

## نظام آراستگی حلال، جایگزین بهینه نظام ۵S

حسین ادبی<sup>\*۱</sup>

۱- استاد و محقق حوزه علمیه خراسان، مشهد، ایران

پذیرش مقاله: ۵ شهریور ۹۹

دریافت مقاله: ۷ مرداد ۹۹

### چکیده

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران و صاحبان آنهاست. دغدغه بهره‌وری بالا و افزایش ظرفیت تولید محصول و خدمات در شرکت‌ها و سازمان‌ها، صاحبان آنها را به این امر وامی‌دارد که از نظام‌های آراستگی طراحی شده، در راستای مدیریت منابع انسانی استفاده کنند. نظام آراستگی ۵S مبتنی بر مدیریت آرایه‌های فیزیکی و کالبدی و محیطی است، بنابراین فراتر از مقوله نظم و انضباط، به عرصه رفتار و درونیات کارکنان و به ویژه مدیران ورود نمی‌کند؛ این در حالی است که ارزش افزوده بهره‌وری نیروی انسانی، در گروهی مدیریت آرایه‌های درونی و رفتاری کارکنان است.

نظام آراستگی حلال مبتنی بر آرایه‌های رفتاری برگرفته از سفارش‌های دینی در حوزه رفتار تعاملی، زمینه رشد شاخص‌های کیفیت و بهره‌وری نیروی انسانی در محیط کار را فراهم می‌آورد. این نظام با استفاده از نظریه مدیریت سیستمی و با تغییر مرحله به مرحله در نگرش، رفتار و گفتار کارکنان، به همراه بهره‌گیری از تأثیرات روانشناختی آگاهی نسبت به توانمندی‌های فردی و اجتماعی، محیط کار را برای کارکنان از محیطی یکنواخت و رخوت‌انگیز خارج کرده و مبتنی بر نظریه «بهترین تفریح، کار است»، محیط کار را برای آنها لذت‌بخش نموده و باعث افزایش کیفی و کمی تولیدات و خدمات در محیط کار می‌گردد.

**کلمات کلیدی:** آراستگی، نظام ۵S، منابع انسانی، آراستگی حلال

\*نویسنده مسئول: حسین ادبی، آدرس ایمیل: [adabi61@gmail.com](mailto:adabi61@gmail.com)، شماره تماس: ۰۹۱۵۲۴۵۴۵۹۱

[view Journal](#)

<https://doi.org/10.30502/H.2020.241607.1032>



This paper is open access under [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](#) license

## مقدمه:

آراستگی و نظم محیطی و آراستگی رفتاری در نظام آراستگی ۵S و تشریح شیوه عملکرد آن پرداخته و با ارائه الگوی نظام آراستگی حلال به عنوان نظریه علمی این مقاله، برتری آن نسبت به نظام آراستگی ۵S و دیگر نظام‌های آراستگی اثبات می‌گردد.

## ۱. نظام آراستگی ۵S

نظام آراستگی ۵S برای اولین بار در ژاپن و توسط فردی به نام «تاکاشی اوسادا» پایه‌گذاری شد. اوسادا در کتاب خود با عنوان «پنج اصل برای دستیابی به کیفیت عالی در محیط کار» به پنج واژه کلیدی که نشانگر آراستگی محیط کار است اشاره کرده و معتقد است که هدف این پنج اصل، حذف اسراف از طریق تمیزی است [۱].

## ۱-۱. اصول ۵ گانه نظام ۵S

این نظام بر پنج اصل پایه‌گذاری شده است که در زبان ژاپنی هر کدام با حرف S آغاز می‌شوند. اما نویسنده در این نوشتار آنها را در قالب پنج واژه فارسی ارائه می‌کند.

۱- سازماندهی و سامان دادن به یک قاعده و قانون. منظور از ساماندهی، ایجاد یک ساز و کار برای تشخیص ضروری از غیرضروری و همچنین تشخیص میزان ضرورت است؛ به عنوان مثال، برای پیاده‌سازی این اصل و نمایان‌سازی درجه اهمیت هر بخش، از برچسب‌های رنگی در طبقه‌بندی اقلام محیط کار استفاده می‌شود.

۲- ایجاد توانایی طبقه‌بندی منظم اشیاء و اقلام محیط کار برای بازیابی سریع آن. این اصل را در کتابخانه‌ها برای طبقه‌بندی کتاب‌ها، در انبارها و ... می‌توان مشاهده کرد.

مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمانی است. صاحبان شرکت‌های بزرگ با هدف بهره‌وری بیشتر از ظرفیت منابع انسانی خود، به نظام‌های مدیریت منابع انسانی روی می‌آورند. مدیریت صحیح و بهینه منابع انسانی از ابعاد مختلف قابل بررسی و ارزش‌گذاری است. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر ابعاد وجودی نیروهای فعال در یک سازمان است. یک نیروی کار، دارای تعاملات متعددی در جامعه است که می‌تواند بر کیفیت کارایی و فایده‌مندی او در دل سازمان تأثیرگذار باشد. یک نیروی کار از جسم، ذهن، روان و روح برخوردار است. هر کدام از این ابعاد، نیازمند تأمین نیازهای متناسب با آن هستند تا پاسخ‌گوی نیازهای تجمیعی و کلان وجودی انسان باشند. در صورت برآورده شدن نیازهای ابعاد چهارگانه انسانی به صورت متوازن و هماهنگ، بیش‌ترین بهره‌وری در سازمان و شرکت شکل می‌گیرد و ارزش افزوده کاری او در بهترین حالت ممکن قرار می‌گیرد.

تعاملات انسانی نیز در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است. تعامل انسان با خود، با محیط اطراف، با خانواده، با دوستان و آشنایان، با همکاران هم‌رده، با مدیران بالادست، و در بخش دیگر، تعامل او با خدا و انجام وظایف کلی زندگی در تعامل با او می‌تواند زمینه‌ساز رشد بهره‌وری او در سازمان و محیط کار باشد.

نظام‌های مدیریت منابع انسانی در دو بُعد اساسی، نیروها و منابع انسانی کار در سازمان‌ها و شرکت‌ها را مدیریت می‌کنند؛ یکی آراستگی و نظم محیطی و دیگری آراستگی رفتاری. این نظام‌ها به زمینه‌های دیگری در مدیریت منابع انسانی نیز می‌پردازند که در این نوشتار مورد هدف نیست، لذا از این میان، به

نسبتاً مناسب، می‌توانند به انجام کارهای خود بپردازند؛ این دورنما شامل روشن شدن فواید کار خود و همچنین قدرشناسی و میزان ارزش‌گذاری کار است.

۵- وظیفه‌شناسی و قبول مسئولیت در افراد باعث کارایی بهتر فرد و مجموعه کاری می‌شود.

### ۳-۱. کاستی‌های ۵S

با عنایت به اینکه در این نوشتار به دنبال بررسی نظام ۵S نیستیم و می‌خواهیم نظریه نظام آراستگی حلال را تبیین کنیم، بنابراین به اندازه نیاز و به طور خلاصه برخی از کاستی‌های نظام ۵S را با محوریت مزایای نظام آراستگی حلال مورد اشاره قرار می‌دهیم. کاستی‌های نظام ۵S در دو محور خلاصه می‌شوند:

- ۱- کاستی‌ها در اصول محیطی و کالبدی
- ۲- کاستی‌ها در جامعیت نگاه به کار و عناصر فعال در محیط کار

ما در این نوشتار به کاستی‌ها در اصول محیطی و کالبدی ورود نمی‌کنیم و با توجه به موضوع مقاله، به کاستی‌های شماره دو می‌پردازیم.

