

اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول - بهار و تابستان ۱۳۸۸، صص ۱۳۳-۱۶۴

بررسی تعارض از منظر مکتب اسلام و تئوری‌های مدیریت

تاریخ دریافت: ۸۷/۰۲/۱۷

دکتر عصمت مسعودی*

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱۲/۰۸

فرشته میرزایی**

چکیده

دیدگاه‌های مختلفی نسبت به تعارض وجود دارد که بررسی این دیدگاه‌ها و مقایسه‌ی آن‌ها با دیدگاه اسلامی از اهداف این پژوهش می‌باشد. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش بیانگر این مطلب می‌باشد که (۱) سه نگرش عمده نسبت به تعارض در بین تئوری‌های مدیریت وجود دارد. نگرش اول مربوط به تئوری‌های سنتی و بوروکراسی می‌باشد که بر جنبه‌ی منفی بودن تعارض تأکید کرده‌اند و معتقدند که امکان اجتناب از تعارض وجود دارد. نگرش دوم شامل تئوری‌های روابط انسانی و همکاری می‌شود که معتقدند امکان اجتناب از تعارض وجود ندارد و وظیفه‌ی مدیریت را در ستیز و اجتناب از آن می‌دانند؛ با این وجود بیان می‌دارند که برخی از تعارضات در شرایطی می‌تواند مثبت باشد. نگرش سوم شامل تئوری‌های تعاملی و آشوب می‌شود که بر بعد مثبت تعارض بیش‌تر توجه نموده و معتقدند می‌توان با ایجاد تعارض، سازمان را در مسیر رشد قرار داد. (۲) مکتب اسلام دیدگاه متعادلی نسبت به تعارض بیان داشته است. از یک سو درجاتی از تعارض را به دلیل آثار مخرب، منفی معرفی می‌کند و بر اجتناب، پیشگیری و یا حل آن‌ها تأکید دارد و از سوی دیگر با ایجاد سطوحی از تعارضات مثبت مانند تضارب آراء، رقابت سالم، انتقاد سازنده و مجادله به احسن موافقت می‌کند. (۳) مکتب اسلام با هر یک از تئوری‌های مدیریت اشتراکات و تقابلهایی در زمینه‌ی تعارض و مدیریت تعارض دارد.

واژگان کلیدی

تعارض، تعارض مثبت، تعارض منفی، مکتب اسلام، تئوری‌های مدیریت.

Esmatmasoudi14@yahoo.com

* استادیار دانشگاه آزاد واحد جنوب

Mirzaee.fereshte@gmail.com

** کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

تعارض در سازمان‌ها در حال افزایش است و در سطوح و درجات مختلف، آثار مفید و یا مخربی را برای سازمان به همراه داشته است. توجه به آثار منفی، صاحب‌نظران را به سوی نگرش منفی درباره‌ی تعارض واداشته است و در مقابل صاحب‌نظرانی که آثاری چون رشد و خلاقیت سازمان را از بروز تعارض تعقیب می‌کنند، بر جنبه کارکردی و مثبت تعارض تأکید کرده‌اند.

مثبت یا منفی ارزیابی کردن تعارض، بر مدیریت آن بسیار مؤثر بوده است. تئوری‌هایی که تعارض را منفی تصور می‌کنند از شیوه‌های مختلفی چون اقتدار، کنترل شدید و یا حتی احترام و توجه به روابط انسانی، سعی در حذف و پیشگیری از تعارض دارند. در مقابل تئوری‌هایی که نگرش مثبتی به تعارض دارند، میزانی از تعارض را برای حیات و شادابی سازمان ضروری می‌دانند. به این ترتیب، با توجه به سیر پیشرفت مکاتب مدیریتی، طیف وسیعی از نگرش‌ها، نسبت به تعارض ایجاد شده است. حال با توجه به این تشتت آراء و نگاه عمیق اسلام به موضوعات روابط انسانی از جمله تعارض، مناسب است که از دیدگاه مکتب اسلام نیز مورد بررسی قرارگیرد تا مدیران مسلمان، نگرش و شیوه‌ای هماهنگ، با عقاید اسلامی، جهت مدیریت تعارض در سازمان برگزینند. در این پژوهش، نخست تعارض و مدیریت آن از دیدگاه برخی از مکاتب مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ سپس دیدگاه‌های مکتب اسلام در زمینه تعارض و مدیریت آن بیان خواهد شد.

۱. تعریف تعارض و مدیریت تعارض

در زمینه تعریف تعارض، هیچ توافقی میان صاحب‌نظران وجود ندارد؛ زیرا این اصطلاح، از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن استفاده می‌شود. کوتاه‌ترین تعریف از تعارض به نقل از داچ، عبارت است از «عدم تطابق و تفاهم در مورد

فعالیت‌های انجام شده». نویسنده‌ی دیگری تعارض را «عدم توافق بین دو یا چند گروه» می‌نامد (سلیمانی، ۱۳۸۴، ص ۷).

به زعم برلسون^۱ و استینر^۲، تعارض عبارت است از: دنبال کردن اهداف متضاد و ناسازگار یا حداقل ظاهراً ناسازگار، به طوری که دست‌یابی به یکی، به بهای از دست دادن منافع دیگری باشد، هر چند در مفهوم انتزاعی، شاید ضرورتی نداشته باشد که یکی از آن‌ها نادیده انگاشته شود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۷).

رابینز^۳ هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را، تعارض می‌نامد و منشاء آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند و چنین بیان می‌دارد تعارض، فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص «الف» برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص «ب» از طریق نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص «ب» در دستیابی به هدف‌ها یا افزایش منافعش منجر می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۶).

دفت^۴ به سطح اجتماعی و گروهی تعارض توجه داشته است و معتقد است که تعارض، نوعی رفتار، بین گروه‌های سازمانی است. البته هنگامی که عده‌ای خود را متعلق به یک گروه می‌دانند، چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع از رسیدن آن‌ها به اهداف و مقاصدشان می‌شوند (دفت، ۱۳۸۳، ج ۲، ص ۸۲۶).

تعارض به نظر میرکمالی، فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروه‌ها، و یا سازمان‌ها است که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض بین دو طرف می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۶۱).

در خصوص این تشتت آراء، در مورد مفهوم تعارض، کولاسا^۵ چنین بیان نموده است: چنانچه اصطلاح تعارض را دقیقاً مورد بررسی قرار دهیم، متوجه می‌شویم که صاحب‌نظران و افراد مختلف، معانی متفاوتی از آن در ذهن دارند. امکان دارد در جایی تعارض، به عنوان عدم توافق یا دشمنی بین افراد و گروه‌های مورد نظر باشد و در جایی دیگر، به مثابه تضاد و ناهماهنگی موجود در درون شخص قلمداد شود یا به

صورت احساس عدم توانایی وی برای حل مسائل، جلوه نماید. تعارض ممکن است پیامد خواسته‌های متناقض و در حال رقابت فرد یا گروه باشد. در عین حال رقابت و هم چشمی نیز ممکن است، از این مفهوم استفاده شود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۷).

در زمینه مدیریت تعارض نیز مانند مفهوم تعارض، در میان صاحب‌نظران مکاتب مختلف مدیریتی، وفاقی مشاهده نمی‌شود. گروهی از متخصصان، مدیریت تعارض را به معنای پیشگیری از تعارض و گروه دیگر آن را مرحله‌ای جهت حذف تعارض تلقی می‌کنند و در تعاریف دیگر، مدیریت تعارض به عنوان فرآیندی جهت کاهش، اجتناب و یا حل تعارض در نظر گرفته شده است (swanstrom & weissmann, 2005, p.3).

به این ترتیب اکثر تئوری‌ها، مدیریت تعارض را در یک یا چند فرآیند محدود می‌کنند. در حالی که گروه دیگری از اندیشمندان، از جمله اسپولار^۶ بر محدودیت‌های موجود در تعاریف مدیریت تعارض اذعان دارند و معتقدند که از محدود ساختن مفهوم مدیریت تعارض در یک یا چند فرآیند به شدت باید پرهیز کرد.

در نهایت گروهی از محققان، مدیریت تعارض را به مثابه‌ی چتری قلمداد می‌کنند که کلیه فرآیندهای پیشگیری، فرونشاندن، اجتناب و حل تعارضات و... را در بر می‌گیرد. این اندیشمندان، منحصر ساختن مفهوم مدیریت تعارض را در یک یا چند مفهوم قراردادی نمی‌پذیرند (Azem Hamed, 2005, pp.5-7).

با توجه به این که امکان استفاده از فرآیندی خاص از جمله پیشگیری، اجتناب، کاهش و حل تعارض و... در تمام شرایط و موقعیت‌ها، منجر به مدیریت اثربخش تعارض نخواهد شد و دستورالعمل واحدی را نمی‌توان برای تمام تعارضات توصیه نمود، لذا ناگزیر از پذیرفتن وسعت دامنه مدیریت تعارض خواهیم بود.

۲. تعارض و مدیریت تعارض از دیدگاه تئوری‌های مدیریت

مکاتب فکری مدیریت، براساس روابط انسانی مورد نظر خویش در سازمان، نظرات مختلفی را در زمینه تعارض بیان نمودند که با توجه به سیر پیشرفت مکاتب مدیریتی در طول سال‌های اخیر، سه نظریه، شهرت بیشتری نسبت به سایر نظریه‌ها داشته است. نظریات مربوط به نظریه‌پردازان مکاتب سنتی، روابط انسانی و تعاملی از شمار این نظریات به شمار می‌آیند. در ادامه، ضمن اشاره به نظریات مشهور، به برخی دیگر از دیدگاه‌ها مدیریتی نیز اشاره خواهد شد.

تئوری سنتی بر هماهنگی، کارایی، نظم و اجرای امور، بدون هیچ دردسری تأکید می‌ورزد. روابط انسانی در این دیدگاه باید به سوی تشکیل گروه‌های کاری هم‌سلیقه و دارای تجانس هدایت شود. طرفداران دیدگاه سنتی، با توسل جستن به کنترل شدید و تقویت ساختار سازمانی تلاش می‌کنند گروه‌های کاری را به سوی تجانس و سلاقی یکسان هدایت کنند (Owens, 2004, p.326). در این دیدگاه، تعارض امری مخرب، منفی، نفاق‌افکن، غیرعقلایی در نظر گرفته شده است که تا حد ممکن باید حذف و یا فرونشانده شود. این دیدگاه منشاء تعارض را ناشی از سوءکارکرد افراد یا سازمان تجسم می‌کند. بنابراین، براساس تعارض، مشکلات باید تعریف و دلایل آن باید تجزیه و تحلیل گردد. موقعیت‌ها و یا افراد دخیل در ایجاد تعارض باید اصلاح گردند. این دیدگاه، حل تعارض را به عنوان یک فرآیند خطی و منطقی می‌نگرد. رابینز بیان می‌کند که اگرچه اکنون شواهد زیادی نشان می‌دهد که با الگو خطی و منطقی بسیاری از موقعیت‌های تعارض به طور بهینه قابل حل می‌باشند، ولی بهره‌وری در گروه‌های دارای عملکرد بالا کاهش می‌یابد (Shelton & Darling, 2003, p.3).

در تئوری بوروکراسی که از مکاتب کلاسیک مدیریت به شمار می‌آید، وجود تعارض، نشانه‌ی وجود آشفتگی در سازمان، ضعف و شکست مدیر نسبت به اجرای برنامه و یا نشانه‌ای بر عدم وجود کنترل کافی در سازمان تلقی می‌گردد (Owens, 2004, p.327). به نظر

وبر^۷ یکی از تئوری‌پردازان مکتب بوروکراسی، گاهی اوقات تعارض، تنها در نتیجه‌ی خلیات ناپسند انسانی نظیر ترسویی، بی‌انصافی، گیجی و زیاده‌خواهی پدید می‌آید (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۱).

در سال ۱۹۵۰ پیدایش دیدگاه روابط انسانی، جایگزین دیدگاه سنتی ابتدایی گردید. طی این دوره، ادبیات مدیریت، واژه مدیریت تعارض را معرفی کرد (Darling, 2003, p.3). در بین تئوری‌پردازان این مکتب، اختلاف‌نظرهای اساسی نسبت به تعارض مشاهده می‌شود. گروهی مانند مایو^۸، تعارض سازمانی را یک بیماری اجتماعی می‌دانند و در مقابل، همکاری را عامل سلامتی سازمان معرفی می‌کنند (میرکمالی، ۱۳۷۱، شماره‌ی ۱۹، ص ۵۰). مری پارکر فالت^۹ از جمله تئوری‌پردازان مکتب روابط انسانی است که تعارض را به عنوان یک مسأله بد، زیان‌آور و مُخل فعالیت‌های سازمان تلقی نمی‌کند. وی معتقد است که هیچ سازمانی، فارغ از تضاد و برخورد نیست و زندگی بدون تضاد و برخورد، ملال‌آور است. همانگونه که بر اثر اصطکاک ویولن، موسیقی ایجاد می‌شود، تضاد نیز معارضه‌ای انرژی‌زا است و وظیفه‌ی مدیریت در برخورد با تعارض، مدیریت آن است (پارکینسون، ۱۳۷۰، ص ۴۶). با وجود این اختلاف آراء، طراحان روابط انسانی بیان می‌کنند که تعارض یک پدیده طبیعی در سازمان‌ها و گروه‌هاست، بنابراین اجتناب‌ناپذیر است و باید پذیرفته و مدیریت گردد (Shelton & Darling, 2003, p.3). هم‌چنین این دیدگاه در جهت ایجاد جوی آرام قدم برمی‌دارد؛ زیرا معتقد است که «گاوهای شاد شیر بیشتری می‌دهند». به عقیده‌ی آنان در سایه‌ی توجه به احساسات و عواطف انسانی، ارزش‌ها و هنجارهای گروهی، روابط غیررسمی، تفاوت‌های فردی، تقویت روحیه، و ایجاد شرایط مساعد و انگیزش کارکنان و سبک رهبری مشارکتی و انسان‌گرا، دیگر جایی برای تضاد و تنش باقی نمی‌ماند. از بین بردن تعارض، هدف دائمی مدیریت است؛ حتی اگر از آن به عنوان یک پدیده سازنده، در کوتاه مدت یاد شود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۱).

بارنارد^{۱۰} از تئوری پردازان نظریه همکاری، تعارض را به عنوان یک واقعیت سازمانی می‌پذیرد. وی مطرح می‌سازد که چنین روابطی، اجتناب ناپذیرند، زیرا تعارض در یک محیط پویا و در حال تغییر، طبیعی و ذاتی به نظر می‌رسد. او مقابله با ستیز و تعارض را یکی از وظایف مدیران، به ویژه مدیران ارشد سازمان می‌داند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۲).

از دیدگاه مارچ^{۱۱} و سیمون^{۱۲} به عنوان تئوری پردازان نظریه‌ی رفتار اداری، تعارض عمدتاً و اساساً یک مسأله فردی و خصوصی است؛ هر چند که دو فرد در تعارض گروهی باشند. در این نظریه، تعارض به عنوان یک واقعیت زندگی سازمانی، مورد پذیرش قرار گرفته است. آن‌ها معتقدند که تعارض یک پدیده ذاتاً بد نیست؛ بلکه تعارض ممکن است موجب رشد و گسترش شایستگی‌های افراد برای تصمیم‌سازی‌های فردی شود و از تصمیم‌گیری‌های مبهم در سطوح پیچیده‌ی بوروکراسی، جلوگیری کند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۲).

بر اساس تئوری سیستم‌های اجتماعی در اغلب موارد، تعارض کنشی سازنده و وجود آن اجتناب‌ناپذیر است. آلون در این مورد، چنین می‌نویسد: در همه‌ی سیستم‌های اجتماعی وجود عنصر تنش و فشار، حتمی و اجتناب‌ناپذیر است. زیرا اعضاء نمی‌توانند به طور یکسان جامعه‌پذیر باشند، هدف‌ها را نمی‌توان کاملاً صریح و روشن کرد و پایگاه نقش‌ها را به صورت دقیق شناسایی نمود. لذا همواره سیستم، در معرض فشار واقع می‌شود. گتزلز و گوبا^{۱۳} معتقدند که اگر بین انتظارات سازمان و نیازهای افراد سازگاری باشد، کشمکش کاهش پیدا خواهد کرد و رضایت مشترک سازمان و کارکنان حاصل خواهد شد (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۳۳).

در تئوری تعامل‌گرایی، تعارض پذیرفته می‌شود و در جهت تقویت آن تلاش می‌شود. طراحان این دیدگاه عقیده دارند که گروه‌های آرام، هماهنگ و یکسان، مستعد تبدیل شدن به گروه‌های ساکن، غیرپاسخگو، بی‌تفاوت و نیازمند به تغییر و نوآوری

می‌باشند (Shelton & Darling, 2003, p.3). بنابراین، سهم عمده رهیافت تعامل‌گرا در مقوله تعارض، تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض مفید است، تا گروه را زنده، خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد. این مکتب، تعارض را به دو نوع مخرب و کارکردی تقسیم می‌کند و تعارضاتی را کارکردی می‌داند که حامی هدف‌های گروه و بهبود عملکرد آن باشند و تعارضاتی که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می‌شود را مخرب یا غیرکارکردی معرفی می‌کند. آن‌ها بیان می‌دارند که مرز بین تعارضات روشن است، ولی دقیق نیست. سطحی از تعارض که به مشارکت سالم و مثبت اعضاء در جهت هدف‌های گروهی در یک گروه منجر می‌شود، ممکن است در گروه دیگر یا در همان گروه، ولی در زمانی دیگر، آثار مخربی به همراه داشته باشد (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۹).

در تئوری آشوب و مکانیک کوانتوم که از نظریات علمی معاصر به شمار می‌آید، ایجاد سطح بالایی از بی‌نظمی برای تکامل سیستم ضروری دانسته می‌شود؛ زیرا طرفداران این نظریه معتقدند که در سیستم‌های باز یا پویا مانند سازمان‌های انسانی، بی‌نظمی سیستم را به سطح بالاتری از عملکرد ارتقاء می‌دهد. نقاط انشعاب در سیستم که از بی‌نظمی در آن نشأت می‌گیرند، لحظاتی حیاتی برای سیستم هستند که ممکن است، سیستم را در یک جهت جدید قرار دهند. در سازمان‌ها، نقاط انشعاب عموماً توسط تعارض خلق می‌شوند. آن‌ها زمانی خلق می‌شوند که اهداف، ارزش‌ها یا دیدگاه افراد نسبت به جهان در مقابل یکدیگر صف‌آرایی کنند. این تئوری مدعی است که دلیل ترس بیشتر مدیران از تعارض، الگوهای ذهنی محدود آنان در ارتباط با تعارض است. در حالیکه چالش‌های سازمانی معاصر ما، یک پارادایم جدید و مهارت‌های مدیریتی نوین را برای مدیران ضروری می‌داند که این مهارت‌ها برای موقعیت‌های پرتعارض، مناسب است (Shelton & Darling, 2003, pp.3-4).

۳. تعارض و مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام

در صورتی که تعارض به معنای عدم موافقت با گفتار و رفتار فردی یا گروهی در نظر گرفته شود، دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به تعارض در متون دینی مشاهده می‌شود که با توصیه به تدابیر مختلفی چون اجتناب، پیش‌گیری، حل تعارض و در شرایطی با ایجاد آن تلاش نموده است به مدیریت آن پردازد.

در برخی از آیات و روایات به هم‌بستگی و اتحاد، امر شده است و از ایجاد تعارض بین مسلمان نهی شده است. در سوره آل عمران آمده است:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا (آل عمران: ۱۰۳).

همگی به ریسمان خدا چنگ زبید و پراکنده نشوید و از نعمتی یاد کنید که خدا به شما ارزانی داشته است، آن‌گاه که دشمن یکدیگر بودید و او دل‌هایتان را به هم مهربان ساخت و به سبب این نعمت او باهم برادر شدید.

امام علی (ع) نیز در حدیثی یاران خویش را به دلیل وجود اختلاف بین خود سرزنش می‌کند و می‌فرماید:

وَإِنِّي وَاللَّهِ، لَأُظُنُّ أَنَّ هَؤُلَاءِ الْقَوْمَ سَيُدَالُونَ مِنْكُمْ بِاجْتِمَاعِهِمْ عَلَيَّ بَاطِلِهِمْ وَتَفَرُّقِكُمْ عَنِّي حَقِّكُمْ (سید رضی، ۱۳۸۴، خ ۲۵، ص ۴۲، مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۳۴، ص ۱۵۹).

به خدا سوگند، گمان دارم که این مردم دولت را از چنگ شما بیرون خواهند آورد؛ زیرا آنان در باطل خود متحدند و هم‌رأی هستند و شما در حق خود پراکنده هستید.

در مقابل روایتی نیز وجود دارد که افراد را از افراط در توافق و همراهی با دیگران نهی نموده است و در برخی شرایط، عدم افراط در توافق را نشانه سلامت روحی شخص معرفی کرده است. امام علی (ع) می‌فرماید:

كَثْرَةُ الْوِفَاقِ، نِفَاقٌ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۲، ص ۵۱۶).

موافقت بسیار، نفاق و دورویی است.

در شرح این حدیث فرموده‌اند که بسیاری موافقت دو شخص با یکدیگر از نشانه‌های نفاق است. زیرا احتمال توافق دو شخص در اکثر زمینه‌ها (قصد‌ها، ارادها و خواهش‌ها و ...) و در جهان واقعی، غیر ممکن است (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۲، ص ۵۱۶).

موافقت در امور باطل و ظلم نیز از نظر اسلام حرام است و مسلمانان با مشاهده این امور، باید به مخالفت آن بپردازند. در صورتی که مخالفت نکنند، مانند کسی است که آن عمل را انجام داده است. امام علی (ع) می‌فرماید:

الرَّاضِي بِفِعْلِ قَوْمٍ كَالدَّخِيلِ فِيهِ مَعَهُمْ، وَعَلَى كُلِّ دَاخِلٍ فِي بَاطِلٍ إِثْمَانٌ: إِثْمُ الْعَمَلِ بِهِ، وَإِثْمُ الرِّضَا بِهِ (سید رضی، ۱۳۸۴، ج ۱۴۱، ص ۵۱۹. مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۹۷، ص ۹۶).

خشنود به کردار مردمی مانند همراه با آنان در کردار است و هر پاگذارنده در کار باطلی دو گناه بر دوش دارد: گناه رفتار کردن به باطل و گناه خشنودی به آن رفتار.

امام حسین (ع) این انسان آزاده که خود نمونه‌ی بارز مخالفت و ایستادگی با زورگویان روزگار خویش است، در کلامی نورانی می‌فرماید:

لَا تَجِلُّ لِعَيْنٍ مُؤْمِنَةٍ تَرَى اللَّهَ يُعْصِي فَتَطْرُقُ حَتَّى يُغَيِّرَهُ (ورام، بی تا، ج ۲، ص ۱۷۹).

بر هیچ چشمی که مؤمن به خداست، شایسته نیست که نافرمانی نسبت به خداوند متعال را مشاهده کند و چشم خود را فرو بندد، مگر آن‌که وضع را تغییر دهد.

سیره‌ی رفتار امام حسین (ع) نیز شاهد این موضوع است که مسلمانان در برابر ظلم به خود و دیگران نباید سکوت کنند و باید با آن به تعارض برخیزند.

نقل شده است که حضرت حسین (ع) با والی مدینه، ولید بن عتبّه بن ابی سفیان (برادرزاده معاویه)، بر سر مالی، اختلاف پیدا کرد و ولید راه زورگویی را در پیش گرفت. حضرت به پیمان حلف الفضول متوسل شد و فرمود: به خدا سوگند که باید از در انصاف درآیی و گرنه شمشیر خود را برمی‌گیرم و در مسجد رسول خدا (ص) می‌ایستم و قریش را به حلف الفضول دعوت می‌کنم. عبدالله بن زبیر، مسور بن مخزومه بن نوفل زهری و عبد الرحمان بن عثمان بن عبیدالله تیمی چون خبر را شنیدند، اعلام نمودند: به خدا سوگند که اگر (حسین بن علی) به حلف الفضول بخواند، شمشیر خود

برگیریم تا حق خویش بستاند، یا همگی جان بر سر این نهیم. چون خبر به ولید رسید، از سر ناچاری از زورگویی خویش دست کشید و از در انصاف درآمد و حق امام را پرداخت (ابن هشام، ۱۳۷۵، ج ۱، ص ۸۹. ابن ابی‌الحدید، ۱۴۰۴، ج ۱۵، صص ۲۲۷-۲۲۶).

با توجه به نمونه‌های بیان شده در متون دینی دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به تعارض وجود دارد. در برخی از شرایط به پرهیز آن توصیه شده است و در شرایطی دیگر به ایجاد آن دستور داده است. جهت روشن‌تر شدن دیدگاه اسلام نسبت به تعارض و مدیریت آن، در ادامه مصادیقی از تعارض که در نگاه اسلام، مثبت یا منفی ارزیابی شده است به تفصیل بیان شده است.

متخصصان مدیریت، از مصادیق و درجات تعارض به مجادله، رقابت، نزاع، مخالفت (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۳)، نقادی (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۶۵) و حتی جنگ (swanstrom & weissmann, 2005, p.13) اشاره کرده‌اند. در ادامه، علاوه بر بیان دیدگاه اسلام درباره‌ی هر یک از درجات و مصادیق تعارض ذکر شده، تضارب آراء نیز که در متون دینی به آن اشاره شده است، مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

۱-۳) مجادله: در روایات از مجادله با تعابیر مختلفی چون جدل و مرء و ... سخن گفته شده است. در لغت عرب، مجادله از کلمهٔ جدال گرفته شده و جدال یعنی گفت‌وگوی با نزاع و ستیزه و چیرگی بر یکدیگر است که اصلش از «جَدَلْتُ الحَبْلَ» به معنای «ریسمان و طناب را محکم تاباندم» است. گویی که دو نفر بر هم پیچیده‌اند و هر یکی، دیگری را با سخن و رأی خود می‌پیچاند و نیز گفته‌اند که اصل در جدال، زمین زدن و کشتی گرفتن است که یکی، دیگری را بر زمین سخت ساقط می‌کند (راغب، ۱۳۸۳، ج ۱، ص ۸۶).

جدل در متون دینی به دو نوع احسن و غیر احسن، تقسیم شده است. معصومین، به جدل احسن سفارش کرده‌اند و در مقابل، جدل غیر احسن را مورد تقبیح قرار

داده‌اند. خداوند متعال، پیامبرش را به مجادله احسن با مخالفین فرا می‌خواند و می‌فرماید:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (نحل: ۱۲۵).

با حکمت و اندرز نیکو به راه پروردگارت بخوان و با آنان به شیوه‌ای که نیکوترست مجادله کن. پروردگارت به کسانی که از راه او منحرف شده‌اند، داناتر و به هدایت یافتگان (نیز) داناتر است.

در مقابل جدل احسن، جدل غیر احسن وجود دارد که در تعالیم اسلامی از آن نهی شده است. در سوره حج ضمن سرزنش مجادله بدون علم، می‌فرماید:

وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَيَتَّبِعُ كُلَّ شَيْطَانٍ مَّرِيدٍ (حج: ۳).

بعضی از مردم بی‌هیچ دانشی درباره‌ی خدا مجادله می‌کنند و از هر شیطان سرکش، پیروی می‌کنند.

حضرت علی (ع) در مورد جدل غیر احسن می‌فرماید:

إِيَّاكُمْ وَالْجِدَالَ؛ فَإِنَّهُ يُورِثُ الشُّكَّ (صدوق، ۱۴۰۳ق، ج ۲، ص ۶۱۴).

از جدال کردن بپرهیزید که این کار، شک و دو دلی به بار می‌آورد.

علماء اسلامی معتقدند که نهی از جدل در شرایط ویژه‌ای صورت می‌گیرد که این شرایط عبارت است از:

۱-۱-۳) در شرایطی که هدف فضل‌فروشی و غلبه بر حریف با تعصب و ترویج باطل باشد.

۲-۱-۳) در صورتی که توان علمی لازم، جهت پیروزی در بحث و آشکار ساختن حق، کسب نشده باشد.

۳-۱-۳) زمانی که مباحثه، باعث پایدار شدن خصم در باطل خویش شود و باطلی با باطل دیگر دفع شود.

۴-۱-۳) در صورتی که به جای استفاده از نرمی و عطف‌ت، از شیوه‌ی خشونت‌آمیز و فتنه‌انگیز استفاده شود.

۵-۱-۳) یکی دیگر از موارد نکوهش مجادله، زمانی است که در زمان و شرایط تقیه، به آن عمل نشود (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۰، ص ۴۰۲).

مراء، نوع دیگری از مجادله است که به معنای جدال و اعتراض به سخن دیگران بدون داشتن هدف و غرض دینی است (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۳، ص ۳۹۹). مراء به تعبیر مرحوم نراقی عبارت است از طعن در سخن دیگری، برای آن‌که خلل آن را آشکار سازد و هدفی جز تحقیر و توهین طرف دیگر نداشته باشد و شخصی که مراء می‌کند، هدفش اظهار فضل و اثبات هوش و برتری خویش است (نراقی، ۱۳۷۰، ج ۲، ص ۳۷۷). علامه مجلسی معتقد است که مراء همان جدال است و از روایات برمی‌آید که ناپسندش جایی است که هدف او، چیرگی، فضل‌نمایی، تفاخر، تعصب و ترویج باطل باشد. اما آن‌جا که برای اظهار حق، دفع باطل، رد شبهات از دین و راهنمایی گمراهان باشد، از والاترین پایه‌های دین است (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۲، ص ۱۲۷).

روایات در منع مراء بسیار است. رسول گرامی اسلام (ص) به مسلمانان توصیه نموده است که حتی در صورت محق بودن نیز از مراء استفاده نکنند و فرموده‌اند:

لَا يَسْتَكْمِلُ عَبْدٌ حَقِيقَةَ الْإِيمَانِ حَتَّى يَدَعَ الْمِرَاءَ وَإِنْ كَانَ مُحِقًّا (شهید ثانی، ۱۴۰۹ق، ص ۱۷۱؛ مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۲، ص ۱۳۸).

هیچ بنده‌ای کاملاً به حقیقت ایمان نرسد، مگر آن‌گاه که مجادله را رها کند، هرچند حق با او باشد.

معصومین ضمن بیان آثار منفی مراء، همگان را از استفاده‌ی آن باز داشته‌اند. امام هادی (ع) می‌فرماید:

المِرَاءُ يُفْسِدُ الصَّدَاقَةَ الْقَدِيمَةَ، وَيَحْلُلُ الْعُقْدَةَ الْوَثِيقَةَ، وَأَقْلُّ مَا فِيهِ أَنْ تَكُونَ فِيهِ الْمُغَالِبَةُ، وَالْمُغَالِبَةُ أَسُّ أَسْيَابِ الْقَطِيعَةِ (دیلمی، ۱۴۰۸ق، ص ۳۱۱؛ مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۵، ص ۳۶۹).

مجادله کردن، دوستی دیرین را از بین می‌برد و پیوند استوار را از هم می‌گسلد و کم‌ترین چیزی که در آن هست، چیره‌جویی است و چیره‌جویی، خود عامل اصلی قطع رابطه می‌باشد.

۳-۲) تضارب آراء: تضارب و برخورد اندیشه‌ها، یکی از روش‌های اسلامی است که موجب ایجاد انتخاب‌های مختلف می‌شود. در نگرش‌های نوین، چنین تعارضی را تعارض کارکردی برنامه‌ریزی شده می‌گویند (رضائیان، ۱۳۸۲، صص ۶۵-۶۴). در تضارب آراء، متخصصان و صاحب‌نظران گرد هم جمع می‌شوند و با یکدیگر درباره‌ی موضوع مورد نظر، بحث و مناظره می‌کنند. البته در این شیوه، اختلاف‌نظر، به خودی خود مثبت ارزیابی نمی‌شود؛ بلکه آن‌گاه که صاحبان آراء مختلف، در مقابل یکدیگر قرار گیرند و از اندیشه‌های خویش دفاع کنند و نظرات دیگران را به چالش بکشند و زمینه‌ی شکوفایی خلاقیت و تولد اندیشه‌ی صحیح را فراهم آورند، ماهیتی مثبت خواهد داشت. حضرت علی (ع) می‌فرماید:

إِضْرِبُوا بَعْضَ الرَّأْيِ بِبَعْضٍ يَتَوَلَّدُ مِنْهُ الصَّوَابُ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۴۵۴).

تضارب آراء کنید (و در کارها از نظرات مختلف بهره‌گیری) تا اندیشه درست متولد شود. حضرت علی (ع) معتقد است که برای رسیدن به تصمیم صحیح، مواجهه‌ی تنگاتنگ و تضارب آراء لازم است. ایشان می‌فرمایند:

إِمْحَاضُوا الرَّأْيَ مَخْضَ السَّقَاءِ يُنْتِجَ سَدِيدَ الْأَرَاءِ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۴۵۴).

رأی را مانند جنبانیدن مَشْک، بر هم زنید تا رأیی درست و محکم برایتان به بار آورد. همان امام همام، شناخت جایگاه‌های خطاء را از برکات استقبال و استفاده از نظرات مختلف معرفی می‌کند و می‌فرماید:

مَنْ اسْتَقْبَلَ وَجْهَ الْأَرَاءِ عَرَفَ مَوَاقِعَ الْخَطَأِ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۴۵۵).

هر که به استقبال آراء مختلف رود، جایگاه‌های خطا (و نادرست اندیشی) را بشناسد.

از این روایت به خوبی استفاده می‌شود که زمینه‌ی شناسایی خطاها، مواجهه با آرای گوناگون و رویارویی با اختلاف آراء است. برخی کلام امام را این‌گونه معنا کرده‌اند، که هر کس از دلایل و علل آراء استفاده کند، زمینه‌های اشتباه را خواهد

شناخت، یعنی قدری عمیق‌تر به مسئله نگاه کند و تنها به اخذ نظریات بسنده نکند، بلکه از دلیل آن نیز تفحص و سؤال کند تا صحت یا نادرستی دلایل ایشان را جهت اثبات نظرات ارائه شده، بررسی کند (شفیعی و هم‌کاران، ۱۳۸۵، ص ۲۴۹).

۳-۳) انتقاد: در متون دینی واژه‌های امر به معروف و نهی از منکر و نصیحت و ... بر انتقاد دلالت دارند (البته یکی از مصادیق این مفاهیم انتقاد می‌باشد). نصیحت و انتقاد از ارکان معنوی اسلام است که به سبب آن مسلمانان می‌توانند به عزت و پیروزی دست یابند و در صورت ترک آن به خواری و شکست مبتلا خواهند شد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵، ص ۷۴۲).

امر به معروف و نهی از منکر به عنوان نوعی از انتقاد اجتماعی می‌تواند حیاتی نو به جامعه اسلامی بخشد و از رکود و سستی آن جلوگیری کند. در روایات از آثار مثبت زیادی برای این نوع از انتقاد سازنده، سخن گفته شده است. امام باقر (ع) در حدیثی به برخی از این آثار اشاره نموده و می‌فرماید:

إِنَّ الْأَمْرَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّهْيَ عَنِ الْمُنْكَرِ سَبِيلُ الْأَنْبِيَاءِ، وَمِنْهَا جُ الصَّلْحَاءِ، فَرِيضَةٌ عَظِيمَةٌ بِهَا تُقَامُ الْفَرَائِضُ، وَتَأْمَنُ الْمَذَاهِبُ، وَتَحِلُّ الْمَكَاسِبُ، وَتُرَدُّ الْمَظَالِمُ، وَتَعْمُرُ الْأَرْضُ، وَيُنْتَصَفُ مِنَ الْأَعْدَاءِ، وَيَسْتَقِيمُ الْأَمْرُ (شیخ طوسی، ۱۳۶۵، ج ۶، ص ۱۸۰؛ احسانی، ۱۴۰۵، ج ۳، ص ۱۸۸).

امر به معروف و نهی از منکر، راه پیامبران و شیوه‌ی نیکوکاران است. فریضه بزرگی است که دیگر فرائض به واسطه آن برپا می‌شود و راه‌ها امن می‌شود و درآمدها حلال می‌شود و حقوق و اموال به زور گرفته شده به صاحبانش بازمی‌گردد و زمین آباد و از دشمنان انتقام گرفته می‌شود و کارها سامان می‌پذیرد.

در مقابل، در صورتی که امر به معروف و نهی از منکر ترک شود، سازمان و جامعه دچار مشکلاتی از جمله تسلط افراد ناشایسته بر سایرین می‌شود. امام علی (ع) در وصیتی به امام حسین (ع) می‌فرماید:

لَا تَتْرُكُوا الْأَمْرَ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّهْيَ عَنِ الْمُنْكَرِ، فَيَوْلَى عَلَيْكُمْ شِرَارَكُمْ ثُمَّ تَدْعُونَ فَلَا يُسْتَجَابُ لَكُمْ (سیدرضی، ۱۳۸۴، نامه‌ی ۳۴، ص ۴۳۸).

امر به معروف و نهی از منکر را وامگذارید که در نتیجه بدترین کسان خودتان بر شما به سرپرستی فرمان رانند و آنگاه (برای رهایی از دستشان به درگاه پروردگار) دعا می‌کنید، ولی دعایتان به اجابت نمی‌رسد.

البته هر فردی، توان ایجاد چنین تعارضی را ندارد، برای انجام این امر، شرایطی نیاز است که در صورت تحقق این شرایط، باید به انجام این فریضه پرداخت. برخی از این شرایط، در سخن امام صادق(ع) بیان شده است. ایشان می‌فرمایند:

إِنَّمَا يَأْمُرُ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَى عَنِ الْمُنْكَرِ مَنْ كَانَتْ فِيهِ ثَلَاثُ خِصَالٍ: عَامِلٌ بِمَا يَأْمُرُ بِهِ وَتَارِكٌ لِمَا يَنْهَى عَنْهُ، عَادِلٌ فِيمَا يَأْمُرُ عَادِلٌ فِيمَا يَنْهَى، رَفِيقٌ فِيمَا يَأْمُرُ وَرَفِيقٌ فِيمَا يَنْهَى (صدوق، ۱۴۰۳ق، ج ۱، ص ۱۰۹). کسی (باید) امر به معروف و نهی از منکر کند که سه خصوصیت در او باشد: (اول) به آنچه فرمان می‌دهد، خود عمل کند و آنچه را نهی می‌کند، خود نیز ترک کند. (دوم) در امر و نهی خود عدالت را رعایت کند و (سوم) در امر و نهی، طریق ملایمت و نرمی پیش گیرد.

نصیحت همان‌طور که در ابتدا بیان شد، یکی دیگر از مصادیق انتقاد می‌باشد. نصیحت به معنای کار و سخنی است که مصلحت نصیحت‌شونده در آن باشد (راغب، ۱۳۸۱، ج ۳، ص ۴۵). نصیحت به قدری مهم است که از آن به عنوان حقی از حقوق متقابل زمامدار و مردم در برابر یکدیگر معرفی شده است. حضرت علی(ع) می‌فرماید:

أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ لِي عَلَيْكُمْ حَقًّا وَ لَكُمْ عَلَيَّ حَقٌّ فَأَمَّا حَقُّكُمْ عَلَيَّ فَالْنَّصِيحَةُ لَكُمْ وَ ... أَمَّا حَقِّي عَلَيْكُمْ فَالْوَفَاءُ بِالْبَيْعَةِ وَ النَّصِيحَةَ فِي الْمَشْهَدِ وَ الْمَغِيبِ ... (سیدرضی، ۱۳۸۴، خ ۳۴، ص ۵۷).

مردم متوجه باشید! به یقین مرا بر شما حقی است و شما را بر من حقی است؛ اما حق شما بر من نصیحت کردن شما و... است و اما حق من بر شما این است که به بیعت خود وفادار باشید و در غیبت و حضور انتقاد خیرخواهانه کنید و ...

۳-۴ رقابت: رقابت نوعی دیگر از تعارض است که مانند مجادله به دو نوع مثبت و منفی تقسیم می‌شود. در تعریفی از رقابت بیان شده است که شخص کوشش می‌کند تا دیگری را از وصول به هدفی مشترک، بازدارد. تعریفی دیگر، رقابت را فرآیندی اجتماعی می‌داند که در آن دو یا چند گروه سعی می‌کنند به یک هدف برسند. براساس

این تعریف، رقابت همان سبقت‌جویی است و سبقت‌جویی، کوششی است برای وصول به هدفی که مورد نظر دیگری نیز می‌باشد (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۴).
رقابت با تعریف سبقت‌جویی، مورد پذیرش فرهنگ اسلامی است که در امور مباح و اخروی، مطلوب و مورد امر پروردگار است، ولی به معنای آرزوی از بین رفتن نعمت و تلاش برای نرسیدن طرف مقابل به هدف مشترک در اسلام، مذموم است (دستغیب شیرازی، ۱۳۷۰، ص ۶۸۶).

در آیات الهی نه تنها از رقابت صحیح نهی نشده است، بلکه مسلمانان را با تعابیر مختلف به آن توصیه نیز نموده است. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ (مطففین: ۲۶).

و در این نعمت‌های بهشتی و درجات آخرتی، باید جویندگان بر یکدیگر بشتابند.
سبقت‌جویی و رقابت در انجام هر کار نیکی سفارش شده است. در سوره بقره آمده است:

فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ... (بقره: ۱۴۸).

پس شما در کارهای خیر شتاب کنید و بر یکدیگر پیشی گیرید.

به این ترتیب از دیدگاه اسلام، رقابت به معنای سبقت‌جویی و نه مانع‌تراشی در رسیدن رقیب به هدف، پسندیده است و این دین مقدس تلاش نموده از طرق مختلف مسلمانان را به آن تشویق کند.

۳-۵) اختلاف: در ادبیات دینی، هر شخصی راه و روشی غیر از راه و روش دیگری در کار و یا سخن برگزیند، دچار اختلاف شده است. هم‌چنین هرگاه در میان مردم اختلاف در قول و سخن باشد در حکم تنازع است و به صورت استعاره به جای منازعه و مجادله که لفظی است، اختلاف گفته می‌شود (راغب، ۱۳۸۳، ج ۱، ص ۶۳۰).
آیات و روایات بسیاری وجود دارد که مسلمانان را از ایجاد اختلاف برحذر داشته است. پیامبر گرامی اسلام نیز به پیروی از آیات الهی، مسلمانان را از اختلاف و نزاع

بازداشته و این نوع تعارضات را از نشانه‌های ناتوانی شخص برمی‌شمارد و آن را مبعوض خدا معرفی می‌کند. ایشان می‌فرماید:

إِنَّ الْأَخْتِلَافَ وَالتَّنَازُعَ وَالتَّشْبِطَ مِنْ أَمْرِ الْعِزِّ وَ الضَّعْفِ وَهُوَ مِمَّا لَا يُجِبُهُ اللَّهُ وَلَا يُعْطَى عَلَيْهِ النَّصْرَ وَ الظَّفَرَ (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۲۰، ص ۱۲۶).

اختلاف و کشمکش و پشت هم‌اندازی، از ناتوانی و سستی است و خداوند نه آن را دوست دارد و نه با آن یاری و پیروزی می‌دهد.

دلیل منع اختلاف، آثار زیان‌باری است که برای فرد و جامعه به دنبال می‌آورد.

حضرت علی(ع) در حدیثی به یکی از این پیامدهای منفی اشاره کرده و می‌فرماید:

كثْرَةُ الْخِلَافِ شِقَاقٌ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۳۳۲).

بسیاری مخالفت، دشمنی است.

اختلاف ممکن است پیامد، بسیار مخرب دیگری به نام جنگ و خون‌ریزی را به دنبال داشته باشد. به گواهی تاریخ بسیاری از اختلافات فکری و مذهبی باعث ایجاد شکاف و صف‌آرایی طیف‌های اجتماعی شده و کشمکش‌های لفظی به جنگ و خونریزی انجامیده است. جنگ‌های صلیبی میان مسلمانان و مسیحیان که سال‌ها به طول انجامید و زیان‌های جانی و مالی فراوانی را به دو طرف وارد آورد و جنگ میان فرقه‌های مسلمان در شهرهایی چون ری، بغداد و ... ، صف‌آرایی‌های سنیان با شیعیان، حنابله با شافعیان، اشاعره با معتزلیان از نمونه‌های اختلافات فرقه‌ای و دینی است. چنان‌که بسیاری از جنگ‌ها در طول تاریخ هر کشوری از اختلافات اجتماعی میان اقوام گوناگون ناشی شده است (نصیری، ۱۳۸۲، ج ۱، ص ۳۴۲). امام علی(ع) در فرمایشی، به این پیامد منفی اشاره و می‌فرماید:

الْخُلْفُ مَتَارُ الْحُرُوبِ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۳۳۱).

اختلاف وسیله‌ی برانگیخته شدن جنگ‌ها است.

به این ترتیب، اختلاف، یکی دیگر از تعارضات مخرب است که اسلام با دستوراتی در زمینه اجتناب، پیش‌گیری و حل اختلافات، به مدیریت آن اقدام کرده است.

۶-۳) خصومت: خصومت درجه‌ای شدیدتر از اختلافات عادی است. در لغت عرب، اصل مُخَاصَمَه این است که طرفین دعوا با یکدیگر گلاویز شوند و هر کدام از طرفین، گوشه بار و کیسه و متاع دیگری را بگیرد و بکشد(راغب، ۱۳۸۳، ج ۱، ص ۶۰۶). خصومت و مخاصمه در اصل به معنای گلاویز شدن دو نفر با یکدیگر آمده و سپس به گفت‌وگوها و مشاجرات لفظی اطلاق گردیده است و برخلاف جدال، بیش‌تر در امور دنیایی است(مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۰، ص ۴۰۰).

این نوع از تعارض، مخرب است و اسلام، مسلمانان را از ایجاد خصومت برحذر داشته است. خصومت و دشمنی، پاکی و صفای قلب را از میان می‌برد و نفاق و تزویر را برای صاحب خویش به ارمغان می‌آورد. امام باقر(ع) در حدیثی به این مضمون اشاره فرموده است و می‌فرماید:

إِيَّاكُمْ وَالْخُصُومَةَ؛ فَإِنَّهَا تُفْسِدُ الْقَلْبَ وَتُورِثُ النِّفَاقَ(اربعی، ۱۳۸۱ق، ج ۲، ص ۱۳۳؛ مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۷۵، ص ۱۸۶).

از خصومت بپرهیزید؛ زیرا این کار دل را تباه می‌کند و نفاق به بار می‌آورد.

حل تعارض و برقراری آشتی با دشمنان می‌تواند گامی در جهت کاهش دشمنان و افزایش دوستان باشد. حضرت علی(ع) به پیروان خویش می‌فرماید:

مَنْ اسْتَصْلَحَ عَدُوَّهُ زَادَ فِي عَدَدِهِ(آمدی، ۱۳۷۸، ج ۲، ص ۹۸).

هرکس دشمن خود را به آشتی کشاند، بر شمار (یاران و دوستان) خود بیفزاید.

با وجود نهی شدید خصومت در روایات، علماء اسلامی معتقدند که خصومت اگر به حق باشد، یعنی برای استیفای مال یا حق مسلمی باشد، آن نیز ستوده و پسندیده است و اگر به باطل باشد یعنی متعلق به مدعای دروغ یا بدون علم و یقین است، مورد مذمت واقع شده است. پس خصومت در موارد زیر مذموم می‌باشد:

۱-۶-۳) در صورتی که شخص می‌داند که حق با او نیست.

۲-۶-۳) در صورتی که شخص از محق بودن خود مطمئن نباشد. چنین فردی مانند کسی است که با حالت سرگشتگی، مرتکب لغزش و شبهات می‌شود و بی‌قصد و غرض به مسلمین زیان می‌رساند.

۳-۶-۳) خصومت مذموم، هم‌چنین شامل مخاصمه کسی می‌شود که حق خود را می‌طلبد ولی به قدر حاجت و ضرورت اکتفاء نمی‌کند، بلکه در خصومت به قصد تسلط و ایذاء، لجاج و عناد می‌ورزد و سخنان خود را به کلام آزاردهنده می‌آمیزد که در اظهار حق و بیان دلیل، نیازی به آن نیست.

۴-۶-۳) در صورتی که مالی از او گرفته شده باشد و مقدار مال در نظرش کوچک و ناچیز باشد؛ ولی صرفاً برای غلبه بر خصم به مخاصمه برخاسته باشد.

بنابراین خصومت جایز، منحصر به خصومتی است که مظلوم، حق خود را بطلبد آن هم از راه مشروع و بدون قصد عناد و آزار و در مخاصمه قدر حاجت را رعایت کند و زیاد از آن سخنی نگوید (نراقی، ۱۳۷۰، ج ۲، صص ۳۷۹-۳۷۸). به این ترتیب در خصومت غیر صحیح، باید با اجتناب، پیش‌گیری و حل تعارض به اداره آن پرداخت و افراد در صورت محق بودن و رعایت سایر شرایط، تنها به استفاده از آن مجاز هستند.

۷-۳) نزاع و کشمکش: تنازع و منازعه در اصل به معنی مجاذبه است. یعنی کسی یا چیزی را از جایش و موقعیتش تغییر دهند و بعداً به معنی خصومت و مجادله تعبیر شده است (راغب، ۱۳۸۱، ج ۳، صص ۳۱۰-۳۰۹). در اسلام نزاع یکی از تعارضات منفی است که باعث سستی و از بین رفتن ابهت مسلمانان می‌شود. در آیات و روایات متعدد به نزاع اشاره و از آن نهی شده است. خداوند می‌فرماید:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ (انفال: ۴۶).

پیرو دستورهای خدا و پیامبرش باشید و با یکدیگر نزاع و کشمکش نکنید که (اگر چنین کنید) سست می‌شوید و قدرت و ابهت شما از میان می‌رود و صبر و پایداری کنید که خداوند با صابران است.

در آیات دیگر برای حل نزاع بین مسلمانان، مرجع قانونی معرفی و تصریح می‌کند که مؤمنان جهت حل هر نوع نزاعی بین خود و دیگران به فرمان‌های الهی و دستورهای پیامبر مراجعه کنند و از آنان اطاعت کنند و می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ (نساء: ۵۹).

ای مؤمنان! خدا و پیامبر را اطاعت کنید و از اولوالامر فرمان برید و چون در امری نزاع کردید، آن را به خدا و پیامبر ارجاع دهید.

یکی دیگر از تدابیر مدیریت تعارض در زمینه نزاع، پیش‌گیری از آن می‌باشد. خداوند در سوره (بقره: ۱۸۰)، محتضر را به وصیت نیکو سفارش می‌کند تا چنین وصیتی به اختلاف و نزاع خانوادگی منجر نشود. از سوی دیگر به وصی میت نیز سفارش می‌کند، در صورتی که محتضر، برخلاف دستورات قرآنی و وظیفه شرعی خویش، وصیتی کند که احتمال ایجاد نزاع بین وارثان وجود داشته باشد، او می‌تواند با ایجاد تغییر در وصیت، از بروز نزاع و تعارض جلوگیری کند و از این جهت گناهی به عهده او نمی‌باشد. می‌فرماید:

فَمَنْ خَافَ مِنْ مَوْصٍ جَنَفًا أَوْ إِثْمًا فَأَصْلَحَ بَيْنَهُمْ فَلَا إِثْمَ عَلَيْهِ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ (بقره: ۱۸۲).

ولی کسی که از انحراف (و تمایل بی‌جای) وصیت‌کننده‌ای نسبت به ورثه‌اش یا از گناه او (در وصیت به کار خلاف) بیم داشته باشد و میانشان را سازش دهد، بر او گناهی نیست، که خدا آمرزنده و مهربان است.

با این توضیحات مشخص شد که نزاع در اسلام، تعارضی مخرب به شمار آمده و به طرق مختلف مسلمانان را به اجتناب و پیش‌گیری از آن دستور داده، و مراجع قانونی را برای حل آن تعیین نموده است.

۳-۸) تفرقه: ریشه تفرقه، «فرق» به معنای جدا کردن می‌باشد و «تفریق» به معنای پراکنده کردن و جدایی افکندن در اختلاف دینی و غیره و «فریق» به معنای گروه جدا شده از دیگران است (قرشی، ۱۳۶۷، ج ۵، صص ۱۶۸-۱۶۶). تفرقه، تعارضی شدید است

که منجر به ایجاد جدایی بین طرفین معارض شده است. تفرقه و تفرق در قرآن و احادیث در مقابل وحدت و اتحاد به کار رفته است. خداوند متعال در موارد مختلف مسلمانان را از تفرقه اجتماعی برحذر داشته و آنان را به اتحاد و اتفاق دعوت می‌کند و می‌فرماید:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا (آل عمران: ۱۰۳).

همگی به ریسمان خدا چنگ زنید و پراکنده نشوید و از نعمتی که خدا به شما ارزانی داشته است یاد کنید، آن‌گاه که دشمن یکدیگر بودید و او دل‌هایتان را با هم مهربان ساخت و به سبب این نعمت او، با یکدیگر برادر شدید.

این آیات، دو گروه اوس و خزرج را از تفرقه‌ی اجتماعی باز می‌دارد و آنان را به وحدت فرا می‌خواند.

قرآن کریم، علاوه بر نهی تفرقه در بین اجتماع، تفرقه در دین را نیز مذموم شمرده است و می‌فرماید:

أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ (شورا: ۱۳).

دین را اقامه کنید و در آن تفرقه نکنید.

اسلام، تدابیر مختلفی برای جلوگیری از بروز تفرقه معرفی نموده است. در آیات فوق، با دستورات صریح، افراد را از ایجاد چنین تعارضاتی نهی نموده است و در متون دیگر دینی از جمله روایات، با آگاه کردن جامعه اسلامی از خطرات تفرقه، مسلمانان را به پیش‌گیری از آن دعوت نموده است. امام علی (ع) می‌فرماید:

وَالزَّمُوا السَّوَادَ الْأَعْظَمَ، فَإِنَّ يَدَ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ، وَإِيَّاكُمْ وَالْفِرْقَةَ، فَإِنَّ الشَّاذَّ مِنَ النَّاسِ لِلشَّيْطَانِ، كَمَا أَنَّ الشَّاذَّ مِنَ الْعَنَمِ لِلذَّبِّ (سید رضی، ۱۳۸۴، خ ۱۲۶، ص ۱۸۲).

با دسته‌ی بزرگ‌تر و شمار بیش‌تر همراهی کنید؛ زیرا بی‌گمان دست رحمت و نعمت خدا بر سر جماعت متحد است و شما را از پراکندگی پرهیز می‌دهم؛ چون بدون شک، تک‌رو و کناره‌گیر

از مردمان، بهره و شکار شیطان است؛ چنان‌که تکرر و کناره‌گیر از گلهٔ گوسفندان، بهره و شکار گرگ (بیابان) است.

همان‌طور که بیان شد تفرقه در ادبیات دینی به شدت نهی شده است. یکی از دلایل منع تفرقه، سیطرهٔ ستم‌گران است. قرآن بر زمینه‌سازی تفرقه برای سیطره‌ی ستم‌گران صحنه گذاشته؛ چنان‌که از فرعون به عنوان مستکبری یاد می‌کند که با دسته دسته کردن بنی اسرائیل آنان را استثمار می‌کرد. در سورهٔ قصص می‌فرماید:

إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِنْهُمْ يُدَّبِعُ أَبْنَاءَهُمْ... (قصص: ۴).

فرعون در سرزمین (مصر) سربرافراشت و مردم آن را طبقه طبقه ساخت، طبقه‌ای از آنان را زبون می‌داشت، پسرانشان را سر می‌برید و

اسلام با تدابیری چون اجتناب، پیش‌گیری و حل تعارض تلاش نموده است، تفرقه را مدیریت کند.

۳-۹) جنگ: جنگ، شدیدترین حالت تعارض است که آثار زیان‌باری را برای طرفین درگیر به بار می‌آورد. اسلام یک مکتب آشتی‌جو است که هرگز اصل را بر جنگ قرار نداده است. تاریخ اسلام نشان می‌دهد که جنگ‌های پیامبر(ص)، امامان معصوم از جمله علی، حسن و حسین(ع)، به عنوان اولین گزینه مطرح نبوده است؛ بلکه پیش‌تر آن‌ها تدافعی و برای حفظ مکتب اسلام بوده است. امام حسین(ع) می‌فرماید:

أَلَا إِنَّ الْحَرْبَ شَرُّهَا دَرِيْعٌ، وَطَعْمُهَا فَطِيْعٌ (منقروی، ۱۳۷۵، ص ۱۶۱).

بدانید که جنگ، شرش شناخته و طعمش، زشت و نفرت‌انگیز است.

اسلام اصل را بر جنگ قرار نمی‌دهد؛ بلکه اصل، مدارا، سازش و گفت‌وگو است.

پیامبر خدا(ص) می‌فرماید:

تَأَلَّفُوا النَّاسَ، وَتَأَنَّنُوهُمْ، وَلَا تُغَيِّرُوا عَلَيْهِمْ حَتَّى تَدْعُوهُمْ، فَمَا عَلَى الْأَرْضِ مِنْ أَهْلِ بَيْتٍ مَدْرٍ وَلَا وَبَرٍ إِلَّا

تَأْتُونِي بِهِمْ مُسْلِمِينَ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ تَأْتُونِي بِنِسَائِهِمْ وَأَوْلَادِهِمْ وَتَقْتُلُوا رِجَالَهُمْ (متقی، ۱۴۱۹ق، ج ۴،

ص ۱۸۷).

با مردم مدارا کنید و به آن‌ها فرصت دهید و پیش از آن که به حقّ دعوتشان کنید بر ایشان نوازید؛ زیرا که اگر مردمان روی زمین را، از شهرنشین و چادرنشین، مسلمان نزد من آورید، خوش‌تر دارم تا زنان و فرزندانشان را (اسیر) نزد من آورید و مردانشان را بکشید.

ولی در برخی مواقع آن‌جا که دشمنان، با مدارا و مذاکره، راضی به ترک مخاصمه نشوند و مصلحت جامعه اسلامی در صلح نباشد، جنگ به عنوان آخرین گزینه مورد استفاده قرار می‌گیرد. امام علی (ع) می‌فرماید:

رُبَّ حَرْبٍ أُعُوذُ مِنْ سَلْمٍ (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۵۴۰).

بسا جنگی که سودش، بیش‌تر از صلح است.

در چنین شرایطی نیز که چاره‌ای غیر از جنگ با مستکبران و مستبدان وجود ندارد، باید ارزش‌های اخلاقی را در هنگام جنگ رعایت نمود. از جمله موارد اصول اخلاقی در جنگ، فراهم آوردن امنیت اسیران دشمن است، که معصومین (ع) به آن بسیار سفارش نموده‌اند. امام سجاد (ع) در این رابطه می‌فرماید:

إِنْ أَخَذْتَ الْأَسِيرَ فَعَجِّزْ عَنِ الْمَشِيِّ وَ لَمْ يَكُنْ مَعَكَ مَخْلٍ فَأَرْسِلْهُ وَلَا تَقْتُلْهُ؛ فَإِنَّكَ لَا تَدْرِي مَا حُكْمُ

الإمامِ فِيهِ (صدوق، بی‌تا، ج ۲، ص ۵۶۵؛ مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۹۷، ص ۳۳).

اگر اسیری گرفتی که قدرت راه رفتن نداشت و تو وسیله‌ای برای حمل او نداشتی، او را نکش و آزادش کن؛ زیرا نمی‌دانی که حکم امام درباره‌ی او چیست؟.

از آن‌جا که جنگ به عنوان یکی از تعارضات مخرب مطرح است، اسلام هرگز دستور به جنگ ابتدایی با مسلمانان را نداده است. به این ترتیب می‌توان گفت اسلام جنگ را با پیش‌گیری، اجتناب و حل آن مدیریت نموده است و در صورت ناچاری تنها استفاده از آن را مجاز شمرده شده است.

می‌توان از مباحث مطرح شده نتایج ذیل را به دست آورد:

(۱) بیان و اظهار تعارضات (عدم‌توافق‌ها) در اسلام می‌تواند به دو شکل مثبت و مخرب تقسیم شود. اظهار عدم‌توافق‌ها به صورت مجادله‌ی غیراحسن، رقابت منفی، مخالفت، نزاع و کشمکش، تفرقه و جنگ مخرب است و آشکار ساختن درجاتی از

تعارض به صورت رقابت مثبت، تضارب آراء و مجادله احسن و انتقاد سازنده مثبت می‌باشد.

۲) در آموزه‌های دینی، مرز بین تعارضات مثبت و منفی به عواملی از جمله نیت، توانایی شخص در انجام

تعارض و نوع موضوع بستگی دارد. در صورتی که افراد نیت حق‌جویی، شناخت اشتباهات و ایجاد اندیشه و تصمیم را داشته باشند و توانایی تحقق این هدف را نیز داشته و فضایی مناسب و آرام را نیز فراهم آورند، می‌توانند از اشکال مختلف تعارض مانند مجادله، رقابت صحیح، تضارب آراء و حتی خصومت و ... در شرایطی جهت تحقق حق استفاده کنند.

۳) مدیریت تعارض از دیدگاه اسلامی شامل پیش‌گیری، اجتناب، حل و ایجاد تعارض می‌شود. از بروز تعارضات مخربی مانند خصومت، اختلاف، جنگ، رقابت مخرب و ... باید پیش‌گیری و اجتناب نمود و در صورت تحقق، به حل سریع آن‌ها اقدام کرد. ولی بیان اختلاف‌نظرهایی و تعارضاتی که می‌تواند منجر به ایجاد اندیشه‌های صحیح، شناخت اشتباهات، رشد و خلاقیت سازمان و جلوگیری از ظلم و ستم ... شود، می‌توان از طریق مجادله، رقابت سازنده و تضارب آراء و ... به ایجاد آن‌ها در فضایی مناسب اقدام کرد. در جدول ۱ نگرش و نوع تدابیر مدیریتی اسلام با سطوح و درجات مختلف تعارض بیان شده است

تدابیر مدیریت	ارزیابی	شرایط	درجه تعارض	
ایجاد تعارض	مطلوب	دارا بودن نیت حق‌جویی و توانایی بر انجام جدل و ...	احسن	مجادله
پیش‌گیری و اجتناب	نامطلوب	داشتن هدف فضل‌فروشی، استفاده از باطل، عدم توانایی کافی و ...	غیراحسن	

ایجاد	مطلوب	داشتن نیت حق جویی، شناخت اشتباهات، فراهم شدن فضای مناسب و ...	تضارب آراء	
ایجاد	مطلوب	وجود ویژگی‌هایی مانند نرم‌خویی در هنگام امر به معروف و نهی از منکر، آگاهی به آن چه باز می‌دارد و عدالت به هنگام نهی از منکر و ...	انتقاد(نصیحت و امر به معروف و نهی از منکر)	
ایجاد	مطلوب	سبقت جویی در امور مباح و اخروی	سالم	رقابت
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	مانع‌تراشی در رسیدن دیگران به هدف مشترک	غیرسالم	
مجاز به استفاده	مطلوب	به قصد احقاق حق، از راه مشروع و بدون قصد عناد، آزار و ...	به حق	خصومت
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	قصد تسلط، ایذاء، لجاج و عناد و ...	غیرحق	
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	-	اختلاف	
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	-	نزاع	
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	تفرقه در امور اجتماعی و دینی و ...	تفرقه	
مجاز به استفاده	مطلوب	مؤثر نبودن مدارا، مذاکره و در مقام دفاع و ...	جنگ	
پیش‌گیری، اجتناب و حل	نامطلوب	استفاده از جنگ در ابتدای اختلاف و بدون استفاده از شیوه‌های مسالمت‌آمیز		

جدول ۱: مدل برخورد اسلام با سطوح مختلف تعارض

۴) یکی دیگر از نتایج مباحث فوق، آگاهی از برخی آثار مخرب یا مفید تعارض است. پیامدهایی مانند ایجاد اندیشه صحیح، شناخت اشتباهات، احیاء واجبات الهی، افزایش امنیت و ... از جمله پیامدهای سازنده تعارض است و در مقابل نتایجی مانند سیطره‌ی ستم‌گران، از بین رفتن قدرت و ابهت مسلمانان و افزایش جنگ و خونریزی و ... از جمله آثار منفی تعارض می‌باشد. در جدول ۲ برخی از نتایج مثبت و منفی تعارض براساس آیات و روایات فوق بیان شده است.

نوع تعارض	پیامدهای تعارض	
تضارب آراء	ایجاد اندیشه‌ی صحیح	پیامدهای سازنده
تضارب آراء	شناخت اشتباهات	
انتقاد	زنده شدن واجبات	
انتقاد	افزایش امنیت	
انتقاد	حلال شدن کسب‌ها	
انتقاد	جلوگیری از ظلم	
انتقاد	آبادانی زمین	
انتقاد	انتقام از دشمنان	
انتقاد	سامان یافتن امور	
تفرقه	سیطره‌ی ستم‌گران	پیامدهای مخرب
اختلاف	دشمنی	
اختلاف	جنگ و خونریزی	
نزاع	ضعف و سستی میان صفوف مسلمانان	
نزاع	فروریختن هیمنه مسلمانان	

جدول ۲: پیامدهای سازنده و مخرب تعارض از دیدگاه اسلام

نتیجه‌گیری

با توجه به سیر رشد مدیریت، دیدگاه‌های مکاتب این علم نیز دچار تحولاتی در زمینه تعارض شده‌اند. نگرش‌های مثبت درباره‌ی تعارض، جایگزین نگرش‌های منفی شده‌اند. در تئوری‌هایی جدید، تعارض دیگر قابل اجتناب نیست و عملکرد بهینه سازمان را در ایجاد و نگهداری سطح مناسبی از تعارض می‌دانند.

با توجه به این تغییرات، تئوری‌های مدیریت را می‌توان براساس نگرش آن‌ها به تعارض به سه دسته تقسیم نمود؛ دسته اول، تئوری‌هایی هستند که بر جنبه منفی بودن تعارض، تأکید کرده‌اند و معتقدند که امکان اجتناب از تعارض وجود دارد و مدیریت تعارض را در حذف و اجتناب از تعارض محدود می‌سازند. تئوری‌های سنتی و بوروکراسی را می‌توان از جمله این تئوری‌ها دانست. دسته دوم، تئوری‌هایی هستند که معتقدند تعارض امری طبیعی و نتیجه‌ی اجتناب‌ناپذیر تلاش‌های جمعی است. لذا امکان اجتناب از تعارض وجود ندارد. این دسته از تئوری‌ها بیان می‌دارند که تعارض به طور بالقوه زیان‌بار نیست و می‌تواند نیروی مثبتی در گروه‌ها ایجاد کند ولی با این وجود وظیفه مدیریت را در ستیز با تعارض و اجتناب از تعارض می‌دانند که می‌توان به تئوری روابط انسانی و هم‌کاری اشاره نمود. دسته سوم، تئوری‌های هستند که معتقدند، امکان اجتناب از تعارض وجود ندارد و می‌توان با ایجاد و حفظ سطحی از تعارض، سازمان را در مسیر جدیدی از رشد و خلاقیت قرار داد. البته این تئوری‌ها نیز مانند دسته دوم به هر دو بعد تعارض توجه داشته با این تفاوت که بیشتر به بعد مثبت تعارض، توجه کرده‌اند. تئوری تعاملی و آشوب را می‌توان از جمله این تئوری‌ها دانست.

دیدگاه اسلام با هر یک از این تئوری‌ها اشتراکات و تقابلهایی دارد. مانند دسته اول تئوری‌ها به وحدت و انسجام گروهی، توجه زیاد نموده است و همگان را از ایجاد و شکل‌گیری تعارضات مخرب برحذر داشته است؛ ولی این توافق در جهت رشد و

اهداف متعالی است نه در امور مخرب و باطل. در تعالیم اسلامی در صورت مشاهده‌ی ترک امور نیک و انجام باطلی باید مخالفت خویش را به شکلی صحیح اعلام داشت. این مکتب مانند مکتب انسانی معتقد است با تحکیم روابط انسانی جایی برای تعارض و تنش باقی نمی‌ماند با این تفاوت که طرفداران مکتب روابط انسانی معتقدند به این دلیل باید به روابط انسانی توجه کرد که گاوهای شاد شیر بیشتری تولید می‌کنند، در حالیکه در مکتب اسلامی شأن خلیفه الهی انسان اقتضاء می‌کند که با او محترمانه رفتار شود.

مکتب اسلام مانند نظریه تعاملی معتقد است که تعارضات را می‌توان به دو نوع منفی و کارکردی تقسیم کرد. با این تفاوت که در نگرش تعاملی، به اعتراف خود صاحب‌نظرانش مرز بین این دو نوع تعارض دقیق نیست. سطحی از تعارض که به مشارکت سالم و مثبت اعضاء در جهت هدف‌های گروهی در یک گروه منجر می‌شود، می‌تواند در گروه دیگر یا در همان گروه در زمانی دیگر ناسودمند باشد. با این تفاسیر نمی‌توان قبل از بروز تعارضی، در مورد مثبت یا منفی بودن آن اظهار نظر نمود. در اسلام مرز بین تعارض کارکردی و مخرب به قصد و نیت افراد، توانایی آنان در ایجاد تعارض و موقعیت و جوب اظهار یا منع از آن بستگی دارد.

دیدگاه اسلامی مانند تئوری آشوب معتقد به تأثیر تعارض در ایجاد خلاقیت است. ولی برخلاف این تئوری معتقد است که سطح بالایی از تعارضات، آثار مخربی را برای سازمان به همراه خواهد داشت.

با وجود این تشتت آراء بین صاحب‌نظران مدیریت و وجود شباهت و تقابل‌های موجود بین دیدگاه اسلامی و سایر دیدگاه‌ها مناسب است، مدیران اسلامی علاوه بر مطالعه دیدگاه‌های موجود درباره‌ی تعارض، از دیدگاه اسلامی نیز شناخت بیشتری کسب نمایند تا برخورد مناسبی با سطوح مختلف تعارض داشته باشند.

یادداشت

- 1- Berelson
- 2- Stener
- 3- Robbins
- 4- Daft
- 5- Kolasa
- 6- Scholars
- 7- Weber
- 8- Mayo
- 9- Falte
- 10- Barnard
- 11- March
- 12- Simon
- 13- Goba

کتابنامه

قرآن مجید.

ابن هشام (۱۳۷۵). *زندگانی محمد (ص)* پیامبر اسلام (ترجمه‌ی سیره‌ی النبویه)، ترجمه‌ی سید هاشم رسولی محلاتی. تهران: کتابخانه‌ی اسلامی، ج ۲.

ابن ابی‌الحدید، عبدالحمید (۱۴۰۴ق)، *شرح نهج‌البلاغه*، قم: انتشارات کتابخانه‌ی آیت الله مرعشی، ج ۱۵.

ابن شعبه حرانی، حسن (۱۴۰۴ق)، *تحف العقول*. قم: انتشارات جامعه مدرسین.

احسائی، ابن ابی‌جمهور (۱۴۰۵ق)، *عوالی اللآلی*، قم: انتشارات سید الشهداء (ع)، ج ۳.

إربلی، علی بن عیسی (۱۳۸۱)، *کشف الغمه*، تبریز: انتشارات مکتبه بنی هاشمی، ج ۲.

آمدی، عبدالواحد (۱۳۷۸)، *غررالحکم و دررالکلم*، ترجمه سید هاشم رسولی محلاتی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ج ۱-۲.

ایزدی یزادن آبادی، احمد (۱۳۷۹)، *مدیریت تعارض*، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

پارکینسون، نورث. رستم‌چی و ساپر (۱۳۷۰)، *اندیشه‌های بزرگ مدیریت*، ترجمه ایران-نژاد پاریزی. تهران: مؤسسه‌ی بانک‌داری ایران.

- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۳)، *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج ۲.
- دستغیب شیرازی، سید عبدالحسین (۱۳۷۰)، *قلب سلیم*، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۵)، *خلاصه‌ی سیره‌ی نبوی*، تهران: انتشارات دریا.
- دیلمی، حسن بن ابی الحسن (۱۴۰۸ق)، *أعلام الدین*، قم: مؤسسه آل‌البیت (ع).
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۳۷۸)، *المفردات فی غریب القرآن*، ترجمه سید غلام خسروی حسینی، رضا، تهران: انتشارات مرتضوی، ج ۱ و ۳.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، *مدیریت تعارض و مذاکره*، تهران: انتشارات سمت.
- رضی، محمد بن الحسین (۱۳۷۹)، *ترجمه‌ی نهج‌البلاغه*، ترجمه محمد دشتی، قم: انتشارات مشرقین.
- سلیمانی، نادر (۱۳۸۴)، *مدیریت تعارض در مدرسه*، تهران: آرمان رشد.
- شفیعی، عباس؛ خدمتی، ابوطالب؛ پیروز، علی آقا (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی*، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- شهید ثانی، زین الدین (۱۴۰۹ق)، *منیه المرید*، قم: انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی.
- صدوق، محمد (۱۴۰۳ق)، *الخصال*، قم: انتشارات جامعه مدرسین، ج ۱-۲.
- صدوق، محمد (بی‌تا)، *علل الشرائع*، قم: انتشارات مکتبه الداوری، ج ۲.
- طوسی، ابو جعفر محمد بن حسن (۱۳۶۵)، *التهذیب*، تهران: دارالکتب الاسلامیه، ج ۶.
- کلینی، محمد (۱۳۶۵)، *الکافی*، تهران: دارالکتب الاسلامیه، ج ۵.
- قرشی، سید علی اکبر (۱۳۶۷)، *قاموس القرآن*، تهران: دارالکتب الاسلامیه، ج ۵.
- متقی هندی، ابن حسام الدین الهدی (۱۴۱۹ق)، *کنز العمال فی سنن الاقوال و الافعال*، بیروت: دارالکتب العلمیه، ج ۴.
- مجلسی، محمد باقر (۱۴۰۴ق)، *بحار الانوار*، بیروت: مؤسسه الوفاء، ج ۲، ج ۱۵، ج ۲۰، ج ۳۴، ج ۷۰، ج ۷۳، ج ۷۵، ج ۹۷.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۱)، «مدیریت تعارض»، نشریه‌ی دانش مدیریت، شماره ۱۹، ص ۵۰.

میرکمالی، سید محمد (۱۳۷۸)، رفتار و روابط در سازمان مدیریت، تهران: انتشارات رامین.

منقری، نصر بن مزاحم (۱۳۷۵)، بیکار صفین، ترجمه‌ی پرویز اتابکی. شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

نراقی، مهدی (۱۳۷۰)، علم اخلاق اسلامی، تهران: انتشارات حکمت، ج ۲.

نصیری، علی (۱۳۸۲)، دایره‌المعارف قرآن کریم، قم: مؤسسه‌ی بوستان قم، ج ۱.

ورام، ابن ابی فراس (بی‌تا)، مجموعه‌ی ورام، قم: انتشارات مکتبه الفقیه، ج ۲.

Azem Hamed, Ahmad (2005), The Reconceptualisation of Conflict Management, [Http // www. Peacestudies Journal.org.uk](http://www.Peacestudies Journal.org.uk).

Owens, Robert (2004), *Organizational Behavior in Education* by Pearson Education.

Shelton, Charlotte. Darling, John (2003), (Form Chaos to Order: Exploring New Frontiers in conflict management) , [Http//cte. Rockhurst. Edu](http://cte. Rockhurst. Edu).

Swanstrom, Niklas, Weissmann, miaels (2005), (Conflict, Conflict Prevrntion, Conflict Management and Beyand: A conceptual Exploration), [Http// www.Sikroadstudies.org](http://www.Sikroadstudies.org).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی