

نقش تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی

سیدخلیل سیدعلیپور*

چکیده

تشویق و تنبیه در اسلام جنبه تربیتی دارد. یعنی برای تربیت بهتر نیروهای انسانی و افزایش کیفیت و کارایی آنان تشویق یا لزوماً تنبیه می شوند.

تشویق و تنبیه باید توأم باشد اگر چه تقدم با تشویق است. البته بسیاری از روشهای رفتاری، تنبیهی است. تنبیهاتی که عموماً با شدت هم توأم است در قرآن تشویق و تنبیه در کنار هم ذکر شده است.

قَبَّتَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مِيشِرِينَ وَمُنْذِرِينَ، پس خداوند پیامبران را با سلاح بشارت دهنده و بیم دهنده برانگیخت.

تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی پاداش یا سزای اعمال انسان است. باید در مقابل خدماتی که کارکنان ارائه می دهند یا ضعفها و سستیهایی که از خود نشان می دهند، عکس العمل مناسب نشان داده شود باید از افرادی که کارشان را درست و به موقع انجام می دهند قدردانی گردد و از افرادی که سستی و بی تفاوتی نشان می دهند انتقاد شود. نباید در برابر خوبیها و بدیها یکسان و بی تفاوت بود زیرا این بی تفاوتی سبب ایجاد ضعف در افراد خوب و سستی بیشتر در افراد ضعیف می شود.

در قرآن کریم متجاوز از ۱۲۰ مرتبه مشتقات «انذار» و بیش از ۴۰ بار از مشتقات «بشارت» استفاده شده است. قسمت مهمی از آیات قرآن توصیف نعمتهای معنوی و مادی بهشت است که تشویقی برای حرکت بسوی نیکیها و پاکبهاست و در بخش عظیمی از مجازاتهای جسمانی دوزخیان سخن می گوید که یک عامل بازدارنده است. روش تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی از پیامبران و برگزیدگان الهی اقتباس شده است آنها هم بشارت می دادند و هم می ترساندند. مومنان را به نعمتها و پاداشهای بزرگ الهی بشارت می دادند، که در واقع همان تشویق است و گناهکاران را از عذاب الیم آخرت می ترساندند، که این در حقیقت نوعی تنبیه محسوب می شود.

واژه های کلیدی: تشویق، تنبیه، پاداش، مدیریت اسلامی، عدالت

مقدمه

تشویق و تنبیه از اصولی است که به منظور اجرای مدیریت صحیح و مؤثر اجرا می شود. طبیعی است که هر مسئولی باید دارای اختیاراتی در برابر مسئولیتش داشته باشد در صورتیکه مدیری مسئول قسمتی بوده ولی هیچگونه اختیاراتی جهت تشویق و یا تنبیه نیروی انسانی تحت فرمان خود نداشته باشد، قادر به اداره امور به نحو مطلوب نخواهد بود. (۳۴)

مدیران و رهبران سازمانها باید قدرت دخالت دراموری مانند: استخدام، اخراج، توبیخ، تنبیه، ترفیع و یا منتقل کردن افراد را داشته باشند آنها بوسیله اعطاء پاداش و یا تنبیه است که می توانند در رفتار زبردستان خود نفوذ کرده و رفتار اشخاص را برابر خواسته و میل خود تغییر دهند در حقیقت هنگامی که یک مدیر عالی سازمان مسئولیت و یا تکلیفی را به عهده فردی واگذار می کند، اگر کیفر و پاداش در کار نباشد، واگذاری مسئولیت و یا تکلیف به شخص بی معنا است. به همین ترتیب تکالیف و وظایفی که مذهب برای انسان تعیین کرده اگر پاداش و جزایی وجود نداشته باشد بی معنا است. در هر حال تحقیقات در سازمانها نشان داده است که عموماً تشویق و پاداش مؤثرتر از جزا و یا تنبیه می باشد. (۳۴)

تشویق و تنبیه در قرآن مجید

قرآن مجید کاملاً یک سیستم پاداش و جزا (تشویق و تنبیه) را به کار برده است. بطوری که بسیاری از آیات دلالت بر دنیا و آخرت، توأم با پاداش و تنبیه های مثبت و منفی دارد. علاوه بر این دنیا بر اساس اعتقاد به معاد که از اصول دین مبین اسلام می باشد و آخرت، میعاد گاهی است که کلیه افکار، صحبتها و حرکات انسان را منعکس و آشکار و مطابق با آنها پاداش و یا مکافات اعمال آدمی را به مورد اجرا خواهد گذاشت. (۳۹)

فمن يعمل مثقال ذرة خیراً یره و من يعمل مثقال ذرة شراً یره^۱

هر کس به قدر ذره ای کار نیک کند پاداش آن را خواهد دید و هر کس به قدر ذره ای کار زشتی مرتکب شود آن هم به کیفرش خواهد رسید در این آیه می بینیم که کوچکترین کاری که انسان چه خوب و چه بد در این دنیا انجام دهد محو و نابود نخواهد شد بلکه پاداش و یا کیفر آن را، در دنیای دیگر خواهد دید. (۱۹)

از این رو اگر کیفر و پاداش وجود نداشت تعیین وظایف و تکالیف برای انسان نیز بیهوده بود زیرا بر فرض اینکه انسان آن وظایف را انجام ندهد، هیچگونه مجازاتی برایش وجود نخواهد داشت، لذا این دو لازم و ملزوم یکدیگرند.

در قرآن مجید بیش از هفتاد مورد فقط در مورد جزا و مشققات آن ذکر شده که از اهمیت ویژه ای برخوردار است. (۳۰) و از تدبیر و تفکر در این آیات اینطور مشاهده می شود که اسلام همانند مکاتب دیگر و یا مطابق با علوم مدیریت جدید هم برای این دنیا و هم برای آخرت پاداش و جزا را منظور داشته است.

تشویق و تنبیه در فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر

مدیران و مسئولان باید کوچکترین عمل زبردستان چه خوب باشد و چه بد را نادیده نگرفته و مطابق با همان عمل، افراد را پاداش و یا جزا دهند. این عمل چه در گفتار و چه در کردار باید به اجرا در بیاید. یعنی اگر مدیری قول پاداش به کارمند یا کارگری را داد، باید حتماً آن را به اجرا در بیاورد و گر نه اعتماد زیر دستان نسبت به او کم شده و در نتیجه قدرت رهبری و مدیریت او تضعیف خواهد شد. در این مورد حضرت خطاب به مالک اشتر چنین می فرمایند:

«ای پسر حارث در عملیات کارکنان حکومت خود نیک بازرسی و دقت کن. آنکه با فداکاری انجام وظیفه می نماید باید قبولاً و عملاً تشویق شود حتی کوچکترین اقدام ستوده اش را هم نباید نادیده انگاشت و در مقابل از بدکاران نیز لازم است مطابق مقررات اسلام انتقام کشی و کیفر جویی» آنچه در اینجا قابل توجه است این است که کیفر کردن افراد باید مطابق مقررات اسلام باشد نه بر طبق برداشتها و سلیقه های فردی و یا اغراض شخصی باشد.