### ۴-۱. عدم توجه به ظرفیت‌های هم‌افزا

یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف نظام ۵S، عدم توجه به ظرفیت‌های هم‌افزای نیروی کار است. در اصل پنجم این نظام می‌خوانیم، قبول مسئولیت ولو آن کار و مسئولیت دشوار باشد. در این اصل، علی‌رغم توجه ویژه به مسئولیت‌پذیری، هیچ اشاره‌ای به همراهی و تعاون در محیط کار نمی‌شود. بدیهی است که در محیط کار به ویژه محیط‌های کار عملیاتی، شرایط همیشه عادی نیست و امکان بروز بحران در کار به مراتب بالاتر از محیط‌های دیگر است. در چنین شرایطی، انجام وظیفه

۳- نظافت. این اصل به معنای نظافت و نظیف نگه داشتن است؛ یعنی هم نظافت اولیه و هم بازرسی برای نظیف بودن اقلام و اشیاء محیط کار. یکی از نکات مهم در این زمینه، پاک‌سازی ضایعات از محیط کار است که در کنار نظافت و پاک‌سازی آشغال و زباله‌های کاری، باید مد نظر قرار گیرد.

۴- اهداف سیستم کار باید از ابتدا مشخص و روشن باشد. پس از رسیدن به این اصل، بهتر است کارکنان از این موفقیت آگاه شده و از آنها قدردانی شود و برای اهداف بالاتر برنامه‌ریزی شود.

۵- انضباط کاری. اصل پنجم اشاره به وظایفی دارد که به عهده هرکس است و او باید منضبط بوده و وظیفه‌اش را درست انجام دهد، حتی اگر دشوار باشد [۲].

### ۲-۱. مزایای اجرای ۵S

با کمی دقت در اصول عنوان شده، می‌توان به این نتیجه رسید که اجرای این اصول پنج‌گانه، مزایای زیر را در محیط کار به همراه دارد:

- ۱- محیط کار منظم و مرتب می‌شود و هرج و مرج وسایل و اقلام کاری در محیط کار از بین می‌رود.
- ۲- یافتن وسایل مورد نیاز در هر زمان، به ویژه در مواقع ضروری و اضطراری آسان می‌شود و از استرس و اضطراب ناشی از بی‌نظمی و دست نیافتن به ابزار مورد نیاز می‌کاهد.
- ۳- پاکیزگی محیط، باعث نشاط کاری و آرامش کارکنان می‌شود.
- ۴- وقتی اهداف سیستم کار مشخص است، تکلیف کارکنان روشن است و با دورنمایی

کارکنان پدید نمی‌آید و در نتیجه کارایی و بهره‌وری لازم را نیز نخواهند داشت. طبق اصل مسلم حلال، ذکر و یاد خدا باعث آرامش درونی، مسئولیت‌پذیری، تکاپو و تلاش بی وقفه در محیط کار می‌شود، چیزی که جای آن در نظام ۵S خالی است و به آن توجهی نشده است. همچنین نظام رفتاری میان کارکنان بالادست با پایین دست و بالعکس، از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در بهره‌وری و کارایی کارکنان در محیط کار است که در اصول پنج‌گانه نظام ۵S چندان مورد توجه نبوده است.

## ۲. نظریه نظام آراستگی حلال

جهان امروز بیش از هر زمان دیگر با سرعت در حال تغییر است. هر سازمان برای اینکه در چنین محیط رقابتی به حیات خود ادامه دهد، نیازمند نوآوری و بهبود دائمی است. مهم‌ترین مؤلفه اثرگذار در سازمان، نیروی انسانی آن است که فرآیند بهبود رفتارهای آنان، بیش‌ترین تأثیر را در پیشرفت و تعالی یک سازمان دارد. در نظریه نظام آراستگی حلال، توجه به ابعاد جامع انسانی در محیط کار، یعنی نظم و انضباط کالبدی در محیط کار، به علاوه آراستگی رفتاری و معنوی از مهم‌ترین بارزهای این نظام است.

دین اسلام تأکید خاصی به نقش مدیران کارآمد، مهارت‌محور و آراسته به آرایه‌های معنوی و رفتاری در رشد، تعالی و پیشرفت جامعه و امور مسلمانان دارد. مدیرانی که در کنار مهارت هدایت و رهبری، مهارت تصمیم‌گیری شبکه‌ای، مهارت بسیج منابع و سازماندهی آن‌ها، مهارت و قدرت کنترل نهادها و سازمان‌های اجتماعی و ...، مهارت کنترل رفتار فردی و سازمانی و آراستگی رفتارها به آرایه‌های زیبا را دارا باشند. این مهارت، تأثیر فراوانی در تعالی سازمانی و رشد اخلاقی نیروهای انسانی در سازمان دارد.

و مسئولیت‌پذیری توسط افراد اگرچه نکته مهمی است، اما دارای نقص و کاستی است. اگر در محیط کار احساس همدلی، همراهی، تعاون و همکاری در میان نباشد، نمی‌توان کارایی لازم را از محیط کار انتظار داشت. در چنین محیطی، به دلیل فشار حداکثری به کارکنان، پس از مدتی نیروی انسانی مجموعه دچار فرسودگی و بن‌بست شده و از گردونه کار خارج خواهد شد. تعاون و همدلی از نکات مهمی است که در این نظام وجود ندارد.

## ۵-۱. عدم توجه به کرامت انسانی

نکته مهم دیگر در این زمینه عدم توجه به کرامت انسانی است. نظام ۵S تمام تمرکز خود را بر بهره‌وری حداکثری کار در محیط سازمان و یا شرکت بنا نهاده است، بنابراین در اصول یاد شده از این نظام، تمام فشار کار بر دوش کارکنان است، بدون اینکه کرامت انسانی آنها مورد توجه قرار گیرد؛ یعنی اگر به هر دلیلی فردی دچار ضعف بدنی، بیماری و یا مشکلی بود که امکان کار داشت، ولی ضعیف‌تر از روزهای دیگر بود، باید فشار کار و مسئولیت خود را قبول کند و آن را انجام دهد، حتی اگر باعث آسیب به قوای جسمانی یا روحی و روانی‌اش شود.

## ۶-۱. عدم توجه به آراستگی معنوی

از جمله کاستی‌های این نظام، عدم توجه به ابعاد فراجسمی است. البته این بدین معنا نیست که در این زمینه کاملاً بی‌توجهی صورت گرفته است؛ در این نظام، برنامه‌ریزی، نظم و انضباط کاری باعث آرامش ذهنی می‌شود و به تبع آن در لایه رویین، روان انسان نیز آرامشی نسبی می‌گیرد. اما با عنایت به اینکه اصل کرامت و ارزشمندی انسان در نقطه تمرکز و توجه این نظام قرار ندارد، طبیعتاً آرامش درونی لازم برای

الله و نظم امرکم (نهج البلاغه، نامه ۴۷).<sup>۲</sup> شما (حسن و حسین) و تمام خانواده و فرزندان و هر کس که این نامه به او می‌رسد را به تقوای الهی و نظم در کارهایتان سفارش می‌کنم.

