او سر برتابد (میرتاج‌الدینی، ۱۳۷۴، ص ۵۸).

## ۳. اخلاص


«اخلاص» یکی دیگر از اصول اخلاقی است. راغب در مفردات، اخلاص را بیزاری و پاک کردن دل از هر چه غیر خداست، تعریف می‌کند (به نقل از محمدی، ۱۳۸۰، ص ۱۱۱). اخلاص حالت و ملکه‌ای در دل است که در سایه تنزیه قلب از علایق غیرخدایی و مقاصد شرک آلود، پدیدار می‌شود و با مداومت بر طاعت و پافشاری در فکر و ذکر شدت می‌یابد (همان، ص ۱۱۳). اخلاص درجاتی دارد. برترین درجه اخلاص، مخصوص «مخلصین» (به فتح لام) یعنی پاکان و خاصان درگاه الهی است. آنان پاک‌شدگان از هر نوع آلودگی‌اند، خواه در مقام عقاید باشد و خواه در مقام اعمال. درجه پایین‌تر اخلاص، نصیب «مخلصین» (به کسر لام)، یعنی پاک‌کنندگان خود برای خداست. نقطه مقابل اخلاص، رذایلی همچون ریا، سمعه، خودخواهی، دنیاطلبی و... می‌باشد. از نظر آموزه‌های دینی، عملی ارزش دارد که به قصد قربت انجام پذیرد؛ یعنی در انجام دادن عمل، شخص از میل و خواسته خود صرف‌نظر

کند و به قصد تسلیم به امر خدا و اطاعت از او، آن را به انجام برساند. این لازمه مقبولیت عمل در پیشگاه الهی است (همان، ص ۱۱۴). امیرالمؤمنین علی  می‌فرماید: «رَحِمَ اللَّهُ أَمْرًا ... قَدَّمَ خَالِصًا؛ خدا رحمت کند کسی را که ... خالصانه گام بردارد (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، خ ۷۶، ص ۸۹).



## ۴. خداترسی در آشکار و پنهان

خداترسی از جمله موارد بسیار مهم است. امیرالمؤمنین  به یکی از مأموران مالیاتی فرمودند: «أَمْرَةٌ بِتَقْوَى اللَّهِ فِي سَرَائِرِ أَمْرِهِ وَ خَفِيَّاتِ عَمَلِهِ...» (همان، نامه ۲۶، ص ۳۶۱)؛ او را به ترس از خدا در اسرار پنهانی و اعمال مخفی سفارش می‌کنم، آنجاکه هیچ گواهی غیر از او، و نماینده‌ای جز خدا نیست، و سفارش می‌کنم که مبادا در ظاهر خدا را اطاعت، و در خلوت نافرمانی کند و اینکه آشکار و پنهانش، و گفتار و کردارش در تضاد نباشد، امانت الهی را پرداخته، و عبادت را خالصانه انجام دهد.

## ۵. توکل بر خدا

توکل بر خدا از دیگر اصول اخلاقی است. امیرالمؤمنین علی  توکل بر خدا را کارساز ارزنده‌ای می‌داند برای کسی که به آن تکیه کند: «التَّوَكُّلُ كَفَايَةٌ شَرِيفَةٌ لِمَنْ اعْتَمَدَ عَلَيْهِ» (محمدی‌ری‌شهری، ۱۳۸۶، ج ۱۳، ص ۴۶۲، ح ۲۲۵۰).

## ۶. توسل و استمداد از خدای متعال

توسل به خدای متعال از اصول دیگر است. امیرالمؤمنین  به یکی از فرماندارانش می‌فرماید: «در مشکلات از خدا یاری جوی» (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۴۶، ص ۳۹۷). ایشان در خطبه ۹۸ پس از سپاس‌گذاری از نعمت‌های خدا به یاری و استعانت از خداوند در کارها حتی در دین و عقاید توصیه می‌نمایند. در ادامه خطبه، مجدداً اشاره به استعانت و یاری طلبیدن از خدا برای به‌جا آوردن حق واجب الهی و شکر و سپاس از نعمت‌های فراوان او می‌نمایند. نامه ۱۵ نیز نشان می‌دهد که امام در مواقع برخورد با دشمنان و آمادگی برای جنگ، از خداوند یاری می‌طلبد و چشم از غیر خدا پوشیده، در راه اطاعت و بندگی او، از همه چیز می‌گذرد، تا خشنودی او را به دست آورد. در نامه ۳۱، امام حسن  را به آباد نمودن دل با یاد خدا سفارش می‌کند؛ سپس در فراز ۹ همین نامه می‌فرماید: «در همه کارها نفس خود را به خدای خویش واگذار؛ زیرا تو در این صورت آن را وامی‌گذاری در پناهگاهی که نگارنده تواناست و در درخواست نمودن فقط از پروردگارت بخواه؛ زیرا بخشیدن و ناامید ساختن به دست اوست». بنابراین، مدیران و کارمندان تا یاد خدا هستند، مرتکب گناه نمی‌شوند. آن‌گاه مرتکب گناه

می‌شوند که غافل شده، به کلی خدا را فراموش کنند. اما این غفلت در افراد پرهیزگار دیری نمی‌پاید، به زودی به یاد خدا می‌افتند و گذشته را جبران می‌کنند.