اجرای یک سیستم تشویق و تنبیه در یک سازمان باعث می شود که افراد از بی تفاوتی خارج گشته و بین خادم و خائن تفاوت گذاشته شود و اگر فردی خدمات شایانی انجام داد با پاداشهای مادی و معنوی دلسرد نشده و دلگرم به کار خود بشود. (۳۷)

همچنین اگر شخصی خطا یا خیانتی کرد بوسیله تنبیه های مادی و معنوی از تکرار آن عمل خودداری خواهد کرد. از این رو عدم اجرای تشویق و تنبیه افراد ممکن است منجر به زوال و نیستی سازمان شود. (۳۴)

«ای مالک، مبادا که در حکومت تو خادم و خائن یکسان باشند و برای هر یک به نوبه خود قضاوت کن، نیکوکار را پاداش ده و بدکار را کیفر کن و اگر چنین نکنی شیوه تو، نیکوکار را دلسرد و بدکاره را دلیر می کند. و این هنگام است که سازمان یا اجتماع تو بر زوال و نابودی روی می نهد.»

در بعضی از مواقع گذشت از خطای افراد نیز جزئی از امر تشویق محسوب می گردد. مدیران و مسئولین باید حتی الامکان از خطاها و اشتباهات افراد صرف نظر و با دید گذشت و بخشش به آنها بنگرند. بدیهی است پس از اینکه از خطا و لغزشهای افراد صرف نظر کرده و آنها مورد عفو قرار گرفتند نباید پشیمان شد به همین ترتیب نیز اگر افرادی تنبیه شوند احساس خوشحالی نباید کرد زیرا هدف از تشویق و تنبیه افراد ساختن آنها و حرکتشان به سوی تکامل است.

«ای مالک از لغزش هر لغزشکار که بخشیدی پشیمان مباش و هر که را به عقوبت کشیدی شادی مکن هر چه میدان را فراخ می بینی جولان مده و هر چه از دست توانایت برآید شتاب مکن.» (۳۵)

همچنین اگر کسی که هیچ معروف نبوده و یا از خانواده مشهوری نیست و یا دارای موقعیت اجتماعی خاص نیست کار خوبی انجام داد به خاطر این که نفوذ ندارد از کارش چشم پوشی کنیم و او را تشویق نکنیم. در هر حال باید از هر گونه خدمت اغماض نکرده و پاداش آن را متناسب با کار و خدمت شخص داد.

«در آن موقع که یا به زبان و یا به عطا از کارکنان دولت تشویق می کنی راضی نیستی که شخصیت افراد را در پاداش کار دخالت دهی.»

«همچنین بی‌نویسی که کارهای بزرگ را به پایان رساند مقتضی است، پاداش بزرگ دریافت دارد و بر اشراف و صدر نشینان رجحان یابد.»

هنگام تعیین مجازات برای افراد همواره باید خداوند متعال را حاضر و ناظر دانست و انسان خود را در محکمه الهی حاضر بداند بطوری که اگر خدای ناخواسته حکمی برخلاف و یا به ناحق صادر کند ستم کرده و احتمالاً هرگز بخشیده نخواهد شد. لذا در مواقعی که انسان عصبانی و یا عقل او تابع موقعیت و شرایط قرار گرفته، بهتر است که بسیار محتاطانه رفتار کرده و با صبر و متانت اجازه دهد که آرامش به او بازگشته و سپس قضاوت کند.

اجرای پاداش و جزا درسازمانها باعث پیشرفت کار، به جریان انداختن امور و سوق دادن کارها بسوی تکامل گردد. مسلماً امر تشویق نه فقط بر روی شخص اثر خواهد گذاشت و حکم سازندگی برای او خواهد داشت، بلکه بر روی افراد دیگر نیز اثر داشته و در آنها انگیزه کار ایجاد خواهد کرد.

بنابر این با تشویق و تنبیه است که می توان یک سازمان و یا یک جامعه را فعال و به حرکت در آورد. همین طور عدم وجود سیستم تشویق و تنبیه در اجتماع و یا در سازمان به زوال و نابودی آن کمک خواهد کرد. بدیهی است پاداش باید بر حسب نوع خدمت افراد باشد. افرادی که از حق خود تجاوز کرده و در سازمان ها به اختلاس و دزدی، رشوه گیری، پارتی بازی و از این قبیل مسائل می پردازند، شایسته کیفر الهی و مجازاتند. (۳۱)

آیاتی از قرآن مجید در مورد تشویق و تنبیه

«هل جزاء الاحسان الا الاحسان»^۱.

آیا پاداش نیکی و خوبی غیر از نیکی و خوبی است. (۴)

«فان قاتلکم فاقتلوه هم کذلک جزاء الکافرین»^۲

اگر با شما جنگیدند پس شما هم با آنها بجنگید، اگر شما را کشتند یا قصد کشتن کردند، پس شما هم همان کار را کنید این است جزای کافران. (۲)

۱- (سوره الرحمن- آیه ۶۰)

۲- (سوره بقره- آیه ۱۹۱)

« اما من آمن و عمل صالحاً فله جزاء الحسنی »^۱

اما هر کس ایمان بیاورد و عمل صالح و شایسته انجام دهد سپس برای او جزاء و پاداش نیکوست. (۷)

« و جزاء سینه سینه مثلها »^۲

و پاداش بدی مردم ، بدی مثل آن است. (۶)

« لیجزی الذین اسائوا بما عملوا یجزی الذین احسنوا بالحسنی »^۳

جزا می دهد آنهایی که بد کردند به آنچه کردند و پاداش می دهد آنهایی که نیکویی کردند به نیکویی. (۱۲)

« و لنجزیتهم اجرهم باحسن ما كانوا یعملون »^۴

و البته اجر و پاداش می دهیم ، نیکوتر از اعمالی که انجام می دادند. (۱۱)

« لیجزی الله کل نفس ما کسبت ان الله سریع الحساب »^۵

و به تحقیق خداوند جزا می دهد هر نفسی را بدانچه که عمل کرده و کسب کرده و به تحقیق که خداوند در حساب سرعت دارد. (۱)

« من عمل سینه فلا یجزی إلا مثلها »^۶

و هر کس عمل بدی انجام دهد جزایی نمی بیند مگر مثل آن را. (۹)

« و السارق و السارقه فاقطعوا ایدیهماء جزاء بما کسبوا »^۷

دست زن و مرد را قطع کنید این جزاء آنچه کسب کرده اند است. (۱۰)

« انما جزاء الذین یحاربون الله و رسوله و یسمعون فی الارض فساداً ان یقاتلوا »^۸

به درستی که جزاء کسانی که با خدا و رسولش می جنگند و سعی در رواج فساد و تباهی روی زمین دارند این است که کشته شوند. (۱۰)

