



## مدیریت استرس کارکنان در سازمان با رویکرد اسلامی

محمدجواد حسنی<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۶-۱۰-۱۴۰۱

پذیرش: ۲۳-۱۱-۱۴۰۱

### چکیده

تحقیق حاضر با موضوع «مدیریت استرس کارکنان در سازمان با رویکرد اسلامی» انجام شده است. مسئله تحقیق این است که در رابطه با مدیریت استرس در سطح سازمانی از دیدگاه اسلام تحقیقی تا حالا صورت نگرفته است و یا اینکه من دسترسی پیدا نکردم. هدف ما در تحقیق حاضر این است که دیدگاه اسلام را در این زمینه به دست آوریم و برای رسیدن به این هدف اطلاعات مرتبط را با ادبیات مدیریتی از طریق روش کتابخانه‌ای از آیات و روایات و سیره معصومین (علیهم‌السلام) به دست آوریم و با روش تحلیلی و استنباطی به تحلیل و سپس استنباط مطالب موردنظر از میان آن‌ها پرداختیم نتایج و یافته‌های تحقیق عبارت‌اند: از تنوع بخشیدن به اهداف عملیاتی سازمان، علم و تخصص، تعیین نقش و شغل، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتباطات سالم سازمانی، توجه، تمجید و تشویق کارکنان، هماهنگی مسئولیت با توانایی‌های فردی، پرداخت به‌موقع اجرت کارکنان، نهادینه‌سازی فرهنگ نقدپذیری در سازمان، تأمین نیازهای معیشتی کارکنان، هدف‌گذاری در سازمان، آشنای با فرهنگ سازمان، تعهد سازمانی.

**واژگان کلیدی:** استرس، مدیریت، آرامش، کارکنان، سازمان، رویکرد اسلامی

<sup>۱</sup> - دانشجو پژوه دکترای قرآن و علوم - گرایش مدیریت.



## مقدمه

یکی از مباحثی که در مدیریت رفتارسازی‌مانی از او بحث به میان آمده است مدیریت استرس کارکنان است مدیریت استرس، در عملکرد کاری کارکنان تأثیر زیادی دارد اگر بخواهیم کارکنان در سازمان حفظ شود و تأخیر و غیبت و ترک سازمان نکنند باید استرس کارکنان در سازمان مدیریت شود.

در زندگی همه افرادی که دارای شغل هستند استرس وجود دارد و به گونه‌های مختلفی به آن‌ها فشار وارد می‌کند و ما انسان‌ها اصلاً نمی‌توانیم استرس را از زندگی به‌طور کلی حذف کنیم بلکه باید آن را مدیریت کنیم و هدف ما از این تحقیق این است که راهکارهای برای مدیریت استرس کارکنان از دیدگاه اسلام ارائه کنیم که برای رسیدن به این هدف، این موضوع را باید از لابه‌لای منابع مدیریتی و منابع مدیریت اسلامی و از قرآن و احادیث به روش توصیفی استنباطی استخراج و به‌دست‌آمده آوریم.

### الف) بیان مسئله

سازمان یک‌نهاد اجتماعی و دارای هدف و نظامی است امروزه، منابع انسانی نقش مهمی در رشد و توسعه‌ی اهداف سازمان‌ها دارند و در حال حاضر نیز با همه پیشرفت‌های تکنولوژیک و فناوری‌های متنوع در سازمان‌ها، هنوز منابع انسانی مهم‌ترین بازوی رشد و ترقی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

بنابراین کلیه عواملی که در عملکرد کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، نگهداری کارکنان توانمند است. نظام نگهداری منابع انسانی به حفظ و تقویت جسم و جان کارکنان از یک‌سو و به علاقه‌مندی کارکنان به کار و محیط کار از سوی دیگر توجه دارد. در قرن حاضر با پیشرفت فن‌آوری و افزایش نقش‌های نیروی انسانی سازمان‌ها، فشارهای عصبی و استرس یکی از بحرانی‌ترین مسائل زندگی کاری در جهان پیچیده صنعتی است و منابع و هزینه‌های زیادی در اثر آن از بین می‌رود. امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، فشارهای عصبی به درجات



گوناگونی وجود دارد و چنانچه این فشارها به صورت شدید و طولانی مدت در سازمان‌ها وجود داشته باشد حیات سازمان را به خطر می‌اندازد.

کارکنان یکی از آسیب‌پذیرترین قشرها در برابر استرس هستند زیرا در صورتی که محیط سازمان‌ها موردتهاجم استرس قرار گیرد، آثار منفی آن به سرعت در عملکرد آن‌ها و همچنین عملکرد سازمان نمود خواهد داشت. از این رو لازم است نسبت به فشار عصبی کارکنان در سازمان‌ها توجه خاص شود. از آنجایی که این موضوع در مدیریت علمی و با نگاه غربی موردتحقیق و پژوهش قرار گرفته است اما از منظر اسلام توجه خیلی زیاد در این زمینه نشده است تحقیق حاضر بر آن است که این خلأ را پر نماید و از منظر اسلام به این مسئله بپردازد و این موضوع را در قرآن و روایات موردتحقیق و بررسی قرار دهد.

#### **ب) روش تحقیق حاضر**

روش انجام پژوهش در این تحقیق به صورت کلی توصیفی - تحلیلی است که مباحث گردآوری شده از منابع اسلامی چون قرآن و سنت پیرامون مدیریت استرس کارکنان در سازمان، تحلیل و تبیین می‌شود تا راهکارهای مناسبی در این زمینه ارائه شود و برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع از شیوه مستقیم استفاده شده است مراد از شیوه مستقیم این است که نگارنده با بررسی کلیه منابع اسلامی نظیر قرآن و روایات، سیره‌های نظری و عملی معصومین (علیهم‌السلام) آثار فقها و دانشمندان اطلاعات مربوط به موضوع تحقیق را جمع‌آوری کرده است.

در این روش درصدد آن شدیم که علاوه بر توصیف آنچه هست، به استنباط نیز بپردازیم به این صورت که ما از آیه و روایت و سیره معصومین (علیهم‌السلام) به دلالت‌های گوناگون تطابقی و تضمینی و التزامی استنباط کنیم که در سطح سازمانی چه راهکارهای وجود دارد.

برای گردآوری اطلاعات لازم جهت تدوین این پژوهش، از روش کتابخانه‌ای بهره‌گیری شده است. به این جهت، از کتب و مقالات فارسی، انگلیسی و منابع اینترنتی استفاده شده است. بعلاوه، مهم‌ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، «برگه‌نویسی» از کتب و مقالات بوده است.



۱. مفاهیم

## الف) استرس

برای استرس تعریف‌های مختلفی شده که از مجموع آن‌ها این تعریف انتخاب شده است:

«استرس به مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و پیش‌بینی نشده داخلی و خارجی اطلاق می‌گردد؛ بدین گونه که هرگاه تعادل داخلی یا خارجی از میان برود، استرس پدید می‌آید.» (دونالد، ۱۳۷۹: ۲۰)

بنابراین از مجموع تعاریفی که برای استرس کرده‌اند، این به دست می‌آید که استرس را می‌توان فرسودگی عاطفی بدنی معنی کرد که در اثر فشار و حوادث زندگی و مشکلات واقعی یا ذهنی و قرار گرفتن در معرض مسئولیت‌های زندگی برای انسان به وجود می‌آید که در نتیجه، انسان، آرامش درونی و کنترل خود را از دست می‌دهد.

## ب) تعریف مدیریت استرس

مدیریت استرس، به کار گرفتن استراتژی‌های متعددی در جهت اداره یا مهار استرس است اما این استراتژی‌ها از فردی به فردی دیگر و در یک فرد از زمانی به زمانی دیگر متفاوت است. (خانکا، ۱۳۸۹: ۲۸۰). روان‌شناسان راهکارهایی را برای مقابله با فشار روانی مطرح نموده‌اند و اسلام نیز در طی قرون متمادی موفق شده است میلیون‌ها نفر را در مناطق مختلف جغرافیایی و از نژادهای گوناگون به خود جذب کند و با تغییر سبک زندگی آن‌ها، برای زندگی اجتماعی و فردی آنان قوانین مطلوبی وضع نماید. بی‌شک دین مبین اسلام از روش‌هایی تبعیت نموده که حتی اگر عنوان سازمان و نظام روان‌شناسی بدان ندهیم، دارای یک دستگاه روان‌شناسی مخصوص به خود است که خاستگاه نخستین آن قرآن کریم است. لذا توجه به قرآن در ریشه‌کنی این نوع بیماری‌ها می‌تواند به‌عنوان مؤثرترین شیوه به شمار آید و این خود بُعدی فراگیر از عظمت قرآن کریم، اعجاز و اثرگذاری آن در امور خدماتی و درمانی را نمایان می‌سازد. (نجاتی، ۱۳۷۶: ۵۸)



### ج) رویکرد اسلامی

رویکرد اسلامی، یعنی موضوعی که بر اساس و محوریت قرآن و سیره پیشوایان اسلام شکل گیرد. بنابراین می‌توان گفت: رویکرد اسلامی عبارت است از استناد به قرآن، گفتار، رفتار و سنت پیامبر اکرم (ص) و پیشوایان معصوم (علیهم‌السلام).