## ب. اخلاق حرفه‌ای

متأسفانه اخلاق هیچ‌گاه در حوزه کسب و کار و به‌طور کلی، در حوزه اجتماعی و سیاسی مطرح نبوده، بلکه همواره موضوعی شخصی بوده است. انسان‌ها به اینکه درستی، خواست آنها می‌باشد اذعان دارند، اما در عین حال، مطالعات نشان می‌دهد اکثریت مردم معمولاً کارها را به همان درستی که از دیگران انتظار دارند، انجام نمی‌دهند. افرادی که در فعالیت‌هایشان درستی را رعایت می‌کنند، نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی‌شان متعهدند و دستاور این تعهد سوددهی بیشتر است. در آموزه‌های دینی، از اخلاق حرفه‌ای صحبت می‌شود. اخلاق حرفه‌ای عبارت است از: مجموعه قوانین اخلاقی، که در ابتدا از ماهیت حرفه یا شغل به‌دست آمده است (شالباغیان، ۱۳۸۷-۸۸، ص ۳۴). اخلاق حرفه‌ای مسئولیت اخلاقی فرد از حیث شغل است. مسئولیت‌های اخلاقی یک پزشک، برخاسته از شغلی است که بر دوش گرفته است، به‌گونه‌ای که اگر شغل دیگری می‌پذیرفت، مسئولیت‌های اخلاقی وی تغییر می‌کرد. *قراملکی* معتقد است: اخلاقیات به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول، اغلب به‌عنوان منشوری که برای راهنمایی استفاده می‌شود، تعریف شده است. این مجموعه اصول، چارچوبی برای اقدام ارائه می‌کند. اخلاق حرفه‌ای، مانند شمشیر دولبه‌ای است که یک لبه آن تهدید است. ضعف در سیستم اخلاقیات، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان می‌گردد و مدیریت، بیشتر بر روی کنترل گذشته‌نگر تکیه خواهد کرد؛ زیرا افراد به مدیریت، اطلاعات را نمی‌رسانند. در این صورت، انرژی سازمان به منفی تبدیل می‌شود. به‌عبارت دیگر، توان سازمان به‌جای آنکه صرف هدف شود، صرفاً شایعه، غیبت، کم‌کاری و... خواهد شد. لبه دیگر این شمشیر، فرصت است. تقویت سیستم اخلاقیات، اعتماد و انگیزش را افزایش و معضلات اخلاقی را مهار می‌کند و تهدید به فرصت، تبدیل می‌شود. اخلاق حرفه‌ای، تأثیر چشم‌گیری بر فعالیت‌ها و نتایج سازمان دارد. اخلاق حرفه‌ای، بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ارتباطات را بهبود می‌بخشد و درجه ریسک را کاهش می‌دهد؛ زیرا هنگامی که اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم باشد، جریان اطلاعات به‌راحتی تسهیل می‌گردد و مدیر پیش از حادثه، از آن مطلع می‌گردد (*قراملکی*، ۱۳۸۸، ص ۱۷۲).

در زیر نمونه‌هایی از اخلاق حرفه‌ای مدیران و کارمندان بیان شده است.

## ۱. نظم و انضباط مدیران

نظم و انضباط مدیران شامل سه زیرمؤلفه سازماندهی، برنامه‌ریزی و تقسیم کار است. سازماندهی درست نیروها و قرار دادن هرکس در مناسب‌ترین پست از مهم‌ترین لوازم برقرار کردن نظم و انضباط صحیح در اداره امور است (دلشادتهرانی، ۱۳۷۷، ج ۱، ص ۲۱۳). در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها، مشخص و چگونگی هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می‌شود. سازماندهی فعلیتی مستمر است و مدیر همواره با آن روبه‌روست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود (الوانی، ۱۳۸۶، ص ۹۵). عدم سازماندهی درست نیروها، شیرازه امور را از هم پاشیده، و اداره امور را به تباهی کشانده، سلامت سازمان را به خطر می‌اندازد. امیرالمؤمنین علی علیه السلام به مالک توصیه می‌کند: «وَاجْعَلْ لِرَأْسِ كُلِّ أَمْرٍ مِنْ أُمُورِكَ رَأْسًا مِنْهُمْ...» (نهج‌البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۵۳، ص ۴۱۳)؛ برای هر یک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد، و فراوانی کار او را درمانده نسازد.

از دیگر لوازم اساسی و مهم در تحقق نظم و انضباط امور، برنامه‌ریزی درست کارها توسط مدیر است، طوری که هر چیز در زمان معین صورت پذیرد. فقدان برنامه و عدم زمان‌بندی درست کارها و انباشته شدن امور، سبب درهم‌ریختگی و بی‌نظمی می‌گردد و سلامت سازمان را به خطر می‌اندازد. امام به مالک توصیه می‌کنند: «وَآمُضِ لِكُلِّ يَوْمٍ عَمَلَهُ، فَإِنَّ لِكُلِّ يَوْمٍ مَا فِيهِ» (همان، ص ۴۱۵)؛ و کار هر روز را در همان روز انجام ده؛ زیرا هر روزی، کاری مخصوص به خود دارد.

تقسیم کار از دیگر لوازم در نظم و نظام دادن کارهاست. امام علیه السلام به فرزندش امام حسن علیه السلام می‌فرمایند: «وَاجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ...» (همان، نامه ۳۱)؛ کار هر کدام از خدمتکارانت را معین کن و او را در برابر آن کار مسئول بدانی که تقسیم درست کار، سبب می‌شود کارها را به یکدیگر وا نگذارند، و در خدمت سستی نکنند.

## ۲. برقراری عدالت توسط مدیران

در روایات به برپایی عدالت توسط مدیر تأکید شده است چنانچه امیرالمؤمنین علیه السلام می‌فرماید: «زَيْنُ الْمَلِكِ الْعَدْلُ» (نراقی، ۱۳۸۵، ص ۴۷۷)؛ زینت پادشاه، عدالت است. پیامبر صلی الله علیه و آله می‌فرماید: «الْعَدْلُ حَسَنٌ وَلَكِنْ فِي الْأَمْرَاءِ أَحْسَنُ» (نهج‌البلاغه، ۱۳۸۴، ص ۳۶۴، ح ۲۴۲۸)؛ عدالت نیکوست ولی از زمامداران نیکوتر است. امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «الْعَدْلُ قَوَامُ الرَّعِيَةِ وَجَمَالُ الْوَلَاءِ» (طبرسی، ۱۳۸۰، ج ۷، ص ۷۱۴)؛ عدالت موجب پایداری ملک و ملت و سبب جمال و زیبایی دولت‌ها و حکومت‌هاست. از این

روایات، استنباط می‌شود برپایی عدالت توسط مدیر، از مواردی است که به پایداری و پیشرفت و بهبود سازمان کمک می‌کند و در تحقق سلامت سازمانی شایان اهمیت است.