« و من قتلته منکم متعمداً فجزاء مثل ما قتل من النعم »^۹

و هر کس او را عمداً کشت پس کیفر و کفاره آن مثل آنچه کشته می باشد. (۱۰)

« سلام علی ابراهیم ، كذلك یجزی الحسنین »^{۱۰}

سلام بر ابراهیم ، این چنین پاداش نیکوکاران را می دهیم. (۱۰)

۱- (سوره کهف - آیه ۸۸)

۲- (سوره شوری - آیه ۴۰)

۳- (سوره نجم - آیه ۳۱)

۴- (سوره نحل - آیه ۹۷)

۵- (سوره ابراهیم - آیه ۵۱)

۶- (سوره غافر - آیه ۴۰)

۷- (سوره مائده - آیه ۳۸)

۸- (سوره مائده - آیه ۳۳)

۹- (سوره مائده - آیه ۹۵)

۱۰- (سوره الصافات - آیات ۹ و ۱۰)

« فبعت الله النبیین مبشرین و منذرین ^۱ »

پس خداوند پیامبران را با سلاح بشارت دهنده و بیم دهنده برانگیخت. (۲)

« و ما ترسل المرسلین الا مبشرین و منذرین ^۲ »

و ما پیامبران را نمی فرستیم، مگر نوید دهندگان و ترسانندگان. (۷)

تشویق و تنبیه

رفتاری که نتایج مثبتی را به دنبال داشته باشد، مجدداً تکرار خواهد شد ولی رفتاری که نتایج منفی و یا بدون اثر را موجب شود، تکرار نخواهد شد. گر چه در مورد نحوه اعمال تشویق و تنبیه اختلاف نظر زیادی وجود دارد و بعضی از محققین طرفدار عدم تشویق به جای تنبیه هستند و تأکید زیادی روی استفاده از پاداش مثبت یا تشویق دارند. که تشویق در مقابل انجام دادن کار بیشتر و تنبیه یا حداقل عدم تشویق در مقابل کار کمتر از لوازم کار در سازمان می باشد البته این نکته نه فقط در مورد کارگران و کارمندان، بلکه در مورد مدیران و مسئولین نیز صادق است. آنچه در جامعه ما چندان معمول نیست در بعضی از ادارات که در موقعیتهای مختلف مخصوصاً در آخر سال بودجه اختصاصی پاداش را به جای تشویق کارکنانی که واقعاً استحقاق دریافت پاداش مادی را دارند بین تعداد زیادی از کارکنان تقسیم می کنند جوهر تشویقی پاداش را از بین می برند و آن را از محتوای خود خالی می کنند. (۱۵)

خلاصه اینکه اگر قرار باشد پاداش به عنوان مشوقی در مقابل عملکرد بهتر و بیشتر بکار رود و اثر مثبتی داشته باشد، باید در بین کارکنان تبعیض قائل شد. اما تبعیضی که مبتنی بر کمیت و کیفیت عملکرد افراد است و برای اینکه مدیران و مسئولین ادارات به جای تشویق همه کارکنان، افراد واجد تشویق را پاداش دهند، باید از طرف مقامات مسئول در مورد خود آنان نیز چنین روشی اعمال شود.

یکی دیگر از وظایف مدیر، تشویق و تنبیه به موقع است. در یک مجموعه هر کسی وظایفی دارد و بر اساس وظایف خود می باید از عهده تعهدات خود بدرستی برآید و با انجام وظیفه در مقام آداری و شغل خود ثابت کند که بنده خدا است نه بنده هوی.

در حدیثی از حضرت رسول (ص) آمده است: « ان الله تعالی یحبُّ من العامل اذا عمل ان یحسن » همانا خدا دوست می دارد از انجام دهنده کار، چون کاری انجام می دهد درست و نیکو به انجام رساند.

چنین کسی از سوی مقام مافوق خود انتظار تشویق دارد تشویق در حقیقت عاملی است برای ایجاد شوق و شور و نشاط بیشتر در پیشبرد اهداف یک سازمان، ولی نباید حالت رشوه به خود بگیرد، یعنی میادا یک مسئول به نام تشویق راه افراط را در پیش بگیرد، که افراط در مهربانی، خود مولد غرور خواهد بود، که در نوع خود آن هم یک بیماری رفتاری محسوب می شود. (۱۹)

اما تنبیه به معنی آگاه کردن و توبیخ نمودن است. البته کسانی باید تنبیه شوند که با سهل انگاری در انجام وظیفه و کم کاری های پیاپی، سبب رکود و سستی کار یک سازمان یا مؤسسه می گردد. باید دانست که روش تشویق و تنبیه از پیامبران و بزرگان الهی اقتباس شده است، آنها هم بشارت می دادند و هم می ترساندند.

مؤمنان را به نعمتها و پاداش های بزرگ الهی بشارت می دادند، که در واقع همان تشویق است و گناهکاران را از عذاب الیم آخرت می ترساندند، که این در حقیقت نوعی تنبیه محسوب می شد.

سنگین ترین وظیفه مدیریت بر دوش انبیاء و پیامبران الهی بوده و بارز ترین صفت آنها « بشارت » و « انذار » است چنانکه قرآن درباره پیامبر اسلام می فرماید: « یا ایها النبی انا ارسلناک شاهداً و مبشراً و نذیراً و داعیاً الی الله باذنه و سراجاً منیراً »

^۱ - (سوره بقره - آیه ۲۱۳)

^۲ - (سوره کهف - آیه ۸۸)

به هر حال وظیفه هر مدیر و فرمانده این است که از افراد زیر، تشویق به عمل آورد:

- آنها که وظائف خود را به خوبی انجام می دهند و در نظم و انضباط و وظیفه شناسی نمونه اند.
- آنها که در مقاطع خاصی که نیازمند به فداکاری است، ایثار و فداکاری از خود نشان داده اند.
- آنها که برای پیشرفت تشکیلات دست به ابتکار خاصی زده اند.
- آنها که در غیاب مدیر و فرمانده همچون حضور او برنامه ها را دقیقاً اجرا می کنند.
- آنها که توطئه ای را کشف و به موقع خنثی می کنند.

خلاصه هیچ خدمت مهمی نباید از نظر مدیران و فرماندهان مخفی بماند و تشویق را در این مواقع باید در متن کار خود قرار دهند. (۳۷)

جنبه های منفی تشویق در مدیریت اسلامی

- تشویق نباید به کیفیتی باشد که مایه غرور و غفلت تشویق شونده، یا خاموش شدن شعله فعالیتها و نظم و انضباط او گردد.

- اساس تشویقها باید بر تنبیه های معنوی باشد تا به افراد شخصیت والا دهد، اما این بدان معنا نیست که از تشویق های مادی به کلی چشم پوشیده شود.

- تشویق یک فرد نباید مفهوم مخالفی برای دیگران باشد و مایه تحقیر و توهین آنها گردد، و این از کارهای ظریف و دقیقی است که ذوق و سلیقه مدیران، ضامن اجرای آن است.

- تشویق نباید پر خرج و دارای هزینه فراوان باشد، زیرا اولاً محور شخصیت و افتخار را از مسائل معنوی به مادی می کشاند، و ثانیاً عملاً در مورد افراد کمی صورت می گیرد، در حالیکه تشویق باید کاملاً گسترده و شمول داشته باشد.

- تشویق باید بر اساس ضوابط صورت گیرد نه روابط، و چیزی اسفبارتر از این نیست که افراد تحت پوشش فرماندهی و مدیریت ببینند روابط بر این مسئله حاکم است نه ضوابط، که این امر مایه دلسردی و بدبینی و فقدان نشاط در یک تشکیلات می شود. (۳۷)

- طبیعی است که میان تشویق و کار انجام شده باید تناسبی وجود داشته باشد و سلسله مراتب و کمیت و کیفیت در این زمینه ملحوظ گردد.

حضرت علی (ع) می فرماید: « الثناء باكثر من الاستحقاق ملق و التقصير عن الاستحقاق عی اوحسد »

ثنا گفتن و تمجید بیش از حد شایستگی و لیاقت، تملق و چاپلوسی است، و کمتر از حد لازم از عجز یا حسد است.

- تشویق معمولاً در حضور جمع صورت می گیرد و یا نتیجه آن به اطلاع عموم می رسد، ولی مواردی وجود دارد که باید تشویق شکل خصوصی و محرمانه داشته باشد و مدیران با ذکاوت خود می توانند این موارد را تشخیص دهند.

شرایط تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی

تشویق باید متناسب با کار باشد و به گونه ای باید زیر دست تشویق شود که عامل رشد و شکوفایی او شود نه عامل سقوط و انحطاط او، و از طرفی تشویق نباید بیرون از چارچوب اخلاق و معیارهای اسلامی صورت بگیرد و به علاوه تشویق نباید حالت رشوه داشته باشد و بالاخره مدیر باید در تشویق، خدا را در نظر بگیرد تا مبادا بیشتر از حد یا کمتر از استحقاق باشد. (۳۳)

در تنبیه باید به منظور هشدار دادن باشد نه به قصد انتقام.

تنبیه باید متناسب با آن تخلف باشد.

تنبیه باید اصلاح کند نه تخریب، زیرا اگر تنبیه باعث نابودی شخصیت افراد شود نمی توان افراد جامعه را اصلاح کرد. مخصوصاً اگر مدیری در تنبیه راه افراط را در پیش بگیرد و هیچ روز نه ای برای عذر خواهی باقی نگذارد، بیش از آنکه به

خطا کار زیان وارد شود به خود تنبیه کننده آسیب وارد خواهد شد چنانکه حضرت علی (ع) فرمود: « من عاقب المذنب بطل فضله» یعنی هر کس گناهکار را کیفر کند فضیلتش از دست رود. که منظور امام (ع) این نیست که در هیچ شرایطی، خطاکار مأخذ نشود، زیرا گر چنین باشد افراد خطا کار از رفتار مدیر سوء استفاده خواهند کرد و هر زیر دستی ممکن است از گذشت و مهربانی بیش از حد مقام مافوق خود، برداشت غلط نموده و از زیر بار مسئولیت و انجام وظیفه شانه خالی کند. شاید منظور آن امام (ع) این باشد که در تنبیه مواظب باشیم که بیش از حد کسی را مورد توبیخ قرار ندهید که به قول معروف ممکن است به جای درست کردن ابرو، چشم را کور کنید.

باید بدانیم همچنان که از اسم تنبیه پیداست منظور از آن آگاه کردن خطاکار به اشتباه خودش است. نباید به نام تنبیه ملامت و سرزنش را به جایی برسانیم که نتیجه ای جز تخریب نداشته باشد.

حضرت علی (ع) می فرماید: « الا فراط فسی الملامه پیشب نیران اللجاج» یعنی ملامت بیش از حد، آتش لجاجت را شعله ور می کند.

اگر درست دقت کنیم در لسان ائمه (ع) سرپرست یا مدیر یا رئیس هر مؤسسه و اداره به منزله پدر آن تشکیلات محسوب می شود، همواره پدر نسبت به فرزندانش، اصول اخلاقی را تا جایی که ممکن است در نظر می گیرد و رأفت پدری را در مورد آنان مراعات می کند.

یعنی تشویق به موقع را برای ارج نهادن به کار کسانی که بهتر از دیگران عمل می کنند و تنبیه به موقع را به منظور بازداشتن آنها از خطا و اعمال ناروا همچون سرلوحه برنامه خود قرار دهند.

در تنبیه نباید سد حیا را شکست و پرده عفت را درید. اگر در تنبیه، اخلاق اسلامی فراموش شود، نتیجه معکوس خواهد شد و البته که نظر کارشناسان اخلاق و معلمان فضیلت، این نیست و تنبیه کننده، هر کسی که باشد مورد عقوبت الهی قرار خواهد گرفت عفو و گذشت باید از صفات مقام مافوق باشد.

تنبیه چنانکه از نامش پیداست به منظور آگاه سازی صورت می گیرد یعنی باید جهت گیری آن به این سمت باشد.

گر چه مجازات و توبیخ هرگز نمی تواند نخستین واکنش در برابر افراد مختلف باشد، بلکه قبل از هر چیز دست به دامان آموزشهای فرهنگی زد. و نه می تواند مشکل تخلفات و بی انضباطی ها و خیانت ها را به طور کامل حل کند، ولی به هر حال چیزی است که چشم پوشی از آن به طور کلی نیز برای هر تشکیلاتی خطرناک است، چرا که همیشه درصد معینی از افراد هستند که بدون این عامل بازدارنده و یا لاقط ترس از آن انجام وظیفه نمی کنند. (۴۲) برای اینکه مدیران بتوانند از توبیخ و تنبیه به هدف های تربیتی مورد نظر برسند رعایت اصول زیر مناسب به نظر می رسد.

- تنبیه همیشه باید مقطعی باشد یعنی راه را به روی افراد مختلف برای اصلاح خویشان نبندد.

- توبیخ و مجازات نباید حس کینه توزی افراد را برانگیزد، و در عین حال قاطعیت مدیریت ایجاد می کند که در این مورد گرفتار وسوسه نشوند و از ترس کینه توزیهای آینده به کلی چشم از مجازات یا توبیخ متخلفان و گناهکاران نبوشد و گرنه سازمان تشکیلاتش به فساد می گراید.

- رعایت تناسب میان جرم و جریمه از مسلم ترین مسائل اسلامی و تشکیلاتی است که دقت در باب حدود و دیات در فقه اسلام این معنی را کاملاً مشخص می کند.

اصل در توبیخ این است که خصوصی باشد به عکس تشویق، ولی موارد استثنایی پیش می آید که شرایط ایجاد می کند که در حضور جمع انجام می گیرد و یا خبر آن به گوش دیگران برسد.

- از مسائلی که در مورد توبیخ و مجازات کاملاً ضروری به نظر می رسد این است که باید دلیل آن دقیقاً به طرف تفهیم شود، و هرگز به این قناعت نشود که او خودش می داند کفاره چه گناهی را می پردازد، چه بسیار افرادی که از اعمال سوء و تخلفات خویش بی خبرند و یا به گفته قرآن « یحسبون انهم یحسون صنعا » آنرا عمل نیکی می پندارند و یا اگر آگاهند درجه اهمیت آن را نمی دانند. لذا تفهیم دقیق این مسأله برای اصلاح تربیت ضرورت دارد.

- مدیریت نباید در توبیخ و ملامت، زیاده روی کند زیرا گاه می شود که تکرار آن اثر معکوس دارد، متخلفان را در اعمال ناپسند خود جری تر می کند و آنان را به لجاجت وا می دارد.

باز در جای دیگر فرموده است: «ایاک ان تکرر العتب فان ذلک یغری بالذنب و یهون بالعتب» از توبیخ مکرر پرهیز کن، چه آنکه تکرار سرزنش، گناهکار را در اعمال ناپسندش جری و جسور می کند، بعلاوه ملامت را بی اثر می سازد.

قدرت تنبیه در مدیریت اسلامی

موارد فراوانی در قرآن وجود دارد که از تنبیه برای نفوذ در افراد استفاده شده است که همگی آنها مستنداتی برای گزاره محسوب می شوند. «ولقد اهلکنا القرون من قبلکم لما ظلموا و جائهم رسلهم بالبینات و ما کانوا لیؤمنوا کذلک نجزی القوم المجرمین»^۱

و ما اقوام و ملت‌های قبل از شما را هنگامی که ستم کردند و پیامبران‌شان با دلایل روشن به نزد آنها رفتند و آنان ایمان نیاوردند هلاک کردیم. این گونه تبهکاران را کیفر می دهیم. (۱۳)

در این آیه، خداوند کسانی را که در مقابل دلایل روشن و آشکاری که از جانب پیامبر الهی ارائه می شود تسلیم نمی شوند و ایمان نمی آورند تهدید می کند و به آنان گوشزد می کند اینگونه افراد توسط مدیریت تنبیه خواهند شد و با این روش سعی می کنند آنها را به انجام دادن رفتار مطلوب وادار کند در مدیریت اسلامی قدرت تنبیه به عنوان یکی از کانال‌های نفوذ در افراد کاربرد دارد.

در مدیریت اسلامی، باید آنچنان تصویری از قدرت تنبیه در سازمان ایجاد گردد که افراد بدانند هیچگونه تبعیضی در این زمینه وجود ندارد.

در مدیریت اسلامی، قدرت تنبیه یگانه و اولین قدرتی نیست که برای نفوذ از آن استفاده می شود. حضرت علی (ع) استفاده از قدرت زور و تنبیه را آخرین روش و راه چاره می دانند و سعی ایشان بر این است تا آنجایی که ممکن است با موعظه و ارشاد و منطق، مسأله را حل کنند.

در مدیریت اسلامی، قبل و بعد از تنبیه باید رحمت و بخشش مد نظر قرار داده شود.

قبل از تصویر سازی قدرت تنبیه، پیام اولی که باید به بندگان داده شود پیام رحمت و مغفرت است. یعنی اگر از ایشان خطایی سرزد و از محدوده مقررات و ضوابط تجاوز کردند اگر به اشتباه خود واقف گردیدند و حقیقتاً پشیمان باشند، اولین ابزاری که برای آنها استفاده می شود رحمت و مغفرت است. اما اگر بر سرپیچی از قوانین و مقررات اصرار داشته باشند، باید بدانند که مدیریت از عذاب الیم و دردناک در مورد آنها استفاده خواهد کرد. در مدیریت اسلامی، خطای غیر قابل بخشش که فرد خاطی حتماً مشمول تنبیه خواهد شد، وجود دارد.

در مدیریت اسلامی استفاده از قدرت تنبیه برای تحت تأثیر قرار دادن رفتار دیگران و نفوذ در آنان عمومیت دارد و اختصاص به افراد یا گروه خاصی ندارد.

در مدیریت اسلامی تنبیه باید بصورت مرحله ای اجرا شود و تنها در صورت نتیجه نگرفتن از مراتب ضعیف تر می توان به مراتب قوی تر و شدیدتر تنبیه متوسل شد.

در مدیریت اسلامی تنبیه باید تنها به عنوان ابزاری جهت رسیدن به اهداف سازمانی و نه از روی کینه و دشمنی اعمال گردد. در مدیریت اسلامی از تنبیه متخلفان بعنوان ابزاری برای تشویق و روحیه دادن به افراد متعهد و پایبند به مقررات استفاده می شود. در مدیریت اسلامی، در مقایسه با سه قدرت تشویق، تخصص و منتسب بر استفاده از قدرت تنبیه تأکید بیشتری شده است. (۴۱)

قدرت پاداش در مدیریت اسلامی

در مدیریت اسلامی، استفاده از قدرت پاداش به عنوان یک ابزار نفوذ قطعاً کاربرد دارد. « آمنو بالله و رسوله و انفقوا مما جعلکم مستخلفین فیہ فالذین امنوا منکم و انفقوا لهم اجر کبیر ^۱ »
 به خدا و رسولش ایمان بیاورید و از آنچه خداوند شما را در آن جانشین قرار داده انفاق کنید. پس کسانی از شما که ایمان آورده و انفاق کنند برای ایشان پاداش بزرگی است.
 در این آیه ابتدا امر به ایمان به خدا و رسول و انفاق می‌کند. ایمان به خدا و رسول چیزی غیر از قبول شأن آنها و تسلیم بودن در برابر دستورات ایشان نیست. یعنی نشان دادن رفتاری که مطلوب خدا و رسول است و صرفاً به امر کردن و دستور دادن بسنده نمی‌کند، بلکه برای ایجاد نفوذ از به تصویر کشیدن قدرت پاداش کمک می‌گیرد و بلافاصله می‌فرماید کسانی که این دستور را اطاعت کنند از پاداش بزرگ بهره‌مند خواهند شد.
 در مدیریت اسلامی، تصویری که از قدرت پاداش ساخته می‌شود باید هم متضمن بر پاداش مادی هم متضمن پاداشهای غیر مادی باشد.

در مدیریت اسلامی، بر استفاده از قدرت پاداش به همراه قدرت تنبیه و به صورت توأم تأکید می‌شود.
 در مدیریت اسلامی، نادیده گرفتن سوابق سوء به عنوان پاداش برای افراد انگیزشی است و می‌تواند آنان را به سمت رفتار مطلوب مدیریت و سازمان هدایت کند.
 در مدیریت اسلامی، استفاده از قدرت پاداش عمومیت دارد.
 در مدیریت اسلامی، در مورد قدرت پاداش علاوه بر تنوع پاداشها و مراتب متعدد درجات مختلفی از پاداش باید وجود داشته باشد.
 از نظر تأکیدی که در قرآن کریم به هر یک از قدرتهای تنبیه، پاداش، منتسب و تخصص داده شده است، قدرت پاداش در مرتبه دوم قرار می‌گیرد.
 آیات مربوط به قدرت تنبیه در حدود ششصد آیه و آیات مربوط به قدرت پاداش حدود سیصد آیه که قدرت تنبیه در مرتبه اول و قدرت پاداش در مرتبه دوم قرار دارد.

تشویق افراد وظیفه شناس و درستکار در مدیریت اسلامی

یکی از شیوه‌های اصلاح امور در مدیریت اسلامی تشویق افرادی است که به وظیفه خود به درستی عمل می‌کنند این نوع تشویق‌ها علاوه بر اینکه انگیزه انجام وظیفه بیشتر و بهتر را در خود آنها تقویت می‌نماید. برای آنهایی که به وظیفه خود آشنا نیستند نیز نوعی عبرت و تنبیه به شمار می‌رود.

علی (ع) در مورد لزوم تشویق می‌فرماید: « و واصل فی حسن الثناء علیهم و تعدید ما ابلی ذوالبلاء منهم، فان کثرة الذکر لِحسن أفعالهم تهر الشجاع و تُحرضُ النَّاکل، ان شاء الله تعالی. »

پس آرزوهای ایشان را برآورده و آنها را به نیکویی یاد کن، و کسانی را که آزمایشی نموده رنجی برده اند همتشان را به زبان آور، زیرا یاد کردن، نیکوکاران دلیر را به هیجان در آورده و به جنبش وا می‌دارد، و نشسته (از کارمانده) را به خواست خدای تعالی ترغیب می‌نماید (او را دوباره به کار می‌آورد).

علی (ع) تشویق را گاهی به عنوان وسیله ای برای انتقاد و تنبیه تجویز می‌نماید، در حقیقت آن نوع تشویق، فرد خطاکار را شرمنده و مدیون می‌سازد. او می‌فرماید:

« عاتب أخاک بالاحسان الیه و ارددُ شره بالانعام علیه »

برادر خود را با نیکی سرزنش کن و بدی او را با بخشش بر او بر طرف گردان.

گاهی تشویق و ترغیب نیکوکار خود نوعی تنبیه برای متخلفان و خطاکاران به حساب می آید و در حقیقت با تشویق افراد وظیفه شناس مثل این است که افراد وظیفه شناس را تنبیه کرده ایم. علی (ع) در همین مورد می فرماید: «از جُر المس بثواب المحسن» بدکار را به پاداش نیکوکار رنجه دار.

و بالاخره در تشویق نیکوکاران و افراد وظیفه شناس بایستی عدالت را رعایت کرده زیرا که تشویق بیش از حد و تشویق کمتر از استحقاق به هر دلیلی که باشد آثار نامطلوب و سوء برجای می گذارد.

علی (ع) در این مورد می فرماید: پس رنج و کار هر یک را برای خودش بدان، و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننمایی، و باید بزرگی کسی، ترا بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی ترا وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری. (۲۷)

تنبیه افراد خطاکار و بی توجه به وظایف در مدیریت اسلامی

یکی دیگر از اقداماتی که در مدیریت اسلامی جهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه قرار می گیرد، تنبیه و مجازات افرادی است که خطا کارند و از وظایف خود سرباز می زنند. البته تنبیه در لغت به معنی آگاهی دادن و حقیقت را روشن کردن است. تنبیه صور مختلف دارد، گاهی ممکن است یک تذکر یا اخطار یا توبیخ باشد، ضمن اینکه راز فرد خطاکار یا مجرم محفوظ نگهداشته می شود. در این گونه موارد بایستی از فاش کردن راز افراد خودداری نمود و حیثیت و آبروی فرد یا مجموعه را حفظ کرد.

علی (ع) در این زمینه می فرماید: هر که در عیب خویش بنگرد از عیب دیگری باز ماند، زیرا مردم را عیوب و زشتی هایی است که سزاوارتر کسی برای پوشاندن آنها حاکم است، پس آنچه از زشتی های مردم به تو پوشیده است پی مکن (کنجکاوی منماید)، که بر تو است پوشیدن آنچه بر تو آشکار شود، و خدا بر آنچه از تو پنهان است حکم می فرماید پس تا می توانی زشتی مردم را بپوشان که خدا بپوشاند زشتی تو را، که دوست می داری از عیب پنهان مانی.

آنطوری که از سخنان علی (ع) و بزرگان اسلام پیدا است، هنگامی که عیب و گناه جنبه فردی و شخصی دارد و جامعه را به مخاطره نمی اندازد، تجسس و افشای آن ممنوع بوده و جرم محسوب می گردد. اما چنانچه فرد با عمل خلاف خود نسبت به جامعه خیانت روا دارد و نظام اجتماعی را مختل سازد، دیگر بحث رازداری مطرح نیست بلکه باید جرم و خیانت او را افشا نمود تا دیگران از آن عبرت بگیرند و اجازه تکرار چنین خلافی را به خود ندهند. (۲۴)

علی (ع) در مورد اینگونه افراد می فرماید: و خود را از یاران (خیانتکار) دوردار، و اگر یکی از ایشان به خیانت و نادرستی دستش را بالا ببرد و خبرهای بازرسانت به خیانت او گرد آید. به گواهی همان خبرها اکتفا کن، پس باید او را کیفر بدنی دهی و او را به کردارش بگیری، و بی مقدار و خوارش گردانی، و داغ خیانت بر او بزنی، و ننگ تهمت و بدنامی را به گردنش بنهی.

و بالاخره در مورد تنبیه نیز همچون تشویق بایستی جانب عدالت را گرفت و از مجازات و تنبیه بیشتر از آنچه که سزاوار آن است احتراز نموده، چرا که عدم رعایت در تنبیه نیز باعث از بین رفتن تأثیر آن و به وجود آمدن اثرات سوء می گردد.

علی (ع) در این مورد می فرماید: «ایاک ان تکرر العتب فان ذلک یعزى بالذنب و یهون العتب» هرگاه خواستی کسی را سرزنش بنمایی، مواظب باش که سرزنش ها و توبیخ ها را بیشتر از مقدار لازم تکرار ننمایی، زیرا تکرار بیشتر از حد، شخص مجرم را به گناه دیگری می کشاند و اثر سرزنش را از بین می برد و آن را بی فایده و بی تأثیر می نماید. (۲۷)

پاداش مادی در افراد

افراد انگیزه های مختلفی دارند بنابر این پاداش مادی به یک میزان برای همه انگیزنده نیست کسانی که دارای انگیزه کسب موفقیت هستند پول موجب افزایش کارایی آنان نخواهد بود مگر اینکه پاداش مادی به جای قدردانی از کارایی آنان به کار رود که برای این کار راههای دیگری نیز وجود دارد. برعکس کسانی که دارای انگیزه کسب موفقیت نیستند، پول مشوق

خوبی برای آنان می باشد. مقدار پاداش با میزان کار ارتباط دارد، هر قدر بیشتر، بهتر، اما این رابطه همواره چنین نیست و چیزهای دیگری نسبی است. کم و زیاد بودن آن بستگی به میزان درآمد فرد دارد. ارائه پاداش و افزایش آن باید با افزایش و بهبود عملکرد، ارتباط داشته باشد. افزایش حقوق بصورت گروه و پایه در ادارات بر این فرض استوار است که کارمند با کسب تجربه بیشتر، بهتر و بیشتر کار خواهد کرد ولی این ارتباط روشنی نیست زیرا که میزان کار مطلوب در سالهای مختلف و یا با اخذ گروه و پایه بیشتر، روشن نیست بنابراین این انگیزنده مؤثری نمی باشد پس نه تنها این رابطه باید مشخص بشود، بلکه از نظر زمانی هم نباید تأخیر قابل توجهی رخ بدهد هر قدر زودتر بهتر، زیرا که این امر ارتباط پاداش با عملکرد را به صورت چشمگیری نشان خواهد داد.

پول از جمله پاداشهایی است که فرد در قبال ایفای وظایف خود انتظار دارد. اگر فردی در مقابل کار خود پول دریافت کند به نحوی که ارتباط پول و افزایش آن به افزایش کارایی فرد مربوط شود از کار خود رضایت خواهد داشت ولی این گفته بدین معنی نیست که پول بیشتر، منجر به کار بیشتر خواهد شد زیرا که این رابطه دو جانبه نیست برای کار بهتر و بیشتر پاداشهای دیگری لازم است که باید مطابق برنامه درست با توجه به نوع فرد و کار تنظیم شود. (۲۵)

نتیجه گیری

تشویق و تنبیه از عوامل اصلی موفقیت است. تشویق تواناییهای خلاق و نیروهای پنهان در انسان را بیدار کرده، به حرکت و تلاش و نوآوری و او می دارد، تنبیه که بیشتر جنبه تذکر و اصلاح دارد انسان را از عمل خلاف و مسیر اشتباه باز می دارد. تشویق قبل از شروع کار آغاز شده و در حین کار ادامه می یابد و در پایان کار نیز باید انجام شود. برای تشویق افراد، باید از انگیزه های قوی و مؤثر کمک گرفت. تنبیه نیز در هدایت انسان مؤثر است به شرط اینکه از روشهای زور مدارانه و جابرانه ببری باشد. تنبیه نباید با زور گویی و خشونت و شدت عمل همراه باشد، چنین تنبیهاتی اثر منفی می گذارد و تنبیه شونده در جایی دیگر سعی می کند فشار وارده بر خود را جبران نماید.

هم تشویق و هم تنبیه باید معقول و منطقی باشد، یعنی دلایل تنبیه برای فرد روشن و مستدل باشد و ضروری تشخیص داده شود. اگر ضرورتی احساس نگردد تأثیر نمی گذارد پیشرفت در کار سازمان و توفیق در نوآوری و ابتکار با تشویق حاصل می شود و با زور نمی توان به چیز ارزشمندی دست یافت.

مهمترین ویژگی تشویق کننده یا تنبیه کننده این است که خود از هر جهت انسان بزرگی باشد یا اینکه از فردی که قرار است تنبیه یا تشویق نماید، برتر باشد. اگر تنبیه یا تشویق کننده برتر از تشویق یا تنبیه شونده باشد اثر مثبت می گذارد و گر نه تأثیر مطلوب نمی گذارد.

بنابر این افراد تشویق کننده و تنبیه کننده باید کسانی که بزرگی و برتری آنان پذیرفته شده باشد و دیگران هم از تمام نظر آنها را قبول داشته باشند و الگوی دیگران باشد. در مدیریت اسلامی، قدرت تنبیه و پاداش بعنوان یکی از ابزارها و کانالهای نفوذ، کاربرد مهمی دارد.

در مدیریت اسلامی، باید تصویری از قدرت تنبیه در سازمان ایجاد گردد که افراد بدانند هیچ گونه تبعیضی در این زمینه وجود ندارد. و بعد از تنبیه، رحمت و بخشش از سوی مدیریت در کار خواهد بود.

در مدیریت اسلامی، قدرت تنبیه باید تنها بعنوان ابزاری جهت رسیدن به اهداف سازمانی باشد نه از روی کینه و دشمنی و اغراض شخصی اعمال گردد.

در مدیریت اسلامی، پاداش و تنبیه باید توأم باشند اگر یکی باشد و دیگری نباشد اثر بخش نیست در مدیریت اسلامی، استفاده از قدرت پاداش برای همه افراد و گروهها در یک سازمان عمومیت دارد و نباید در این زمینه تبعیض باشد که در این صورت مخرب می باشد.

تنبیه باید به منظور هشدار دادن باشد نه به قصد انتقام.

تنبیه باید متناسب با تخلف باشد و از حد تجاوز نکند.

در تنبیه باید طرف مقابل را اصلاح کنند نه تخریب.

در تنبیه نباید سد حیاء را شکست و پرده عفت را درید. اگر در تنبیه، اخلاق اسلامی فراموش شود، نتیجه معکوس خواهد داشت.

تشویق و تنبیه روی انسان اثر می‌گذارد. انسان موجودی است تشویق پذیر و تشویق را دوست دارد. تشویق در انسان انگیزه و عشق به کار ایجاد می‌نماید و تذکر و تنبیه انسان را از انحراف و کار زشت باز می‌دارد. انسان هر قدر هم متعالی باشد باز به تشویق محتاج است و گاهی به تذکراتی هم نیاز دارد. هر قدر تشویق بیشتر شود آمادگی برای انجام کار زیادت‌تر می‌گردد. تشویق موجب نشاط و امید می‌گردد. در انسان آمادگی و اشتیاق ایجاد می‌کند.

به یاد خدا بودن در هنگام هر گونه تشویق یا تنبیه را باید در نظر گرفت.

هر گونه تشویق یا تنبیه نباید کلی یا جمعی باشد.

هر گونه تشویق یا تنبیهی باید دقیق و متناسب با کار انجام شده باشد.

بین تشویق و تنبیه تعادل وجود داشته باشد.

- اگر فرد، شایسته تشویق است، او را تشویق نمایند و اگر نه نتیجه عکس می‌دهد.

- اگر تشویق بیش از اندازه انجام شود بعد از مدتی عادی شده و جزء وظایف سازمانی و عمومی تلقی و در واقع سطح توقعات فرد بالا می‌رود.

- تشویق حتماً نباید بعد از انجام کار انجام گیرد بلکه قبل از انجام کار نیز می‌توان تشویق کرد تا فرد کار را بادقت بیشتر و به موقع انجام دهد.

- هرگونه تشویق باید دارای دو جنبه مادی و معنوی باشد تا نیازهای مادی و معنوی فرد تأمین شود.

- تشویق باید بصورت آشکارا انجام گیرد. این عمل هم جنبه معنوی دارد و هم تنبیهی است برای افراد سست و کم‌کار.

- اگر برای تشویق افراد وعده ای داده شود، حتماً باید به آن عمل شود.

- تنبیه حتی المقدور باید پنهان و مخفیانه باشد.

- بین خطاهای سهوی و عمدی تفاوت بگذارند و برای آن تنبیه خاص خودشان را در نظر بگیرند.

- تنبیه باید با تذکر شروع شود و بصورت مخفی و غیر مستقیم باشد.

افرادی که در جایگاههای مدیریت هستند باید مسلمان باشند و به شغل خود عشق بورزند. این شرط برای طراحی و کاربرد یک نظام اسلامی، ارزیابی لازم است. هرگاه مدیریت به نظام اسلامی ارزیابی به معانی واقعی کلمه اعتقاد نداشته باشد، نمی‌توان به موفقیت سازمان اسلامی امید بست. در نهایت، اولین شرط، تأسیس سازمان اسلامی است و سپس ایجاد نظام اسلامی ارزیابی، هر گونه تخطی از این اصل اشتباه بزرگی محسوب می‌شود و وسیله ای است برای غلط جلوه دادن و نادرست معرفی کردن اسلام می‌باشد. در ارزیابی افراد عواملی را باید در نظر بگیرند که در قرآن کریم و سنت پیش بینی شده است.

منابع و مأخذ

- ۱- قرآن مجید، سوره ابراهیم، آیه ۵۱
- ۲- قرآن مجید، سوره بقره، آیات (۱۹۱ و ۲۱۳)
- ۳- قرآن مجید، سوره حدید، آیه ۷
- ۴- قرآن مجید، سوره الرحمن، آیه ۶۰
- ۵- قرآن مجید، سوره زلزال، آیات (۸ و ۷)
- ۶- قرآن مجید، سوره شوری، آیه ۴۰
- ۷- قرآن مجید، سوره کهف، آیه ۸۸

- ۸- قرآن مجید، سوره الصافات، آیه ۳۷
- ۹- قرآن مجید، سوره غافر، آیه ۴۰
- ۱۰- قرآن مجید، سوره مائده، آیات (۳۳ و ۳۸ و ۹۵)
- ۱۱- قرآن مجید، سوره نحل، آیه ۹۷
- ۱۲- قرآن مجید، سوره نجم، آیه ۳۱
- ۱۳- قرآن مجید، سوره یونس، آیه ۱۳
- ۱۴- ترجمه و شرح نهج البلاغه به قلم فیض الاسلام
- ۱۵- ابراهیمی، محمد حسین، مدیریت اسلامی، انتشارات تبلیغات اسلامی، سال ۱۳۷۵.
- ۱۶- البرایمی، محمد، بررسی نظارت‌های سازمانی از دیدگاه اسلام، مجله مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره هیجدهم، سال ۱۳۷۱.
- ۱۷- اختری، عباسعلی، مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام، انتشارات تبلیغات اسلامی، سال ۱۳۶۹.
- ۱۸- اختری، عباسعلی، مدیریت و فرهنگ کار، شورای سیاست‌گذاری ائمه جمعه استان سمنان، سال ۱۳۷۷.
- ۱۹- افجه ای، سید علی اکبر، مدیریت اسلامی، جهاد دانشگاهی، سال ۱۳۷۳.
- ۲۰- تقوی دامغانی، سیدرضا، نگرشی بر مدیریت اسلامی، تبلیغات اسلامی، سال ۱۳۶۸.
- ۲۱- حسینی سپاهپوش، سید محمود، مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی، انتشارات اسلام، سال ۱۳۶۰.
- ۲۲- جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۷۹.
- ۲۳- جاسبی، عبدالله، نظارت و کنترل سازمانی از دیدگاه اسلام، مجله مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره هجدهم، سال ۱۳۷۱.
- ۲۴- جاسبی، عبدالله، مباحثی از مدیریت اسلامی (مجموعه مقالات)، دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۷۸.
- ۲۵- زاهدی، محمد، چرا کارکنان کاری که از آنان انتظار می رود انجام نمی دهند، مجله مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره بیستم، سال ۱۳۷۲.
- ۲۶- راشدی، لطیف، مسئولیت اجتماعی در اسلام، انتشارات اوج، سال ۱۳۶۱.
- ۲۷- رمزگویان، غلامعلی، نگاهی اجمالی به مدیریت در اسلام، مجله یگانه، واحد تهران شمال، شماره ۵، سال ۱۳۷۶.
- ۲۸- سید عباس زاده، میر محمد، چگونه می توان وجدان کار را در افراد برانگیخت، مجله مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره چهاردهم، سال ۱۳۷۰.
- ۲۹- علوی، سید امین اله، استراتژی تغییر و تحول، مجله مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۴، سال ۱۳۷۰.
- ۳۰- علی آبادی، علیرضا، مدیران جامعه اسلامی، نشر رامین، سال ۱۳۷۲.
- ۳۱- عسگریان، مصطفی، مدیریت اسلامی، جهاد دانشگاهی تربیت معلم، سال ۱۳۷۰.
- ۳۲- کافی، ثقه الاسلام، ترجمه جواد مصطفوی، جلد اول وسوم، دفتر نشر فرهنگ اهل بیت (ع).
- ۳۳- صدیق عربانی، یوسف، پرتوی از اخلاق مدیریت اسلام، انتشارات دانشگاه گیلان، سال ۱۳۷۸.
- ۳۴- مشرف جوادی، محمد حسین، اصول و متون مدیریت اسلام، انتشارات نور علم همدان، سال ۱۳۷۸.
- ۳۵- مبشری، اسداله، نهج البلاغه، دفتر فرهنگ اسلامی، سال ۱۳۵۹.
- ۳۶- محمدی، م، شیوه حکومت اداری، مؤسسه انتشارات امید، سال ۱۳۵۸.
- ۳۷- مکارم شیرازی، ناصر، مدیریت و فرماندهی در اسلام، انتشارات هدف، سال ۱۳۷۰.
- ۳۸- مطهری، مرتضی، امامت و رهبری، انتشارات صدرا، چاپ هجدهم، سال ۱۳۷۵.
- ۳۹- مصباح یزدی، محمد تقی، پیش نیازهای مدیریت اسلامی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی (امام خمینی (ره))، سال ۱۳۷۹.
- ۴۰- منصور لاریجانی، اسماعیل، مدیریت اسلامی، انتشارات هدفه شهرپور، سال ۱۳۶۹.
- ۴۱- نادری قمی، محمد مهدی، قدرت در مدیریت اسلامی، مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، سال ۱۳۷۸.
- ۴۲- نقی پور، ولی الله، اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۷.