### د) منشأ استرس بر اساس مبانی اسلام

در متون دینی، زندگی دنیایی سراسر آمیخته با فشارها و سختی‌ها توصیف شده است در برخی روایات از دنیا به‌عنوان به منبع استرس و عامل فشار روانی یاد شده است (سید رضی، ۱۳۸۵:۳۶۷) که در آن خداوند انسان را با نیکی و بدی‌ها، ترس و گرسنگی، کمبودهای مالی و جانی و آسیب دیدن محصولات کشاورزی می‌آزماید (بقره/۱۵۵).

همه افرادی که در دنیا زندگی می‌کنند، دائماً تهدید می‌شوند. انسان از فضای بسته و امن رحم مادر به دنیا و محیط خانواده که فضای بزرگ‌تر و پر از عوامل تنیدگی زاست، قدم می‌گذارد؛ بنابراین، فشار روانی، جنبه عمومی و فراگیر زندگی است و افراد از زمانی که به دنیا می‌آیند همواره در معرض عوامل تهدیدکننده‌اند که می‌تواند تعادل حیاتی فرد را به مخاطره اندازد. (مجلسی، ۱۴۲۱: ۶۲۸) بااینکه درد و رنج پدیده‌های کلی بشر هستند و ماهیت دنیا با آن آمیخته است، پذیرش آن‌ها برای ما راحت نیست. انسان‌ها تدابیر بسیار وسیعی برای اجتناب از تجربه درد و رنج اختراع کرده‌اند. گاهی انسان‌ها با داروهای مسکن و آرامش‌بخش‌ها سعی می‌کند درد و رنج ناشی از مشکلات زندگی را کاهش دهد، در مواقع دیگر ممکن است خود را در کارها و سرگرمی‌های مختلف غرق سازند تا از فکر در مورد مشکلات زندگی اجتناب ورزند. این کار ممکن است تسکین موقتی ایجاد نماید؛ اما بهتر آن است که واقع‌بینانه به زندگی نگاه شود. می‌توان با تلقی درست از زندگی و آشنای با مشکلات آن مانند فقر، بیماری و پیری، آمادگی بیشتری برای مقابله با آن پیدا کرد. اگر بپذیریم که درد و رنج، بخشی از موجودیت ماست، زمینه را برای چاره‌جویی و عبور موفق از مشکلات زندگی فراهم می‌شود. (سالاری فر، ۱۳۸۹: ۲۴۲-۲۴۳)



## نظریه‌های استرس

با وجود تحقیقات وسیعی که در زمین استرس انجام شده و استفاده گسترده‌ای که از این مفهوم می‌شود، هنوز هم استرس به‌طور دقیق تعریف نشده است. برخی از افراد وقتی در مورد استرس صحبت می‌کنند، در واقع به یک محرک محیطی اشاره می‌کنند. بعضی آن را پاسخی به محرک محیطی می‌بینند و عده‌ای آن را در تعامل بین محرک محیطی و پاسخ جستجو می‌کنند. نظریه پردازان و پژوهشگران مختلف نیز هرکدام استرس را از زاویه‌ی متفاوتی تحلیل کرده‌اند. در اینجا به بررسی برخی از این نظریه‌ها می‌پردازیم.

### الف) استرس به‌عنوان پاسخ درونی

"هانس سلیه"<sup>۱</sup> را می‌توان نخستین کسی دانست که در ۱۹۵۶ استرس را به‌عنوان پدیده‌ای تازه‌ای در نوع خود به‌طور کامل شرح می‌دهد "سلیه" که توجه خود را بر پاسخ بدن در برابر خواست‌هایی که بر آن وارد می‌شوند متمرکز کرده بود، معتقد بود که پاسخ فردی که در معرض استرس قرار می‌گیرند از الگوی عام و یکسان پیروی می‌کند، و این الگوی معین را سندروم سازگاری عمومی نامید که دارایی سه مرحله است:

#### ۱- مرحله هشدا<sup>۲</sup>

بدن پاسخ اولیه‌ای در برابر عامل استرس از خود نشان می‌دهد. این مرحله فاصله زمانی کوتاهی را در برمی‌گیرد که در آن بدن مقاومت کوتاهی از خود نشان می‌دهد و در پی آن مقاومت طولانی‌تری فرامی‌رسد. در این مرحله تغییراتی در بدن رخ می‌دهند تا آن را برای پاسخی فوری آماده کنند از جمله، ضربان قلب تند می‌شود و فشارخون بالا می‌رود. در صورتی که عامل استرس باقی بماند مرحله دوم فرامی‌رسد

#### ۲- مرحله مقاومت<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> Hans Selye

<sup>۲</sup> Stage of Alarm



در این مرحله پاسخ‌های اولیه‌ی که در مرحله هشدار ظاهر شده بودند، جای خود را به پاسخ‌هایی می‌دهند تا سازگاری طولانی‌تری را به وجود آورند. در اینجا برگشتن به حالت تعادل برای بدن ضروری است

### ۳- مرحله از پا درآمدن<sup>۲</sup>

این اصطلاح از نظر "سلیه" به این معنی است که بدن نمی‌تواند به‌طور نامحدود، به مقابله با عامل استرس ادامه دهد و انرژی لازم برای ادامه سازگاری به پایان می‌رسد و فرد از توان می‌افند؛ که وجه مشخصه این مرحله از دست دادن مقاومت در برابر عامل استرس، فرسودگی و از پا درآمدن است که حتی ممکن است به مرگ منجر شود. با وجود نقاط قوتی که نظریه "سلیه" داشت امروزه بر نظر او ایراداتی وارد است از جمله اینکه: پاسخ افراد گوناگون در برابر استرس شکل یکسانی ندارد و به‌سختی می‌توان این نظریه‌ی سلیه را پذیرفت.

ثانیاً این الگو می‌گوید که در برابر عامل‌های گوناگون استرس، پاسخ هم یکسان است. حال آنکه می‌دانیم برخی عامل‌های استرس‌زا به‌ویژه آن‌هایی که از مجموعه خواسته‌های بیرونی و درونی تشکیل شده‌اند، پاسخ‌های متفاوتی را به وجود می‌آورند علاوه بر این انتقادات، می‌توان گفت که حتی افراد مختلف نسبت به عامل‌های استرس‌زای یکسان و مشابه، عکس‌العمل‌های متفاوتی دارند چیزی که "سلیه" معتقد بود چنین نیست. (رندال راس، ۱۳۸۵: ۲۳ - ۲۸)

### ب) نظریه عوامل محیطی استرس

در مهندسی، استرس را حاصل جمع نیروهایی می‌دانند که چنانچه بر قطعه‌ی یا دستگاهی وارد شود می‌تواند آن را درهم بشکند، بنابراین وقتی فشار متراکم و بیشتر از میزان مقاومت شیء بر او وارد شود آن شیء را متلاشی می‌کند. در

<sup>۱</sup> Stage of Resistance

<sup>۲</sup> Stage of Collapse

سال‌های ۱۹۳۰ برای اولین بار "آدولف می‌یر"<sup>۱</sup> این مفهوم را تعمیم داد و درباره استرس وارد بر افراد انسان آن را صادق دانست. بعد "هولمز و راهه"<sup>۲</sup> این مفهوم را نیز تعمیم دادند. این دو شخص، رویدادهای استرس‌زای زندگی را رویدادهای برجسته و بی‌سابقه‌ای می‌دانند که فرد با آن‌ها روبه‌رو می‌شود و موجب دگرگونی مهمی در زندگی او می‌شوند اما انتقاداتی به این نظریه شده است که از آن جمله، دو انتقاد عبارت‌اند از:

- ۱- نمی‌توان جمعیت‌های گوناگون را با مقیاس‌های مشابهی محک زد.
- ۲- برخی از رویدادهای زندگی در مرحله معینی از زندگی اتفاق می‌افتند. اما با این وجود، این الگو با ارزش است چراکه استرس را نتیجه رویدادهای گوناگون می‌داند (رن‌دال راس، ۱۳۸۵: ۲۳ - ۲۸)

### ج) استرس به‌عنوان کنشی متقابل

این الگو را "لازاروس" طراحی کرده و امروزه بیش از هر الگوی دیگری مورد توجه قرار گرفته است که الگوی "تبادلی"<sup>۳</sup> نام دارد. این الگو می‌گوید که استرس زمانی رخ می‌دهد که تعادل بین خواسته‌ها و منابع به هم بخورد و تأکید می‌کند که این تعادل یا بی‌تعادلی ماهیتی پیش‌رونده دارد بعلاوه این مدل بیانگر تأثیر متقابل فرد بر محیط و محیط بر فرد است. در اولین مرحله که مرحله ارزیابی اولیه است فرد وضعیتی را ارزیابی می‌کند که با آن روبروست. این ارزیابی گویای آن است که رویداد یا وضعیت پیش‌آمده ممکن است پیامدهای ناخوشایندی به وجود بیاورد. «ارزیابی از آسیب»<sup>۴</sup> زمانی صورت می‌گیرد که آسیبی وارد شده باشد درحالی‌که ارزیابی از تهدید<sup>۵</sup> به این معنی است که احتمال

