

اصول و مبانی مدیریت اسلامی

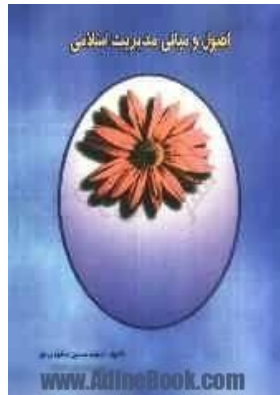
(محمد حسین ساجدی نیا)



درس مدیریت اسلامی

استاد : دکتر حسین علی احمدی

تهیه : پویان کاظم پور



۳۶
اسلاید

فهرست

فصل اول : مقدمه ای بر مدیریت

فصل دوم : ضرورت و اهمیت مدیریت از دیدگاه اسلام

فصل سوم : شناخت ماهیت سازمان و مدیریت

فصل چهارم : شناخت انسان

فصل پنجم : اهمیت کار و تولید در مدیریت اسلامی

فصل ششم : مروری بر مکاتب عمده مدیریت

فصل هفتم : رابطه دین و علم و نقش هر یک نسبت به دیگری

فصل هشتم : جایگاه قصص قرآن در پژوهش های مدیریت اسلامی

فصل نهم : اصول اساسی مدیریت اسلامی والگوهای آن

فصل دهم : ارتباطات و اخلاق در مدیریت

فصل اول : مقدمه ای بر مدیریت

مدیریت از لوازم اصلی زندگی و اساس و محوریت همه فعالیت‌های اجتماعی است.

سامان بخشیدن به امورات زندگی فردی و اجتماعی بدون التزام به قانون و مقررات ممکن نیست.

خداوند اولین مدیر و معمار جهان هستی میباشد.

اولین انسان و مدیر روی زمین حضرت آدم بوده است.



آدم و حوا (اثر نقاش دوره
صفوی جعفر صادق ۱۵۶۵)

آدم بر حسب رسالت و ماموریت محوله دستورات خداوند را به اعضاء خانواده خود ابلاغ کرد

وهمگی به جز قابیل در برابر سفارشات پدر تسلیم گردیدند.



قابیل از پذیرش اوامر الهی امتناع کرد
و کینه و نفرت برادر خود را به دل
گرفت از مرز قانون و اعتدال عدول کند
و با کشتن برادر خویش اولین جنایت
تاریخ را به نام خود ثبت نماید.
پس از این فاجعه بزرگ دو نوع نگرش
و تفکر در مقابل یکدیگر قرار بگیرد که
به دو **تفکر هابیلی و قابیلی** شکل
گرفت .

تفکرات مختلف

- **تفکر هابیلی:** این تفکر مظهر ارزشهای الهی و حاکمیت عدالت و برقراری صلح و صفا بین همه فرزندان آدم و التزام به حدود الهی است. پیروان تفکر هابیلی خود را در قبال بشریت مسئول میدانند و سکوت در برابر هجوم قهر آمیز دشمنان خدا را به مثابه مرگ توصیف میکنند.
- **تفکر قابیلی:** این نوع تفکر مظهر ارزشهای شیطانی و حاکمیت باطل است طرفداران این نگرش کوشیده اند تا عرصه را برای حاکمیت دین خدا تنگ نمایند و زمینه استمرار حاکمیت طاغوت را تقویت کنند.
- **مدیریت در تمدن های باستانی:** فارابی معتقد بود که اداره جامعه باید به دست رهبری لایق که دارای خصوصیات کامل انسانی است سپرده شود. روشهای مدیریتی تمدن های باستان به طور عموم بر اساس تجربه و نشأت گرفته از آزمایش و خطا بوده است تا زمان سقراط و افلاطون نظریه ای تحت عنوان مدیریت ارائه نشده است.

فصل دوم : ضرورت و اهمیت مدیریت از دیدگاه اسلام

قرآن مجید بیشترین توجه خود را به اداره جامعه و سروسامان دادن به امورات مردم داشته و در آیه ۲۵ سوره حدید می فرماید

((همانا ما پیغمبران خود را با ادله و معجزات به سوی مردم فرستادیم و برایشان کتاب و میزان عدل نازل کردیم تا مردم را به راستی و عدالت فراخوانند))

امام علی(ع) :

- حکومت به عنوان ابزار گسترش عدالت و حفظ نظم و امنیت و حراست از حدود جامعه و دفع ظلم و ستم
- امام و پیشوا را محور حرکت جامعه و باز دارنده از هر گونه لغزش و خطا
- نقش مدیر و زمامدار کشور مانند نخی مهره های فراوانی را به طور منظم به یکدیگر پیوند زده و هرگاه نخ پاره شود مهره ها عامل ارتباطی خود را از دست داده و پراکنده می شوند.

امام حسین(ع) در ارتباط با خصوصیات مدیر و رهبر جامعه می فرماید:
((به جانم سوگند که کسی شایستگی امامت و رهبری را خواهد داشت که ،
با قرآن آشنا باشد ، برای استقرار عدالت قیام کند، و خود پیش از دیگران
مستلزم به رعایت حدود الهی باشد، و خود را وقف خدا نماید.))

پیغمبر اسلام(ص) می فرماید:
((اگر تعداد مسافران یک مسافرتی به سه نفر برسد یکی از آن سه نفر باید به
عنوان مدیر انتخاب شود))

قرآن کریم در آیه سوم **سوره مائده** امامت و رهبری را نشانه وحشت دشمن،
تکمیل دین، تمام کردن نعمتهای خداوندی و رضایت و خشنودی ذات اقدس
الهی دانسته است.

مهمترین موارد ضرورت و اهمیت مدیریت از دیدگاه اسلام

- ۱- هدایت و رهبری مردم در دستیابی به اهداف متعالی.
- ۲- استقرار عدالت و جلوگیری از تجاوز ستمگران.
- ۳- استقرار امنیت اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی.
- ۴- تاکید بر آزادی انسان و اعتلای مقام و منزلت او.
- ۵- حفظ و حراست از حدود جامعه اسلامی
- ۶- زدودن آثار شرک و بت پرستی و ایجاد زمینه مناسب برای رشد همه جانبه جامعه
- ۷- هدایت جامعه به سوی سازندگی در ابعاد مختلف و تلاش برای رسیدن به مدینه فاضله.
- ۸- بسیج همه نیروها و امکانات و استفاده مطلوب از سرمایه های ملی و خدادادی.
- ۹- اشاعه فرهنگ همگرایی و صفا و صمیمیت و عشق و محبت به هم نوعان.
- ۱۰- تقویت مبانی وحدت و جلوگیری از بروز تفرقه و نا امنی.
- ۱۱- کمک به مردم در شناخت خدا و عبودیت او و مبارزه با مظاهر جهل و خرافات .
- ۱۲- ایجاد زمینه مناسب برای رشد و اعتلای همه جانبه انسان.

فصل سوم : شناخت ماهیت سازمان و مدیریت

✓ سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند

✓ سازمان ابزاری برای رفع نیاز های اساسی جامعه

✓ همانند یک موجود زنده پیوسته در حال تغییر و تحول می باشند.

✓ سازماندهی سازمان بر اساس هدفهای مشخصی

شناخت سازمان و ماهیت آن برای مدیران ضروری است و تا زمانی که تصویر روشنی از خصوصیات سازمان خود نداشته باشند نخواهند توانست مأموریت خود را به خوبی انجام دهند.

عناصر اصلی هر سازمان اجتماعی عبارت است از:

منابع انسانی

منابع مالی

روش

تجهیزات

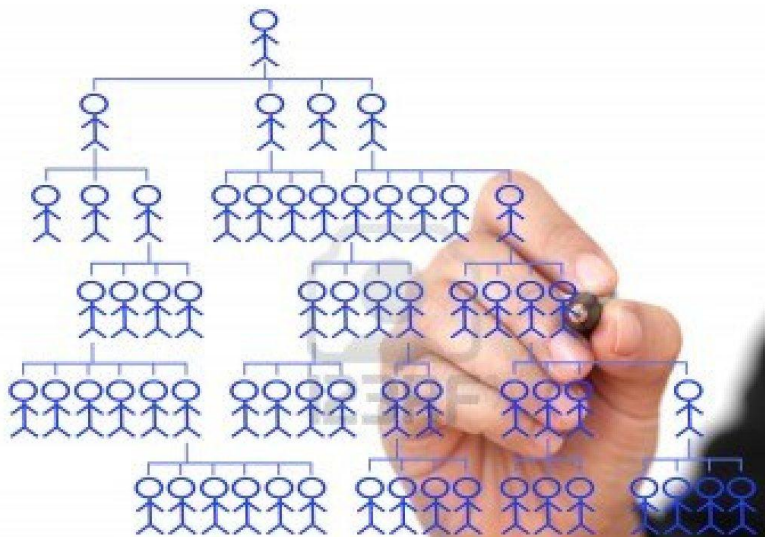
مقررات

مهمترین هدف هر سازمانی باید خدمت به اعضاء خود باشد

تعاریف سازمان

۱- یک رشته روابط منظم بین تعدادی از افراد به منظور تامین هدفهای مشترک.

۲- اجتماع انسانهایی با عقاید و باورهای مختلف که همگی برای تحقق هدف مشخصی با هم همکاری می کنند



۳- فرآیندی نظام یافته
از روابط متقابل افراد
برای دست یافتن به
هدفهای معین.

تعاریف مدیریت

۱- فرآیند حل مسائل سازمان از طریق استفاده موثر و کارآمد از منابع کمیاب در محیط متغیر

۲- فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف های گروهی

۳- فراگرد هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف



رابطه سازمان و مدیریت و مشروعیت سازمان

رابطه بین سازمان و مدیریت به منزله رابطه جسم و روح است
نبودن مدیریت در سازمان نیز باعث سردرگمی بلا تکلیفی و معطل شدن
همه استعداد ها و سرمایه ها مادی و انسانی می گردد.

مقبولیت و مشروعیت سازمان و مدیریت

شرط بقاء و ماندگاری یک نظام مدیریتی **مردمی بودن** و شرط سلامت آن
حرکت در **چارچوب ارزش های بنیادین اسلامی** است.

امام علی نیز خطاب به طلحه و زبیر اهمیت بیعت مردم را متذکر می شوند
و پذیرش حکومت از جانب مردم را مهمترین عامل ماندگاری آن می دانند

مهمترین کارکرد های مدیریت اسلامی

۱- برنامه ریزی : (برای هدایت فعالیت انسان)

۲- سازماندهی : (ترکیب و تخصیص افراد و منابع)

۳- هدایت و رهبری : (انسجام دادن و همسو نمودن فعالیت ها)

۴- نظارت و کنترل : (جلوگیری از انحراف و اتلاف منابع)

۵- ارزشیابی : (ارزیابی عملکرد)

چهار چوب ومشخصه های مدیریت دینی

۱-التزام به قانون خدا در هر شرایط

۲-احترام به مقام ومنزلت انسانی

۳-تلاش برای استقرار عدالت

۴-ترویج ارزش های متعالی در جامعه

۵-برنامه ریزی جامع برای شکوفا ساختن استعداد های نهفته ی انسان

۶-ایجاد تمهیدات لازم برای برخورداری از موهبت های دنیوی

معیار های سنجش عملکرد مدیران



۱- سلامت رفتاری

۲- تنش زدایی و اعتماد سازی

۳- توجه به کرامت و منزلت انسانی

۴- مشروعیت و مقبولیت اجتماعی

۵- نوگرایی و اهتمام به خدمات بهتر

۶- میزان تولید، بهره وری و سود آوری

۷- میزان دستیابی به عدالت اجتماعی و...

فصل چهارم : شناخت انسان

- هسته اصلی مدیریت «انسان» است.
- مکاتب مختلف مدیریت بر اساس شناخت و تصویری که از انسان دارند چارچوب نظام مدیریتی خود را بنا نهاده اند
- بدون شناخت انسان نمی توان برای هدایت او برنامه ریزی کرد
- واقعیت این است که هنوز انسان به وسیله علم و علماء شناخته نشده است

انسان در نظام خلقت

انسان جوانترین مخلوق خداوند بر روی زمین است
عمر زمین حدود ۱۴ میلیارد سال و عمر انسان حدود یک میلیون سال تخمین می زنند. و قرآن کریم در رابطه با همین موضوع می فرماید:
((جهان هستی به خاطر انسان خلق شده است)) و این موضوع بیان عظمت و جایگاه رفیع انسان در مجموعه نظام هستی است

انسان در نگاه مدیریت اسلامی

مدیر اسلامی **باید** :

__ انسان را از زاویه قرآن و از زبان وحی بشناسد

__ برای هدایت و پرورش او و استفاده از مهارت‌ها و قابلیت‌های بی‌همتای او بهره‌جوید

__ برای کشف و آشکار شدن توانایی‌های انسان بر نامه‌ریزی کند.

پیامبر اکرم (ص) در مورد نگاه یک مدیر به یک انسان به معاذ می‌فرمایند:

« ای معاذ برای مردم آسان بگیر و بر آنها سخت مگیر آنان را بشارت ده و باعث رنج آنان مشو و در نماز رعایت حال ضعفا را بنما»

فصل پنجم : اهمیت کار و تولید در مدیریت اسلامی

از کار به عنوان جوهر حقیقت زندگی و نیروی محرکه ی آن یاد شده است.

پیغمبر اکرم(ص) در مورد اهمیت کار می فرماید:

((کسی که برای تامین نیاز های زندگی خود و خانواده اش تلاش کند همانند جهاد گری است که در راه خدا پیکار کرده باشد.))

و در تجلیل از مقام کارگر :

((این دستی است که هرگز آتش آن را لمس نخواهد کرد و این دستی است که خدا و رسول او آن را دوست دارند.))

امام علی در مذمت تن پروری و بی کاری :

((از زیاده روی و بیکاری بپرهید زیرا این دو کلید بدی و بدبختی است آدم تنبل و بی تفاوت کار خود را انجام نمی دهد و آدم زیاده طلب به حق خود قانع نمی شود.

تولیدات جامعه ، مهاجرت مغز ها

تولید فقط ساخت و ساز محصولات و فرآورده های مادی اقتصادی نیست
جامعه ای مولد و پویا که بتواند محصولات خود را به اشکال مختلف مادی فرهنگی
علمی و معنوی به بازار ارائه نماید.

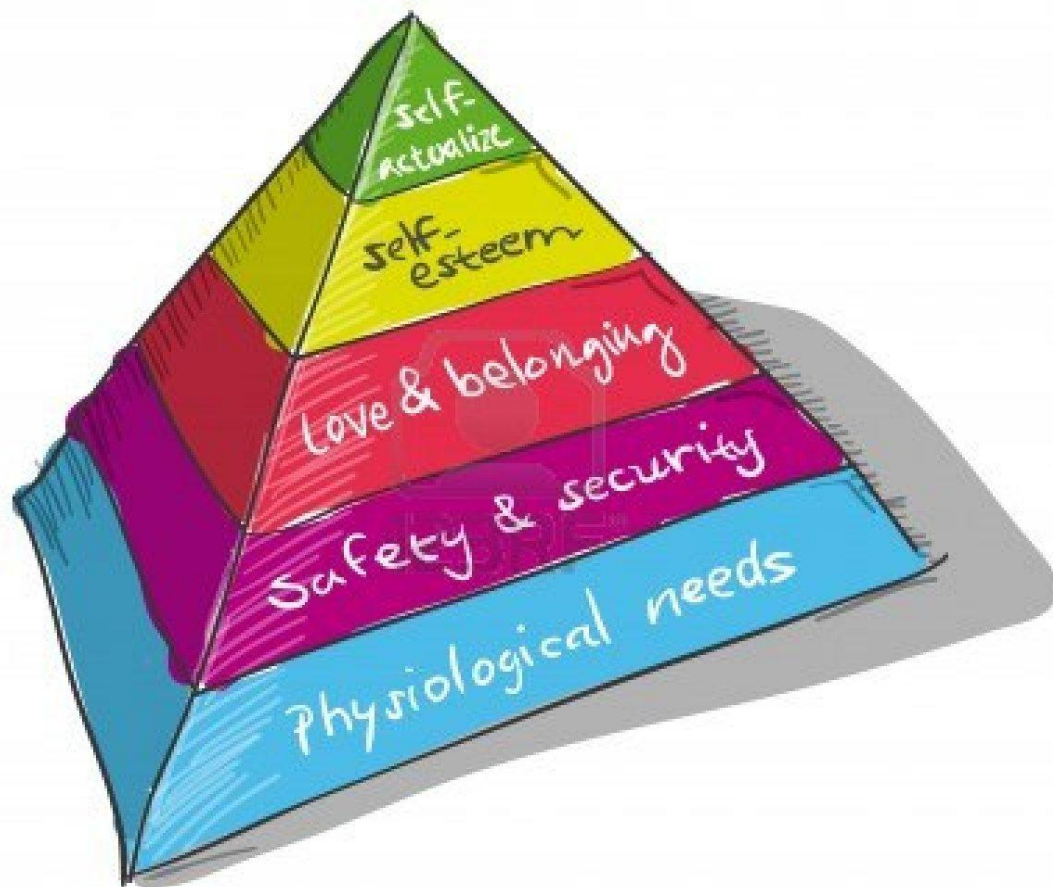
نیروی انسانی ماهر و متخصص مهمترین عامل رشد و توسعه محسوب میگردد

کشورهای فقیر از کمبود چنین منابع ارزشمندی رنج می برند.
مهار این پدیده درگروی ایجاد شرایط مناسب برای
کار و زندگی می باشد و با تقویت هویت ملی فرهنگی
اقتصادی سیاسی دینی و ارتقاء منزلت اجتماعی
امکان پذیر است



(ایران در حال حاضر رتبه ۵ فرارا مغز های دنیا را داراست _
سالانه ۵۰ میلیارد دلار بابت آن به کشور خسارت وارد می شود)

فصل ششم : مروری بر مکاتب عمده مدیریت



سلسه مراتب نیاز ها (ابراهام مازلو)

۱-نیاز های فیزیولوژی

(تنفس،خوراک ،پوشاک، **سکس**)

۲-نیازهای ایمنی

(احساس امنیت و آرامش)

۳-نیازهای اجتماعی

۴-نیاز های به عزت نفس

(خود باوری و خود)

۵-خود شکوفایی

نظریه X و Y (مک گریگور)

نظریه X (مبتنی بر نظریه های کلاسیک مدیریت)

۱- انسان معمولی به طور طبیعی از کار بیزار است

۲- انسان معمولی باید تحت نظارت و کنترل قرار گیرد و تهدید شود.

۳- انسان معمولی تمایل اندکی به قبول مسئولیت دارد و ترجیح می دهد که هدایت و رهبری شود.

۴- انسان معمولی خلاقیت اندکی دارد و بلند پرواز نیست

نظریه Y (مبتنی بر نگرش مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک).

۱- کار جسمی و فکری باید همانند بازی و تفریح ارضا کننده باشد

۲- تعهد به اهداف سازمانی باعث ایجاد انگیزه کافی برای کار کردن خواهد بود و خود به کنترلی

۳- تعهد به هدف های سازمان تابع پاداش هایی است که در مقابل خدمت انتظار دارد

۴- انسان معمولی تحت شرایط مساعد مسولیت پذیر است

۵- بسیاری از افراد بطور بالقوه از ابتکار خلاقیت برخوردارند.

مکتب مدیریت کلاسیک و نئوکلاسیک

- تیلور که پدر علم مدیریت و طراح چار چوب نظری مدیریت علمی
- مدیریت علمی کلاسیک در پی تامین
- حد اکثر رضایت و خشنودی برای کار فرما است
- میتوان فعالیت های تولیدی را به نظم آورد
- و موجب افزایش کار آیی شد .
- انسان موجودی اقتصادی و مادی است
- کسب درآمد بهترین انگیزه کارآیی است.



از نظر این مکتب سازمان یک سیستم اجتماعی است و برقراری تفاهم و صمیمیت بین اعضاء بهره وری سازمان کمک می کند.

به عقیده پارکر فالت هدف عمده مدیریت بایستی دست یافتن به وحدت و یکپارچگی باشد که در این مکتب وجود دارد.

تئوری سیستم

برای سیستم تعاریف گوناگونی می توان ذکر کرد که تعریف جامع آن به شرح زیر است :

سیستم عبارت است از منظومه ای از عناصر واجزاء مرتبط به هم که برای تحقق هدف واحدی در حال کنش وواکنش متقابل می باشن.

۱-سیستم بسته: عبارت است از مجموعه عناصر به هم پیوسته که با محیط خارج ارتباط ندارند و هیچ گونه داده ای را از بیرون نمی گیرند.

۲-سیستم باز: عبارت است از مجموعه ی منظمی که برای ادامه حیات خود با محیط خارج در ارتباط است

تئوری اقتضا و تئوری Z

اندیشه اصلی نظریه اقتضاء بر این محور است که به طور اساسی بهترین ساختار و روش ها و دستور العمل ها در هر شرایطی اثر بخش و مفید نیست. بر اساس این نظریه نتایج متفاوت مربوط به موقعیت و شرایط متفاوت است.

مدیران رفتار پدرانہ ای با کارکنان موسسه دارند

تقویت احساس تعلق ومسئولیت جمعی و ایجاد همبستگی بین سازمان و کارکنان

مشارکت دادن کارکنان در نظام تصمیم گیری

جلوگیری از نظارت و کنترل نزدیک

استخدام مادام العمر _ مسئولیت جمعی _ تصمیم گیری بر اساس توافق

طرفین _ ارزشیابی و ترفیع بطئی _ کنترل غیررسمی و توجه به تمام جنبه های

زندگی کارکنان

فصل هفتم : رابطه دین و علم و نقش هر یک نسبت به دیگری

عده ای دین و علم را دو پدیده مجزا و جدای از هم دانسته اند که دارای عرصه و دامنه مستقل می باشند.

عده ای دیگر علم و دین را دو بازوی همراه دانسته که همسویی آن دو باعث رحمت و سعادت و جدایی آنان باعث انحراف از ساحل نجات می گردد.

دلیل این که اوپائیان دین و علم را جدا از هم می دانند این است که در دوره رنسانس اروپائیان خاطرات حاکمیت کلیسا را از یاد نبرده اند و یکی از علل دین گریزی و دین ستیزی جوامع اروپایی و غربی به خاطر عملکرد خشن و غیر انعطاف دین مداران در قرون وسطا بود.

از نظر **قرآن کریم** علم نه تنها ستیزی با دین ندارد بلکه ابزار شناخت دین است.

گمراهان را کسانی توصیف می کنند که دل دارند ولی درک نمی کنند , چشم دارند ولی نمی بینند, گوش دارند ولی نمی شنوند.
وصف حال دانشمندان بی عمل همانند الاغی است که بر پشت خود کتاب حمل می کنند.

امام علی(ع) نشانه انسان دیندار را داشتن ذکر و اندیشه ذکر کرده اند.

و **پیامبر اکرم** شرع و عقل را مکمل یکدیگر می دانند و نیز می فرماید که :
((آنچه که مورد تایید عقل باشد, مورد تایید دین نیز می باشد.))

امام صادق(ع) نیز علما بی دین و دینداران ناآگاه را مذمت فرموده و از آنان به عنوان دو گروهی که کمر ایشان را شکسته اند یاد می نمایند.

فصل هشتم : جایگاه قصص قرآن در پژوهش های مدیریت اسلامی

قرآن که مجموعه کاملی از دستور العمل های زندگی است هیچ گاه دستخوش فرسودگی و استهلاک نمی شود ، پاسخگوی نیازهای انسان در همه نسل ها است.

چرا قرآن به صورت داستان بیان شده است؟

قصه جذابیت، دایره شمول، ذائقه مخاطبان و نگاه ویژه خداوند به انسان و بشریت است و چون بحث های فلسفی و منطقی برای همگان قابل درک و فهم نیست ولی زیان قصه در تمام تمدن ها و فرهنگ ها از شیرین ترین زبان ها محسوب می گردد

قرآن مهمترین هدف قصص را پرورش قوه تفکر، عبرت آموزی، تسلی پیامبر و آگاهی از سرگذشت ملت ها و اقوام گذشته ذکر کرده است

مهمترین اهداف و نتایج قصص قرآن

- ۱- پرورش قوه تفکر و تعقل: از مهم ترین مشخصه های مدیریت
- ۲- پند آموزی: استفاده از تجارب دیگران بهترین راه برای کاهش مشکلات و استفاده از منابع و امکانات است نه روش آزمون و خطا.
- ۳- بیان شیوه های تبلیغ: رمز پیروزی اسلام , استفاده از شیوه های مناسب تبلیغی بود.
- ۴- سعه صدر و امید به آینده: سعه صدر, مدیران را به آینده امیدوار و شکستهای مقطعی آنان را مایه تجربه اندوزی و موفقیت های بعدی معرفی میناید.
- ۵- شناخت پیشینیان و آشنا شدن با تاریخ و گذشته خود: انسان عاقل کسی است که از گذشت روزگار درس بگیرد و مغرور و دلباخته زرق و برق های چند روزه آن نشود

فصل نهم : اصول اساسی مدیریت اسلامی والگوهای آن

- ۱- اصل عدم تقدم بر خدا و رسول
- ۲- اصل تعبد و بندگی خداوند
- ۳- اصل وحدت و هماهنگی در مدیریت و سلسله مراتب سازمانی
- ۴- اصل اعمال مدیریت بر اساس اعتدال و میانه روی
- ۵- اصل اعمال مدیریت بر اساس اختیار
- ۶- اصل اعمال مدیریت بر اساس تمکن و بصیرت نیروها
- ۷- اصل اعمال مدیریت بر اساس شایستگی
- ۸- اصل اعمال مدیریت بر اساس عدالت
- ۹- اصل اعمال مدیریت بر اساس مشورت و توکل
- ۱۰- اصل آخرت گرایی در هدف گذاری و الگوهای آن

فصل دهم : ارتباطات و اخلاق در مدیریت

تعاریف ارتباط

- ۱- تاثیر ذهنی بر ذهن دیگر (ارسطو)
- ۲- تاثیر نظامی بر نظام دیگر (ازگود)
- ۳- فراگرد دادن و ستاندن اطلاعات
- ۴- روابط انسانی بر اساس آن شکل می گیرد و تمام مظاهر مادی و فرهنگی بر حول آن گسترش می یابد.

سه دوره اصلی ارتباطات اجتماعی

- ۱- عصر شفاهی (استفاده از آتش، دود، صدای طبل و علائم دیگر)
- ۲- عصر خط
- ۳- عصر الکترونیک



اخلاق مدیران



عده ای تشخیص فعل اخلاقی را عقلانی بودن آن وعده ای دیگر فعل اخلاقی را ناشی از تکلیف

و **اهل دیانت** نیز کاری را اخلاقی می دانند که هدف وانگیزه اصلی آن جلب رضای خدا باشد.

سقراط منشاء اخلاق حمیده را برخورداری از دانش و بینش می داند.

افلاطون ملاک و معیار اخلاقی بودن امور را بر خیر بودن آن می داند.

ارسطو اخلاق را پیروی از عقل می داند.

هگل اخلاق را پیروی و اطاعت از قوانین می داند.

خصوصیات مدیر

- ۱- عامل و عالم و الگوی مناسبی برای کارکنان خود باشد.
- ۲- از توانایی لازم در انجام وظایف محوله برخوردار باشد
- ۳- خواهان سعادت و سربلندی برای کارکنان باشد.
- ۴- برای ایجاد الفت و دوستی بین کارکنان تلاش نماید.
- ۵- اعمال نیک کارکنان را با پاداش نیکو تقویت نماید.
- ۶- از خطاها و اشتباهات غیر عمدی درگذرد.
- ۷- با همکاران معاشرت کند.
- ۸- رازدار و امین باشد.
- ۹- با همکاران مشورت نماید.
- ۱۰- انتقادپذیر باشد.
- ۱۱- صبور و شکيبا باشد.
- ۱۲- به عهد خود وفا کند.
- ۱۳- قانون مدار باشد.
- ۱۴- پایگاه مردمی داشته باشد.
- ۱۵- امانتدار و درستکار باشد.
- ۱۶- دارای حسن سابقه باشد.
- ۱۷- عدالت خواه و عدالت گستر باشد.

آثار و برکات اخلاق حسنه در عرصه مدیریت

- ۱- ضامن سعادت و رستگاری است.
- ۲- روابط اجتماعی را تقویت می کند.
- ۳- مایه عزت و سربلندی است.
- ۴- نشانه بندگی خداوند است.
- ۵- باعث جلب منفعت و دفع ضرر است.
- ۶- عامل رشد اندیشه و کمال عقل است.
- ۷- مناسبات انسانی را تثبیت می کند.
- ۸- سبب آبادانی و عمران جامعه می شود.

تشویق و تنبیه در مدیریت

تشویق یعنی ایجاد شوق و تنبیه به معنی آگاهی دادن است. منظور از تشویق در مدیریت ارائه محرک های خوش آیند و مثبت به منظور تکرار و یا افزایش رفتار های مورد پسند و منظور از تنبیه ارائه محرک های ناخوشایند و منفی به منظور کاهش و یا خاموش شدن رفتار ناپسند می باشد.

تشویق و تنبیه شرایطی دارد.

شرایط تنبیه:

- ۱- تنبیه باید به منظور آگاهی دادن باشد نه انتقام گرفتن.
- ۲- تنبیه باید متناسب با تخلف باشد.
- ۳- تنبیه باید به موقع باشد.
- ۴- تنبیه باید اصلاح کننده رفتار خاطی باشد.
- ۵- تنبیه باید مورد پذیرش تنبیه شونده باشد.
- ۶- تنبیه باید حتی الامکان مورد پذیرش جامعه و افکار عمومی باشد.
- ۷- تنبیه باید باعث عبرت دیگران شود.

شرایط تشویق:

- ۱- تشویق باید با معیارها و ضوابط اخلاقی و فرهنگی جامعه متناسب باشد.
- ۲- میزان تشویق باید متناسب با کار و تلاش باشد.
- ۳- تشویق باید مبتنی بر ارزشهای کار باشد.
- ۴- تشویق باید به موقع باشد.
- ۵- تشویق نباید حالت رشوه پیدا کند.
- ۶- تشویق باید عامل رشد باشد.
- ۷- تشویق نباید باعث غرور و غفلت تشویق شونده شود.
- ۸- تشویق یک فرد نباید باعث تحقیر دیگران شود.