۳- امام علی علیه‌السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: **ضَعُ كُلَّ أَمْرٍ مَوْضِعَهُ وَ أَوْقِعْ كُلَّ أَمْرٍ مَوْقِعَهُ** (نامه ۵۳). هر چیزی را در جای خودش قرار بده و هر کاری را در زمان خودش انجام بده.

اینها نمونه‌ای از بسیاری روایات و آیات قرآن درباره نظم است که نشانگر اهمیت این موضوع در دین اسلام و تمرکز و توجه این نظام فکری به این موضوع است.

در این نظام، توجه به حقوق انسان‌ها، توجه به حقوق خداوند و توجه به حقوق تمامی مخلوقات الهی که انسان با آنها در ارتباط است و رعایت حقوق آنها، در گرو رعایت نظم و انضباط مهم تلقی شده است. از طرفی توصیه‌های فراوان در نظافت و رعایت تمیزی محیط وجود دارد که انسان را به تمیز بودن در هر حالت و هر زمان و مکانی تشویق می‌کند. نمونه‌هایی از سفارش‌های دین اسلام به نظافت فردی و اجتماعی در ادامه می‌آید؛

پیامبر اسلام (ص) فرمود: **تَنْظِفُوا بِكُلِّ مَا اسْتَطَعْتُمْ، فَإِنَّ اللَّهَ تَعَالَى بَنَى الْإِسْلَامَ عَلَى النَّظَافَةِ** [۴]. تا می‌توانید پاکیزه باشید، چراکه خداوند اسلام را بر پاکیزگی بنا نهاده است.

امام باقر(ع) فرمود: **کنس البیوت ینفی الفقر [۵]**. جارو کردن خانه‌ها، فقر را از بین می‌برد.

از طرفی آرایه‌های معنوی تابعی از ارزش‌های حاکم بر یک جامعه یا تمدن هستند. دین اسلام به دلیل کمال و برتری بر دیگر ادیان، دارای اصول و قوانین و ارزش‌هایی است که شریعت و تشریح را همسان با تکوین در پرتو عقلانیت جعل کرده است، از این رو آراستگی معنوی نیز باید منطبق با اصول، قوانین، مقاصد و اهداف شریعت باشد؛ به تعبیری دقیق‌تر، آراستگی معنوی در نظام مدیریت باید در پارادایم و نظام فکری اسلام شکل گیرد. لازمه تحقق این هدف، کشف آرایه‌ها و شاخصه‌ها و نماگرهای<sup>۱</sup> اسلامی از گزاره‌های دین با روش موجه فقهی است.

برای تبیین نظریه نظام آراستگی حلال، در دو محور بحث خواهیم کرد. محور اول، آراستگی محیطی و کالبدی؛ محور دوم، آراستگی معنوی و رفتاری.

## ۱-۲. آراستگی محیطی و کالبدی

نظام آراستگی حلال با توجه به منابع دین اسلام، توصیه‌های کارآمد فراوانی درباره نظم و انضباط فردی و جمعی در محیط‌های مختلف زندگی، کار و ... دارد؛ به عنوان مثال به چند آیه و روایت در این زمینه اشاره می‌شود؛

۱- **إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ** (قمر، ۴۹). ما همه چیز را به اندازه (و روی حساب) آفریدیم. حکمت خداوندی در هر چیز تجلی یافته و موجودات عالم نیز روی حساب و نظم دقیق و نیز براساس هدف معینی قدم به عرصه هستی نهاده‌اند.

۲- امام علی علیه‌السلام می‌فرماید: **اوصیکما و جمیع اهلی و ولدی و من بلغه کتابی بتقوی**

<sup>۲</sup> سیدرضی. نهج البلاغه. دارالعلم. قم. ۱۳۸۲

<sup>۱</sup> منظور از نماگر همان نشانه‌های رفتاری است که هر صفت در فضای اجتماعی در قالب آن رفتار نشان داده می‌شود.

## ب: آراستگی معنوی

کلمه معنی و معنوی حکایت از باطن و درون دارد و در مقابل ظاهر و پوسته تعریف می‌شود (دهخدا، ذیل واژه معنی). از این رو آراستگی معنوی شامل کلیه صفات زیبا و پسندیده‌ای است که ملکه آن در درون و وجود شخص نهادینه شده و روح انسانی را دربر گرفته است (نگارنده). در اصطلاح به این ملکه درونی، "اخلاق" گفته می‌شود.

اخلاق به صفات درونی انسان گفته می‌شود که در درون نهادینه شده و به صورت عادت در آمده است و در خارج به واسطه رفتار و کردار نمایان می‌گردد [۷].

## ج: آراستگی معنوی و رفتاری

رفتارهای انسان تابعی از نوع نگرش، ارزش‌ها و اعتقادات اوست، از این رو اگر در فرآیند تغییر رفتار، در باورها و اعتقادات، ارزش‌ها، نگرش‌ها و کنترل و مدیریت احساسات تغییر صورت گیرد [۸]، در نهایت می‌توان رفتارها را تغییر داد و به آراستگی و مدیریت آنها پرداخت.

بنابراین آراستگی پایدار (تغییر پایدار) باید در حوزه رفتار و معنی صورت پذیرد. در حوزه معنی لازم است سه مرحله طی شود. نتیجه این مراحل، به صورت زیر در رفتار ظاهر می‌گردد:

۱. آراستگی معنوی در اعتقادات و باورها (مذهب و فرهنگ)
۲. آراستگی معنوی در ارزش‌ها
۳. آراستگی معنوی در نگرش‌ها

نتیجه: آراستگی رفتاری

امام رضا (ع) فرمود: *أَنَّ اللَّهَ تَبَارَكَ وَتَعَالَى يُحِبُّ الْجَمَالَ وَالتَّجَمُّلَ، وَيُبْغِضُ الْبُؤْسَ وَالتَّبَاؤُسَ* [۳]. (نوری، بی‌تا). خدای تبارک و تعالی، زیبایی و آراستگی را دوست دارد و فقر و فقرنمایی را دشمن می‌دارد.

اینها نمونه‌ای از صدها منبع روایی و قرآنی است که به نظافت فردی و اجتماعی سفارش می‌کند. بدیهی است که نظافت باعث افزایش روحیه و آرامش روانی خود و دیگران می‌شود و در محیط کار، بهره‌وری کاری را بالا می‌برد.

روایات و مستندات دینی فراوانی نیز درباره مسئولیت‌پذیری، انجام صحیح کار، تعهد کاری، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی وجود دارد که تمام اهداف و اصول نظام ۵S را شامل می‌شود و آنها را پوشش می‌دهد. به دلیل اختصار در مقاله، از بیان این مستندات خودداری می‌کنیم و به بخش اصلی این مقاله، یعنی نظریه آراستگی معنوی و رفتاری می‌پردازیم.

۲-۲. هویت‌شناسی آراستگی معنوی و رفتاری  
حلال

## الف: آراستگی رفتاری

واکنش انسان به هریک از محرک‌های درونی یا بیرونی، «رفتار» نام دارد [۶]. در تعریف رفتار سازمانی به بیان ساده می‌توان گفت: رفتار سازمانی (organizational Behavior به اختصار OB) حوزه‌ای مطالعاتی است که به بررسی تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختارهای تشکیلاتی بر رفتارهای درون یک سازمان می‌پردازد و هدف از آن بهبود عملکرد سازمان مذکور است. از این رو، آراستگی رفتاری به کلیه رفتارهای زیبا و پسندیده‌ای اشاره دارد که در اصطلاح به آنها "ادب و آداب" می‌گویند (نگارنده).