<sup>۱</sup> Adolf Meyer

<sup>۲</sup> Holmes and Rahe

<sup>۳</sup> Transactional Model

<sup>۴</sup> Appraisal of harm

<sup>۵</sup> Appraisal of threat





دارد در آینده آسیبی وارد شود.<sup>۱</sup> در دومین مرحله که ارزیابی ثانویه است و پس از ارزیابی اولیه می‌آید. فرد با امکان انتخابی که دارد می‌کوشد راه‌های ممکن را برای برخورد با مشکل، مشخص و انتخاب کند و در جای خود به کار ببرد. راه‌های انتخاب، ممکن است درونی یا بیرونی باشند برای مثال در برابر مشکل بیکاری، قرض از فامیل پاسخی بیرونی و دنبال کاری دیگر رفتن پاسخی درونی است. طبق این الگو آگاهی از این موضوع که برای مقابله با مشکل، امکانات و منابعی وجود دارند که به موقع می‌توان روی آن‌ها حساب کرد در ارزیابی‌هایی که در آینده نسبت به رویداد یا وضعیت استرس‌زا می‌گوییم تأثیر بسزایی دارند. این الگو در واقع مباحث جدیدتری را پیش‌بینی می‌کند و موضوع حمایت اجتماعی را که اکنون از اهمیت بسزایی در دفع استرس به شمار می‌رود مورد توجه قرار داده است (رنдал راس، ۱۳۸۵: ۲۳ - ۲۸)

#### د) نظریه شناختی

در این نظریه مهم‌ترین عامل در چگونگی و نوع نشانگان استرس، تصورات - شخصی و میزان ارزش و اهمیت موضوعی خاص در نزد فرد است، زیرا عامل تنش‌زایی که برای فردی منبع استرس است، چه بسا برای شخص دیگری به هیچ‌وجه استرس ایجاد نکند. این نظریه، بیان می‌کند که دیدگاه فرد به موقعیت است که تعیین می‌کند آیا رویداد استرس‌زاست یا نه؟ افراد بر حسب ادراک که از واقعیت دارند (و نه خود واقعیت) از خود واکنش نشان می‌دهند؛ (اصفهان‌ی، ۶۷-۶۸) برای مثال، ناراحتی ناشی از زایمان برای زنی که با اشتیاق در انتظار تولد فرزندش است به مراتب کمتر فشارزا و استرس‌آور است تا برای زنی که هیچ میلی به مادر شدن ندارد.

بنابراین، اگر کسی از اندیشه و درک درست و سطح معرفتی بالایی برخوردار باشد مسلماً در هنگام مواجهه با مشکلات و عوامل فشارزا با نگرشی مثبت برخورد





خواهد کرد و از ظرفیت بالای روانی برخوردار خواهد بود و از این رو، دچار آسیب‌های روانی ناشی از عوامل استرس‌زا نخواهد شد.

#### ۵) نظریه ضعف جسمانی

بر اساس نظریه ضعف جسمانی، استرس در کنار اختلال خاص روانی - فیزیولوژیکی موجب بروز ضعف در اندام جسمی خاصی می‌شود. عوامل ژنتیکی، بیماری‌های قلبی، رژیم غذایی و غیره ممکن است دستگاه عضوی خاصی را مختل سازند. این دستگاه در برابر استرس‌های آتی، حتی استرس‌های ضعیف و ملایم آسیب‌پذیر خواهد بود. بر اساس این نظریه، بدن انسان مانند یک تایر، که از نازک‌ترین قسمت خود هوا را بیرون می‌دهد، عمل می‌کند. برای مثال، دستگاه تنفس ضعیف ممکن است خود را مستعد ابتلا به آسم کند. به این ترتیب بر اساس این نظریه، بیماری، ناشی از تعامل بین فیزیولوژی فرد و استرس خواهد بود. (Davidson, ۱۹۹۰: ۲۵)

#### راهکارهای مدیریت استرس کارکنان در سازمان با رویکرد اسلامی

با کاوش و جستجو در منابع اسلامی و آیات و روایات راهکارهای زیر برای مدیریت استرس کارکنان در سطح سازمان استخراج شد که به‌قرار زیر است:

##### ۱. تنوع بخشیدن به اهداف عملیاتی سازمان

سازوکار اهداف سازمانی در مرحله اول، اهداف عملیاتی یا اجرایی سازمان هست. ترسیم صحیح راهکارها برای رسیدن و نیل به هدف سازمانی، یکی از اساسی‌ترین رموز موفقیت یک مدیر است. بعضی در این زمینه گفته‌اند که لازم است یک مدیر برای موفقیت بیشتر و نشاط بخشیدن و دوری از استرس به مجموعه‌ی تحت مدیریت خویش، به این اهداف تنوع ببخشد و اگر هر شش ماه یک‌بار نمی‌تواند هدف اجرایی جدیدی طرح کند حداقل در طول زمانی یک سال، این تنوع را انجام دهد تا سازمان و مجموعه تحت امر او دچار کسالت و سستی و یکنواختی و استرس نشود و چنانکه یک مدیر از این مسئله غفلت کند، افراد تحت امر او نیز دچار رکود و بی‌اعتنایی و استرس خواهند شد (نبوی، ۱۳۷۹: ۵۹).

بی‌تردید این سخن، کلامی درست و صحیح است که از راه‌های چون بازنگری و نگرش نو به اهداف سازمانی، انتقادپذیری و گوش فرادادن به پیشنهادهای مناسب





و جالب افراد تحت امر و یا حتی هم‌ردیفان در سازمان‌ها و مجموعه‌های دیگری، میسر خواهد بود.

بنابراین هیچ‌وقت نباید پنداشت که در طریق و اجرای شیوه‌های مدیریتی، همه‌چیز در دست ماست و اصلاً نیازی به طرح و ابتکارهای جدید نداریم بنا به فرمایش حضرت امیرالمؤمنین علی (ع) که فرموده است: «رِضَاكَ عَنْ نَفْسِكَ مِنْ فُسَادِ عَقْلِكَ» (آمدی، ۱۳۷۹: ۳۸۹) (رضایتمندی تو از خودت، از فساد عقل توست)

پس برای رهایی کارکنان از استرس و پژمردگی و یکنواختی از کار، این را می‌طلبند که مدیر اولاً به اهداف عملیاتی سازمان تنوع ببخشد و ثانیاً این کار را با هماهنگی و پیشنهادها مناسب کارکنان انجام دهد. (نابه، ۱۳۸۲: ۸۹-۹۰)

## ۲. علم و تخصص و تجربه

یکی از عواملی رهایی کارکنان از استرس، تخصص علمی کارکنان در حیطه‌های کاری‌شان است. اسلام به این نکته که کار را باید به کاردان سپرد، در آیات و روایات فراوانی تأکید کرده است چنانچه خداوند در قرآن فرموده است: «فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ» (نحل/۴۳) (اگر خود نمی‌دانید از اهل کتاب بپرسید) پیامبر مکرم اسلام در این زمینه در حدیثی می‌فرماید: «يَا ابْنَ مَسْعُودٍ إِذَا عَمِلْتَ عَمَلًا فَأَعْمَلْ بِعِلْمٍ وَعَقْلٍ وَإِيَّاكَ وَأَنْ تَعْمَلَ عَمَلًا بغيرِ فَتَةٍ تَدْبُرُ وَعِلْمٍ فَإِنَّهُ جَلَّ جَلَالُهُ يَقُولُ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَقَصَتْ غَزْلُهُمْ مِنْ بَعْدِ قُوَّةِ أَنْكَاثًا» (پیامبر (ص) به ابن مسعود می‌فرماید: هرگاه کاری را انجام دادی، از روی علم و عقل انجام ده و بر حذر باش از اینکه کاری را بدون آینده‌نگری و آگاهی انجام دهی. به درستی که خداوند (جل جلاله) می‌فرماید: همانند زنی که بافته‌اش را بعد از اینکه محکم گردانیده بود، جاهلانه باز کرده، نباشید) (مجلسی، ۱۴۲۱: ۱۱۰)

در روایت دیگری رسول خدا (ص) می‌فرماید «مَنْ عَمِلَ عَلَى غَيْرِ عِلْمٍ كَانَ مَا يُفْسِدُ أَكْثَرَ مِمَّا يُصْلِحُ» (کلینی، ۱۳۶۹: ۴۷) (کسی که بدون آگاهی و دانش، کاری را انجام دهد، فسادش بیشتر از صلاحش خواهد بود)

کارکنان توانائی‌های متفاوتی دارند که می‌تواند بر میزان فشار روانی که بر آنان وارد می‌شود اثرگذار باشد. چنانچه کارمندی توان لازم برای انجام کاری نداشته باشد فشار روانی زیادی بر او وارد می‌شود.

تجربه یکی از عوامل عمده است که می‌تواند از میزان فشار روانی بکاهد. روزهای اول ورود به هر کاری همراه با فشار روانی زیادی است ولی رفته‌رفته آن فشار کاهش می‌یابد و افراد تازه‌کار که تجربه انجام کارهای گوناگون مربوط به شغل خود را ندارند و نسبت به صحت انجام کار خود مطمئن نیستند، اغلب فشار روانی زیادی را تجربه می‌کنند. (رضایان، ۱۳۹۸: ۴۲)

بنابراین در سازمان اگر کارکنان در زمینه‌ی کاری‌شان تخصص و آگاهی داشته باشد اعتماد به نفس برای آن‌ها به وجود می‌آید و اعتماد به نفس موجب رهایی آن‌ها از استرس می‌شود.

### ۳. تعیین نقش و شغل

یکی از روش‌های مدیریت استرس، مشخص کردن نقش و شغل کارکنان در سازمان است به طوری که با مشخص کردن نقش، کارمند از ابهام و استرس و اضطراب در زمینه‌ی شغل خود رهایی پیدا می‌کند و با حواس جمع و به‌دوراز استرس به کار خود ادامه می‌دهد. امام علی (ع) در فرمان خود به مالک اشتر در زمینه‌ی مشخص کردن نقش‌ها و طبقه‌بندی مشاغل اشاره می‌کند و می‌فرماید: «ای مالک! بدان مردم از گروه‌های مختلف تشکیل یافته‌اند که هر کدام جز به وسیله دیگری، اصلاح و تکمیل نمی‌شوند و هیچ‌کدام از دیگری بی‌نیاز نیست. این گروه‌ها عبارت‌اند از: لشکریان - نویسندگان عمومی و خصوصی - قضات عالی دادگستر - عاملان انصاف و مدارایی (نیروهای انتظامی) - اهل جزیه و مالیات اعم از کسانی که در پناه اسلام‌اند یا مسلمان‌اند - تجار و صنعتگران - و طبقه پایین، یعنی نیازمندان و مستمندان - برای هر کدام از این گروه‌ها، خداوند سهمی مقرر داشته و در کتاب خدا یا سنت پیامبر که به صورت عهد در نزد ما محفوظ است، این سهم را مشخص و معین ساخته است» (سید رضی، ۱۳۸۵: ۵۳) از این عبارات، مشخص می‌شود که حضرت امیرالمؤمنین علی (ع) ساختار و طبقه‌بندی یک سازمان را در حکومت مصر به تصویر کشیده است و در حقیقت راه روشنی را پیش پای مالک برای اداره حکومت قرار داده وظایف هریک را گوشزد نموده است؛ و با مشخص کردن وظایف، ابهام و سردرگمی و فشار روانی را از مردم برداشته است.



با تقسیم کار و وظایف توسط مدیر و تعیین نقش هر یک از اعضا، اولاً ابهام و فشار روانی در ناحیه نقش و وظیفه هر یک از افراد برطرف می‌شود؛ ثانیاً با مشخص شدن نقش هر فرد، از تداخل کارها و واگذاری مسئولیت‌ها به یکدیگر کاسته می‌شود؛ و ثالثاً با مشخص شدن شغل زمینه ارزیابی و مسئولیت خواهی از افراد فراهم می‌گردد.

#### ۴. تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان

از دیگر روش‌های مدیریت استرس کارکنان در سازمان که به رفتار مدیر بستگی دارد همانا بحث شرکت دادن دیگران در امر هدایت سازمان است به طوری که امور را در سازمان و در جهت خواسته‌های خود ببینند. اگر زیردستان، بدین نتیجه برسند که عمده فرمان‌های مدیر در واقع منطبق بر باورها و خواسته‌های آنان است، بی‌شک از حالت اجبار و اکراه بیرون می‌آیند و در نهایت، از نگرانی و استرسشان کاسته می‌شود و دستورهای مدیر را با جان و دل می‌پذیرند. بعلاوه حس خودباوری و عزت نفس کارکنان فزونی می‌یابد و موجب می‌شود که آنان اجرای تصمیم‌ها و سیاست‌های سازمانی را در واقع عمل به منویات خود ببینند؛ بنابراین کارها در سازمان در صورتی به درستی و در مجرای درست خود اجرا می‌شود که رضایت کارکنان حاصل شود و رضایت کارکنان در صورتی حاصل می‌شود که مدیران، کارکنان را نیز در تصمیم‌گیری‌ها، از طریق مشورت، مشارکت دهند و استبداد رأی نداشته باشد. این امر، ضمن تأثیر در سلامت روان کارکنان و رفع استرس و آرامش خاطر آنان، در سلامت سازمان نیز تأثیر فراوان دارد؛ زیرا سبب می‌شود که کارکنان با آرامش خاطر و مسئولیت‌پذیری بیشتر، به منظور تحقق اهداف سازمان، گام بردارند.

مشورت در نگاه امیر مؤمنان یکی از ضرورت‌های اساسی برای اداره امور، به ویژه تصمیم‌گیری است. آن حضرت مشورت و نظرخواهی از دیگران را قوی‌ترین و محکم‌ترین پشتیبان و حامی می‌داند و می‌فرماید: «لَا مُظَاهَرَةَ أَوْثَقُ مِنَ الْمَشَاوَرَةِ» (سید رضی، ۱۳۸۵: ح ۱۱۳) (هیچ حامی و پشتیبانی، استوارتر و محکم‌تر از مشورت کردن نیست). از آنجاکه به وسیله مشورت و نظرخواهی، آگاهی‌های انسان بیشتر می‌شود و زوایا و ابعاد مختلف یک مسئله برای او روشن می‌گردد، در نتیجه



تصمیم‌های که بعد از مشورت اتخاذ می‌گردد، معقول‌تر و درست‌تر می‌باشند بنابراین طبق آیات و روایات تصمیم‌گیری مشارکتی و مشورت در تصمیم‌گیری برای مدیران و کارکنان یک پشتیبان برای کارها و برنامه‌های سازمانی است که اگر از این پشتیبان برخوردار باشد استرس به سراغ سازمان و کارکنان نخواهد آمد.

#### ۵. ارتباطات سالم سازمانی

یکی از روش‌های مدیریت استرس در سازمان، داشتن ارتباطات سالم سازمانی است اگر در سازمان ارتباطات سالم بین مدیران و کارکنان و میان کارکنان با همدیگر و همچنین میان کارکنان با ارباب‌رجوع و مشتریان برقرار شود فضای سازمان می‌تواند به‌دوراز استرس و مشکلات و ناهنجاری باشد و یکی از معیارهای سنجش سلامت فرد و سازمان، سلامت ارتباطی است؛ یعنی اگر ارتباطات گوناگون فرد و سازمان، سازنده و مؤثر باشد، بیانگر سلامت فرد و سازمان است و به هراندازه این ارتباطات ضعیف باشد، بر عدم سلامت و استرس حاکم بر سازمان دلالت می‌کند. نوع ارتباطات کارکنان با مدیران، کارکنان با همکاران، مدیران و کارکنان با ارباب‌رجوع و همچنین رابطه آن‌ها با طبیعت و محیط‌زیست معیار مهمی است که می‌توان بر اساس آن سلامت سازمانی را ارزیابی کرد. روابط ناعادلانه و نامنصفانه و تبعیض‌گونه دلیل بر عدم سلامت رفتاری در سازمان است. این امر موجب رفتارهای ناسالم دیگری مانند پرخاشگری و بداخلاقی کارکنان با یکدیگر و ارباب‌رجوع می‌شود؛ و در نتیجه، غیبت و افتراء و بدگویی و جوسازی میان کارکنان به وجود می‌آید و فضای از سوءظن و بدبینی را پدید می‌آورد. بدیهی است که در چنین وضعیتی سلامت روانی - عاطفی نیروی انسانی سخت آسیب می‌بیند و استرس وجود کارکنان را فرامی‌گیرد و زمینه رشد و پیشرفت معنوی کارکنان از بین می‌رود. (شیخی، ۱۳۹۶: ۱۲۲)

به‌طور کلی، ارتباطات نقش شریان حیاتی و عصبی سازمان را بر عهده دارد؛ از سوی دیگر، «ارتباطات موجب تخلیه آدمی از فشارهای روانی می‌گردد» طبیعی است که نقش کاهش فشار روانی، در بیشتر موارد در ارتباطات غیررسمی دیده می‌شود، طبیعتاً زمانی که کارمندان دوره‌م جمع می‌شوند و ارتباطات غیررسمی



برقرار می‌سازند و دوستانه در مورد مسائل مختلف سازمان گفتگو می‌کنند، فشارهای روانی و استرس‌های کاری آنان کاهش می‌یابد.