یک مدیر تا حد امکان باید تبعیضات و ظلم را از نظام اداری از بین ببرد، عدالت اداری را جایگزین تبعیض اداری کند. در روش اداری، باید رفیق و عدم قساوت، مشورت و عدم خودرأیی، جلب رضایت کارکنان، مساوات و عدم اجحاف به کارکنان، الگوی یک مدیر اسلامی شود. در غیر این صورت، سلامت نظام اداری به خطر خواهد افتاد (خالقی مقدم، ۱۳۸۱، ص ۱۶۷). از مصادیق برقراری عدالت می‌توان به توزیع عادلانه امکانات و منابع، اجرای قوانین برای همگان، نظارت و ارزشیابی عادلانه، تشویق و تنبیه متناسب با عملکرد و عدم امتیازدهی اشاره کرد که مختصراً به هریک می‌پردازیم:

**الف. توزیع عادلانه امکانات و منابع:** از آنجاکه اموال و امکانات موجود در سازمان، متعلق به تمامی کارکنان است، توزیع آنها توسط مدیر بین یک گروه و یا تبعیض میان کارکنان، خیانت محسوب می‌شود و سلامت سازمان به خطر می‌افتد. بنابراین، مدیر یک سازمان سالم باید همه امکانات و منابع موجود را به عدالت، بین کارکنان تقسیم کند. امیرالمؤمنین علیه السلام نیز چنین رفتار می‌کردند. چنانچه ایشان به ابوهثیم، عمار یاسر و عبدالله بن ابی رفیع، که مأموران امام برای تقسیم بیت‌المال بودند، می‌فرمایند: «آن (بیت‌المال) را بین مردم به طور مساوی تقسیم نمایید» (قطب‌راوندی، ۱۳۷۸، ص ۱۵۵). همچنین ایشان خطاب به مصقلة بن هبیره شیبانی، فرماندار اردشیر خُره می‌فرمایند: «حق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند، در تقسیم بیت‌المال مساوی است» (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۴۳، ص ۳۹۳).

**ب. اجرای قوانین برای همگان:** امیرالمؤمنین علیه السلام در برابر تخلفات، برخوردی عادلانه و بدون تبعیض نشان می‌داد و هیچ چیز وی را از این کار باز نمی‌داشت. حضرت با مسئولان متخلف هم این‌گونه برخورد می‌کرد و هیچ مسئولی حتی به اتکای سوابق یا خویشاوندی خود با حضرت، خود را آزاد نمی‌دید. می‌توان به نامه ۴۱ **نهج البلاغه** اشاره کرد که حضرت پس از آگاهی از تخلف یکی از فرمانداران خود ایراد می‌فرمایند. همچنین حضرت خطاب به عمر می‌فرمایند:

... سه چیز است که اگر آنها را پاس داری و به آنها عمل کنی، از چیزهای دیگر تو را بی‌نیاز خواهند کرد، و اگر آنها را ترک کنی، سه چیز دیگر برای تو سودی ندارد. پرسید: ای ابوالحسن، آنها چیست؟ فرمود: بر خویشاوند و بیگانه حدود (قانون) را اقامه کردن، و در خرسندی و خشمناکی به کتاب خدا حکم کردن، و میان سرخ و سیاه به عدالت تقسیم کردن (مجلسی، ۱۳۶۴، ج ۲، ص ۲۱۸).

**ج. نظارت و ارزشیابی عادلانه و تشویق و تنبیه متناسب با عملکرد:** امام خطاب به مالک می‌فرمایند:

ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ أَمْرٍ مِنْهُمْ مَا أَتَى، وَلَا تَضْمَنْ بِلَاءَ أَمْرِئِ إِلَّا غَيْرَهُ ... (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، ن ۵۳، ص ۴۱۱)؛ در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمت هریک از آنان را شناسایی کن، و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته، و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار، تا شرافت و بزرگی کسی موجب نگرده که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی موجب شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی. هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشد؛ زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت، و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند، پس هر کدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده (همان، ص ۴۰۷).

در این مطالب، به این نکته اشاره شده که نیکوکار و بدکار در نظر مدیر یکسان نباشند و تلاش کارکنان به حساب دیگری گذاشته نشود. بنابراین، در صورتی که مدیر به عدالت رفتار کند و متناسب با عملکرد پاداش دهد، کارکنان عملکرد خود را بهبود می‌بخشند و بهبود عملکرد به سلامت سازمانی ختم می‌شود.

**د. عدم امتیازدهی:** امیرالمؤمنین علیه السلام نه تنها به کارگزاران ارشد خود سفارش اکید به مراقبت اطرافیان خود می‌کردند که آنها را تحت نظارت داشته باشند و مانع زیاده‌خواهی و امتیازطلبی آنها شوند، خود نیز به اطرافیان خویش بسیار سخت می‌گرفتند. در منابع و متون روایی و تاریخی، موارد متعددی از برخورد آن حضرت با اطرافیان خویش و پرهیز ایشان از دادن هرگونه امتیاز ویژه به آنان وجود دارد. از این موارد می‌توان به برخورد آن حضرت با برادرش عقیل اشاره کرد که در خطبه ۲۲۴ **نهج البلاغه** به آن اشاره شده است. ایشان همچنین خطاب به مالک می‌فرمایند:

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 هیچ‌کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمینی را واگذار مکن، و به‌گونه‌ای با آنان رفتار کن که قراردادی به سودشان منعقد نگردد که به مردم زیان رساند (همان، ص ۴۱۷).

از این فراز کلام امام به دست می‌آید در صورتی که مدیر نسبت به اطرافیان خود عدالت داشته باشد و امتیازی به آنها ندهد مگر در قبال انجام کارهای شایسته، آنها نیز برای دریافت امتیاز باید مثل سایر کارمندان عملکرد خود را بهبود بخشند و بهبود عملکرد، سلامت را ارتقا می‌بخشد.

### ۳. انتقادپذیری مدیران


مدیرانی می‌توانند موفق عمل کنند و از فساد و هرگونه تخلف در سازمان جلوگیری کنند که در اداره امور به حق عمل کنند و حق را به پا دارند و از روحیه انتقادپذیر و آماده برای پذیرش سخن حق و عدل بهره‌مند باشند. اگر مدیر پذیرای شنیدن نصیحت و انتقاد نباشد و گوش شنوا برای سخن حق و عدل نداشته باشد، نمی‌تواند حق را برپا دارد و از حقوق کارمندان دفاع نماید و از تخلف جلوگیری


کارهای مدیریتی بپردازند، ولی نباید مجموعه کارها و مدیریت زمان آنان گونه‌ای باشد که احتیاج پیش آید. هرچند در شرایط مختلف زمانی و با وجود امکانات گوناگون، شکل ارتباط مستقیم با کارمندان و لمس مشکلات آنان و در جریان امور بودن، تغییر می‌کند، اما پرهیز از احتیاج به عنوان یک اصل باید حفظ گردد (دلشادتهرانی، ۱۳۸۸، ص ۵۸۰).

احتیاج مدیران و دور شدن آنان از کارمندان و مشکلات آنها، نه تنها ارتباط قلبی و معنوی میان آنها را سست می‌کند، بلکه آگاهی لازم برای اداره امور را از آنان سلب می‌کند. احتیاج، ارتباط‌های انسانی را از بین می‌برد و ستمگری به بار می‌آورد. وقتی مسئولان نتوانند با کارمندان ارتباط مستقیم و عادی داشته باشند، هم راه‌های کسب اطلاعات محدود می‌شود و بسیاری از امور برایشان پنهان می‌ماند، یا دگرگون جلوه داده می‌شود و هم دوری از کارمندان، آنان را از عدالت و انصاف دور می‌سازد. پس عدم ارتباط با کارمندان سلامت سازمان را تهدید می‌کند.


#### ۵. صداقت مدیران

راغب اصفهانی «صدق» را مطابقت کردن گفتار با اعتقادات و با آنچه از آن خبر می‌دهد، تعریف می‌کند (محمّدی، ۱۳۸۰، ص ۱۷۱). «صدق» مقابل «کذب» است. صداقت و راستی یکی از فضایل بزرگی است که فطرت و سرشت آدمی بدان گرایش دارد و نیک دانستن آن، جزو ذات انسان است. این صفت پسندیده، نه تنها در گفتار بلکه در نیت و عمل نیز باید تبلور یابد (همان، ص ۱۷۴). در روایات صفت زشت دروغ، کلید گناهان شمرده شده است. همچنان‌که بسیاری از خوبی‌ها و نیکی‌ها از راستی سرچشمه می‌گیرند (همان، ص ۲۷۴). مهم‌ترین سرمایه یک جامعه، اعتماد متقابل و اطمینان عمومی است. آنچه این سرمایه را به نابودی می‌کشاند، دروغ، خیانت و تقلب است. بنابراین، در تعلیمات اسلامی دلیل عمده بر راست‌گویی و پرهیز از دروغ همین موضوع است (همان، ص ۲۷۶).

بسیاری از مدیران، وعده می‌دهند، اما به‌جا نمی‌آورند؛ سخنانی می‌گویند، اما خلاف آن را عمل می‌کنند. این امر، فساد را در سازمان افزایش می‌دهد و سلامت را تهدید می‌کند. بنابراین، برای جلوگیری از این امر، مدیران باید در گرو پیمان خویش با کارمندان بمانند و به آنچه گفته‌اند، پایبند باشند و هرگز از صداقت دور نشوند. امیرالمؤمنین علی  پس از بیعت مردم مدینه خطاب به آنها می‌فرماید: «به خدا سوگند! کلمه‌ای از حق را نپوشاندم، و هیچ‌گاه دروغی نگفتم» (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، خ ۱۶، ص ۳۹). همچنین می‌فرماید: «رهبر جامعه باید با مردم به راستی سخن گوید» (همان، خ ۱۰۸، ص ۱۴۳).

نماید. بنابراین، سلامت سازمان محقق نمی‌شود. امام علی  در صحرائی صفین فرمودند: چنان‌که از آدم‌های خشمگین کناره می‌گیرند، دوری نجوید و با ظاهرسازی با من رفتار نکنید، و گمان مبرید اگر حقی به من پیشنهاد دهید بر من گران آید، یا در پی بزرگ نشان دادن خویشم؛ زیرا کسی که شنیدن حق، یا عرضه شدن عدالت بر او مشکل باشد، عمل کردن به آن برای او دشوارتر خواهد بود. پس، از گفتن حق، یا مشورت در عدالت خودداری نکنید (همان، خ ۲۱۶، ص ۳۱۷).

#### ۴. ارتباط با زیردستان و عدم احتیاج مدیران

«احتیاج» در لغت به معنای در حجاب شدن، در پرده رفتن و روی نهان کردن است و در اصطلاح، به معنای حاجب داشتن، دور بودن از مردم، فاصله گرفتن از مردم، خود را از مردم جدا کردن، ارتباط مستقیم با مردم نداشتن و در نتیجه، بی‌اطلاع بودن یا کم‌اطلاع بودن از مردم و مشکلات ایشان است (دلشادتهرانی، ۱۳۸۸، ص ۵۷۹). امام علی  خطاب به فرماندار شهر مکه می‌فرماید:

جز زبانت چیز دیگری پیام رسانت با مردم و جز چهره‌ات دریانی نباشد و هیچ نیازمندی را از دیدار خود محروم مگردان؛ زیرا اگر در آغاز از درگاه تو رانده شود، گرچه در پایان حاجت او برآورده شود، دیگر تو را نستاید (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۶۷، ص ۴۳۳).

همچنین خطاب به فرماندار آذربایجان می‌فرماید:

پس از مردم روی پنهان مدار و حجاب از پیش خود بردار و در خانه‌ات را بر روی همگان باز نگه دار، و تکیه‌گاهت، حق و حقیقت باشد؛ زیرا آن کس که با حق همراه باشد، از عدالت منحرف نمی‌شود و نزدیکان و خواص را بر سایرین مقدم نمی‌دارد. و از هوای نفس و خواهش‌های نفسانی پیروی مکن که پیروی هوای نفس، تو را گمراه می‌کند و از راه خدا بازمی‌دارد. همانا آنان که از راه خدا منحرف می‌شوند، برای ایشان عذابی سخت است؛ زیرا روز حساب را فراموش کرده و از یاد برده‌اند (دلشادتهرانی، ۱۳۷۷، ج ۱، ص ۱۴۱).

خطاب به مالک می‌فرماید:

هیچ‌گاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌نظری و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد. نهان شدن از رعیت، زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است بازمی‌دارد، پس کار بزرگ، اندک، و کار اندک، بزرگ جلوه می‌کند. زیبا، زشت و زشت، زیبا می‌نماید و باطل به لباس حق درآید. همانا زمامدار، آنچه را که مردم از او پوشیده دارند نمی‌داند، و حق را نیز نشانه‌ای نباشد تا با آن راست از دروغ شناخته شود (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۵۳، ص ۴۱۷).

تعبیر «فَلَا تُطَوِّكَنَّ» (مبادا به درازا کشد)، بیانگر این است که مدیران نمی‌توانند در تمام اوقات در میان کارمندان و در ارتباط مستقیم با آنان باشند. طبیعی است که آنان گذشته از زندگی شخصی، باید به

**۶. نرمش و خشونت به جای مدیران**

در صورتی که یک مدیر در موضوعات مختلف رفتار شایسته‌ای را از خود نشان دهد؛ یعنی در جایی که مدارا شایسته است، مدارا کند و در جایی که سخت‌گیری لازم است، سخت‌گیری کند، کارمندان مراقب عملکرد خود می‌باشند. نرمش بیش از حد، کارمندان را نسبت به انجام وظایفشان سست می‌کند و اهداف سازمان محقق نمی‌شود و خشونت بیش از حد، کارکنان را نسبت به انجام وظایفشان دلسرد می‌کند و تحقق اهداف سازمان برایشان مهم جلوه نمی‌کند. در هر دو صورت، کارمندان به دنبال بهبود عملکرد خود نمی‌روند و سلامت محقق نمی‌گردد. بنابراین، برخورد شایسته مدیر در مشکلات می‌تواند به سلامت سازمان منجر شود. حضرت علی علیه السلام خطاب به یکی از فرمانداران می‌فرماید: «شدت و خشونت را با کمی نرمش درآمیز و در هر مورد که مدارا شایسته باشد، مدارا کن و درحالی که جز سخت‌گیری چاره‌ای نداری، تصمیم به شدت بگیر» (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۴۶، ص ۸۸۰).

**۷. رفاه و تأمین کامل کارمندان (مادی و غیرمادی)**

در فقه اسلامی «رفاه» عبارت است از: دارا بودن از امکانات مادی و معنوی در زندگی به گونه‌ای که فرد از نظر مالی و غیرمالی در آرامش و آسایش مطلوبی باشد. وقتی می‌توان عنوان «در رفاه بودن» را به کسی اطلاق کرد که وی به اندازه‌ای از امکانات مادی و معنوی برخوردار باشد و بتواند تمام امور مربوط به نیازهای جسمی و روحی خود و عائله تحت تکفل خود را برآورده ساخته، بتواند در انجام وظایف اجتماعی و امور مستحبی و ادای حقوق و تکالیفی که نسبت به دیگران دارد، کوشا باشد. با این بیان، تفاوت بین رفاه در عرف و فقه اسلامی روشن می‌گردد. رفاه در عرف فقط ناظر به آسایش و آسایش و توسعه مادی و غیرمالی در زندگی انسان است و در فقه اسلامی، اعم است از آسایش و توسعه مادی و غیرمالی در زندگی (گروهی از اساتید مدیریت، ۱۳۸۱، ص ۷۷۷).

امیرالمؤمنین علی علیه السلام آنجا که به مالک توصیه می‌کنند تا کارگزاران دولتی را از میان چه افرادی انتخاب کند، سپس می‌فرماید: «روزی فراوان بر آنان ارزانی دار» (نهج البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۵۳، ص ۴۱۱). تأمین کارمندان از نظر مادی موجب می‌شود کارمندان نسبت به آینده شغلی خود احساس اطمینان کنند و گرفتار فساد اقتصادی و مالی مانند رشوه‌خواری نگردند؛ زیرا این‌گونه انحرافات، اغلب از فشار مادی نشأت می‌گیرد. در صورتی که زندگی فرد تأمین شود، حاضر نخواهد شد حیثیت و شرف خود را به خاطر چیزی که نیازی به آن نداشته، به مخاطره اندازد و به اصلاح و خودسازی خود می‌پردازد و به مبحث خودکنترلی توجه می‌کند. در نتیجه، سلامت سازمانی محقق می‌گردد (عباسی و حسینی، در حال چاپ).

در فرمایشات حضرت امیر علیه السلام علاوه بر تأمین مادی کارمندان، محبت به کارمندان، دلجویی از کارمندان، گرمی داشتن و ستایش و تشویق کارمندان به چشم می‌خورد که اشاره به تأمین غیرمادی و عاطفی کارمندان دارد. حضرت خطاب به محمدبن ابی‌بکر، پس از عزل وی و نصب مالک اشتر، به جای ایشان به فرمانداری مصر، برای دل‌جویی می‌فرماید:

اگر من آن مقامی را که در اختیار توست از تو بگیرم، قطعاً به جای آن تو را مأمور کاری می‌کنم که هم زحمتش برای تو اندک و هم تصدی و مدیریت آن برای تو جالب‌تر باشد (نهج البلاغه، ۱۳۸۷، نامه ۳۴، ص ۸۵۳).

همچنین ایشان به مالک توصیه می‌کنند:

برگزیده‌ترین فرماندهان سپاه تو کسی باشد که از همه بیشتر به سربازان کمک رساند... همانا مهربانی تو نسبت به سربازان، دل‌هایشان را به تو می‌کشاند (همان، نامه ۵۳، ص ۴۰۹). ... سپس از میان مردم برترین فرد نزد خود را برای قضاوت انتخاب کن... و از نظر مقام و منزلت آن‌قدر او را گرمی دار که نزدیکان تو، به نفوذ او طمع نکنند (همان، ص ۴۱۱). ... همواره از آنان ستایش کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار (همان، ص ۴۰۹).

تأمین کارمندان از نظر مادی و غیرمادی موجب احساس رضایت و وفاداری و تعهد کارمندان نسبت به سازمان می‌شود. بی‌شک عوامل رفاهی، نقش مؤثری در بهره‌وری نیروی انسانی و سلامت سازمان خواهند داشت.


اهم آثار عوامل رفاهی عبارتند از:

الف. استصلاح نفس: یکی از مهم‌ترین آثار عوامل رفاهی این است که به واسطه آنها، زمینه تهذیب نفس و تحصیل تقوای الهی، که به تعبیری هدف اصلی آفرینش انسان است، فراهم می‌گردد. امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک می‌فرماید: «سپس روزی فراوان بر آنان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند» (همان، ص ۴۱۱). از این کلام گوهر بار به دست می‌آید که برخورداری نیروی انسانی شاغل در دستگاه‌های دولتی و غیردولتی از امکانات رفاهی و توسعه، این امکان را برای آنان فراهم می‌کند که بتوانند علاوه بر رشد و تکامل اخلاقی و تهذیب نفس، بسیاری از عوامل منفی و موانع رشد و ترقی خود را از میان بردارند. طبیعی است که نتیجه چنین امری، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در انجام وظایف محوله خواهد بود (گروهی از اساتید مدیریت، ۱۳۸۱، ص ۷۷۹).

ب. به‌کارگیری تمام توان (کاری و اثربخشی): یکی دیگر از آثار، این است که فرد در انجام وظایف محوله از هیچ تلاشی دریغ نورزیده و با اطمینان خاطر و اندیشه‌ای واحد، تمام توان خود را در راه



## ۸. پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارمندان

پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری از جمله اخلاق حرفه‌ای مدیران و کارمندان است. رسول خدا  می‌فرماید:


بدانید که همه شما سرپرست و رعیت‌دار هستید و همگان درباره رعیت و زیردستان خود بازخواست می‌شوند. فرمانروا، سرپرست مردم است و نسبت به رعیت خود بازخواست می‌شود. مرد، سرپرست خانواده خویش است و درباره آنها باید پاسخ‌گو باشد و زن، سرپرست خانه و فرزندان شوهر خود است و درباره آنها باید پاسخ دهد (محمدری‌شهری، ۱۳۷۷، ج ۵، ص ۲۳۱، ح ۸۰۳۴).


پاسخ‌گویی مدیران از اهمیت بسیاری برخوردار است. چنانچه امیرالمؤمنین به مالک یادآور می‌شوند:

بخشی از کارها به گونه‌ای است که خود باید انجام دهی، مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آنجا که مشیان تو از پاسخ دادن به آنها در مانده‌اند: *ثُمَّ أَمُورٌ مِنْ أُمُورِكَ لَا يَدُلُّكَ مِنْ مُبَاشَرَتِهَا: مِنْهَا إِجَابَةُ عَمَلِكَ بِمَا يَفِيَا عَنْهُ كِتَابُكَ (نهج‌البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۵۳، ص ۴۱۵). ... در بامداد و شامگاه در یک مجلس عمومی با مردم کشتین، به کسانی که پرسش‌هایی دارند، پاسخ بده (همان، نامه ۶۷، ص ۴۳۳).*

در صورتی که مدیران مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گو باشند، طبق اهداف سازمان گام برمی‌دارند و از انجام هر عملی که به کارکنان کمک می‌کند تا عملکردشان بهبود یابد، چشم‌پوشی نمی‌کنند و در تصمیم‌گیری‌های سازمان با دقت عمل می‌کنند و برای حل هر مشکلی، از بهترین راه‌حل استفاده می‌کنند و مشکلات سازمان را مشکل خود دانسته، برای آن کوشش می‌کنند. در نهایت، در راستای سلامت سازمان گام برمی‌دارند. کارمندان نیز در صورتی که مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گو باشند، نسبت به وظایف محوله خود بسیار با دقت عمل می‌کنند و براساس اهداف سازمان گام برمی‌دارند و روز به روز عملکردشان بهبود می‌یابد.

## ۹. فرمانبرداری کارمندان


کارکنان در هر پستی باید در برابر مسئول بالاتر، مطیع باشند. آنان باید مأموریت‌ها، بخش‌نامه‌ها و درخواست‌هایی که صادر می‌شود، به دقت اجرا نموده، در انجام دقیق آنها سستی نکنند. فرمانبرداری از مسئول مافوق، از آنجاکه از هرج و مرج جلوگیری می‌کند و کمک می‌کند تا کارمندان هماهنگ با یکدیگر عمل کنند و در راستای اهداف سازمان و بهبود عملکرد گام بردارند، منجر به سلامت سازمان می‌شود. البته فرمانبرداری از مسئول مافوق، در صورتی شایسته است که مسئول مافوق براساس معیارهای عام و خاص به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته در سطوح عالی سازمان انتخاب و جذب شده باشد و برخلاف دستورات الهی فرمانی ندهد. حضرت علی 

پیشرفت و توسعه به‌کار می‌گیرد؛ زیرا این نکته بدیهی است که آسایش و رفاه انسان در زندگی، ارتباط تنگاتنگی با کارایی و ثمربخشی و در نهایت، ارتقای بهره‌وری او خواهد داشت؛ چراکه انسان دارای ابعاد مختلف و نیازهای متفاوتی است که برآورده شدن هر یک از آنها، تأثیر بسزایی در روحیه و توانایی او خواهد داشت. از اساسی‌ترین نیازهای انسان، که آثار ارزشمندی هم دارد، تأمین آسایش و رفاه در زندگی است. همچنان‌که حضرت علی  با تکیه بر این موضوع، که آسایش و رفاه کارگزاران دارای آثار مثبتی همچون کارایی و ثمربخشی آنان در انجام وظایف محوله است، نسبت به وظایف فرمانده سپاه اسلام می‌فرماید:


برگزیده‌ترین فرماندهان سپاه تو کسی باشد که از همه بیشتر به سربازان کمک رساند و از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان گذارد، به اندازه‌ای که خانواده‌هایشان در پشت جبهه و خودشان در آسایش کامل باشند تا در نبرد با دشمن، سربازان اسلام تنها به یک چیز بیندیشند. همانا مهربانی تو نسبت به سربازان، دل‌هایشان را به تو می‌کشانند (نهج‌البلاغه، ۱۳۸۸، نامه ۵۳، ص ۴۰۹).

بنابراین، در خصوص نقش عوامل رفاهی بر کارایی و ثمربخشی نیروی انسانی باید گفت: توجه دستگاه‌های دولتی به امور یادشده، می‌تواند نقش مؤثری در پیشرفت و سازندگی و بهره‌گیری بهینه از توانایی و استعداد های آنان و ارتقای بهره‌وری آنان و در نهایت، بهبود سلامت سازمان داشته باشد.


**ج. جلوگیری از ظلم و خیانت:** به وجود آمدن زمینه‌های حفظ و سالم ماندن افراد از ارتکاب ظلم و خیانت، از دیگر آثار مهم عوامل رفاهی است. در دیدگاه آموزه‌های دینی، انسان به لحاظ برخورداری از اراده و اختیار در هر شرایطی می‌تواند خود را به دور از آلودگی نگه دارد. اما به وجود آمدن بعضی شرایط که معمولاً در نتیجه عمل نمودن به احکام و مقررات دین مبین اسلام است، زمینه را برای گناه فراهم می‌سازد. از آنجاکه ایمان و اراده تمامی افراد به حدی نیست که بتوانند در زمان بروز چنین شرایطی خود را حفظ نمایند، می‌توان فقر را یکی از زمینه‌های بروز بعضی گناهان و تعدی‌های انسان دانست. در آموزه‌های دینی از اموری یاد شده است که وجود آنها، زمینه اصلاح و انجام اعمال شایسته را برای انسان فراهم می‌سازد. برای نمونه، می‌توان به برخورداری افراد از امکانات رفاهی در زندگی و محیط کار اشاره نمود. چنانچه حضرت علی  به مالک می‌فرماید: «و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زند» (همان، ص ۴۱۱). بنابراین، می‌توان گفت: عوامل رفاهی علاوه بر اینکه زمینه تعدی و ظلم نیروی انسانی به حقوق دیگران را از بین می‌برد، به انسان آن توان را نیز می‌بخشد که نسبت به حقوق و اموال دیگران امانتدار باشد. تحقق چنین ارزشی، مسئولان دستگاه‌ها را ملزم می‌سازد در جهت استقرار و حفظ چنین ارزش‌هایی در کارگزاران به‌طور جدی تلاش نمایند.

در این مقاله، به بررسی ارزش‌های اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان از منظر کلام معصومان  پرداخته شد که در آن، به اخلاق فردی و حرفه‌ای کارکنان توجه شده است. اخلاق فردی این است که کارکنان سازمان در احوال شخصی خود دارای چه رفتارهایی باشند که از آن جمله به ایمان، تقوا، اخلاص، خداترسی، توکل و توسل اشاره شد.

اخلاق حرفه‌ای، مجموعه قوانین اخلاقی است که از ماهیت حرفه یا شغل به دست آمده است. از آن جمله به نظم مدیران، برقراری عدالت توسط مدیران، انتقادپذیری مدیران، ارتباط با زیردستان، صداقت مدیران، نرمش و خشونت به جای مدیران، تأمین کامل کارمندان، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری مدیران و کارمندان، فرمانبرداری و مدارا با مسئول مافوق اشاره شد.

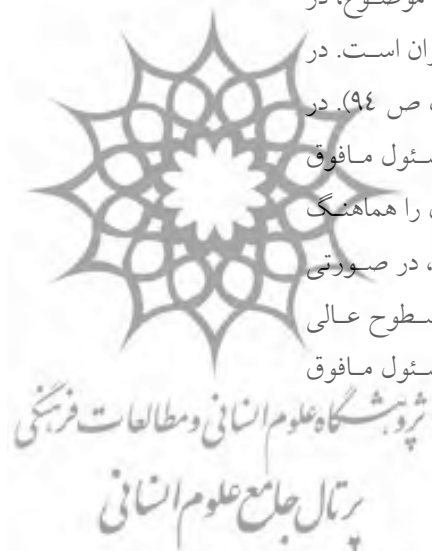
خطاب به فرماندار آذربایجان، پس از جنگ جمل، می‌فرمایند: «تو بایستی مطیع و فرمانبردار مسئول مافوق خود باشی» (همان، نامه ۵، ص ۳۴۵). امام سجاد  نیز می‌فرمایند: «اما حق کسی که تو را مدیریت می‌کند، این است که وی را در هر امر کوچک و بزرگی اطاعت نمایی مگر آنکه کاری برخلاف دستور الهی به تو محول نماید و فرمان وی تو را از برآورده ساختن حقوق الهی و توده مردم محروم گرداند. در این صورت، لازم است نخست، حق الهی و مردم را به جا آوری و پس از آن دستور وی را اجرا نمایی (عطاران طوسی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۲).

### ۱۰. مدارا با مسئول مافوق

یکی از خصوصیات اخلاقی ضروری و اجتناب‌ناپذیر برای کارمندان، ویژگی رفق و مدارا است. این خصوصیت کارمندان را قادر می‌سازد در شرایط مختلف انعطاف لازم را داشته باشند. این موضوع، در متون اسلامی با واژه «رفق» و «لین» آمده است که هر دو به معنی نرمش در برخورد با دیگران است. در فارسی، برای ادای این معنی معمولاً واژه «مدارا» به کار می‌رود (میرتاج‌الدینی، ۱۳۷۴، ص ۹۴). در اخلاق حرفه‌ای مدیران، از نرمش و خشونت به جا صحبت شد. در اینجا از مدارا با مسئول مافوق صحبت می‌شود. مدارا با مسئول مافوق، از هرج و مرج جلوگیری می‌کند و تمامی کارمندان را هماهنگ با یکدیگر می‌کند تا در راستای اهداف سازمان گام بردارند. البته مدارا با مسئول مافوق، در صورتی شایسته است که مسئول مافوق طبق معیارهای به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته در سطوح عالی سازمان انتخاب شده باشد. در مورد مدارا با مسئول مافوق، امام صادق  می‌فرمایند: «با مسئول مافوق خویش و نمایندگان وی، مدارا کن» (عطاران طوسی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۸).

### نتیجه‌گیری

یکی از راهکارهای سالم‌سازی محیط سازمانی، احیای اخلاقیات در سازمان است. اخلاق در سازمان، ارتباطات اثربخش را به وجود می‌آورد و موجب بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی کارکنان و تعالی و پیشرفت سازمان می‌شود. از آنجاکه جامعه ما، جامعه‌ای اسلامی است، باید با رعایت ارزش‌های اخلاقی، سلامت سازمان را ارتقا بخشیم. در آموزه‌های دینی معیار سلامت، حرکت در مسیر تکامل است و مبنای ارزیابی سازمان، رضایت خداوند رحمان است. سازمان سالم از دیدگاه آموزه‌های دینی، گروه اجتماعی با آرمان مشترک خدا و تقرب به اوست که با تقسیم وظایف نسبت به هدف‌های مشترک و تأمین مؤثر نیازهای گروه‌های ذی‌حق به توسعه و کمال آنان به سمت این آرمان کمک می‌کند.



## منابع

- نهج الفصاحه (۱۳۸۴)، ترجمه ابوالقاسم پاینده، چ دوم، اصفهان، خاتم الانبیاء.
- نهج البلاغه، (۱۳۸۸) ترجمه محمد دشتی، تهران، پیام عدالت.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، چ سی و یک، تهران: نشر نی.
- بنی‌اسدی، حسین (۱۳۷۶)، «سازمان سالم»، تدبیر، ش ۷۸، ص ۲۴-۳۰.
- تولایی، روح‌اله (۲۰۱۰)، «عوامل تأثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان»، *توسعه انسانی پلیس*، ش ۲۵، ص ۱.
- جاهد، حسینعلی (۱۳۸۴)، «سلامت سازمانی»، تدبیر، ش ۱۵۹، ص ۱۶-۲۱.
- جعفرنژاد، محمدجواد (۱۳۸۰)، اخلاق کارمندان، قم: سلسله.
- حسینی، ابوالقاسم (۱۳۶۴)، بررسی مقدماتی اصول روان‌شناسی اسلامی، مشهد: دانشگاه فردوسی.
- حسینیان، سیمین (۱۳۸۵)، اخلاق در مشاوره و روانشناسی، تهران، تربیت.
- خالقی‌مقدم، معصومه (۱۳۸۱)، «نظام مدیریت بدون تبعیض چگونه نظامی است؟»، در: *مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری*، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- دلشادتهرانی، مصطفی (۱۳۷۷)، دولت آفتاب، تهران: خانه اندیشه جوان.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۸)، دلالت دولت، تهران: دریا.
- رحمان‌سرشت، حسین و دیگران (۲۰۰۹)، «مسئولیت اجتماعی؛ اخلاقیات فراسازمانی»، تدبیر، ش ۲۰۴، قابل دسترس در پایگاه مقالات علمی مدیریت، ص ۴-۱.
- روحی، رباب (۱۳۸۷-۸۸)، اخلاق در تورات و نهج‌البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- زمانی‌فریزه‌ندی، منوچهر (۱۳۸۱)، «اخلاق کارگزاران اسلامی و تطبیق آن با اخلاق کارگزاران سیستم بانکی»، *بانک صادرات ایران*، ش ۲۰، ص ۷۰-۷۶.
- سیدرضی (موسوی)، محمدبن حسین، نهج‌البلاغه، (۱۳۸۸) ترجمه محمد دشتی، تهران، پیام عدالت.
- شالبافیان، معصومه (۱۳۸۷-۸۸). تدوین مفاهیم کلیدی اخلاق حرفه‌ای مدیریت آموزشی در مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه‌های تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- شاه‌آبادی، محمدمهدی و مهدی قضاوی‌زاده (بی‌تا)، عرصه‌هایی از تجلی جهان‌بینی توحیدی در مدیریت. درآمدی بر علوم انسانی اسلامی، صص ۲۱۶-۲۰۵.
- طبرسی، فضل‌بن حسن (۱۳۸۰)، تفسیر مجمع‌البیان، ترجمه علی کرمی، تهران، فراهانی.
- عباس شفیعی و دیگران (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- عباسی، عفت و نجمه حسینی (در حال چاپ)، «نقش اخلاق حرفه‌ای در بهبود ارتباطات و ارتقای سلامت سازمانی مدارس»، در: *مجموعه مقالات همایش ملی رویکرد اسلامی در مدیریت آموزش و پرورش: نوآوری‌ها و تجربه‌های موفق مدارس*.
- عطاران طوسی، علی‌اصغر (۱۳۸۴)، نقش و حقوق کارکنان در سازمان‌ها از دیدگاه امام علی ، قم، بوستان کتاب.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۸)، «سلامت سازمانی مدرسه»، *مدیریت در آموزش و پرورش*، دوره، ششم، ش ۲۱، ص ۱۴-۳۳.
- فیض‌الاسلام، علی‌نقی (۱۳۷۴)، ترجمه و شرح نهج‌البلاغه، تهران، فیض‌الاسلام.
- قوام‌ملکی، احدفرامرز (۱۳۸۸)، درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، چ دوم، تهران: سرآمد.
- قطب‌راوندی سعیدبن هبه الله (۱۳۷۸)، جلوه‌های اعجاز معصومین ، ترجمه غلام‌حسن محرمی، قم: انتشارات اسلامی.
- قمی، شیخ‌عباس، بی‌تا، سفینه البحار، قم، اسوه.
- کتابچی، محسن (۱۳۸۳)، مدیریت موفق، تهران، نشر الف.
- گروهی از اساتید مدیریت (۱۳۸۱)، «نقش عوامل رفاهی در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه ارزشی اسلام»، در: *شبهه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی*، چ سوم، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۶۴)، آداب معاشرت، ترجمه محمدباقر کمره‌ای، تهران، اسلامیة.
- محمدی، حمید (۱۳۸۰)، مفردات قرآن، قم، مؤسسه فرهنگی - تحقیقاتی دارالذکر.
- محمدی‌ری‌شهری، محمد (۱۳۷۷)، *میزان‌الحکمه*، ترجمه حمیدرضا شیخی، چ هشتم، قم، دارالحدیث.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۶)، *میزان‌الحکمه*، ترجمه حمیدرضا شیخی، چ هشتم، قم، دارالحدیث.
- میرتاج‌الدینی، محمدرضا (۱۳۷۴)، اخلاق کارگزاران حکومت از دیدگاه اسلام، تهران، سازمان تبلیغات اسلامی.
- نراقی، ملاصدرا (۱۳۸۵)، *معراج‌السعادة*، چ دوازدهم، قم، هجرت.
- هس‌مر، آل‌تی (۱۳۸۲)، اخلاق در مدیریت، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هنلی، علی‌المنقی ابن حسام‌الدین، ۱۳۶۴ق، *کنز‌العمال*، معاصمه حیدآباد دائرة المعارف العثمانية
- هوی، وین ک و سیسل ج میسکل (۱۳۷۱)، *تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی*، ترجمه میرمحمد سیدعباسی‌زاده، ارومیه، انتشارات انزلی.
- Hilton, Brown .E. (1997), "Improving organizational health by addressing organizational trauma", *Journal of Organizational Change Management*, Vol:10 , N:2.
- Hoy, W.K; Tarter, C.J. & Kottkamp, R.B. (1993), *Measuring Organizational Climate*, Sage publications, the international professional publisher, newbury park, London, new diehl.
- Korkmaz, M. (2007), "The effect of leadership style on organizational health", *Educational Research Quarterly*, N3 , p:22-54.
- Lynden, J.A. & Klinge, W. (2000), "Supervising Organizational Health", *Supervision Journal*.
- Miles, Matthew. B. (1965). "Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground", in *change Processes in the Public Schools*, CASEA, Oregon, p:11-34.
- Tsui, K.T. & Cheng, Y.c. (1999), "School organizational Health and teacher commitment: A contingency study with multi-level Analyses", *Educational Research and Education*, N:3, p:429-268.
- Wayne, K. & Feldman, J.A. (1987), "Organizational Health: The concept and its measure", *Journal of research and development in education*, N:4.