

تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در سازمان با تاکید بر آموزه‌های اسلامی

نیکو دیالمه

استادیار دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خواهران. ایران. تهران.

dr.dialameh@isu.ac.ir

نجمه حسینی

فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه امام صادق (ع). ایران. تهران.

najmeh.hoseini@yahoo.com

چکیده

تعارض به صورت یک رفتار منفی می‌تواند در سازمان‌ها بروز یافته و موجب اتلاف وقت و نیروی افراد و گروه‌ها و انحراف فعالیت‌های سازمانی از اهداف شود؛ بنابراین، تا آنجا که پیشگیری از این گونه رفتارها در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌آید، سازمان‌های اسلامی به دلیل تفاوت اهداف و زمینه‌های فکری و فرهنگی با سازمان‌های غیراسلامی، نیازمند تکنیک‌های خاص برای پیشگیری از تعارض هستند. این مقاله با هدف دستیابی به شیوه‌هایی برای پیشگیری از تعارضات منفی و غیر اثربخش سازمانی، با روش توصیفی-تحلیلی به مطالعه آموزه‌های دینی پرداخته است. جامعه پژوهش را قرآن کریم و برخی کتب معتبر روایی تشکیل داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که با به کارگیری سه تکنیک شناختی، عاطفی و رفتاری می‌توان نگرش افراد را تغییر داد و از بروز تعارضات غیر اثربخش پیشگیری کرد. تکنیک‌های شناختی مورد نظر اسلام عبارت از شناخت هدف، درک موقعیت، آگاهی از مسئولیت و ضرورت پاسخ‌گویی و درک اهمیت زمان؛

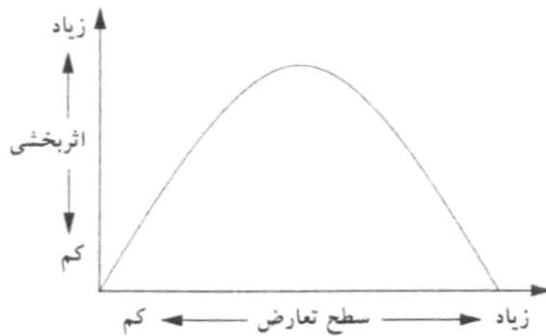
تکنیک‌های عاطفی از جمله تقویت روحیه اخوت، تقویت روحیه رقابت سازنده و توسعه ارتباطات سالم و لوازم آن؛ تکنیک‌های رفتاری از جمله برقراری عدالت توسط مدیران، معیاردهی و شفاف‌سازی قوانین است.

کلیدواژگان: تکنیک، تعارض، تعارض سازمانی، آموزه‌های دینی.

۱. مقدمه

از آنجاکه تعارض پدیده‌ای است که کم‌وبیش در اکثر سازمان‌ها وجود دارد، یکی از موضوعات ضروری و دغدغه جدی مدیران در اداره سازمان، شیوه اداره اثربخش تعارض است. سازمان به دلیل ماهیت وجودی خود، محلی برای پرورش و رشد انواع تعارضات و عدم توافقات است. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت، باورها و انتظارات و ادراکات منحصر به فرد، ظهور تعارض را در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر می‌کند. کم‌رنگ شدن ارزش‌های اخلاقی، تفاوت سطح خانوادگی، رقابت، محیط ناامن، و بالا رفتن سطح آگاهی و خلاقیت و نوع شخصیت، به رشد انواع تعارضات و عدم توافقات کمک می‌کند (میرزایی، ۱۳۹۰: ص ۲۱).

بی‌تردید تعارض متأثر از فرهنگ است. برخی فرهنگ‌ها مشوق تعارض هستند و سطحی از تعارض را مفید و مطلوب می‌دانند و در مقابل، برخی فرهنگ‌ها چنین مقوله‌ای را نامطلوب دانسته و به جای آن از همکاری و اشتراک مساعی استفاده می‌کنند (شفیعی و دیگران، ۱۳۸۵: ص ۲۰۷). برخی معتقدند منفی و مثبت بودن تعارض به کارکرد آن بستگی دارد؛ یعنی در صورت افزایش عملکرد گروه و سازمان، مثبت و در صورت کاهش عملکرد، منفی و غیر اثربخش است (رابینز، ۲۰۰۳: ص ۱۷۰). به هر حال، دو نوع تعارض وجود دارد که یکی سازنده و مثبت و دیگری منفی است و مدیران باید تعارض سازنده را ایجاد و تعارض منفی و غیر اثربخش را محو کنند. صاحب‌نظران معتقدند که تعارض در سطح پایین و بالا، منفی است و موجب کاهش اثربخشی و سطح عملکرد افراد می‌شود؛ در عوض، تعارض در سطح متوسط سازنده و مفید است و باعث افزایش اثربخشی در سازمان می‌شود. این مطلب در نمودار زیر به خوبی ترسیم شده است (رابینز، ۱۹۹۰: ص ۴۱۵).



نمودار ۱. رابطه سطوح تعارض با اثربخشی (رابینز، ۱۹۹۰)

جدول ۱. سطوح و انواع تعارض (همان)

نتایج اثربخشی	ویژگی داخل سازمان	نوع تعارض	سطح تعارض
کم	بی‌تحرك، راکد، غیر حساس به تغییر	مخرب	کم و یا هیچ
زیاد	پرتحرک، خودمنتقد، مبدع	سازنده	متوسط
کم	مغشوش، آشوب‌زده، بدون همکاری	مخرب	زیاد

یک سازمان عاری از تعارض، احتمالاً سازمانی ایستا، بی‌تحرك، غیر حساس به ایجاد تغییر است و تغییر مقدمه بهبود است؛ از طرف دیگر، تعارض به صورت یک رفتار منفی می‌تواند در سازمان‌ها خود را نشان دهد و ارتباطات میان افراد را سست و ضعیف کند، جو عدم اعتماد و سوءظن بین کارکنان به وجود آورد، از همه مهم‌تر، موجب هدر رفتن وقت و انرژی سازمان شود و هماهنگی را تضعیف کند و باعث انحراف فعالیت‌های سازمانی از اهداف سازمان شود.

بنابراین، پیشگیری از این گونه رفتار در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. از آنجاکه این گونه رفتارها با تعاملات انسانی عجین شده است و موضوع مدیریت تعارض، رفتار انسان است؛ کسی می‌تواند بهترین تکنیک‌های اداره انسان و رفتار او را ارائه کند که بر تمامی ابعاد وجودی او احاطه داشته باشد. بر این اساس، اموری که در آموزه‌های وحیانی تجلی یافته است می‌توانند کامل‌ترین و برترین تکنیک‌های اداره انسان و رفتار او را ارائه کنند و با توجه به اینکه در ادبیات مدیریت، تعارض می‌تواند مثبت یا منفی باشد در این مقاله به تعارض منفی که غیر اثربخش است توجه شده است؛ از این رو، پژوهش حاضر با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی به دنبال شناسایی تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در سازمان با تأکید بر آموزه‌های اسلامی است.

۲. تعریف تعارض

تعاریف مختلفی از تعارض ارائه شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود.

- مفهوم تعارض از نظر لغوی به معنای با هم اختلاف داشتن، متعارض یکدیگر شدن، خلاف یکدیگر آمدن خبر و خلاف یکدیگر ورزیدن است (معین، بی تا: ذیل واژه تعارض).
 - وقتی یک نفر یا گروه و به طور کلی یک طرف به منظور دستیابی به منافع خود مانع از رسیدن طرف دیگر به منافعش شود و یا به تعبیر بعضی از صاحب نظران احساس مانعیت به وجود آید، تعارض شکل گرفته است. شاید ساده‌ترین تعریف برای تعارض، نداشتن توافق میان دو نفر یا گروه باشد (قانع، ۱۳۹۳: ص ۳۰).
 - تعارض به نظر میرکمالی فرایند ادراک یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون یا بیرون افراد، گروه‌ها، یا سازمان‌ها است که منتهی به رفتار پنهان یا آشکار متعارض در دو طرف می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸: ص ۱۶۱).
 - تعارض، اختلاف نظر میان دو یا چند گروه در مورد یک یا چند مسئله است (دیوید، ۱۳۸۲: ص ۴۳۹).
 - تعارض به معنای آن است که گروه‌ها با هم برخورد داشته باشند و به صورت مستقیم رودرروی هم قرار گیرند (دفت، ۱۹۹۵: ص ۴۴۶). زیرا آنها می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع از رسیدن آنها به هدف و مقصودشان هستند. در این برداشت از تعارض دو نکته قابل توجه است: اول اینکه مخالفت محض را نمی‌توان تعارض دانست، بلکه علاوه بر مخالفت، هریک از دو طرف باید دیگری را از رسیدن به هدف بازدارد و رفتاری را از خود بروز دهد که مانع و سد راه دیگری است. دوم آنکه رفتاری که مانع و سد راه دیگری می‌شود باید عملی آگاهانه همراه با قصد و تعمد باشد؛ بنابراین، رفتارهایی که بدون قصد و به طور تصادفی مانع راه دیگری شده‌اند را نمی‌توان رفتارهای متعارض نامید زیرا هیچ‌یک از دو طرف قصد تعارض به دیگری را نداشته است (شفیعی و دیگران، ۱۳۸۵: ص ۲۰۹).
- به‌طور کلی گروهی تعارض را در حد عدم توافق و اختلاف نظر می‌دانند و گروهی معتقدند تا این عدم توافق و اختلاف نظر به مرحله رفتار و تقابل نرسیده باشد، تعارض بر آن اطلاق نمی‌شود. این امر حاکی از آن است که تعارض دارای انواع مختلف است آن گونه که می‌توان از سازنده تا مخرب انواع متفاوتی را برای آن متصور شد.

۳. ماهیت انسان و ریشه تعارض در رویکرد اسلامی

از نظر آموزه‌های دینی انسان مخلوق و عبد خداوند (نور: ۴۵) است و مختار (بقره: ۲۵۶) آفریده شده و مستعد منزلت خلافت الهی (بقره: ۳۰) و امین خداوند است (احزاب: ۷۲). اجتماعی بودن امری طبیعی و در متن خلقت او است (فرقان: ۵۴). مطابق آموزه‌های وحی انسان‌ها به این جهت گوناگون آفریده شده‌اند که یکدیگر را بشناسند (حجرات: ۱۳) و با استعدادها و توانایی‌های متفاوتی که دارند بتوانند نیازهای همدیگر را تأمین کنند (زخرف: ۳۲). اگر این‌گونه نبود تأمین نیازها و در نتیجه زندگی اجتماعی هم ناممکن و بی‌معنا می‌شد (مطهری، ۱۳۷۵: صص ۲۴-۱۸).

در نگرش اسلامی، انسان موجود مادی صرف و بریده از ارزش‌های معنوی نیست بلکه موجودی است دارای دو بعد مادی و معنوی یا روحی، اما اصالت با جنبه روحی و معنوی او است^۱ (جوادی آملی، ۱۳۸۱: ص ۱۴۰)؛ به عبارت دیگر، انسان در مقایسه خود با جانوران ویژگی‌هایی چون اندیشه، استدلال و استنتاج، دوراندیشی، عشق و ایمان را در خود می‌یابد و درک می‌کند که این ویژگی‌ها از جسمانیت او بر نمی‌آیند، در غیر این صورت، با موجودات دیگر تفاوتی نمی‌داشت. به همین دلیل، سرچشمه همه این امتیازات و تفاوت انسان با موجودات دیگر و انسانیت انسان در روح او است، نه در جسمانیت و وجود مادی او (مطهری، ۱۳۷۴: ص ۵۰۷). بر اساس آیات قرآن حکیم، روح امری مجرد است (اسراء: ۸۵) و بسیاری از برنامه‌های زندگی انسان از دید اسلام برای تقویت و تربیت آن لحاظ شده است (رحیمی، ۱۳۹۱: ص ۱۳).

بر اساس ویژگی‌هایی که برای انسان از منظر قرآن کریم بیان شد، می‌توان نظام ارزشی الهی را دارای خصوصیات زیر دانست:

- نظام ارزشی الهی، نظامی حق‌مدار بوده و محور تمامی ارزش‌ها خدای متعال و رضایت او است.
- در نظام ارزشی الهی، قول و حکم خدا برای همه از جمله پیامبران لازم‌الاتباع است (یونس: ۱۵) و حکم خدا و فرستادگانش و جانشینان پیامبران نیز، مقدم بر هر حکمی است و سعادت و رستگاری و رضایت الهی متوقف بر تبعیت از آنها است (حجرات: ۱).
- در نظام ارزشی الهی، تمامی موجودات عالم برای رسیدن به کمال مخصوص خویش آفریده شده‌اند و انسان الهی با توجه به اصل مختاربودن خود و انتخاب بهترین راه، از طریق رفتارهای اختیاری و با رعایت آن اصول و نظام ارزشی که خدای متعال برای او ترسیم کرده

۱. استفاده قرآن از واژه «توفی» درباره مرگ (انعام: ۶۱)، به این نکته مهم توجه می‌دهد که شخصیت انسان و من واقعی او چیزی بیش از بدن و اندام بدنی است که در اصطلاح قرآن، به نفس و یا روح تعبیر می‌شود.

- است، خود را به کمال می‌رساند.
- زندگی دنیا سراسر حرکت و وسیله‌ای برای نیل انسان به سوی هدف نهایی است نه اینکه خود هدف باشد. انسان مؤمن با هدف کسب لذت جاودانی و سعادت ابدی که با قرب الهی حاصل می‌شود، این دنیا را ابزاری برای دستیابی به هدف غایی قرار می‌دهد.
 - براساس نگرش اسلامی، هیچ‌گاه اهداف مؤمنان با یکدیگر تراحمی ندارد. انسان مؤمن طی مسیر رسیدن به کمال نهایی، نه تنها دیگران را مزاحم خویش نمی‌پندارد، بلکه خیرخواهی برای هم‌نوعان خود را کمکی در راه نیل سریع‌تر به آن هدف می‌داند؛ زیرا براساس این بینش، اراده خدا بر این تعلق گرفته که تمامی انسان‌ها برای پیمودن راه کمال به یکدیگر نیاز داشته باشند از یکدیگر کمک بگیرند و با تعاون و همکاری این راه را بپیمایند.
 - رقابت انسان الهی برخلاف رقیبان در مال و منال، برای دستیابی به ارزش‌های متعالی است نه پس‌زدن و محروم کردن دیگران. رقابت در این بینش کسب صلاحیت بیشتر برای ارائه خدمت بهتر به خلق خدا است نه عقب‌راندن دیگران.
 - انسان موحد، کرامت، جایگاه، استعداد، موفقیت و قدرت خود را از آن خدا می‌داند که از باب لطف و عنایت به او عطا شده است؛ از این رو، واژه «توکل و اعتماد به خدا» جای «اعتماد به نفس» را می‌گیرد. ممکن است از اعتماد به نفس، نوعی استقلال‌طلبی و تحقیر دیگران استشمام شود، ولی از توکل به خدا چنین برداشتی نمی‌شود. زیرا بر قدرت بی‌نهایت الهی اعتماد می‌کند، قدرتی که در اختیار او است، اما مال او نیست. وقتی که مال او نباشد، جایی برای غرور هم باقی نمی‌ماند. اما اعتماد به خود به معنای قوی‌دانستن خود و در پی داشتن غرور و استکبار است و غرور و استکبار مقدمه تعارض با دیگران است (قانع، ۱۳۹۳: صص ۱۱۰-۱۰۷).
 - در نگرش اسلامی، اخلاق پسندیده نقش زیادی در کنترل تعارضات سازمانی ایفا می‌کند و به عکس مواردی از قبیل خشم، کینه، خودخواهی، حسد، حرص و طمع و دل‌بستگی به دنیا در بروز یا تشدید تعارض بسیار مؤثرند.
 - در نگرش اسلامی، ریشه همه تعارضات مخرب و پلیدی‌ها، دل‌بستگی و علاقه شدید به منافع دنیایی است؛ آن‌گونه که امام علی (علیه السلام) فرمودند: «حُبُّ الدُّنْيَا رَأْسُ كُلِّ خَطِيئَةٍ»: «ریشه همه لغزش‌ها، دل‌بستگی به دنیا است» (کلینی، ۱۳۱۴: ج ۲، ص ۱۳۱). دل‌بستگی یعنی علاقه انحصاری و مفرط به چیزی داشتن در فضای سازمان. چنانچه کارکنان ولع شدیدی برای رسیدن به پست‌های بالای سازمانی داشته باشند و در این راه

دیگران را مزاحم منافع خود تلقی کنند، با آنان به مقابله برخاسته، مانع رسیدنشان به آن پست‌ها و یا امتیازات دیگر می‌شوند. این دنیاطلبی و علاقه بی‌حد و حصر، زمینه ظهور گناہانی همچون حسد، کینه، دروغ و تهمت را فراهم می‌کند و فضای سازمان را به شدت متشنج می‌کند. در چنین فضایی رفتارهایی رخ می‌دهد که سیستم سازمان را کند می‌کند (شفیعی و دیگران، ۱۳۸۵: ص ۲۳۹).

تأمل در انسان‌شناسی اسلام و نظام ارزشی حاکم بر آن نشان می‌دهد که ریشه تعارضات غیر اثربخش را باید در هوای نفس انسان‌ها و تراحم منافع مادی آنان جست‌وجو کرد و از آنجا که رسالت آموزه‌های دینی، سیطره عقلانیت انسان بر هوای نفس و کنترل آن به هدف دستیابی به منافع معنوی در کنار منافع مادی است؛ از این رو، به میزان اهتمام به تکنیک‌های موردنظر در اسلام زمینه‌های تعارضات منفی کاهش خواهد یافت.

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده است و برای انجام آن از روش «توصیفی-تحلیلی» استفاده شده است. جامعه پژوهش را قرآن و کتب معتبر روایی تشکیل داده‌اند و نمونه پژوهش را مجموعه‌ای از آیات و روایات که به‌طور مستقیم و غیر مستقیم با هدف پژوهش ارتباط داشتند تشکیل داده‌اند. شیوه نمونه‌گیری هدفمند بوده است. این پژوهش با استفاده از روش «اسنادی» و «کتابخانه‌ای» به شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات درباره تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در سازمان با تأکید بر رهنمودهای اسلامی پرداخته و با روش «تحلیل محتوای کیفی» به تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهشی پرداخته است.

۵. تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در سازمان با رویکرد اسلامی

تکنیک به معنای روش و سلیقه خاص در اجرای جزئیات یک امر (مصاحب، ۱۳۸۷: ص ۶۶۱) فنی، کار فنی، فن و مجموعه روش‌هایی که بر شناخت علمی مبتنی است (معین، بی‌تا: ذیل واژه تکنیک)، اصول صنعت یا علم یا هنر و یا حرفه‌ای، فن، اصول فنی (دهخدا، ۱۳۷۳: ص ۶۰-۵۹)، شیوه انجام کار، راهکار (عمید، بی‌تا، ذیل واژه تکنیک) مطرح شده است.

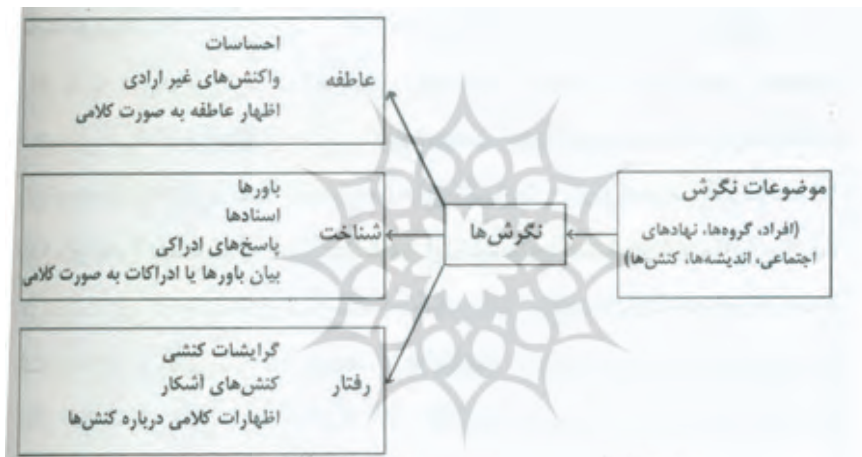
در این پژوهش منظور از تکنیک مجموعه روش‌هایی است که برای جلوگیری از تعارضات منفی در سازمان می‌توان به‌کار برد.

از آنجا که تغییر نگرش باعث تغییر رفتار می‌شود، تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیر

اثربخش سازمانی باید اموری باشند که باعث تغییر نگرش فرد به سازمان و اهدافش و مسئولیت وی در سازمان شوند. «نگرش یا آمادگی برای واکنش ویژه به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت، خاص تر از ارزش‌های اساسی بوده و دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری است» (رحیمی، ۱۳۹۱: ص ۱۳).

منظور از بعد شناختی؛ باورها، ارزش‌ها و اطلاعات درباره هدف شناخته شده به وسیله فرد است. بعد عاطفی شامل احساسات و عواطف درباره هدف، فرد، فکر، رخداد یا شیء است و منظور از رفتار نیز نگرشی است که پس از تبدیل شدن به نیت رفتاری شکل می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۷: ص ۲۰۲).

نمودار شماره ۲ ابعاد نگرش را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. نمایی از ابعاد نگرش (کریستنسن، واگنر و هالیدی، ۱۳۸۵)

با توجه به ابعاد نگرش، تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش سازمانی را می‌توان در سه سطح زیر مطرح کرد.

۵-۱. تکنیک‌های شناختی

از آنجا که تعارض امری ذهنی است که از ذهن شروع و در رفتار بروز می‌یابد،^۱ آموزه‌های اسلام

۱. «گرین هاف» در این خصوص معتقد است: تعارض صرفاً پدیده‌ای عینی و محسوس نیست، بلکه این حالت بیشتر ذهنی و درونی است. وی معتقد است که ذهن افرادی که خود یک طرف قضیه درگیری هستند سازنده تعارضات است. تنها مظاهر آن نظیر «توطئه‌چینی» بر علیه طرف مقابل، مجادله و یا منازعه طرف‌های درگیری به شکل عینی و

ضمن تأکید بر تغییر نگرش، بر بعد شناختی نگرش تأکید ویژه داشته و معطوف کردن ذهن افراد سازمان به واقعیت‌های اساسی را مهم‌ترین راه پیشگیری از تعارضات غیر اثربخش می‌داند؛ به عبارت دیگر، تقویت باورهای اساسی متناسب با کار سازمانی از جمله تکنیک‌های شناختی مهم در مسیر دفع تعارضات است. در ادامه به اهم این باورها اشاره شده است.

۱-۱-۵. تبیین روشن اهداف سازمان: بخشی از اختلافات در سازمان‌ها ناشی از جهل و عدم آگاهی کارکنان درباره اهداف آن است، به گونه‌ای که اگر به اهداف آگاه باشند به راحتی تسلیم آن خواهند شد و دامنه اختلاف برچیده خواهد شد. امام علی (علیه السلام) در این باره می‌فرماید: «اگر نادان خاموشی می‌گزید، مردم دچار اختلاف نمی‌شدند» (مجلسی، ۱۴۰۴: ج ۷۵، ص ۸۱) و می‌فرماید: «اگر شخصی که چیزی نمی‌دانست، سکوت می‌کرد، اختلاف از بین می‌رفت» (همان: ج ۲، ص ۱۲۲). تأکید بسیاری از آیات قرآن بر شفاف‌سازی هدف حتی در موضوع خلقت (ذاریات: ۵۶)، حاکی از اهمیت این امر در جهت‌گیری رفتارهای انسانی است. شناخت هدف از پرداختن به امور واهی کاسته و حرکت در مسیر را سهل می‌کند.^۱

اگر کارکنان از رسالت و اهداف سازمان آگاهی نداشته باشند و درباره آن شفاف‌سازی نشده باشد ممکن است جهت‌گیری‌ها متفاوت شده و اختلاف و تعارض بین کارکنان و یا حتی مدیر با کارکنان به وجود آید؛ از این رو، هم خود و هم سازمان را دچار سردرگمی کنند. به همین دلیل است که امیرالمؤمنان (علیه السلام) آگاهی بخشی به مردم را یکی از وظایف عمده مدیر می‌داند. «ای مردم! مرا بر شما و شما را بر من حقی واجب شده است. حق شما بر من آنکه شما را آموزش دهم تا بی سواد و نادان نباشید...» (نهج البلاغه: خطبه ۳۴).

۱-۱-۵. تبیین کرامت و موقعیت انسان: کرامت به معنای بزرگواری و نزاهت از پستی و فرومایگی و بهره‌مندی از اعتلای روحی است. رسالت همه پیامبران این بوده است که نفوس آدمیان را به کرامت برسانند. کمال آدمی در گرو رشد کرامت وی است و انسان در زمینه کرامت، به فضایل دیگر دست می‌یابد. هرکه کرامت نفس داشته باشد، تمایلات نفسانی و شهوات نزد او خوار و حقیر می‌شود. کرامت، حافظ بسیاری از ارزش‌های الهی و انسانی است و پاسداری از

ملموس در یک قضیه است؛ از این رو، در تحلیل این فرایند تنها نباید به تظاهر بیرونی این رفتار اکتفا کرد، بلکه لازم است نگرش‌ها، ایده‌ها و قضاوت‌ها و پیش‌داوری‌هایی را هم که همراه آن هستند بررسی کرد (نیک‌گهر، ۱۳۶۹: ص ۲۳۷).

۱. قرآن کریم یکی از ویژگی‌های مؤمنان که به مرتبه فلاح رسیده باشند را اعراض و رویگردانی آنان از امور لغو و بیهوده دانسته است (مؤمنون: ۱-۳).

حریم آن از وظایف مهم مسلمانان است. انسان از نظر آموزه‌های دینی موجودی شریف است که در بین موجودات از موقعیت ویژه و شأن و قدر بهره‌مند است (فرمهبینی فراهانی و دیگران، ۱۳۸۸: ص ۷۲).

اگر انسان قدر و منزلت و جایگاه رفیع خود را بهتر بشناسد، دیگر به امور پست و آلوده شدن به زشتی‌ها رضایت نمی‌دهد. برعکس، شخصی که برای خودش ارزش و منزلتی قائل نیست به هر ذلتی تن می‌دهد. چنین شخصی خود از شر اعمالش در امان نیست و بالطبع، دیگران نیز از شر او در امان نیستند. مسئله کرامت و ارزش انسانی یکی از اعتقادات اسلامی است که زمینه‌ساز تحقق خودکنترلی است (حسنی و شمس، ۱۳۹۱: ص ۹۳) و می‌تواند از بسیاری رذیلت‌ها و تعارضات بکاهد.

انسان موجودی دارای شرافت روحی است (حجر: ۲۹) و فرشتگان به او سجده کردند (حجر: ۳۰). او تنها موجودی است که خداوند در آفرینش او خود را ستود (مؤمنون: ۱۴). ارزش انسان بهشت است، نه کمتر؛ و خداوند انواع فضیلت‌ها و کرامت‌ها را به او عنایت کرده است (اسراء: ۷۰). اگر انسان به این کرامت‌ها و مقامات توجه کند، هرگز خود را به کارهای زشت آلوده نخواهد کرد.

انسان باید هم برای خود کرامت قائل باشد و بدین وسیله از کار خطا اجتناب کند و هم برای دیگران^۱ کرامت و ارزش قائل شود و آنها را لایق احترام بداند. بسیاری از اختلافات و تعارضات سازمانی یا از رذیلت‌های اخلاقی چون خودخواهی و تحقیر دیگران ناشی می‌شود و یا مرهون بی‌توجهی افراد به موقعیت و جایگاه خود است. در نظام اسلامی مدیران و کارمندان باید از اصول و شیوه‌هایی استفاده کنند که حافظ حرمت و شخصیت انسانی باشند و از گرایش به شیوه‌هایی که به شخصیت و حیثیت انسانی لطمه وارد می‌کند پرهیز کنند (میرتاج‌الدینی، ۱۳۷۴: ص ۲۰۱).

۱-۳- هشدار درباره حساسی و پاسخ‌گویی در آخرت: در میان باورها، ایمان به معاد، عاملی بسیار قوی در پابندی به ارزش‌ها و در نتیجه خودکنترلی است. اعتقاد به معاد مسئولیت‌آفرین است و از آلوده شدن آنها به فساد جلوگیری می‌کند (حسنی و شمس، ۱۳۹۱: ص ۹۲). فردی که معتقد به روز حساب باشد، کوشش خواهد کرد تا هوای نفسانی خود را به اعتدال کشاند و خود را برای روز پاسخ‌گویی آماده کند زیرا فردا راه جبرانی وجود ندارد. امام علی (علیه السلام) در سخنان خود خطاب به معاویه بعد از اینکه ایشان را لایق حکومت نمی‌دانند می‌فرماید: «... از

۱. چنانچه یهودیان، مسیحیان را دارای هیچ منزلتی نزد خدای متعال نمی‌دانستند و مسیحیان نیز همین برخورد را با یهودیان داشتند و هریک خود را بر حق و دیگری را باطل می‌دانستند (بقره: ۱۱۳).

ادعای زمامداری کناره بگیر و وسیله‌ای برای محاسبه اعمال در قیامت به دست آر...» (نهج البلاغه: نامه ۱۰).

در نگرش اسلامی، کارکنان همواره خود را در محضر خداوند می‌دانند و باور دارند که دیر یا زود در محکمه الهی حاضر خواهند شد و پاسخ‌گوی همه اعمال خود خواهند بود. با توجه به این موارد از آثار آخرت‌گرایی در هدف‌گذاری کارکنان سازمان می‌توان به سلامتی رفتار و کاهش جرم و جنایت، جلوگیری از سقوط کارکنان در دام نفسانیات و تعارضات بی‌حاصل، افزایش مقاومت کارکنان در برابر سختی‌ها و مشکلات، تقویت احساس تکلیف و مسئولیت اشاره کرد.

۵-۱-۴. آگاهی دادن درباره محدودیت فرصت: از مواردی که به رعایت اخلاقیات و قانون در سازمان توسط کارکنان منجر می‌شود، توجه کارکنان به محدودیت فرصت است. یاد مرگ باعث می‌شود آدمیان به عزت دنیا و فخرفروشی در آن دل نبندند و به زیور و نعمت آن فریفته و خوشحال نشوند و از سختی و رنج آن فغان و زاری نکنند، زیرا ارجمندی در دنیا و فخر کردن به آن، روزی را از بین می‌برد و زیور و نعمت‌ها فانی می‌شوند و سختی و رنج‌های آن تمام می‌شود و هر مدت و زمانی در آن - چه خوش بگذرد و چه بد - پایان خواهد یافت و هر زنده‌ای در آن نابود خواهد شد. یاد مرگ انسان را از فرورفتن در دام دنیا باز می‌دارد و در اصلاح نیت و هدف تأثیر مهمی دارد.

آموزه‌های دینی به حیات محدود دنیوی و وجود مرگ برای همگان به هدف تنبیه‌سازی و درک اهمیت زمان اشاره دارند. چنانکه در قرآن کریم آمده است: «أَيُّهَا تَكُونُوا يَدْرِكُكُمُ الْمَوْتُ وَلَوْ كُنْتُمْ فِي بُرُوجٍ مُّسْتَبَدَّةٍ...» (نساء: ۷۸): «هر کجا باشید شما را مرگ در می‌رسد، هر چند در دژهایی استوار و مرتفع به سر برید». حضرت علی (علیه السلام) در وصیت خود به فرزندش امام حسن (علیه السلام) چنین می‌فرماید: «جز این نیست که تو برای آخرت آفریده شده‌ای نه برای دنیا و برای فنا به عالم هستی گام گذاشته‌ای نه برای ابدیت و برای مرگ نه برای زندگی و قطعی است که تو در این دنیا در جایگاهی قرار گرفته‌ای که باید از آن کوچ کنی و به قدر کفایت از آن بهره‌مند شوی. تو در مسیر آخرتی... پسر، فراوان به یاد مرگ باش و به یاد آنچه به آن روی خواهی آورد و کارت پس از مرگ به آنجا منتهی خواهد شد» (نهج البلاغه: نامه ۳۱). ایشان در روایت دیگری به‌صراحت به کارکرد یاد مرگ اشاره دارند که: «كَفَى بِالْمَوْتِ وَاعْظًا»: «یاد مرگ به‌عنوان یک موعظه‌گر برای تنظیم رفتار انسان کفایت می‌کند» (طوسی، بی‌تا: ص ۲۷).

بنابراین، با یاد مرگ، انسان ارزش‌ها و اهداف دنیوی و مادی را بی‌ارزش و زودگذر تلقی می‌کند و اهداف والا و متعالی به تدریج به فرهنگ غالب بر سازمان اسلامی تبدیل می‌شود و در نتیجه دنیامحوری و تنش‌ها و کشمکش‌های ناشی از جذب منافع مادی ناهنجاری تلقی می‌شود که باید

از آن اجتناب کرد.

جدول زیر تکنیک‌های شناختی را که آموزه‌های اسلامی بدان تأکید دارد را نشان می‌دهد:

جدول ۲. تکنیک‌های شناختی بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در آموزه‌های اسلامی (مؤلفان)

۱. درک هدف سازمان	تکنیک‌های شناختی
۲. درک موقعیت انسان	
۳. درک مسئولیت و پاسخ‌گویی	
۴. درک اهمیت زمان و محدودیت فرصت	

۲-۵. تکنیک‌های عاطفی (گرایشی)

منظور از تکنیک‌های عاطفی (گرایشی) اموری است که باعث می‌شود افراد سازمان در ساحت عاطفی و هیجانی مستعد اجتناب از تعارضات منفی شوند. اسلام در تعالیم خود دارای راهکارهایی است که بستر ترک خودمحوری‌ها را ایجاد کرده و با نزدیک کردن دل‌ها در جهت یک هدف، از تعارضات منفی و غیر اثربخش می‌کاهد. نمونه‌ای از این تکنیک‌ها عبارت‌اند از:

۱-۲-۵. تقویت روحیهٔ اخوت و برادری: یکی از آموزه‌های نجات‌بخش اسلام که موجب هم‌بستگی می‌شود و پیامبر (صلی‌الله و علیه و آله و سلم) نیز برای ایجاد وحدت و محبت میان یاران خویش با وجود اختلافات و نزاع‌های ذهنی که داشتند آن را به‌کار گرفت، پیمان اخوت است که این امر یکی از مهم‌ترین راهبردهای حضرت در مسیر پیشگیری از تعارضات بوده است. پیامبر (صلی‌الله و علیه و آله و سلم) با ورود به مدینه، نظامی الهی را بنیان می‌نهد و امت واحدی را تحقق می‌بخشد (شفیعی و دیگران، ۱۳۸۵: ص ۲۲۲). در آن زمان برقراری روابط عاطفی عمیق و قوی مبتنی بر پایه‌های عقیدتی و به‌دور از رسوبات نفسانی و عقده‌های تاریخی، امری بود که بیش از هر چیز دیگر در آن دنیای اختلاف و کینه‌توزی ضرورت داشت؛ از این رو، به‌کارگیری این پیمان را باید بخشی از راهبردهای ارزشی و اجتماعی پیامبر در جهت ایجاد وحدت اسلامی دانست.

به‌کارگیری لفظ برادر در آموزه‌های رسول خدا بیانگر عنایت و ویژه آن حضرت به این اتحاد و دوستی در راستای تقویت نظام برادری در همهٔ عصرها است. پیام این پیمان برای همهٔ بشریت آن بود که آنگاه که یک ملت حساسیت خاص مشترکی پیدا کنند، اختلافات داخلی در آن ضعیف و کم‌رنگ خواهد شد (دیالمه، در دست چاپ: ص ۱۷۴). نمونه‌هایی از این بیانات مانند اینکه «برادرت را با چهرهٔ باز دیدار کن»، «لبخند تو به چهرهٔ برادرت برای تو صدقه است»، «آمرزش

برای کسی است که به برادرش کینه نورزد» و... (ر.ک.: کلینی، ۱۳۱۴: ج ۳، ص ۲۶۷). در کنار تأکیدات قرآن کریم در نفی رفتارهایی چون نفی دشنام‌دادن، مسخره‌کردن، کاربرد لقب‌های زشت و مانند آن همگی به منظور حفظ وحدت و اخوت در جامعه ایمانی بوده است (همان).
قرآن کریم با اشاره به عمق واگرایی‌ها و با توجه به اینکه پیوند دل‌ها از راه عادی و مادی امکان‌پذیر نبود به نقش نیروی الهی در این همگرایی تأکید می‌کند: «انفال: ۶۳» و «آل‌عمران: ۱۰۳».

بنابراین، تقویت روحیه اخوت از شیوه‌های عاطفی است که در سازمان برای کاهش اختلافات و افزایش وحدت و همکاری میان کارکنان اعمال می‌شود. در چنین جوی میل به ادامه فعالیت سازنده در کارکنان افزایش می‌یابد.

۵-۲-۲. ایجاد و تقویت روحیه رقابت سازنده: گاهی تعارضاتی که میان مدیریت و کارکنان ایجاد می‌شود به واسطه رقابت میان آنها است؛ زیرا هر قدر دو طرف، خود را در عرصه رقابت با یکدیگر قرار دهند، حل اختلافات خود را دشوارتر می‌کنند. وقتی برخوردی از نوع برد-باخت میان دو گروه رخ می‌دهد چون بازنده متقاعد نمی‌شود که باخته است، تنش و ستیز میان آنها از زمان پیش از شروع رقابت بیشتر می‌شود (قانع، ۱۳۹۳: ص ۵۳).

یکی از راه‌های پیشگیری از تعارض، ایجاد فرهنگ رقابت سالم در یک مجموعه است. هنگامی که افراد بیاموزند با یکدیگر رقابت سالم داشته باشند و این برای آنها به یک باور تبدیل شود که می‌شود و می‌توان بدون اینکه مانع یکدیگر شوند، به اهداف و منافع خود دست یابند و این امر نه تنها مضر نیست، برای همه بهتر است، دیگر کسی تمایل به ایجاد مانع برای دیگران پیدا نمی‌کند و اگر کسی در چنین مجموعه‌ای که رقابت سالم به یک هنجار تبدیل شده به تعارض دست زند، ناهنجار تلقی شده و چنین شخصی مورد ملامت قرار گرفته و طرد می‌شود. اسلام نیز بر مبنای ارزش‌های الهی رقابت‌های سالم و سازنده را پیوسته مورد تشویق قرار داده و آن را تقویت می‌کند. چنانچه در آموزه‌های اسلامی به‌طور مکرر با عبارتی از قبیل «سَارِعُوا إِلَى مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ»، «سَارِعُوا إِلَى طَاعَةِ اللَّهِ»، «سَابِقُوا إِلَى مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ» و «فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ» تأکید بر اشتیاق بر انجام عمل صالح و اطاعت الهی شده است.

«... فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعاً فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ» (مائده: ۴۸): «پس در کارهای نیک بر یکدیگر سبقت گیرید. بازگشت (همه) شما به سوی خدا است». آنگاه درباره آنچه در آن اختلاف می‌کردید آگاهتان خواهد کرد». همچنین، حضرت علی (علیه السلام) می‌فرماید: «تَنَفَسُوا إِلَى الْمَكَارِمِ وَ سَارِعُوا إِلَى الْعَنَانِ...»: «به سوی انجام نیکی‌ها کوشش کنید

و برای به دست آوردن فرصت‌ها و سودها بر یکدیگر سبقت بگیرد...» (دیلمی، ۱۴۱۲: ج ۱، ص ۱۳۸).

در عرصه رقابت سالم هیچ‌گاه یکی مانع رسیدن دیگری به هدف نمی‌شود و اگر یکی مانع دیگری شود، رقابت ناسالم شکل می‌گیرد و اگر هر دو رقیب و یا رقیبا مانع رسیدن دیگری به هدف شوند، رقابت شباهت زیادی به تعارض پیدا می‌کند (شفیعی و دیگران، ۱۳۸۵: ص ۸۵).

بنابراین، وقتی رقابت سازنده به فرهنگ غالب سازمان تبدیل شد، در این صورت تلاش برای جذب منابع از طریق ایجاد مانع برای دیگران به عنوان ضد ارزش و ناهنجاری تلقی می‌شود و این خود یک کنترل‌کننده غیر محسوس مؤثر برای جلوگیری از بروز تعارض است.

۲-۳. گرایش به توسعه ارتباطات سالم مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی: ارتباطات در فرایند ایجاد هماهنگی، نقش تسهیل‌کننده را در سازمان دارند و در صورتی که لوازم ارتباط مؤثر و سالم رعایت نشود، می‌تواند به بروز اختلافات و تعارض در سازمان منجر شود؛ بنابراین، ریشه بسیاری از تعارضات، ضعف در رعایت لوازم ارتباطات است. اسلام با سفارش به الفت و محبت، صداقت و مدارا و... تلاش کرده است روابط میان انسان‌ها را قوت بخشد. از آنجاکه ارزش‌های اخلاقی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و قوانینی هستند که رفتار یک فرد یا یک گروه را با توجه به اینکه چه چیزی درست و چه چیزی غلط است، هدایت می‌کنند (گیوریان، ۱۳۸۴: ص ۴۰)، از طریق نشر و توسعه ارزش‌های اخلاقی می‌توان امیدوار بود که سازمان، از تعارضات نفاق‌افکن و غیر اثربخش فاصله گیرد و صلح و آرامش در بین کارکنان آن حکم فرما شود. در زیر به بخشی از ارزش‌های اخلاقی که بیشترین نقش را در تحکیم ارتباطات کارکنان دارند اشاره می‌شود.

۲-۳-۱. الفت و محبت: تقریباً همه انسان‌ها در این خصیصه با هم مشترک‌اند و این یک اصل و قاعده کلی است که هرکس به آنها لطف و محبت کند، او را دوست دارند و دل در گرو او می‌گذارند و به او روی می‌آورند؛ بنابراین، لطف و محبت به افراد، باعث محبوبیت می‌شود و هرکس که به دیگران محبت می‌کند، محبوب آنها می‌شود.

در قرآن یکی از صفات و ویژگی‌های پیامبر اکرم (صلی الله و علیه و آله و سلم) رأفت، مهربانی و محبت آن حضرت معرفی شده است. چنانچه آمده است: «لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ» (توبه: ۱۲۸): «همانا پیامبری از جنس خودتان به رسالت به سوی شما آمده است که تباهی و زیان شما بر او دشوار است و سخت به شما علاقه دارد و با مؤمنان رئوف و مهربان است». البته رأفت و محبت رسول خدا (صلی الله و علیه و آله و سلم) مخصوص مؤمنان نبود و شامل همه انسان‌ها می‌شد اما ایشان به مؤمنان لطف و محبت

ویژه‌ای داشتند که در این آیه شریفه به آن اشاره شده است.

حضرت علی (علیه السلام) نیز در نامه به مالک اشتر او را به محبت، رحمت و مهربانی به مردم فراخوانده و می‌فرماید: «وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللُّطْفَ بِهِمْ...» (نهج البلاغه: نامه ۵۳): «قلب خود را از مهربانی و رحمت برای رعیت و محبت و دوستی با آنان و نیز لطف و احسان به ایشان آکنده ساز...».

یکی از عوامل مهم پایین‌بودن تعارض و کشمکش در یک مجموعه، تعلق خاطر و داشتن نگرش و ذهنیت مثبت اعضای آن مجموعه به یکدیگر است؛ به عبارتی، در یک مجموعه هر چه افراد به یکدیگر احساس محبت و همدلی کنند، بیشتر با یکدیگر احساس تجانس و هم‌سنخی می‌کنند، و هر چه بیشتر با یکدیگر احساس هم‌سنخی کنند، احساس می‌کنند منافع مشترک زیادی دارند و گاهی منفعت طرف مقابل را منفعت خود می‌دانند. در چنین فضایی احتمال بروز تعارض میان این افراد بسیار کاهش می‌یابد. در مقابل، هر چه ذهنیت‌ها به یکدیگر منفی باشد و یا اینکه افراد به یکدیگر احساس جدایی کنند و نگرش‌ها از یکدیگر فاصله بگیرد، افراد بیشتر احساس می‌کنند که منافع آنها از یکدیگر فاصله دارد و در چنین فضایی، احتمال تراحم منافع و بروز تعارض بالاتر است (قانع، ۱۳۹۳: ص ۱۸۷). با توجه به این نکته قرآن کریم با ایجاد فضای محبت و دوستی و تبدیل آن به فرهنگ غالب و با امر ایجاد صلح و دوستی به پیامبر (صلي الله و عليه و آله و سلم) به عنوان الگوی رفتاری مسلمانان، از طریق الگوسازی از بروز تعارض جلوگیری می‌کند: «وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ» (فصلت: ۳۴): «هرگز نیکی و بدی یکسان نیست. بدی را با نیکی دفع کن تا دشمنان سرسخت، همچون دوستان، گرم و صمیمی شوند».

بنابراین، می‌توان گفت کارکنان سازمان‌ها می‌توانند با توجه به این ابزار مهم و قدرت کارآمد در یکدیگر نفوذ کنند و اعمال و رفتار طرف مقابل را تغییر دهند.

۵-۲-۳-۲. **رفق و مدارا:** یکی از خصوصیات اخلاقی ضروری و اجتناب‌ناپذیر برای

کارکنان، ویژگی رفق و مدارا است. این خصوصیت، کارکنان را قادر می‌کند که در شرایط مختلف انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند. این موضوع در متون اسلامی با واژه «رفق» و «لین» آمده است که هر دو به معنی نرمش در برخورد با دیگران است. در فارسی برای ادای این معنی معمولاً واژه «مدارا» به کار می‌رود (میرتاج‌الدینی، ۱۳۷۴: ص ۹۴).

سیاست رفق و مدارا در روابط انسانی، کارسازترین ابزار و بهترین و کم‌هزینه‌ترین روش ممکن برای نفوذ در دیگران است؛ چراکه رفق و مدارا و ملایمت موجب نرم‌شدن دل افراد و ایجاد تمایل

قلبی در آنان است (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۹۳: ص ۱۳۷). اگر به مسئله رفق و مدارا در مناسبات و روابط اجتماعی به‌ویژه در سازمان توجه نشود، مشکلات جدی در تعاملات اجتماعی و روابط انسانی به‌وجود می‌آید. در مقابل، اگر رفق و مدارا به‌عنوان سیاست اصلی در روابط اجتماعی و انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد، باعث تسهیل و تقویت روابط می‌شود. حضرت امام صادق (علیه السلام) در تبیین این مسئله می‌فرماید: «رفق و مدارا، سختی‌ها و دشواری‌ها را آسان و چاره‌های سخت را ساده می‌کند» (آمدی، ۱۳۷۸: ح ۱۷۷۸).

بنابراین، می‌توان گفت که رفق و مدارا علاوه‌بر اینکه در تسهیل روابط اجتماعی و تقویت تعاملات انسانی مؤثر است و از به‌وجود آمدن بسیاری از مشکلات و مسائل در مناسبات انسانی و اجتماعی جلوگیری می‌کند، می‌تواند یک راه حل اساسی برای حل و فصل بسیاری از مشکلات روابط انسانی و تعاملات اجتماعی باشد.

۵-۳-۳. سعه صدر: از دیگر موارد جهت رعایت اخلاقیات و قانون توسط کارکنان، وجود سعه صدر در آنان است. سعه صدر به معنای گشادگی و فراخی سینه، آسایش، قدرت تاب و توان است و داشتن قدرت تحمل عقاید مخالف و گاه حتی پذیرش آن است. آفت بزرگ سعه صدر، خودبزرگ‌بینی است که باب هرگونه نقدپذیری را می‌بندد (فرمehنی فراهانی و دیگران، ۱۳۸۸: ص ۷۲).

در تعاملات اجتماعی و روابط انسانی تنها کسانی می‌توانند به سیاست منطقی و اصولی رفق و مدارا عمل کنند و در تعامل با مردم به آنان محبت کنند و بدی‌های دیگران را با خوبی پاسخ دهند که دارای ظرفیت فکری و روحی گسترده‌ای باشند و این همان سعه صدر است؛ بنابراین، سعه صدر به معنای داشتن ظرفیت کافی روحی و فکری در برخورد با مسائل گوناگون است و هر اندازه فرد دارای وسعت نظر، گشادگی دل، قدرت تحمل و حوصله بیشتری باشد، می‌توان گفت که سعه صدر بیشتری دارد (شفیعی و دیگران، ۱۳۸۵: ص ۲۰۰).

پیامبر گرامی اسلام (صلي الله و عليه و آله و سلم) به منظور به‌انجام رساندن مأموریت مهم و دشوار رسالت و نبوت و رهبری جامعه جاهلی آن روزگار، نیاز مبرم به سعه صدر و فراخی سینه داشت تا بتواند از یک طرف، مشکلات طاقت‌فرسا را تحمل کند و از طرف دیگر، اعراب جاهلی را که تعصب خاص و شدیدی نیز بر آداب و رسوم خود داشتند تحت تأثیر قرار دهد و در دل آنها نفوذ کند و اعمال و رفتار آنان را در جهت مطلوب و موردنظر هدایت کند؛ ازاین‌رو، خداوند متعال این موهبت بزرگ الهی را به اشرف مخلوقات و خاتم پیامبران عنایت کرد و خطاب به او فرمودند: «أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ الَّذِي أَنْقَضَ ظَهْرَكَ» (انشراح: ۱-۳): «آیا به تو فراخی سینه

عطا نکردیم و بار سنگین را از تو برداشتیم؟ باری که بر پشت تو سنگینی می‌کرد؟». و بارها اتفاق می‌افتاد که فشارها و آزارها، به‌ویژه فشارهای روحی و طعنه‌ها و اتهام‌های ناروا، رسول خدا را به سختی می‌آزد. خداوند متعال برای آرامش بخشیدن به دل پیامبر (صلي الله و عليه و آله و سلم) و رهانیدن او از آن فشارها و تهمت‌ها فرمودند: «وَلَقَدْ نَعْلَمُ أَنَّكَ يَضِيقُ صَدْرُكَ بِمَا يَقُولُونَ فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَكُن مِّنَ السَّاجِدِينَ» (حجر: ۹۸-۹۷): «و قطعاً می‌دانیم سینه‌تو از آنچه (در تکذیب و طعنه) می‌گویند تنگ می‌شود، پس با ستایش پروردگارت تسبیح گوی و از سجده‌کنندگان باش».

۴-۳-۲-۵. **صداقت:** از دیگر موارد جهت رعایت اخلاقیات و قانون توسط کارکنان، صداقت است. راغب صدق را مطابقت کردن گفتار با اعتقادات و با آنچه از آن خبر می‌دهد، تعریف می‌کند (محمدی، ۱۳۸۰: ص ۱۷۱). صدق مقابل کذب است. صداقت و راستی یکی از فضایل بزرگی است که فطرت و سرشت آدمی بدان گرایش دارد و ارزش بودن و نیک‌دانستن آن، جزء ذات انسان است. این صفت پسندیده نه تنها در گفتار بلکه در نیت و عمل نیز باید تبلور یابد (همان: ص ۱۷۴).

در روایات اسلامی صفت زشت دروغ کلید گناهان شمرده شده است. همچنان‌که بسیاری از خوبی‌ها و نیکی‌ها از صدق و راستی سرچشمه می‌گیرند (همان: ص ۲۷۴).

مهم‌ترین سرمایه یک جامعه، اعتماد متقابل و اطمینان عمومی است و آنچه این سرمایه را به نابودی می‌کشاند، دروغ، خیانت و تقلب است؛ بنابراین، در تعلیمات اسلامی دلیل عمده بر راستگویی و پرهیز از دروغ همین موضوع است (همان: ص ۲۷۶).

در آموزه‌های دینی از مدیران خواسته شده است که با زبردستان خود به صدق و راستی سخن گویند. چنانچه حضرت علی (علیه السلام) خطاب به مردم مدینه می‌فرماید: «وَأَلَّهِ مَا كَتَمْتُ وَشِمَّةً، وَلَا كَذَبْتُ كَذِبَةً» (نهج البلاغه: خطبه ۱۶): «به خدا سوگند! کلمه‌ای از حق را نپوشاندم؛ و هیچ‌گاه دروغی نگفتم». همچنین می‌فرماید: «وَلْيَصِدُّقُوا رِئْدَ أَهْلِهِ» (همان: خطبه ۱۰۸): «رهبر جامعه باید با مردم به راستی سخن گوید». همچنین، به مالک توصیه می‌کنند برای انجام امور از کسانی استفاده کند که از ویژگی صداقت بهره‌مندند: «وَأَلْصِقْ بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَالصِّدْقِ»: (همان: نامه ۵۳) «و همواره به مردمی که اهل پرهیزگاری و صدق‌اند بپیوند».

۵-۳-۲-۵. **ترک تمایلات غیراخلاقی:** تمایلات و رفتارهایی وجود دارند که تعارض‌زا هستند مانند گرایش به غیبت، استهزا، تمسخر، سخن‌چینی، بدگمانی، مراء و جدال و... اسلام با آموزه‌های هشداردهنده و احکام اجتنابی خویش و حذف تمایلاتی که تعارض‌زا هستند ریشه بسیاری از تعارضات را می‌خشکاند، اگر تمایل به این رفتارها در سازمان کاهش یابد، زمینه‌های

تعارض نیز کاهش خواهد یافت.

در آیات و روایات ذیل به طور نمونه به رفتارهای غیراخلاقی که خود منشأ نزاع و تعارض هستند و باعث اختلاف می‌شوند اشاره شده است که با صراحت از آنها نهی شده است.

«يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ ... وَلَا تَتَّبِعُوا بِالْأَلْقَابِ بِيْسٍ ... يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا ...» (حجرات: ۱۱-۱۲): «ای اهل ایمان هرگز نباید قومی قوم دیگر را مسخره کند ... و به لقب‌های بد همدیگر را یاد نکنید ... ای اهل ایمان از بسیار پندارها در حق یکدیگر اجتناب کنید که برخی ظن و پندارها معصیت است و نیز هرگز از حال درونی هم تجسس نکنید و غیبت یکدیگر نکنید ...»

پیامبر (صلی‌الله‌و‌آله‌و‌س‌لم) فرمودند: «أَلَا أُتْبِكُمْ بِشِرَارِكُمْ؟ قَالُوا: بَلَىٰ يَا رَسُولَ اللَّهِ. قَالَ: الْمَشَاوُونَ بِالنَّمِيمَةِ، الْمُفَرِّقُونَ بَيْنَ الْأَحِبَّةِ، الْبَاغُونَ لِلْبِرَاءِ الْمَعَايِبِ» (آیا شما را به بدترینتان آگاه نکنم؟ گفتند: بلی ای رسول خدا! فرمود: آنان که به سخن‌چینی روند و میان دوستان جدایی افکنند و برای پاکان عیب‌جویی کنند) (کلینی، ۱۳۱۴: ج ۲، ص ۳۶۹).

امام صادق (علیه‌السلام) فرمودند: «إِذَا اتَّهَمَ الْمُؤْمِنُ أَخَاهُ اِئْمَانًا مِنْ قَلْبِهِ كَمَا يَنْمَاثُ الْمِلْحُ فِي الْمَاءِ»: «همین که مؤمن به برادر دینی خود تهمت زند ایمان از دلش همچون نمک در آب زوده می‌شود» (همان: ص ۳۶۱).

علاوه بر موارد مطرح‌شده، از جدال و مراء نیز به عنوان عوامل روانی اختلال در سیستم ارتباطی یاد می‌شود. جدال در اصل به معنای پیچیدن طناب است و سپس به معنای پیچانیدن طرف مقابل و گفت‌وگو برای غلبه بر او به کار رفته است. سرچشمه اصلی جدال، کبر و غرور و خودمحوری است، و مراء به معنای گفت‌وگو کردن در چیزی است که در آن شک و تردید وجود دارد. هدف در مراء، اظهار فضل و کمال است (شفیعی و دیگران، ۱۳۸۵: صص ۱۳۳ و ۲۲۷-۲۲۶).

مذمت مجادله باطل و مراء به خاطر آثار منفی آن و اختلال در روابط بین انسان‌ها است. مجادله و مراء دوستی‌ها را از بین می‌برد و پیوندهای انسانی را می‌گسلد. امام هادی (علیه‌السلام) می‌فرماید: «الْمِرَاءُ يُفْسِدُ الصِّدَاقَةَ الْقَدِيمَةَ وَيَحُلُلُ الْعُقْدَةَ الْوَثِيقَةَ وَاقَلَّ مَا فِيهِ أَنْ تَكُونَ فِيهِ الْمُغَالِبَةُ وَ الْمُغَالِبَةُ أَسُّ سَبَابِ الْقَطِيعَةِ»: «مجادله کردن دوستی دیرین را از بین می‌برد و پیوند استوار را از هم می‌گسلد و کمترین چیزی که در مجادله وجود دارد چیره‌جویی است و چیره‌جویی، خود، عامل اصلی قطع رابطه است» (محمدی‌ری‌شهری، ۱۳۶۳: ج ۱۱، ص ۵۵۳۸).

نکته مهم آن است که رسول اکرم (صلی‌الله‌و‌آله‌و‌س‌لم) به مسلمانان توصیه کرده است که حتی در صورت محق بودن نیز از مراء استفاده نکنند و فرموده‌اند: «لَا يَسْتَكْمِلُ عَبْدٌ حَقِيقَةَ

الإيمان حتى يدع المرء وإن كان مُحِقًّا»: «هیچ بنده‌ای کاملاً به حقیقت ایمان نرسد، مگر آنگاه که مجادله را رها کند، هر چند حق با او باشد» (مجلسی، ۱۴۰۴: ج ۲، ص ۱۳۸). این امر نشان‌دهنده میزان آسیب‌زایی این رفتار در روابط انسانی است. تا آنجا که به نظر می‌آید ترک مرء حتی در صورت حق بودن، یکی از تکنیک‌های مهم در تقویت ارتباطات سالم و جلوگیری از تعارضات غیر اثربخش است.

در مجموع می‌توان تکنیک‌های عاطفی را به صورت جدول زیر ارائه کرد:

جدول ۳. تکنیک‌های عاطفی بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در آموزه‌های اسلامی (مؤلفان)

۱. تقویت روحیهٔ اخوت و برادری		تکنیک‌های عاطفی
۲. تقویت روحیهٔ رقابت سازنده		
الفت و محبت	۳. گرایش به توسعهٔ ارتباطات سالم مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی	
رفق و مدارا		
سعهٔ صدر		
صداقت		
ترک تمایلات غیراخلاقی		

۳-۵. تکنیک‌های رفتاری

منظور از تکنیک‌های رفتاری اموری است که به صورت مستقیم رفتار افراد را به سمت پیشگیری از تعارضات غیر اثربخش هدایت می‌کنند.

۳-۵-۱. **اهتمام مدیران به رعایت عدالت و انصاف:** یکی از مسائلی که در سازمان‌ها موجب افزایش نارضایتی افراد می‌شود و زمینه‌های بروز تعارض را فراهم می‌کند، تبعیض و نابرابری است. افراد با مشاهدهٔ تبعیض، به عامل آن تحریک شده و واکنش نشان می‌دهند و به تبع آن زمینهٔ تعارض فراهم می‌شود؛ زیرا افراد درصدد مقابله با عامل آن برمی‌آیند و در صورت ناکامی در رفع آن ممکن است رفتار ناسازگارانه و اعتراض‌آمیز را در پیش گیرند. یکی از موارد تبعیض، وقتی است که به افراد، مقام یا پستی داده می‌شود که متناسب با شأن آنها نبوده یا اینکه موجب شود در سلسله‌مراتب پست‌های سازمانی، تغییرات یا اصلاحاتی صورت گیرد. در این قبیل موارد، افراد واکنش نشان داده و تعارض به وجود می‌آید.

در روایات از اهمیت برپایی عدالت توسط مدیر صحبت شده است. چنانچه امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «زَيْنُ الْمَلِكِ الْعَدْلُ»: «زینت پادشاه، عدالت است» (نراقی، ۱۳۸۵: ص ۴۷۷) و از پیامبر (صلی الله و علیه و آله و سلم) است: «الْعَدْلُ حَسَنٌ وَلَكِنْ فِي الْأَمْرَاءِ أَحْسَنُ»: «عدالت نیکو است ولی از زمامداران نیکوتر است» (پاینده، ۱۳۸۴: ص ۳۶۴)، و مطرح شده که عدالت باعث پایداری حکومت‌ها است، چنانچه امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «الْعَدْلُ قَوْمُ الرَّعِيَّةِ وَ جَمَالُ الْوَلَاةِ»: «عدالت باعث پایداری ملک و ملت و سبب جمال و زیبایی دولت‌ها و حکومت‌ها است» (طبرسی، ۱۳۸۰: ص ۷۱۴). از این روایات استنباط می‌شود برپایی عدالت توسط مدیر از مواردی است که به پایداری و پیشرفت و بهبود سازمان کمک می‌کند و از تعارضات غیر اثربخش سازمانی جلوگیری می‌کند.

یک مدیر تا حد امکان باید تبعیضات و ظلم را از نظام اداری از بین ببرد و عدالت اداری را جایگزین تبعیض اداری کند. در روش اداری باید رفق و عدم قساوت، مشورت و عدم خودرأیی، جلب رضایت کارکنان، مساوات و عدم اجحاف به کارکنان، الگوی یک مدیر اسلامی شود در غیر این صورت، سلامت نظام اداری به خطر خواهد افتاد (خالقی مقدم، ۱۳۸۱: ص ۱۶۷). اگر افراد و مسئولان سازمان انصاف داشته باشند، تعارض کمتری در آن سازمان روی خواهد داد؛ زیرا بنا به فرمایش امیر مؤمنان (علیه السلام) «انصاف، اختلاف را برمی‌دارد و موجب پیوند افراد می‌شود» (آمدی، ۱۴۱۰: ص ۸۸).

عدل و انصاف می‌تواند در سه حیطة توزیع، اجرا و ارزشیابی نمود یابد.

۵-۳-۱. توزیع صحیح امکانات و منابع: استفاده از منابع مشترک و محدود و نیز نامعلوم بودن سهم افراد و یا گروه‌ها از منابع یکی از زمینه‌های جدی بروز تعارض است؛ زیرا در این‌گونه موارد با توجه به اینکه سهم کسانی که از این منابع محدود استفاده می‌کنند مشخص نیست، افراد در استفاده و بهره‌گیری بیشتر از آن با یکدیگر برای دیگری ایجاد مانع می‌کنند و در نتیجه زمینه بروز تعارض فراهم می‌شود. در این‌گونه موارد، بهترین شیوه این است که به‌طور عادلانه سهم هر طرف از منابع مشخص شود تا طرف‌ها به میزان سهمشان از منابع برداشت کنند و دچار تزاخم منافع نشوند (قانع، ۱۳۹۳: ص ۲۲۵).

مدیر باید با رویکرد عدالت، فرصت‌ها را بین کارکنان تقسیم کند. در سازمان افراد و گروه‌ها و دیدگاه‌های مختلف وجود دارد، اگر مدیر بخواهد بین افراد و گروه‌ها، همسویی اهداف ایجاد کند به طوری که همه به اهداف عالی فکر کنند و اهداف فردی و گروهی با اهداف سازمانی همسو شود باید توزیع عادلانه و صحیح امکانات؛ اعم از امکانات مادی و غیر مادی از قبیل اطلاعات،

فرصت‌ها و... را مدنظر قرار دهد.

از آنجاکه امکانات موجود در سازمان متعلق به تمامی کارکنان است، توزیع آنها توسط مدیر بین یک گروه و یا تبعیض میان کارکنان و کمتر دادن به برخی، نوعی خیانت محسوب و باعث بروز تعارض و اختلاف می‌شود. حضرت علی (علیه السلام) نیز چنین رفتار می‌کردند، چنانچه ایشان به مأمورین تقسیم بیت‌المال می‌فرمایند: «فَأَقْسِمُوهُ بَيْنَهُمْ بِالسَّوِيَّ»: «آن (بیت‌المال) را بین مردم به طور مساوی تقسیم کنید» (قطب‌راوندی، ۱۳۷۸: ص ۱۵۵). همچنین، می‌فرمایند: «الْأَوْ إِنَّا حَقَّ مَنْ قَبْلَكَ وَقَبْلَنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ فِي قِسْمِهِ هَذَا الْفِيءِ سَوَاءً» (نهج البلاغه: نامه ۴۳): «حق مسلمانانی که نزد من یا پیش تو هستند، در تقسیم بیت‌المال مساوی است».

- عدم امتیازدهی: یکی از زمینه‌های ایجاد تعارض و اختلاف در سازمان امتیازدهی خارج از استحقاق و مبتنی بر روابط نسبی و دوستی است که متأسفانه در برخی سازمان‌ها عادی شده است. این در حالی است که الگوهای اسلامی با رفتار خود بدان هشدار داده و به شدت از آن اجتناب می‌کردند. چنانچه امام علی (علیه السلام) نه تنها به کارگزاران ارشد خود سفارش اکید می‌کرد مواظب اطرافیان خود باشند و آنها را تحت نظارت داشته باشند و مانع زیاده‌خواهی و امتیازطلبی آنها شوند، خود نیز به اطرافیان خویش بسیار سخت می‌گرفتند. در منابع، موارد متعددی از برخورد آن حضرت با اطرافیان خویش و پرهیز ایشان از دادن هرگونه امتیاز ویژه به آنان وجود دارد که می‌توان به برخورد آن حضرت با برادرش عقیل اشاره کرد (همان: خطبه ۲۲۴). همچنین، ایشان خطاب به مالک می‌فرمایند: «همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگرند و در معاملات انصاف ندارند. ریشه ستمکاری‌شان را با بریدن اسباب آن بخشکان و به هیچ‌کدام از اطرافیان و خویشاوندان زمینی را واگذار مکن، و به‌گونه‌ای با آنان رفتار کن که قراردادی به سودشان منعقد نشود که به مردم زیان رسانند» (همان: نامه ۵۳).

۳-۱-۲-۵. اجرای قوانین برای همگان: قانون پیونددهنده لایه‌های گوناگون سازمان است؛ از این رو، نقش و جایگاه مهمی دارد. کارکرد اصلی قانون، تنظیم رفتار اعضای یک سازمان است که به‌طور طبیعی دچار تعارض‌اند. نقش قانون صحیح و مبتنی بر اصول انسانی، تعیین حد و مرزها، از بین بردن زمینه‌های اختلاف، دفع تجاوز متجاوزان، داوری میان انسان‌ها، نشان دادن راه تعالی و کمال، ایجاد نظم، برقراری عدالت و فراهم کردن زمینه‌های تکامل انسان است (نوری، ۱۳۸۳: ص ۴). در آموزه‌های دینی، همگان در برابر قانون یکسان هستند، حتی پیامبر مشمول قوانین الهی است «... وَلَئِنْ اتَّبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ مِّنْ بَعْدِ مَا جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ إِنَّكَ إِذًا لَمِنَ الظَّالِمِينَ» (بقره: ۱۴۵): «... و اگر تو (پیروان) تابع دلخواه و هوس‌های جاهلانه آنها شوی بعد از آنکه از جانب خدا علم و دانش

یافتی، در چنین صورت البته از گروه ستمکاران خواهی بود».

حضرت علی (علیه السلام) در برابر تخلفات و مفاسد، برخوردی عادلانه و بدون تبعیض نشان می‌داد و هیچ چیز وی را از این کار باز نمی‌داشت. حضرت با مسئولان متخلف هم این‌گونه برخورد می‌کرد و هیچ مسئولی حتی به اتکای سوابق یا خویشاوندی‌اش با حضرت، خود را آزاد نمی‌دید. می‌توان به نامه ۴۱ نهج البلاغه اشاره کرد که حضرت پس از آگاهی از تخلف یکی از فرمانداران خود ایراد می‌فرماید. همچنین، حضرت خطاب به عمر می‌فرماید: «ثَلَاثٌ إِنْ حَفِظْتَهُنَّ وَ عَمَلْتَ بِهِنَّ كَفَتَكَ مَا سَوَاهُنَّ، وَإِنْ تَرَكْتَهُنَّ لَمْ يَنْفَعَكَ شَيْءٌ سَوَاهُنَّ. قَالَ: وَ مَا هُنَّ يَا أبا الْحَسَنِ؟ قَالَ: إِقَامَةُ الْحُدُودِ عَلَى الْقَرِيبِ وَالْأَبْعِيدِ، وَالْحُكْمُ بِكِتَابِ اللَّهِ فِي الرِّضَا وَالسَّخَطِ، وَالْقِسْمُ بِالْعَدْلِ بَيْنَ الْأَحْمَرِ وَالْأَسْوَدِ»: «سه چیز است که اگر آنها را پاس داری و به آنها عمل کنی، از چیزهای دیگر تو را بی‌نیاز خواهند کرد، و اگر آنها را ترک کنی، سه چیز دیگر برای تو سودی ندارد. پرسید: ای ابوالحسن، آنها چیست؟ فرمود: بر خویشاوند و بیگانه حدود (قانون) را اقامه کردن، و در خرسندی و خشمناکی به کتاب خدا حکم کردن، و میان سرخ و سیاه به عدالت تقسیم کردن» (مجلسی، ۱۳۶۴: ص ۲۱۸).

۳-۱-۳-۵. ارزشیابی عادلانه: تحقیقات نشان می‌دهد که اگر سود یک نفر به ضرر دیگری تمام شود، سیستم پاداش موجب بروز تعارض خواهد شد. معمولاً افراد، تخصص یا شغل خود را مؤثرترین تخصص یا شغلی می‌دانند که نقش اساسی در سازمان ایفا می‌کند و اگر قرار باشد به دلیل موفقیت، پاداشی داده شود، هر قسمت، خود را مستحق دریافت پاداش می‌داند و عدم توجه به این مسئله مهم، موجب بروز تعارض می‌شود؛ از این رو، ارزشیابی کارکنان برای اعطای پاداش و حقوق، حساسیت ویژه‌ای دارد و شاید به همین دلیل، در برخی سازمان‌ها، به هنگام دادن پاداش، عیدی و اضافه‌کاری به جای ایجاد انگیزش و رضایت، نارضایتی و تعارض ایجاد می‌شود. احساس بی‌عدالتی در کارکنان به ارزشیابی و وجود تبعیض در پرداخت پاداش و حقوق، عامل مهمی در بروز تعارض میان کارکنان و مدیران به‌شمار می‌رود (شفیعی و دیگرانی، ۱۳۸۵: ص ۲۴۰).

در آموزه‌های دینی امام علی (علیه السلام) به مالک می‌فرماید: «تُمْ أَعْرِفُ لِكُلِّ أَمْرٍ مِنْهُمْ مَا أَلْبَسِي، وَلَا تَضْمَنَنَّ بِلَاءَ أَمْرِ إِلَى غَيْرِهِ...» (نهج البلاغه: نامه ۵۳): «در یک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمت هر یک از آنان را شناسایی کن، و هرگز تلاش و رنج کسی را به حساب دیگری نگذاشته، و ارزش خدمت او را ناچیز مشمار، تا شرافت و بزرگی کسی موجب نگردد که کار کوچکش را بزرگ بشماری، یا گمنامی کسی باعث شود که کار بزرگ او را ناچیز بدانی». در جای دیگر می‌فرماید: «لَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سَوَاءٍ...» (همان): «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت

یکسان نباشد، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی‌رغبت، و بدکاران در بدکاری تشویق می‌شوند، پس هر کدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده». در این مطالب اشاره شده به اینکه نیکوکار و بدکار در نظر مدیر یکسان نباشند و تلاش کارکنان به حساب دیگری گذاشته نشود؛ بنابراین، در صورتی که مدیر به عدالت رفتار کند و متناسب با عملکرد، تشویق و تنبیه صورت گیرد، از تعارضات در این زمینه پیشگیری می‌شود.

۵-۳-۲. معیاردهی و تعیین مرجع قانونی: ناآگاهی، ناکافی بودن اطلاعات همراه با نبود شاخص‌ها و معیارهای مدون برای تصمیم‌گیری صحیح و انتخاب موضع مناسب در دستیابی به اهداف، یکی از عواملی است که به رویارویی مواضع و در نتیجه تعارض منجر می‌شود؛ بنابراین، نقش قانون در پیشگیری از ظهور و بروز اختلاف و تعارض بر کسی پوشیده نیست.

اولین گام‌هایی که پیامبر (صلي الله و عليه و آله و سلم) برای ایجاد روح برادری و همدلی در جامعه و پیشگیری از هرگونه اختلافی برداشت، حاکمیت‌بخشیدن به قانون و تعیین مرجع قانونی برای مردم بود. قرآن نیز برای ترغیب مسلمانان و همدلی و استحکام بنای جامعه اسلامی، به حاکمیت خداوند و رسولش تصریح کرده است و اطاعت از فرمان‌های الهی و دستورهای حکومتی پیامبر (صلي الله و عليه و آله و سلم) را بر مؤمنان واجب می‌داند و هر اختلاف و نزاعی را به خدا و رسول او واگذار می‌کند و می‌فرماید: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَ الرَّسُولِ» (نساء: ۵۹): «ای مؤمنان! خدا و پیامبر را اطاعت کنید و از اولوالأمر فرمان برید و چون در امری اختلاف کردید، آن را به خدا و پیامبر ارجاع دهید». قرآن در آیات دیگری، ارجاع دادن نزاع به رسول خدا (صلي الله و عليه و آله و سلم) را شرط ایمان می‌داند: «فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَ يُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا» (نساء: ۶۵): «به پروردگارت سوگند! ایمان واقعی نمی‌آورند تا اینکه تو را در نزاع‌هایی که برایشان پیش می‌آید حکم قرار دهند و تسلیم محض می‌شوند».

البته شخص پیامبر، خود را قبل از دیگران موظف به تبعیت از حق و فرمان‌های الهی می‌دانست و خود را تابع وحی و قانون الهی می‌خواند و بهتر و بیشتر از دیگران پایبند به آن بود؛ ضمن آنکه خود الگویی برای مسلمانان است. آن حضرت در آخرین لحظات زندگی نیز از اصل حاکمیت قانون و داشتن مرجع قانونی برای اتحاد و همدلی مسلمانان استفاده کرد و مرجع قانونی بعد از خودش را کتاب خدا و خاندان پاکش معرفی کرد.

۵-۳-۳. وضع قوانین شفاف: از جمله تکنیک‌هایی که اسلام برای پیشگیری از تعارض ارائه داده است، تعیین قوانین و مقررات شفاف است که براساس آن هرکسی چهارچوب اختیارات و

حقوق خود و نیز استاندارد عملکرد خود را بدانند. علامه طباطبایی ذیل تفسیر آیه ۲۱۳ بقره در باب فلسفه وضع قوانین الهی می‌گوید:

«انسان‌ها در عین اینکه به وجهی متحدند، به وجهی نیز مختلف‌اند. اختلاف آنها در احساسات و ادراکات موجب می‌شود که هدف‌ها و آرزوهای آنها مختلف شود و اختلاف در اهداف موجب اختلاف در افعال می‌شود و آن نیز موجب اختلال در نظم اجتماعی می‌شود. پیدایش این اختلاف بود که بشر را ناگزیر از تشریح قوانین کرد؛ قوانین کلیه‌ای که عمل به آن موجب رفع اختلاف شود و هر صاحب حقی به حقش برسد و قانون‌گذاران را ناگزیر کند که قوانین خود را بر مردم تحمیل کنند...؛ ازاین‌رو، تنها راه صحیح رفع اختلاف، راه دین است و به همین جهت خدای سبحان (که انسان‌ها را بهتر از خود آنها می‌شناسد، چون خالق آنها است) شرایع و قوانینی را برای آنها تأسیس کرد و اساس آن شرایع را توحید قرار داد، که در نتیجه هم عقاید بشر را اصلاح کند و هم اخلاق آنان را و هم رفتارشان را...» (طباطبایی، ۱۴۱۷: ص ۱۶۷).

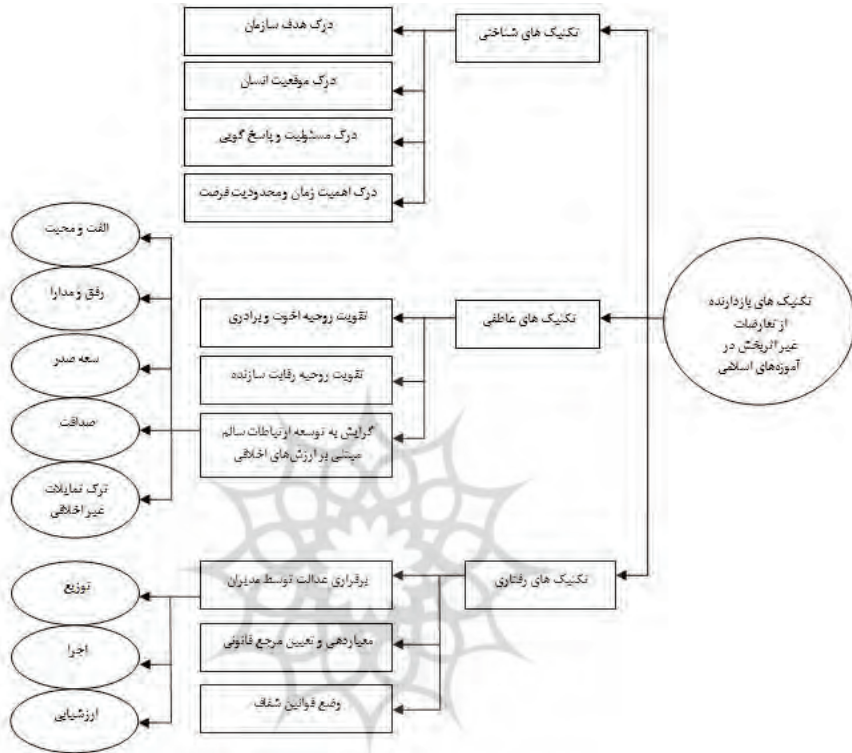
معین نبودن اختیارات، وظایف و حقوق افراد و گروه‌ها، گاهی موجب تجاوز آنها از حدود خود و تعدی به حقوق دیگران می‌شود؛ در نتیجه تعارض بین افراد و گروه‌ها پدید می‌آید. همچنین، معلوم نبودن معیار و استاندارد عملکرد، اختلافات در تفسیر و ارزیابی عملکرد افراد و گروه‌ها را در پی دارد و این امر نیز ممکن است به نوبه خود، اختلاف و تعارض را در سازمان به وجود آورد. وضع قوانین و مقررات می‌تواند از این تعارضات پیشگیری کند (علی‌زاده و نوروزی، ۱۳۹۱: ص ۴۴).

بنابراین، می‌توان تکنیک‌های رفتاری را به‌صورت جدول زیر ارائه کرد:

جدول ۴. تکنیک‌های رفتاری بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در آموزه‌های اسلامی (مؤلفان)

توزیع	۱. برقراری عدالت توسط مدیران	تکنیک‌های رفتاری
اجرا		
ارزشیابی		
۲. معیاردهی و تعیین مرجع قانونی		
۳. وضع قوانین شفاف		

در مجموع، با توجه به مطالب ارائه‌شده تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در سازمان با تأکید بر آموزه‌های اسلامی به صورت نمودار زیر ارائه می‌شود.



نمودار ۳. تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات غیر اثربخش در سازمان با تأکید بر آموزه‌های اسلامی

(مؤلفان)

۶. نتیجه‌گیری

انسان‌ها دارای نگرش‌ها، انگیزه‌ها و اهداف یکسانی نیستند بلکه از این جهات بسیار با هم متفاوت‌اند. کنار هم قرار گرفتن انسان‌هایی با این مشخصات در سازمان‌ها می‌تواند زمینه‌ساز بروز تعارضات و تنش‌های مختلف شود. بر این اساس، وجود تنش در سازمان‌ها، واقعیتی غیرقابل انکار است. هر چه سازمانی پیچیده‌تر شود، تنش‌های مختلف در آن ظهور و بروز بیشتری خواهند داشت. منفی و مثبت بودن تعارض به کارکرد آن بستگی دارد؛ یعنی در صورت افزایش عملکرد گروه و

سازمان، مثبت و در صورت کاهش عملکرد، منفی و غیر اثربخش است؛ بنابراین، دو نوع تعارض وجود دارد که یکی سازنده و مثبت و دیگری منفی است.

با بررسی آموزه‌های دینی می‌توان تکنیک‌های مناسبی برای اداره تعارضات منفی و غیر اثربخش در سازمان‌ها ارائه داد. از آنجاکه تغییر نگرش باعث تغییر در رفتار می‌شود، تکنیک‌های بازدارنده از تعارضات نیز باید اموری باشند که باعث تغییر نگرش فرد به سازمان، اهداف، و مسئولیت فرد در سازمان شود. بر اساس ارزش‌های اسلامی، این تغییر نگرش بر باور به اصول خاصی درباره انسان مبتنی است. بر اساس این اصول، تکنیک‌های متفاوتی برای تغییر نگرش کارکنان شکل می‌گیرد که در سه سطح شناختی، عاطفی و رفتاری مطرح می‌شوند.

درواقع، تغییر در رفتار از حاکم شدن ارزش‌های اساسی مورد نظر در سازمان است. هرگاه این اصول بر سازمان حاکم شود و انسان به مثابه مخلوق، عبد و امین خداوند و دارای دو بعد مادی و روحی و با اصالت روح شناخته شود، زمینه آماده می‌شود تا کارکنان به لحاظ شناختی از هدف سازمان، موقعیت انسان، میزان مسئولیت و ضرورت پاسخ‌گویی او در محضر الهی در کنار اهمیت زمان در سازمان درک روشنی داشته باشند. از طرفی، این مهارت‌های ادراکی مثبت قادر خواهند بود عواطف و هیجانات افراد را در جهت رفع تعارضات غیر اثربخش تنظیم کنند، تکنیک‌های ویژه‌ای که اسلام بدان توجه کرده است از قبیل تقویت روحیه اخوت، تقویت روحیه رقابت سازنده و توسعه ارتباطات سالم مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اسلام بر نیروی ترک اختلافات واهی و مخرب خواهد افزود؛ در عین حال، امور مهمی چون برقراری عدالت توسط مدیران، معیاردهی و وضع قوانین شفاف از جمله تکنیک‌های مورد نظر اسلام است که زمینه‌های تغییر رفتار و اجتناب از تعارضات آسیب‌زا را در افراد سازمان افزایش خواهد داد.

پژوهش‌های بنیادین و مطالعات فرسنگی
رتال جامع علوم انسانی

کتابنامه

- آمدی، عبدالواحد. ۱۳۷۸. **غررالحکم و دررالکلم**. ترجمه سیدهاشم رسولی محلاتی. تهران. دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- _____ ۱۴۱۰. **غررالحکم و دررالکلم**. تحقیق سیدمهدی رجائی. قم. دارالکتب الإسلامی.
- پاینده، ابوالقاسم. ۱۳۸۴. **نهج الفصاحه**. اصفهان. انتشارات خاتم الانبیاء.
- جوادی آملی، عبدالله. ۱۳۸۱. **تفسیر موضوعی قرآن کریم (سیرت و صورت انسان در قرآن)**. ج ۱۴. قم. نشر اسراء.
- حسنی، علی؛ شمس، عبدالحمید. ۱۳۹۱. «راهکارهای مبارزه با فساد اداری براساس ارزش‌های اسلامی». اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. سال دوم. شماره اول. صص ۱۰۵-۸۱.
- خالقی مقدم، معصومه. ۱۳۸۱. «نظام مدیریت بدون تبعیض چگونه نظامی است؟». مجموعه مقالات همایش سلامت نظام اداری. تهران. موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران. صص ۱۸۲-۱۶۶.
- دهخدا، علی اکبر. ۱۳۷۳. **لغت نامه دهخدا**. ج ۴. تهران. مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- دیالمه، نیکو. (در دست چاپ). **تاریخ تحلیلی پیامبر اکرم (ص)** به ضمیمه پیشینه جریان نبوت. قم. دانشگاه معارف اسلامی.
- دیلمی، حسن بن ابی الحسن. ۱۴۰۸. **أعلام الدین**. قم. مؤسسه آل البيت (ع).
- _____ ۱۴۱۲. **إرشاد القلوب**. ۲ جلد در یک مجلد. بی جا. انتشارات شریف رضی.
- دیوید، فرد آر. ۱۳۸۲. **مدیریت استراتژیک**. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیمی، محمدرضا. ۱۳۹۱. «نهادینه‌سازی وجدان کاری با رویکرد اسلامی». اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. سال دوم. شماره اول. صص ۲۹-۵.
- رضائیان، علی. ۱۳۸۷. **مبانی رفتار سازمانی**. تهران. سمت.
- شفیعی، عباس؛ خدمتی، ابوطالب؛ پیروز، علی آقا. ۱۳۸۵. **رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی**. قم. پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- طباطبایی، سید محمد حسین. ۱۴۱۷. **المیزان فی تفسیر القرآن**. ج ۲. قم. انتشارات جامعه مدرسین.
- طبرسی، أبوعلی فضل بن حسن. ۱۳۸۰. **ترجمه تفسیر مجمع البیان**. ج ۷. ترجمه علی کرمی. تهران. مؤسسه انتشارات فراهانی.
- طوسی، حسن. بی تا. **الامالی**. ج ۱. نجف. مطبعه الحیدریه.
- علی‌زاده، فرهاد؛ نوروزی، محمدتقی. ۱۳۹۱. «بررسی شیوه‌های پیشگیری از تعارض سازمانی در سیره نبوی (ص)». اسلام و پژوهش‌های مدیریتی. سال دوم. شماره اول. صص ۵۱-۳۱.
- فرمهبینی فراهانی، محسن؛ میرزامحمدی، محمدحسن؛ امیرسالاری، علی. ۱۳۸۸. «بررسی

- تربیت اخلاقی از منظر امام صادق (ع) (مبانی، اصول، روش‌های تربیتی)). دانشور رفتار. سال شانزدهم. شماره نهم. صص ۶۵-۷۹.
- قانع، سیدمسعود. ۱۳۹۳. مدیریت تعارض با رویکرد اسلامی. تهران. سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.
 - قطب‌راوندی (ابن‌هبه‌الله)، سعید. ۱۳۷۸. جلوه‌های اعجاز معصومین علیهم‌السلام. ترجمه غلام حسن محرمی. قم. دفتر انتشارات اسلامی.
 - کریستسن، یان؛ واگنر، هاگ؛ هالییدی، سباستین. ۱۳۸۵. روان‌شناسی عمومی. گروه مترجمان. قم. مرکز انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (رحمة الله).
 - کلینی، محمدبن یعقوب. ۱۳۱۴. الکافی. ج ۲ و ۳. بیروت. دارالاضواء.
 - گیوریان، حسن. ۱۳۸۴. «نقش سطوح اخلاقی در تصمیمات سازمانی». ماهنامه تدبیر. شماره ۱۶۲. صص ۳۹-۴۳.
 - مصاحب، غلام‌حسین. ۱۳۸۷. دایرة المعارف فارسی. ج ۱. تهران. امیرکبیر.
 - مطهری، مرتضی. ۱۳۷۴. مجموعه آثار. ج ۲. تهران. صدرا.
 - _____ ۱۳۷۵. جامعه و تاریخ. تهران. صدرا.
 - معین، محمد. بی‌تا. فرهنگ معین. تهران. امیرکبیر.
 - مجلسی، محمدباقر. ۱۴۰۴. بحارالانوار. ج ۲ و ۷۵. بیروت. مؤسسه الوفاء.
 - _____ ۱۳۶۴. آداب معاشرت. ج ۲. ترجمه محمدباقر کمره‌ای. تهران. انتشارات اسلامیة.
 - محمدی، حمید. ۱۳۸۰. مفردات قرآن. قم. مؤسسه فرهنگی-تحقیقاتی دارالذکر.
 - محمدی‌ری‌شهری، محمد. ۱۳۶۳. میزان‌الحکمه. ج ۱۱. قم. دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه.
 - موسی‌زاده، زهره؛ عدلی، مریم. ۱۳۹۳. «تجلی نگرش توحیدی در مفروضه‌های بنیادین ارتباطات سازمان»؛ کتاب: تأثیر جهان‌بینی توحیدی در دانش مدیریت. تهران. انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه السلام).
 - میرتاج‌الدینی، سیدمحمدرضا. ۱۳۷۴. اخلاق کارگزاران حکومت از دیدگاه اسلام. تهران. مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.
 - میرکمالی، سید محمد. ۱۳۷۸. رفتار و روابط در سازمان مدیریت. تهران. انتشارات امین.
 - میرزایی، فرشته. ۱۳۹۰. مدیریت تعارض. تهران. انتشارات دانشگاه امام صادق (علیه السلام).
 - نراقی، احمد بن محمد مهدی. ۱۳۸۵. معراج السعاده. قم. مؤسسه انتشارات هجرت.
 - نوری، محمد موسی. ۱۳۸۳. «قانونمندی در سیره نبوی». معرفت. شماره ۸۶.
 - نیک‌گهر، عبدالحسین. ۱۳۶۹. مبانی جامعه‌شناسی. تهران. رایزن.
1. Daft, Richard L. 1995. **Organization Theory & Design**. New York: West.
 2. Robbins, Stephen p. 1990. **Organization Theory**. Englewood Cliffs: Prentice - Hall.
 3. _____ . 2003. **Essential Of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice - Hall.