### ۱. تبیین فرمول تغییر بر موضوع

در طراحی مدل و نظام آراستگی معنوی، باید مراحل در نظر گرفته شود؛ مثلاً در ابتدای فعالیت نظام آراستگی، باید وضع سازمان یا مجموعه ارزیابی شده و مشخص شود که سازمان در چه وضعیتی از نظر آراستگی معنوی قرار دارد؛ همچنین باید هدف نهایی برای رسیدن به نقطه مطلوب سازمانی طراحی شود و در نهایت، مراحل عبور از وضعیت موجود به وضع مطلوب نیز طراحی شود. بنابراین ابتدا بر اساس فرمول تغییر، مراحل کلی تعیین می‌گردد؛ این مراحل عبارتند از:

#### در آراستگی رفتاری و معنوی؛

از وضعیت موجود؛

به وضعیت مطلوب؛

با فرایند بهبود؛

برای سازمانی آراسته.

بدیهی است که فرایند بهبود نیازمند تعریف دقیق راهبردها، راهکارها، ابزارها و سرعت لازم در رشد نظام آراستگی معنوی و رفتاری است؛ بنابراین باید تمامی موارد مذکور در نظام آراستگی معنوی و رفتاری مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اینکه سازمان‌ها و نهادها و مجموعه‌های کاری، تفاوت‌های ماهوی و یا ساختاری و شکلی فراوانی با هم دارند، علی‌رغم شباهت‌های فراوان، باید برای هر کدام به اقتضاء شناختی که از آن مجموعه به دست می‌آید، فرمول تغییر متناسب با آن طراحی شود.

ارزیابی وضعیت موجود، براساس شاخص‌های تعریف شده در نظام آراستگی معنوی و رفتاری متناسب با سازمان، و در قالب پرسش‌نامه صورت می‌گیرد.

### ۱. اصول حاکم بر مدل آراستگی معنوی:

۱. آراستگی معنوی در حوزه اعتقادات و باورها (مذهب و فرهنگ)، ارزش‌ها و نگرش‌ها مد نظر این مدل نیست.

۲. اصل عقلایی آسان‌سازی فعالیت برای مخاطب، راهبردی است که در این مدل مدنظر قرار گرفته است. سیره دینی نیز این مسیر را تأیید می‌کند. علی‌رغم توجه به تسهیل کاربر، به هیچ عنوان از دقت در تعریف آرایه‌ها و نشانه‌های رفتاری کاسته نشده است.

۳. تعاریف، به صورت عرفی و بر اساس فهم عرف مخاطب سازمانی صورت گرفته است. این ویژگی باعث می‌شود مخاطب در تعریف آرایه‌ها دچار سردرگمی و حیرت نشود.

۴. حوزه فعالیت آراستگی معنوی، حوزه اخلاق عملی است، بنابراین ورود به اخلاق نظری و چالش‌های تحلیل مفهومی در این مدل، نه تنها مفید نیست که رهن نیز خواهد بود. براین اساس، تا حد امکان از این‌گونه تحلیل‌ها پرهیز شده است.

۵. مقصود از آرایه‌های معنوی، شاخصه و ویژگی‌های ادبی و اخلاقی به معنای عام آن یعنی رفتار، اندیشه و گفتار است. از این رو تمایز میان این شاخصه‌ها با شاخص‌های رهبری و مدیریت، مورد توجه قرار گرفته است.

۶. در ارائه مدل، فقط آرایه‌های سازمانی در نظر گرفته شده و به آرایه‌های فردی و گروهی پرداخته نشده است.

### ۲-۳. طراحی و مدل‌سازی نظام آراستگی معنوی

و رفتاری حلال

پرسش‌نامه به دو صورت مکتوب و شفاهی ارزیابی را انجام می‌دهد. در این ارزیابی تمامی کارکنان سازمان یا شرکت، اعم از رئیس، معاونین، کارمندان، کارگران و ... مشارکت خواهند داشت.

## ۲. تولید آرایه‌ها، شاخص‌ها و نماگرها

با اینکه سازمان‌ها و نهادها از لحاظ شکل کاری و ماهیت فعالیت با هم تفاوت‌هایی دارند، اما شباهت‌های فراوان میان آنها در راهبردهای کلان می‌تواند به تولید شاخص‌های راهبردی منجر شود. نویسندگان در نظام

جدول ۱- شامل ۹ آرایه اولویت اول که راهبرد کلان آراستگی معنوی و رفتاری در هر سازمان

آرایه‌ها	شاخص‌ها	نماگرها (نشانه‌های رفتاری)
۱. صداقت (گفتار، رفتار، تعاملات سازمانی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ میزان شفافیت و سلامت اقتصادی در سازمان</li> <li>▪ میزان پایداری (شفافیت، پایداری می‌آورد)</li> <li>▪ میزان حسن اعتماد</li> <li>▪ میزان ارتباط مستقیم با کارکنان</li> <li>▪ میزان تعادل در قوانین کاری</li> <li>▪ میزان عدم ادراک فساد توسط کارکنان</li> <li>▪ میزان اقدامات صوری کم‌اثر یا بی‌اثر</li> <li>▪ میزان رواج دروغ در میان کارکنان و مدیران</li> <li>▪ میزان توزیع عادلانه منابع سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدیران شرکت به وعده‌هایشان عمل می‌کند.</li> <li>▪ مدیران رویارویی مستقیم با کارکنان دارند.</li> <li>▪ مدیران گفتگوی بی‌واسطه و صمیمی با کارکنان دارند.</li> <li>▪ قوانین سازمان متعادل و منطقی است.</li> <li>▪ فساد مالی در سازمان ادراک نمی‌شود.</li> <li>▪ مدیران شرکت، بودجه را در ردیف‌های غیرتعریف شده هزینه می‌کنند.</li> <li>▪ تعاملات بین سازمانی، مبتنی بر حسن اعتماد است.</li> <li>▪ مدیران با کارکنان ارتباط مستقیم و بدون واسطه دارند.</li> <li>▪ مدیران ارتباطی صمیمی با زیرمجموعه دارند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان شرکت اهل دروغ سازمانی (فاکتورسازی و ...) هستند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان شرکت، اهل گزارش‌دهی دقیق و مطابق با واقع فعالیت‌ها هستند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان شرکت، در گزارش‌دهی فعالیت‌ها غلو می‌کنند.</li> <li>▪ کارکنان درباره شیوه عملکرد خود با مدیران صادقند.</li> <li>▪ منابع سازمانی، در بین نیروها عادلانه توزیع می‌گردد.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نیروی انسانی در سازمان، اهل رعایت ساعات مفید کاری هستند.</li> <li>▪ لغوگویی و لغوگرایی در زمان انجام وظیفه کاری در سازمان وجود دارد.</li> <li>▪ اعضای شرکت از امکانات و اموال شرکت/سازمان استفاده شخصی می‌کنند.</li> <li>▪ اگر قرار بر تعدیل نیرو باشد، کارکنان قائل به شایسته‌سالاری هستند.</li> <li>▪ کارکنان، پیشرفت و توسعه سازمان/شرکت را پیشرفت و توسعه خود می‌دانند.</li> <li>▪ کارکنان نسبت به کار و شغل خود احساس مسئولیت دارند.</li> <li>▪ کارکنان در سازمان احساس ارزشمند بودن می‌کنند.</li> <li>▪ حقوق کارکنان به موقع پرداخت می‌شود.</li> <li>▪ حق بیمه و قوانین مربوطه رعایت می‌گردد.</li> <li>▪ کارکنان از ارزش‌ها و اهداف سازمان مطلعند.</li> <li>▪ کارکنان به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان در صورت بروز خطا و اشتباه در وظائف سازمانی خود، تبعات آن را می‌پذیرند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ میزان رعایت زمان کار</li> <li>▪ میزان رعایت بیت‌المال</li> <li>▪ میزان عدم استفاده شخصی از امکانات و اموال شرکت</li> <li>▪ میزان عدم لغوگویی و لغوگرایی رفتاری در زمان انجام وظیفه کاری</li> <li>▪ میزان احساس ارزشمند بودن کارکنان</li> <li>▪ میزان احساس مفید بودن کارکنان</li> <li>▪ میزان احساس تعلق و وابستگی به شرکت در کارکنان</li> <li>▪ میزان احساس مسئولیت نسبت به کار و شغل</li> <li>▪ میزان تمایل و نیاز به ادامه خدمت(فعالیت شغلی) در شرکت، در کارکنان</li> <li>▪ میزان عمل مدیرعامل شرکت به وعده‌ها</li> <li>▪ پرداخت به موقع حقوق کارکنان</li> <li>▪ میزان رعایت حق بیمه و قوانین مربوطه</li> <li>▪ میزان پذیرش تبعات اشتباه و کم‌کاری یا مشکل در حیطه وظایف، توسط مدیران و کارکنان</li> <li>▪ میزان نگرش مثبت به ارزش‌ها و اهداف سازمان</li> <li>▪ میزان تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی</li> </ul>	<p>۲.</p> <p>وجدان کاری و تعهد سازمانی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدیران به کارکنان خود سلام می‌کنند و منتظر سلام کردن آنها نمی‌مانند.</li> <li>▪ مدیران هنگام ورود کارکنان به استقبال آنها می‌روند.</li> <li>▪ هنگام حضور کارکنان در دفتر مدیر، مدیر برای احترام به آنها از جا برمی‌خیزد.</li> <li>▪ هنگام حضور کارکنان در دفتر مدیر، مدیر با آنها دست می‌دهد.</li> <li>▪ مدیران، کارکنان را تا درب اتاق همراهی و بدرقه می‌کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بی‌ریایی در رفتار</li> <li>▪ برتر ندیدن خود از دیگران</li> <li>▪ نادیده گرفتن خود</li> <li>▪ اتکا بر توانمندی‌ها و برتری‌ها بدون غرور(به خود نبالیدن)</li> <li>▪ فریاد نزدن بر برتری‌ها(پرهیز از خودنمایی)</li> <li>▪ احترام به دیگران</li> <li>▪ عدم تحکم بر نظرات خود</li> <li>▪ پیشی گرفتن در سلام</li> </ul>	<p>۳.</p> <p>رفتار متواضعانه (تواضع، عدم خودرأیی، نقدپذیری، شرح صدر، گارد باز در ارتباط با زیردستان)</p>

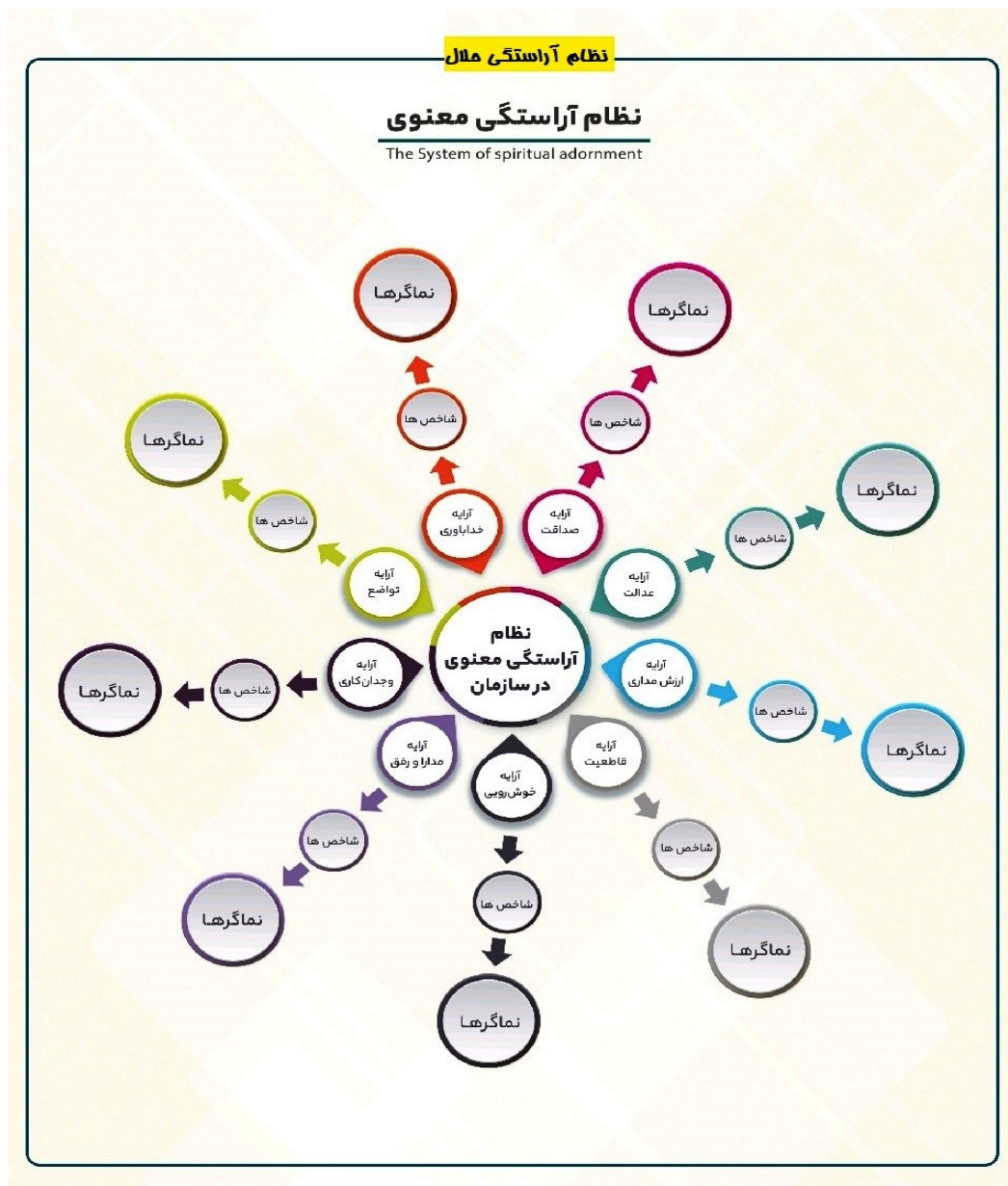
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدیر برای شنیدن سخنان کارکنان، وقت کافی در اختیار آنها قرار می‌دهد.</li> <li>▪ مدیران در رفتار سازمانی، احساسات و حب و بغض را دخیل می‌کنند.</li> <li>▪ مدیران در برخورد با کارکنان محترمانه برخورد می‌کنند.</li> <li>▪ مدیران در برخورد با دیگران هیچ تمایزی نمی‌گذارند.</li> <li>▪ مدیران در جلسات بر نظرات خود تعصب ندارند.</li> <li>▪ در جلسات جایگاه خاص مدیریتی قائل نیستند.</li> <li>▪ مدیران از خطا و اشتباه کارکنان می‌گذرند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بلند سلام کردن</li> <li>▪ تعریف نکردن از خود</li> <li>▪ دوست نداشتن تعریف دیگران از او</li> <li>▪ رعایت تساوی در احترام به دیگران (بین مدیران و کارکنان)</li> <li>▪ بی‌اعتنا نبودن به دیگران</li> <li>▪ پرهیز از جرّ و بحث، گرچه حق با وی باشد</li> <li>▪ به کمتر از جایگاه واقعی قناعت کردن</li> <li>▪ برای خود و دیگران یکسان پسندیدن</li> <li>▪ مقدم داشتن دیگران در صفوف، مسیر راه و نشستن در مجالس</li> <li>▪ بدرقه افراد هنگام جدایی</li> <li>▪ استقبال افراد هنگام ورود</li> <li>▪ دست دادن با ارباب رجوع</li> <li>▪ صرف وقت کافی برای ارباب رجوع</li> <li>▪ از خطای دیگران گذشتن</li> <li>▪ مطیع در برابر حق و قانون</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کارکنان به جای توانمندسازی خود، به دنبال تضعیف دیگرانند.</li> <li>▪ کارکنان مشکلات رفتاری بیرون از محیط کار خود را به درون محیط کار سرایت می‌دهند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان توجهی به اعمال دینی ندارند.</li> <li>▪ مدیران با هر سخنی از سوی کارکنان، تحریک شده و واکنش نشان می‌دهند.</li> <li>▪ مدیران از افراد زیرآبزن و خبرچین استقبال می‌کنند و به آنها پروبال می‌دهند.</li> <li>▪ مدیران از خوش خدمتی و خودشیرینی کارکنان احساس رضایت می‌کنند.</li> <li>▪ مدیران هیچ راه ارتباطی برای شنیدن سخنان کارکنان دیگر فراهم نمی‌کنند.</li> <li>▪ مدیران شناخت کافی نسبت به توانمندی کارکنان خود ندارند و در راه شناخت توانمندی آنها هیچ کوششی نمی‌کنند.</li> <li>▪ مدیران افرادی زورگو هستند و این فرهنگ را به مدیران میانی و پایین دست هم سرایت می‌دهند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم توانایی و شایستگی لازم فرد</li> <li>▪ عقده‌ها و حقارت‌های درونی</li> <li>▪ نداشتن اعتماد به نفس</li> <li>▪ ضعف اعتقادات دینی</li> <li>▪ وجود مدیران دهن‌بین و سطحی‌نگر</li> <li>▪ حمایت و همراهی مدیر با افراد زیرآبزن</li> <li>▪ رفتار تبعیض‌آمیز مدیران</li> <li>▪ نبود کانال ارتباطی علمی و فنی برای دریافت اطلاعات</li> <li>▪ آگاهی کم مدیران از شایستگی کارکنان</li> <li>▪ عدم شایسته‌سالاری در سازمان</li> <li>▪ نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق</li> <li>▪ ضعف در آموزش رفتارهای سازمانی</li> <li>▪ امنیت کم شغلی</li> <li>▪ احساس بی‌عدالتی و نابرابری</li> <li>▪ کینه‌توزی</li> <li>▪ منفعت‌طلبی</li> </ul>	<p>۴. چاپلوسی و زیرآب‌زنی</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کارکنان از اینکه شغلشان به خطر بیفتد، احساس خطر می‌کنند و به همین دلیل اهل بیان نکات منفی و انتقاد نیستند.</li> <li>▪ کارکنان به دلیل احساس بی‌عدالتی، همیشه به دنبال فرار از مسئولیت و کار خود هستند.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سازمان/شرکت دارای نمازخانه و یا مسجد مناسب کارکنان است.</li> <li>▪ سازمان/شرکت دارای نماز جماعت و امام جماعت است.</li> <li>▪ مدیران به نماز جماعت در سازمان اهمیت می‌دهند.</li> <li>▪ مدیران در نماز و مراسمات عبادی در سازمان شرکت می‌کنند.</li> <li>▪ مدیران شرکت در مواجهه با روزه‌خواری، با آن برخورد می‌کنند.</li> <li>▪ مدیر تا حد ممکن از اختلاط سازمانی زن و مرد در محیط کاری جلوگیری می‌کند.</li> <li>▪ کارکنان شرکت از انجام گناه در محیط کار ابایی ندارند.</li> <li>▪ کارکنان شرکت نسبت به پرهیز از گناه در محیط کار حساسند.</li> <li>▪ مدیران در مشکلات و بحران‌ها توانایی کنترل بحران دارند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ۵. خداباوری</li> <li>▪ مدیران و کارکنان شرکت، نماز می‌خوانند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان شرکت اهل نماز جماعت هستند.</li> <li>▪ شرکت دارای نماز جماعت و امام جماعت است.</li> <li>▪ شرکت دارای نمازخانه و یا مسجد مناسب کارکنان است</li> <li>▪ مدیران شرکت در مواجهه با روزه‌خواری، با آن برخورد می‌کنند.</li> <li>▪ کارکنان شرکت از انجام گناه در محیط کار ابایی ندارند.</li> <li>▪ کارکنان شرکت نسبت به پرهیز از گناه در محیط کار حساسند.</li> <li>▪ میزان پایداری زندگی کارکنان</li> <li>▪ میزان اهمیت رضایت الهی در زندگی و کار کارکنان</li> <li>▪ حرکت همراه با بیم و امید</li> <li>▪ میزان تحمل تناقضات رفتاری دیگران</li> <li>▪ توانایی پذیرش مشکلات و سختی‌ها</li> <li>▪ میزان امید به زندگی و آینده</li> <li>▪ میزان سپاس‌گزاری در برابر نعمت‌ها</li> <li>▪ میزان احساس آرامش درونی</li> <li>▪ میزان دعا در طول روز توسط کارکنان</li> <li>▪ میزان صبر و توکل در مواجهه با مشکلات اقتصادی در زندگی</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کارکنان در سخن گفتن با یکدیگر، مؤدبانه سخن می‌گویند.</li> <li>▪ کارکنان در شوخی با هم، حد و اندازه را نگه می‌دارند.</li> <li>▪ مدیران در خطاب قرار دادن زیردستان، از کلمات زیبا و مؤدبانه استفاده می‌کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رعایت حدّ و اندازه هر چیز</li> <li>▪ رعایت صفات نیک و پسندیده</li> <li>▪ هیأت زیبا و پسندیده(زیباسازی رفتار و گفتار و نوشتار)</li> <li>▪ نگاه داشتن حرمت افراد در روابط اجتماعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ۶. ادب در گفتار</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خردمندی</li> <li>▪ درک بهتر ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها</li> <li>▪ رعایت مسائل شرعی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدیران، زیردستان را با ادبیات تحقیرآمیز صدا می‌کنند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان از همدیگر بدگویی و غیبت نمی‌کنند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان در سخن گفتن، اهل استفاده از کلمات رکبک و ناروا و گناه آلود نیستند.</li> </ul>
<p>۷. مدارا، رفق، تعافل</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ هم‌دردی با یکدیگر در محیط کار</li> <li>▪ تعاون و همکاری و به فکر دیگران بودن</li> <li>▪ گذشت از خطا و نادیده انگاشتن خطاهای کوچک</li> <li>▪ صمیمیت و مهربانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدیران فرصتی را برای شنیدن مشکلات کارکنان زیردست اختصاص می‌دهند.</li> <li>▪ کارکنان در انجام امور کاری با همدیگر همکاری و مدارا دارند.</li> <li>▪ مدیران بخش‌ها از خطاهای کوچک کارکنان گذشت می‌کنند.</li> <li>▪ ارتباط بین کارکنان با یکدیگر، ارتباطی صمیمانه است</li> <li>▪ کارکنان و مدیران با یکدیگر ارتباط خانوادگی دارند</li> </ul>
<p>۸. عیب‌جویی</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ کنج‌کاوی برای یافتن خطا</li> <li>▪ بزرگ‌نمایی خطاهای کوچک</li> <li>▪ بهانه‌جویی</li> <li>▪ عدم گذشت و تنبیه به هر دلیل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدیران در خطایابی کارکنان سخت‌گیر هستند.</li> <li>▪ مدیران اهل بزرگ‌نمایی خطای کارکنان هستند.</li> <li>▪ کارکنان به دنبال مچ‌گیری از یکدیگر هستند.</li> <li>▪ کارکنان اهل خودشیرینی و چاپلوسی نزد مدیران به وسیله خطایابی از همدیگر هستند.</li> <li>▪ مدیران به دنبال بهانه‌جویی برای تنبیه کارکنان هستند.</li> <li>▪ مدیران کارکنان را بابت خطایشان تحقیر کرده و هرگز آن را فراموش نمی‌کنند.</li> </ul>
<p>۹. نشاط، حسن بشر و خوش‌خلقی، انرژی‌دهی به دیگران</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انگیزه‌بخشی به دیگران</li> <li>▪ نشاط ظاهری و درونی</li> <li>▪ خوش‌خلقی و ادب</li> <li>▪ مهربانی و رفق و همراهی</li> <li>▪ استفاده از ادبیات انرژی‌بخش و انگیزه‌ساز</li> <li>▪ عدم خمودگی و افسردگی</li> <li>▪ عدم گله و شکایت مداوم از سختی‌های کار یا زندگی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدیران دورنمای زیبای کاری برای کارکنان ترسیم می‌کنند.</li> <li>▪ کارکنان در محیط کار از نشاط و شادابی برخوردارند.</li> <li>▪ مدیران و کارکنان با یکدیگر مؤدبانه رفتار می‌کنند.</li> <li>▪ ادب کارکنان نسبت به مدیران از روی ترس نیست.</li> <li>▪ مدیران با کارکنان خوش‌برخورد و خوش‌اخلاقند.</li> <li>▪ مدیران بخش‌ها و کارکنان، به همدیگر انرژی و انگیزه داده و محیطی بانشاط را فراهم می‌کنند.</li> <li>▪ مدیران به صحبت‌های کارکنان گوش می‌دهند و اهل شکایت و گلایه و سخت‌گیری نیستند.</li> <li>▪ کارکنان آینده‌شغلی مناسبی را در ذهن دارند و اهل گلایه و شکایت از سختی کارها نیستند.</li> </ul>

۴-۲. تبدیل آرایه‌ها، شاخص‌ها و نماگرها به مدل

مهم‌ترین آرایه‌ها و نماگرهایی که بیش‌ترین اثر را در آراستگی معنوی نیروها دارند، به‌صورت مدل آراستگی در شکل زیر مشاهده می‌شود.



با عنایت به مراحل فرمول تغییر، پس از تعریف آرایه‌ها، شاخص‌ها و نماگرها، نوبت به تولید پرسش‌نامه ارزیابی وضعیت موجود بر مبنای مدل به دست آمده، می‌رسد.

۳. تولید پرسش‌نامه ارزیابی وضعیت موجود

پس از ارزیابی وضعیت موجود و یافتن کاستی‌ها و نواقص، فرآیند بهبود در چند بخش طراحی می‌شود. مجدداً یادآوری می‌شود که فرآیند بهبود به تناسب شرایط و امکانات و اقتضائات مجموعه، تعریف خواهد شد.

#### ۴-۱. طراحی کارگاه آموزشی کوتاه‌مدت برای تبیین مبانی و نظریات آراستگی معنوی و رفتاری

منظور از اصطلاح "کارگاه آموزشی"، دوره آموزشی‌ای است که شرکت‌کنندگان در آن به‌عنوان شنونده سخنرانی‌های اساتید، شرکت نمی‌کنند، بلکه به صورت فعال در تولید مطالب علمی مشارکت دارند، بر روی مسائل فکر می‌کنند، به مباحثه و تبادل نظر می‌پردازند، گزارش می‌دهند، تحلیل و قضاوت می‌کنند، ایده‌های نو و جدید تولید می‌کنند و در عمل، مهارت‌های لازم را تمرین و تجربه می‌کنند.

#### ۴-۲. طراحی پیام‌های یادآور

پس از ارائه آموزش‌ها، پیام‌هایی متناسب با آنچه در آموزش‌ها ارائه شده، در قالب تابلو، پیام الکترونیک و ... در اختیار کارکنان مجموعه قرار می‌گیرد. از آنجا که فرآیند اصلاح رفتار و نهادینه شدن ملکات معنوی، امری زمانبر و مستمر است، نیازمند یادآوری مستمر است. بنابراین پیام‌ها متناسب با جایگاه هر فرد در مجموعه برای او طراحی شده و به صورت‌های مختلف در معرض دید او قرار می‌گیرد.

#### ۴-۳. بسته احکام سازمانی

از آنجا که عمده مشکلات بهره‌وری در نیروی انسانی سازمان، به عدم رعایت وظایف دینی بازمی‌گردد، باید این نکته مد نظر باشد. بنابراین برای تمرین و تداوم رعایت وظایف دینی، بسته احکام فقهی سازمانی

در این زمینه حتماً باید اقتضائات سازمان مورد نظر، در کانون توجه باشد. پس از ارزیابی وضعیت موجود، نقاط ضعف و قوت سازمانی در آراستگی معنوی و رفتاری به دست خواهد آمد. پرسش‌نامه‌ها باید از دو ویژگی برخوردار باشند؛ اول اینکه تمامی مؤلفه‌های لازم برای ارزیابی وضعیت موجود را دارا باشند؛ دوم اینکه تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه باید از امنیت کافی نسبت به محرمانه ماندن نظراتشان برخوردار شوند تا پرسش‌نامه‌ها با ضریب بالای صداقت تکمیل گردد؛ همچنین تناوب در تکمیل پرسش‌نامه‌ها باید مد نظر قرار گیرد؛ به این معنا که رییس مجموعه توسط قشر متنوعی از کارگران، کارکنان، کارمندان و مدیران میانی مورد ارزیابی قرار گیرد. مدیران میانی توسط رییس، کارگران، کارکنان، کارمندان هم‌رده، کارمندان بالادست مورد ارزیابی قرار گیرد. کارگران نیز توسط مدیران بالادست و کارگران هم‌رده و رییس مجموعه مورد ارزیابی قرار گیرند. کارگرانی که یک مدیر را ارزیابی می‌کنند، باید تلفیقی از کارگران زیردست آن مدیر و کارگرانی باشند که در بخش آن مدیر مشغول به کار نیستند. همچنین مدیران هم‌رده باید توسط مدیران مرتبط مستقیم و غیرمستقیم مورد ارزیابی قرار گیرند.

نکته بسیار مهم در این زمینه توجه به جایگاه کارکنان عمومی است؛ یعنی کارکنانی که با همه بخش‌ها در ارتباطند. این افراد به اندازه رییس مجموعه از مشکلات و کمبودها و کاستی معنوی و رفتاری آگاهند. به عنوان نمونه آبدارچی و نگهبان از جمله این افراد هستند. بنابراین نقش این افراد در ارزیابی وضعیت موجود به مراتب از دیگر کارکنان پررنگ‌تر و مهم‌تر است.

#### ۴. فرآیند بهبود

متناسب با اصول آراستگی معنوی و رفتاری برای مجموعه آماده شده و در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.

#### ۴-۴. پرسش‌نامه خودارزیابی

یکی از مهم‌ترین شاخص‌های نظام آراستگی حلال، ارزیابی مکرر و مستمر فرد توسط خود اوست. این نکته که در منابع دینی از آن به مراقبه و محاسبه یاد شده است، می‌تواند باعث رشد و تقویت به‌هنگام کارکنان در آراستگی معنوی و رفتاری شود. بنابراین لازم است پرسش‌نامه‌ای متناسب با اقتضات مجموعه طراحی و در اختیار کارکنان قرار گیرد تا در مراحل مختلف، افراد خود را ارزیابی کنند و امتیاز خود را ثبت کنند. این عمل باعث رشد آگاهانه و همراه با رصد افراد توسط خودشان شده و احساس رضایت و پویایی را در آنها به وجود خواهد آورد.

#### ۴-۵. جلسه توجیهی

در طول فرآیند بهبود، امکان دارد برای برخی از افراد در سازمان یا مجموعه، سوالات یا شبهاتی به وجود آید که آراستگی معنوی و رفتاری آنها را با مشکل مواجه کند. برای پیشگیری از موانع آراستگی معنوی و رفتاری، باید در فواصل مشخص، برای کارکنان جلسات توجیهی برگزار شود تا با آشنایی و تسلط کافی نسبت به نظام آراستگی معنوی و رفتاری، در فرآیند بهبود دچار سردرگمی و خستگی نشوند.

#### ۴-۶. پایش و پالایش فرآیند بهبود

حتی در بهترین شرایط هم امکان بروز خطا در فرآیند بهبود وجود دارد. بنابراین بهتر است فرآیند بهبود در فواصل مختلف، مورد ارزیابی ساختاری قرار گیرد تا اشکالات و نواقص آن بر اساس اقتضات مجموعه برطرف شده و بهینه شود.

#### ۵. نتیجه‌گیری

نظام ۵S یک نظام مبتنی بر آراستگی ظاهری است که اگرچه منجر به بهبود کیفیت کار در محیط‌های کاری می‌شود، اما به دلیل عدم همه‌جانبه‌نگری و جامعیت لازم، توانایی کیفیت‌بخشی حداکثری به نیروی انسانی در محیط کار را ندارد. از این رو نظام آراستگی حلال، به عنوان نظام جایگزین پیشنهاد می‌شود که می‌تواند هم جنبه آراستگی ظاهری و هم جنبه آراستگی معنوی و رفتاری را پوشش دهد. این نظام با توجه به ابعاد وجودی انسان و اصالت‌بخشی به کرامت انسانی، اولویت را کیفیت‌بخشی به انسان به عنوان نیروی کار در محیط کار و در بیرون از محیط کار قرار می‌دهد، به همین دلیل بسیاری از بهبودهای کاری آن دوام و پایداری بیشتری نسبت به نظام ۵S دارد. در نهایت می‌توان گفت نظام آراستگی حلال می‌تواند با به روزرسانی و مناسب‌سازی شاخص‌ها نسبت به هر حرفه و شغل و محیط کاری، در دنیا عرضه شده و تبدیل به برند نظام آراستگی شود.

#### تعارض منافع

نتایج حاصل از این مطالعه با منافع دیگر نویسندگان در تعارض نمی‌باشد.

Research article Journal of Halal Research/ 2020; 3(1):77-93

## Halal adornment system, the optimal alternative to 5S system

Hossein Adabi<sup>1</sup> \*

*1-Professor and researcher of Khorasan seminary.mashhad., Iran*

*Received:* 28 July 2020

*Acceptance:* 26 August 2020

### ABSTRACT

Human resource management in organizations and companies is one of the most important concerns of managers and their owners. Concerns about high productivity and increasing the manufacturing capacity of products and providing services in companies and organizations, forces their owners to use arrangement systems designed to manage human resources. The 5S system is based on the management of physical and environmental arrays. Therefore, beyond the discipline, it does not enter the field of behavior and internalities of employees, especially managers. However, the added value of human resource productivity depends on the management of internal and behavioral arrays of employees.

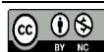
Halal adornment system based on behavioral arrays derived from religious recommendations in the field of interactive behavior, provides the basis for growth of quality indicators and productivity of human resources in the workplace. This system, using system management theory and by changing step by step in the attitude, behavior and speech of employees, along with taking advantage of the psychological effects of individual awareness and social capabilities, has taken the work environment out of a monotonous and sluggish environment for employees. And based on the theory that "the best entertainment is work", it makes the work environment enjoyable for them and increases the quality and quantity of products and services in the work environment.

*Keywords:* Adornment, 5s system, Human resources, Halal adornment

\*Correspondance to: Hossein Adabi, [adabi61@gmail.com](mailto:adabi61@gmail.com) ,Tel.: 09152454591

[view Journal](#)

<https://doi.org/10.30502/H.2020.241607.1032>



This paper is open access under [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](#) license



## References

\*The Holy Quran

- [1]. Osada T. 5 principles for achieving excellent quality in the workplace (Ahmadreza Zinatbakhsh and Alireza Alinaghi, translators). Tehran: Reflection. 1390. [In Persian]
- [2]. Mohebbi P. Covenant of Managers Magazine, 5S .Tehran: 1387; 34. [In Persian]
- [3]. Nouri H. (Bita). Mostadrak Al-Wasael. Scientific Institute. Qom. [In Arabic]
- [4]. Ameli H. Wasa'il al-Shia. Beirut: Ismaili school.1414 AH. [In Arabic]
- [5]. Shayaneh Mehr A. Comparative Encyclopedia of Social Sciences. Tehran: Kayhan. 1377. [In Persian]
- [6]. Tusi KN. Naseri ethics. Tehran: Falagh. 1424 AH. [In Persian]
- [7]. Waseti AH. A systemic approach to religion. Mashhad: Strategic studies. 1392. [In Persian]
- [8]. Hendi M. Kanz al-Ummal. Qom: darol-elm [In Arabic]