### ۶. توجه، تمجید و تشویق کارکنان

از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر آرامش کارکنان و دل‌بستگی آن‌ها به کار، توجه، تمجید و تشویق است هر یک از این سه، نقش بسیار مهمی را در ایجاد آرامش کارکنان ایفا می‌کنند؛ به گونه‌ای که شاید بتوان ادعا کرد که چیزی دیگری نمی‌تواند جایگزین آن‌ها شود. این موارد در فرازی از عهدنامه مالک اشتر چنین آمده است: «فَأَفْسَحْ فِي أَمْوَالِهِمْ وَوَأَصِلْ [مِنْ] فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ وَتَعْدِيدِ مَا أَوْلَى ذُووِ الْبَلَاءِ مِنْهُمْ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ [فِعَالِهِمْ] أَفْعَالِهِمْ تَهْتَرُ الشُّجَاعُ وَتُحَرِّضُ الثَّاكِلَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ» (سید رضی، ۱۳۸۵: ۵۳) (میدان امید سران سپاهت را توسعه بخش و پی در پی آن‌ها را تشویق کن و کارهای مهمی که انجام داده‌اند برشمار؛ زیرا یادآوری کارهای نیک آن‌ها، دلیرشان را (به کوشش و حرکت بیشتر) برانگیزاند و از کارمانده را به خواست خدای (به کار و تلاش) ترغیب نماید.) از این سخن گهربار، نکاتی را می‌توان استفاده می‌کرد:

اول برای اینکه در کارکنان آرامش ایجاد شود باید از کارهای خوب آنان تشکر شود و سپس تشویق؛ زیرا با تشویق و قدردانی از کارکنان شایسته و دارای عملکرد خوب، به‌طور طبیعی اشخاص خاصی، سرزنش و تنبیه می‌گردند در این باره حضرت می‌فرماید: «أَزْجُرِ الْمُسِيءَ بِثَوَابِ الْمُحْسِنِ» (سید رضی، ۱۳۸۵: ح ۱۷۷) (خطاکار را به‌وسیله پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن)

نکته دوم آنکه واژه «ذکر» در کلام حضرت، دارای مصادیق متعددی است؛ چنانکه در موارد مشابه نیز چنین است. برای مثال، ذکر خدا شامل ذکر قلبی، زبانی و عملی می‌شود؛ ذکر قلبی یعنی توجه و یاد خدا کردن ذکر زبانی یعنی زبان به تسبیح و تنزیه او گشودن؛ و ذکر عملی یعنی هنگام مواجهه با گناه، ترک آن نمودن. در اینجا نیز می‌توان برای ذکر، این موارد را نیز مصداق گرفت: ۱- توجه؛ ۲- تمجید (ستودن و تعریف زبانی)؛ ۳- تشویق و پاداش؛ که نقش هر کدام از این‌ها را در ایجاد آرامش برای کارکنان و کاهش استرس آنان نمی‌توان انکار کرد.

## ۷. پاداش

کسی که اختیاراتی در مورد حقوق کارکنان و میزان آن در سازمان داشته باشد، نسبت به کارکنان از قدرت بسیاری برخوردار بوده و می‌تواند با استفاده از این قدرت، در آنان نفوذ کند و اعمال و رفتار آن‌ها را تغییر دهد.

مدیران و مسئولان سازمان در صورتی می‌توانند استرس کارکنان را کاهش دهند که بین کارکنان خوب و بد در سازمان تفاوت قائل شود و از قدرت پاداش و تنبیه نیز استفاده کنند، یعنی از یک طرف با دادن پاداش‌های مادی و معنوی به کسانی که عملکرد مطلوبی داشته‌اند، آنان را تشویق و در آنان نفوذ کنند تا رفتار آن‌ها در مسیر حرکت سازمان هدایت شوند و از طرف دیگر، با تنبیه یا توبیخ کسانی که عملکرد مطلوب و موردقبولی نداشته‌اند، آنان را به تلاش در جهت انجام وظایف محوله و حرکت به سوی دستیابی به اهداف سازمانی وادارند. امیر مؤمنان حضرت علی (ع) در قسمتی از نامه معروف خود به مالک اشتر، این مسئله را موردتوجه قرار داده و بر ضرورت استفاده از قدرت پاداش تأکید کرده‌اند. آن حضرت می‌فرماید: «وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَتَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَ أَلْزَمَ كُلًّا مِنْهُمْ مَا أَلْزَمَ نَفْسَهُ» (سید رضی، ۱۳۸۵: ۵۳) (هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظر تو مساوی باشند؛ زیرا این کار سبب بی‌رغبتی افراد نیکوکار (خدمت) در نیکی‌ها (خدمت) و تشویق بدکاران در عمل بدشان خواهد شد به هرکدام از این‌ها مطابق عمل و کارشان پاداش بده) امیر مؤمنان در قسمت دیگری از نامه ۵۳، آنجا که ویژگی‌ها و خصوصیات سران و فرماندهان لشکر را مطرح می‌کند، بر این نکته توجه می‌کند که یکی از ویژگی‌های برجسته آنان باید دادن پاداش‌های مادی به سپاهیان و افراد تحت امر باشد می‌فرماید: «لِيَكُنْ أَثَرُ رُءُوسِ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ وَاسَاهُمْ فِي مَعُونَتِهِ وَ أَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جِدَّتِهِ بِمَا يَسْعُهُمْ وَ يَسْعُ مَنْ وَرَاءَهُمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِيهِمْ حَتَّى يَكُونَ هَمُّهُمْ هَمًّا وَاحِدًا فِي جِهَادِ الْعَدُوِّ» (سید رضی، ۱۳۸۵: ن ۵۳) (و باید برگزیده‌ترین سران و فرماندهان سپاه، نزد تو کسی باشد که از همه بیشتر به سربازان کمک رساند و از آنچه در اختیار دارد به آنان ببخشد، به‌اندازه‌ای که نیازمندی‌های آنان و خانواده‌شان را پوشش دهد تا همت و عزم آنان در جهاد با





دشمن یکی شود.) در این قسمت از نامه نیز امام علی (ع) این نکته را یادآور شده است که یک مدیر یا یک فرمانده، باید مخارج زندگی و نیازمندی‌های زیردستان و سپاهیان خود را تأمین کند و از دادن پاداش‌های مادی به آنان غفلت نکند و از این طریق استرس و نگرانی‌های آنان را برطرف کند.

#### ۸. تطابق مسئولیت با توانایی فردی

یکی از روش‌های ایجاد آرامش برای کارکنان و مدیریت استرس آنان، این است که هر کاری در سازمان باید در حد توانایی‌های انسان باشد. اگر کاری کمتر از حد توانایی‌های انسان باشد نیروهای انسانی، هرز و هدر می‌رود و انسان احساس بطالت و بیهودگی می‌کند که به این وضعیت، در اصطلاح مدیریت کم‌باری نقش می‌گویند یعنی، وضعیتی که در آن از مهارت‌های شخص به‌طور تمام و کامل استفاده نمی‌شود. به‌بیان دیگر، مهارت‌ها و توانایی‌های فرد کمتر از اندازه ممکن به کار گرفته می‌شوند. (رندال راس، ۱۳۸۵: ۱۴) و اگر کارهای سازمان، بیش از حد توانایی‌های انسان باشد، او را به سرعت خسته و فرسوده و نابود می‌کند که به این، گرانباری نقش می‌گویند به این معنی که اگر فرد نتواند از پس انجام کاری که بخشی از شغل معینی است برآید، دچار استرس خواهد شد. گرانباری نقش در کار به این معنی است که در میان یک گروه کاری که کارهای بسیار زیادی برای انجام دادن وجود دارند، فردی ممکن است دچار کژ کاری و بدعمل کردن شود. (رندال راس، ۱۳۸۵: ۱۵) که در هر دو صورت آرامش را از انسان می‌گیرد و برای آن‌ها استرس ایجاد می‌کند. علاوه بر این، توانایی‌های کارکنان متفاوت است؛ ممکن است کاری برای فردی سهل و ساده و برای دیگری سخت و پیچیده باشد. یکی از علل ناکامی‌های انسان، نامتناسب بودن کار با توانایی‌های اوست.

بنابراین، در واگذاری مسئولیت به هر فردی، باید به روحیات فرد توجه داشت؛ بدین صورت که ابتدا باید بررسی کرد که هر فردی از نظر روحی استعداد چه کاری را دارد، سپس کار را متناسب با استعداد او به عهده‌اش گذاشت؛ زیرا انسان در راستای استعداد و روحیات خود حرکت می‌کند. قرآن به این حقیقت چنین اشاره می‌کند: «قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا» (اسراء/ ۸۴) (هرکس طبق ساختار روحی [او خلق و خوی] خود عمل می‌کند.) (پیروز و

همکاران، ۱۳۸۸: ۱۲۲-۱۲۳) هم‌چنین از بیان نورانی حضرت علی (ع) که بیانگر سیره عملی ایشان نیز است، این اصل مهم نیز استفاده می‌شود؛ آنجا که آن حضرت در اقدام استراتژیک، مسئولیت کشور مصر را از محمد بن ابابکر گرفته و به مالک اشتر می‌سپارد و در تفویض اختیار تناسب مسئولیت با توانایی‌های آنان را ملاک عمل خود قرار می‌دهد؛ آنجا که می‌فرماید: «فَقَدْ بَلَّغَنِي مَوْجِدَتَكَ مِنْ تَسْرِيحِي الْأَشْتَرِ إِلَى عَمَلِكَ وَ لَمْ أَفْعَلْ ذَلِكَ اسْتِطَاءً لَكَ فِي الْجِهَادِ وَ لَا اسْتِزَادَةً لَكَ مِنِّي فِي الْجِدِّ وَ لَوْ نَزَعْتُ مَا حَوَتْ يَدَاكَ مِنْ سُلْطَانِكَ لَوَلَّيْتُكَ مَا هُوَ أَيْسَرُ مَثْوًةً عَلَيْكَ وَ أَعْجَبُ وَ لَآيَةً إِلَيْكَ» (سید رضی، ۱۳۸۵: نامه ۳۴) (خبر یافتم که از فرستادن اشتر به قلمرو حکومت دل‌تنگ شده‌ای، من این کار را به سبب کاهل دانستن تو در کار و یا انتظار تلاش بیشتر از تو انجام ندادم؛ اگر من حکومت مصر را از تو گرفتم، تو را به حکومت منطقه‌ای می‌گمارم که اداره آن برای تو آسان‌تر و حکومتش برایت خوشایندتر است) [مسئولیت با توانایی‌های تو متناسب است] زیرا در واگذاری مشاغل، هر کاری باید در حد استعدادها و قابلیت فکری و طبیعی انسان باشد؛ بدین معنا که ابتدا باید بررسی کرد که هر فردی استعداد چه کاری را دارد، سپس کار متناسب با استعداد او به عهده‌اش گذاشت؛ زیرا افراد در راستای استعداد و روحیات خود عمل می‌کنند؛ زیرا عمل یک انسان شجاع در صحنه‌های هولناک با عمل یک فرد ترسو تفاوت دارد و هم‌چنین حرکت یک فرد بخشنده در جاهایی که میدان جود و بخشش هست با حرکت یک فرد بخیل فرق می‌کند و همین‌طور دیگر اعمال و حرکات انسان‌ها با روحیات گوناگون باهم متفاوت است. (شفیعی، ۱۳۹۱: ۹۷-۹۸)

بنابراین کارهای که به عهده‌ی کارکنان در سازمان گذاشته می‌شود باید در حد توانایی و استعداد او باشد نه کمتر از توانایی او و نه بیشتر از توانایی او باشد اگر این کار در سازمان رعایت شود کارکنان با آرامش خاطر به کارهای خود در سازمان ادامه می‌دهد و سازمان هم کارایی و اثربخشی خود را خواهد داشت و اگر مسئولیت‌های کارکنان از حد توانایی‌های آن‌ها بالاتر و پایین‌تر باشد کارکنان همواره با استرس به سر خواهد برد.



## ۹. پرداخت حقوق در وقت مقرر

روش دیگری که برای مدیریت و کاهش استرس کارکنان وجود دارد و از آن نباید غافل بود همانا، پرداخت به موقع اجرت کارکنان توسط سازمان یا صاحبان کار است لذا لازم است که اولاً حقوق کارکنان مشخص شود تا نگرانی نداشته باشد. امام صادق (ع) به نقل از پدران گرامی شان از رسول خدا (ص) فرمودند: «نَهَى رَسُولُ اللَّهِ أَنْ يُسْتَعْمَلَ أَجِيرٌ حَتَّى يُعْلَمَ مَا أُجْرَتُهُ» (حر عاملی، ۱۴۰۹: ۲۴۶) (پیامبر اسلام (ص) نهی فرمودند از به کارگیری افراد قبل از اینکه حقوق آن‌ها تعیین شده باشد).

ثانیاً اینکه، پرداخت حقوق باید در وقت مقرر باشد، یعنی چنانچه فردی، یک روز کار می کند باید در پایان روز، بدون هیچ تأخیری؛ حقوقش پرداخت شود و چنانچه قرارداد ماهیانه دارد، باید حقوقش در پایان ماه دریافت نماید. از این جهت استرس و نگرانی نداشته باشد. در روایت است که: «عده‌ی را برای امام صادق (ع) اجیر کردند تا در باغی که از آن حضرت بود، کار کنند و مدت کارشان تا عصر بود. چون از کار فارغ شدند، امام (ع) فرمودند: قبل از آنکه عرق آنان خشک شود، حقوقشان را بپردازید» (حر عاملی، ۱۴۰۹: ۲۴۶)

سوم اینکه، باید از ضایع شدن حقوق افراد، جلوگیری به عمل آورند. باید در این خصوص، حتی متخلفان را مورد تعقیب قانونی قرارداد؛ زیرا که این عمل، نوعی غصب اموال دیگران به حساب می آید. امام رضا (ع) به نقل از پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمودند: «إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ غَافِرٌ كُلِّ ذَنْبٍ إِلَّا مَنْ أَخَذَتْ دِينًا أَوْ غَصَبَ أَجِيرًا أَوْ رَجُلًا [رَجُلًا] بَاعَ حُرًّا» (مجلسی، ۱۴۲۱: ۱۶۶) (خداوند هر گناهی را می بخشد، مگر کسی که دین سازی کند، یا اینکه حقوق اجیری را غصب کند او به او نپردازد، یا اینکه مرد آزادی را بفروشد)

خلاصه یکی از نگرانی و استرسی عمده‌ی که کارکنان دارد از این جهت است که حقوق کارکنان در وقت مقرر و پایان کار و قرارداد پرداخت نمی شود یا بعضاً از طرف صاحبان کار غصب و ضایع می شود که اگر به موقع پرداخت شود و از طرف کارفرما اطمینان داشته باشد که حقوقشان ضایع و غصب نمی شود استرس کارکنان کاهش می یابد.

از قرآن کریم نیز می‌توان روش برخورد با نیروی انسانی و رعایت حقوق کارگر را استنباط کرد. در آیه نورانی ذیل به این موضوع اشاره شده است: «فَجَاءَتْهُ إِحْدَاهُمَا تَمْشِي عَلَى اسْتِحْيَاءٍ قَالَتْ إِنَّ أَبِي يَدْعُوكَ لِيَجْزِيَكَ أَجْرَ مَا سَقَيْتَ لَنَا فَلَمَّا جَاءَهُ وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقَصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ نَجَوْتُ مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ» (قصص / ۲۵) (ناگهان یکی از آن دو [زن] به سراغ او آمد. درحالی که با نهایت حیا گام برمی‌داشت، گفت: پدرم از تو دعوت می‌کند تا مزد آب دادن [به گوسفندان] را که برای ما انجام دادی به تو بپردازد. هنگامی که موسی نزد او [شعیب] آمد و سرگذشت خود را شرح داد، گفت نترس؛ از قوم ظالم نجات یافتی.)

پس از اینکه دختران شعیب (ع) به وی اطلاع دادند که فردی به گوسفندان آن‌ها آب داده است بلافاصله، یکی از آن‌ها را به دنبال موسی (ع) فرستاد تا برای دریافت دستمزد به منزلش بیاید. حضرت موسی (ع) این عمل را برای مزد انجام نداده بود؛ ولی حضرت شعیب (ع) به دلیل اهمیت به کار دیگران و حق‌شناسی، مزد او را پرداخت (شیخی، ۱۳۹۶: ۱۴۰).

#### ۱۰. پذیرش نقد در سازمان

ایجاد فضای باز و ترویج فرهنگ نقد از مدیران و دستگاه‌ها سبب می‌شود که نقایص و مفاصد احتمالی آشکار شود و زمینه اصلاح آن‌ها فراهم آید و فساد اداری از بین رود زیرا فساد اداری بعضاً از تملق‌گویی و چاپلوسی از مدیران عالی و عدم فرهنگ نقد و نقدپذیری در سازمان به وجود می‌آید و فساد اداری در سازمان از قبیل رشوه‌خواری و دزدی و... باعث می‌شود که مدیران و کارکنان آرامش خود را از دست بدهد زیرا هر لحظه این احتمال را می‌دهد که مبادا کار خلافشان آشکار شود و باعث آبروریزی شود اینجاست که افراد سازمان مدام با استرس دست‌وپنجه نرم می‌کنند؛ بنابراین سلامت هر سازمان در گرو گشوده بودن راه نصیحت و انتقاد در آن است؛ زیرا در این صورت است که ناراستی‌ها و ناتوانایی‌ها آشکار می‌شود راستی‌ها و توانمندی‌ها میدان رشد می‌یابند؛ در این حالت است که می‌توان از انحراف‌ها جلوگیری کرد و بر شایستگی‌ها افزود و در فضای سازمان آرامش به وجود آورد و استرس را کاهش داد. (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱۵)



معمولاً افراد فرصت طلب، برای منافع خود و نزدیک شدن به مدیران، به چنین رفتارهایی تملقانه و چاپلوسانه اقدام می کنند؛ چنانکه امیر مؤمنان علی (ع) به کارگزاران خود توصیه می کردند کسانی را که در حق گویی صراحت بیشتری دارند و به جای مدح و تعریف از کارها و برنامه های آنان، انتقادات خیرخواهانه و سازنده می کنند به خود نزدیک سازند. (شیخی ۱۳۹۶: ۱۵۵) سیره مدیریتی امام علی (ع) چنان بود که گرچه معصوم بودند نیازی به انتقاد و نصیحت نداشتند، در عین حال، برای تربیت فرهنگی مردم، از آنان می خواستند که انتقادات خود را بی هیچ پروایی بازگویند: «فَأَعِينُونِي بِمُنَاصِحَةِ خَلِيَّتِي مِنَ الْغُشِّ سَلِيمَةٍ مِنَ الرَّيْبِ فَوَاللَّهِ إِنِّي لَأَوْلَى النَّاسِ بِالنَّاسِ» (سید رضی، ۱۳۸۵: ۱۷۵) (پس مرا با نصیحت خالصانه و سالم از هرگونه شک و ناراستی یاری کنید).

حاکم کردن اصل انتقادپذیری در سازمان موجب رشد، سازندگی و پیشرفت روزافزون در کارها می شود؛ به ویژه اگر انتقادکنندگان، از روی خیرخواهی و دلسوزی انتقاد کنند. یک مدیر وقتی چشمان دوستان دلسوز خود را نظاره گر اعمالش می بیند، با دلگرمی و اطمینان بیشتری کار می کند و به موفقیت خود در کارها امیدوار خواهد بود؛ چون می داند اگر به بیراهه رود، اطرافیان از وی انتقاد می کند و ضعف کارهایش را به او گوشزد می کند؛ در نتیجه هراندازه بر تعداد انتقادگران صادق و بی غرض افزوده شود، موفقیت او بیشتر خواهد شد. بر مدیران لازم است که نه تنها مانع زیردستان نشوند، بلکه آنهارا تشویق کنند تا بدون پنهان کاری و ترس، انتقادات و نظریات خویش را ابراز نمایند. حضرت علی (ع) در فرمان تاریخی خود به مالک اشتر می فرماید: «لِيَكُنْ أَثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمَرِّ الْحَقِّ» (افرادی که در گفتن حق به تو از همه صریح تر هستند، باید در نزد تو بر همه مقدم باشند). (پیروز و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۱۶)

فضای نقد و انتقادپذیری در جامعه و سازمان پرورش افکار را فراهم می آورد و بهترین راه حل ها را در اختیار مدیران نظام قرار می دهد و اصلاحات و آرامش در سازمان به وجود می آید و از ترس و استرس کارکنان کاسته می شود.

## ۱۱. تأمین نیازهای معیشتی کارکنان

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در آرامش کارکنان، توجه کافی به نیازهای مادی و معیشتی کارکنان و تلاش در جهت ارضای آن‌هاست. در اهمیت این نوع نیازها همین بس که ارضای آن‌ها موجب آسودگی خاطر و کاهش استرس و دور ماندن از پریشان حالی می‌گردد؛ به گونه‌ای که فرد با آرامش بیشتری به کار و تلاش ادامه می‌دهد. در این باره رسول خدا فرمود: «إِنَّ النَّفْسَ إِذَا أَحْرَزَتْ قُوَّتَهَا اسْتَقَرَّتْ.» (شیخ صدوق، ۱۴۰۸: ۱۶۶) (آدمی زمانی قرار و آرام دارد که قوت خود را ذخیره کرده باشد).

در ارضای نیازهای معیشتی، حضرت علی (ع) به مالک اشتر چنین می‌فرماید: «ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ» (سید رضی، ۱۳۸۵: نامه ۳۵) (روزی‌های آنان را فراخ دار؛ زیرا این کار آن‌ها را در اصلاح خویش تقویت می‌کند). گشادگی در اعطای انواع رزق‌ها به کارکنان از طریق اصلاح کارکنان، آنان را به کار و تلاش برمی‌انگیزاند و مانع هر نوع خلاف و خیانت می‌شود. دو نکته در عبارت بالا حائز اهمیت است: اول آنکه کلمه رزق را به صورت جمع (ارزاق) ذکر کرد که این اشاره به نیازهای متعدد معیشتی است؛ و دوم آنکه می‌فرماید همین روزی‌ها را نیز به صورت فراوان به کارمندان عطا کن؛ یعنی در ارضای نیازها به حداقل اکتفا نکن و در این راه بذل و بخشش داشته باشد (پیروز و همکاران، ۱۳۸۱: ۱۶۲-۱۶۳)؛ بنابراین وسعت رزق و تأمین نیازهای معیشتی کارکنان، توجه آن‌ها را معطوف به کار در سازمان می‌کند و فکر خیانت و دزدی از سازمان نمی‌روند و با آرامش خاطر سازمان را به سوی اهدافش سوق می‌دهد و در نتیجه گرفتار حالت استرس و اضطراب نمی‌شوند.

## ۱۲. هدف‌گذاری در سازمان

تمامی کارها و وظایف مدیران سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی، کنترل، به منظور دستیابی به اهداف سازمان است. پس اهداف، مبنای برنامه‌ریزی و هسته اصلی تمام وظایف و کارهای مدیران هستند. همچنین اهداف سازمانی به فعالیت‌ها و تلاش‌ها و حرکت سازمان جهت داده و آن‌ها را در مسیر معین و مشخصی رهنمون می‌شوند. وقتی برای فعالیت سازمان جهت و



هدف خاص باشد در این صورت در سازمان ابهام برای کارکنان نیست و کارکنان، بدون استرس و با انگیزه به فعالیت خود ادامه می‌دهند و سازمان را به سوی اهدافشان به پیش می‌رانند.

برخی صاحب‌نظران و نویسندگان مدیریت، «اهداف» و نقش‌های آن را در سازمان این‌گونه تبیین می‌کنند: «اهداف دقیقاً مشخص می‌کنند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و چه چیزی را باید به دست آورد. همچنین اهداف به مدیران این امکان را می‌دهند تا برنامه‌های را طراحی کنند که رسالت سازمان را به واقعیت تبدیل کنند» (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۲: ۵۰)

درواقع باید گفت که هدف سازمان، نوعی وضعیت مطلوب و موردنظر است که سازمان قصد دستیابی به آن‌ها را دارد. در این زمینه نقش اصلی مدیریت ارشد سازمان، تعیین اهداف عالی و استراتژی سازمان و ایجاد شرایط و محیطی مناسب برای اجرای این استراتژی‌ها در جهت رسیدن به اهداف هست.

اگر هدف سازمان مشخص نشود، مسیر حرکت سازمان روشن نخواهد شد و زمانی که مسیر حرکت سازمان وجهت فعالیت‌های آن مشخص نباشد، ابهام و سردرگمی سازمان را فراگرفته و کارکنان دچار استرس خواهند شد. بی‌تردید این مسئله، کاهش میزان اثربخشی سازمان را به دنبال دارد.

در مورد ضرورت تعیین هدف و مشخص کردن اهداف سازمانی، می‌توان به سیره عملی امیر مؤمنان علی (ع) استناد کرد. آن حضرت در دوران کوتاه حکومت ظاهری خویش، هرگاه فردی را به‌عنوان زمامدار و کارگزار خود به منطقه‌ای اعزام می‌کرد، انتظارات خود را به‌صورت دقیق به اطلاع آن شخص می‌رساند و اهدافی را که باید برای دستیابی به آن‌ها تلاش کند، مشخص می‌کرد. آن حضرت اهداف و وظایف اصلی را به‌صورت روشن و دقیق تبیین و معمولاً آن‌ها را مکتوب می‌کرد و به‌صورت نامه‌ای در اختیار کارگزاران مناطق و شهرهای مختلف و یا فرماندهان لشکر خود قرار می‌داد. (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۲: ۵۰) یکی از این نامه‌ها که معروف است نامه امام به مالک اشتر نخعی است. امام در بخش اول این نامه، اهداف کلی و وظایف اصلی را مطرح کرده و می‌فرماید: «هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيٌّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْطَرِّ فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ حِينَ وُلِّاهُ مِصْرَ جَبَايَةَ خَرَاجِهَا وَ

مُجَاهِدَةٌ عَدُوَّهَا وَ اسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا وَ عِمَارَةَ بِلَادِهَا» (سید رضی، ۱۳۸۵: نامه ۵۳) (این فرمان بنده خدا، علی، امیر مؤمنان به مالک بن حارث اشتر است هنگامی که او را والی مصر گردانید تا خراج آن دیار را گرفته و با دشمنان آن پیکار کند و کار مردم را سامان داده و شهرهای آن را آباد سازد.) امام علی (ع) در این قسمت از نامه، مبنای اصلی انتصاب و اعزام مالک اشتر را به مصر، گرفتن مالیات، جنگ با دشمنان، ساماندهی کار مردم و آباد ساختن شهرهای آن منطقه اعلام کرده؛ و در ادامه نامه، وظایف مالک اشتر و روش‌ها و دستورالعمل‌های لازم جهت دستیابی به آن‌ها را توضیح داده است (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۲: ۵۰).

بنابراین امام در این نامه هدف خود، از فرستادن مالک اشتر به مصر را برای مالک مشخص می‌کند یعنی نقش و شغل مالک را برایش مشخص می‌کند تا مالک برای انجام کار دچار ابهام و سردرگمی و استرس نباشد و با اطمینان خاطر اهدافی که امام تعیین کرده، به پیش براند پس تعیین اهداف سبب می‌شود که کارکنان در حال انجام کار، استرس نداشته باشد.

### ۱۳. آشنایی با فرهنگ سازمان

یکی دیگر از روش‌های مدیریت استرس کارکنان در سازمان این است که وقتی فردی تازه، وارد سازمان و محیط کار می‌شود باید خود را با فرهنگ و محیط سازمان سازگار و آشنا کند و باید نقشه از کل محیط سازمان را در ذهن خود بسپارد و نقش هریک از افراد را در آن ببیند؛ بنابراین در این هنگام، فرد تازه استخدام شده باید سه کار مهم انجام دهد: ساختن نوعی هویت در نقش سازمانی - شناختن رئیس و دیگر کارکنان - سردر آوردن از روش پاداش‌دهی و ضوابط شغلی که توسط این امور، آگاهی‌های به دست آورد و خود را با محیط و فرهنگ سازمان آشنا کند اگر کارکنان تازه‌وارد، این امورات را انجام ندهد حالت سردرگمی و ابهام برایش پیش می‌آید و در نتیجه بر اثر استرس و ترس بعضاً کارکنان سازمان را ترک می‌گویند. (رنдал راس، ۱۳۸۵: ۱۷۸) هر قدر سازمان در استخدام نیروها دقت کند، باز کارمندان جدید، فرهنگ سازمان را جدید نمی‌شناسند؛ به همین دلیل احتمال دارد که سنت‌ها و ارزش‌های سازمان را خدشه‌دار کنند؛ از این رو، سازمان بایسته





است که کارکنان جدید خود را با فرهنگ سازمانی تطبیق دهد، فرآیند تطبیق را اجتماعی کردن می‌خوانیم.

اجتماعی کردن دارای فرآیند سه مرحله‌ای پیش از ورود، رویارویی و دگرذیسی است. مرحله اول، شامل تمام آموزش‌های است که کارمند پیش از ورود به سازمان دیده است و در مرحله دوم، کارمند جدید با واقعیات سازمان آشنا می‌شود و در مرحله سوم تغییرات نسبتاً پایداری در او ایجاد شده و وی نقش‌های جدید را با موفقیت انجام داده و خود را با ارزش‌ها و هنجارهای گروه کاری تطبیق می‌دهد. (شفیعی، ۱۳۹۱: ۱۱۹)

بنابراین تطبیق دادن کارکنان، خود را با شرایط و محیط سازمانی که تازه وارد شده، سبب می‌شود که از استرس خود بکاهد و آرامش را برای خود به ارمغان بیاورد.

#### ۱۴. تعهد سازمانی

یکی از راهکارهای مدیریت استرس کارکنان در سازمان تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی یعنی هر کارمندی، بر اساس قرارداد و پیمانی که بین او و سازمان منعقد شده، موظف است که به تعهدات خود در قبال سازمان عمل کند. مسئولیت‌پذیری و تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان رمز بقای سازمان است. خداوند در قرآن می‌فرماید: «وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا» (اسراء/۳۴) ای کسانی که ایمان آورده‌اید، به قراردادها [ای خود] وفا کنید؛ زیرا که از پیمان پرشش خواهد شد تعهد و وفاداری به سازمان موجب موفقیت و سلامت سازمان می‌شود و سازمان را به اهدافش می‌رساند که در نتیجه، امنیت شغلی کارکنان بالا می‌رود و این امنیت شغلی برای کارکنان آرامش را به وجود می‌آورد و استرس را از آنان می‌زداید و سبب می‌شود که کارکنان با اطمینان خاطر به کار خود در سازمان ادامه بدهد و دغدغه خاطر و استرس نداشته باشد.

#### نتیجه‌گیری

دین مبین اسلام به‌عنوان یک برنامه جامع و کامل بشری، روش‌های بنیادینی را برای مقابله با هرگونه استرس و پریشانی پیش روی نیروی انسانی و کارکنان قرار



داده است که عمل به این روش‌ها مایه آرامش در زندگی و در پیش نگرفتن این روش‌ها سرمنشأ تمام استرس‌ها در سطح سازمانی است. چنانچه به‌طور مفصل این روش‌های بنیادین در سطح سازمانی با استدلال به آیات قرآن کریم و احادیث ائمه اطهار عنوان گردید.

با توجه به مباحث که در این تحقیق بیان شد، راهکارهای جهت مدیریت استرس کارکنان در سطح سازمان بر اساس تعالیم قرآن و روایات معصومین (علیهم‌السلام) به دست آمد که عبارت‌اند از: تنوع بخشیدن به اهداف عملیاتی سازمان، علم و تخصص، تعیین نقش و شغل، تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتباطات سالم سازمانی، توجه، تمجید و تشویق کارکنان، هماهنگی مسئولیت با توانایی‌های فردی، پرداخت به‌موقع اجرت کارکنان، نهادینه‌سازی فرهنگ نقدپذیری در سازمان، تأمین نیازهای معیشتی کارکنان، هدف‌گذاری در سازمان، آشنای با فرهنگ و غیره.

### فهرست منابع

۱. انوری، حسن (۱۳۸۱) فرهنگ بزرگ سخن، تهران: انتشارات سخن، چاپ اول.
۲. پیروز، علی آقا و همکاران (۱۳۸۸) مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ ششم.
۳. تمیمی آمدی، عبدالواحد (۱۳۷۹) غررالحکم و درر الکلم، قم: دارالکتب الاسلامیه، چاپ سوم.
۴. حر عاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۹ ق) وسایل الشیعه، ج ۳، قم: مؤسسه آل البیت، چاپ اول.
۵. خانکا، اس‌اس (۱۳۸۹) رفتار سازمانی، ترجمه: غلامرضا شمس‌مورکانی، تهران: آبیژ، چاپ اول.
۶. خدمتی، ابوطالب و دیگران (۱۳۸۲) مدیریت علوی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه، چاپ سوم.





۷. ذاکری، علی اکبر (۱۳۷۸) سیمای کارگزاران علی ابن ابیطالب (ع) ج ۲، قم: دفتر تبلیغات اسلامی، چاپ سوم.
۸. رضاییان، علی (۱۳۸۴) مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات: سمت، چاپ هفتم.
۹. رضاییان، علی، (۱۳۹۴) مدیریت فشار روانی، تهران: سمت، چاپ هشتم.
۱۰. رندال راس / الیزابت آلتمایر، (۱۳۸۵) استرس شغلی، مترجم: غلامرضا خواجه پور، تهران: نشر بازتاب، چاپ اول.
۱۱. سالاری فر، محمدرضا و همکاران (۱۳۸۹) بهداشت روانی با نگرش به منابع اسلامی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول.
۱۲. سید رضی، محمد بن حسین (۱۳۸۵) نهج البلاغه، تصحیح: صبحی صالح، قم: نشر محدث، چاپ اول.
۱۳. شفیعی، عباس (۱۳۹۱) رویکرد اسلامی به مدیریت رفتار سازمانی در سطح سازمان، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ سوم.
۱۴. شیخ صدوق، محمد بن علی، ۱۴۰۸ من لایحضره الفقیه، لبنان: دارالاضواء، الطبعة الثانية.
۱۵. شیخی، محمدحسین (۱۳۹۶) سلامت و ایمنی کارکنان باروی کرد اسلامی، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، چاپ اول.
۱۶. کلینی، محمد بن یعقوب، (۱۳۶۹) اصول الکافی، مترجم: محمدباقر کوه کمره ای، تهران: انتشارات اسوه، چاپ چهارم.
۱۷. مایکنبام، دونالد (۱۳۷۹) آموزش ایمن سازی در مقابل استرس، ترجمه: سیروس مبین، چاپ اول.
۱۸. محمدباقر، مجلسی، (۱۴۲۱ هـ - ۲۰۰۱ م) بحارالانوار، ج ۷۴، لبنان: بیروت، دارالتعاریف للمطبوعات، الطبعة الاولى.
۱۹. مقیمی، سید محمد (۱۳۹۴) مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات راه دان، چاپ سوم.
۲۰. مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، (۱۳۸۶) قانون کار جمهوری اسلامی ایران، تهران، چاپ دوازدهم.



۲۱. نایه، مهدی (۱۳۸۲) نگاهی به مدیریت اسلامی، تهران: انستیتو ایز ایران، چاپ اول.
۲۲. نبوی، محمدحسین (۱۳۷۶) مدیریت اسلامی، قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، چاپ سوم.
۲۳. نجاتی، محمد عثمان (۱۳۷۶) قرآن و روان‌شناسی، ترجمه عباس عرب، مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی.