

### مدیریت تعارض در سیره ی عملی حضرت علی (ع) از منظر نهج البلاغه

مهدی نجفیان: دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه شهید باهنر کرمان

سید حمیدرضا علوی: عضو هیئت علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان

#### چکیده

با توجه به خلایق که در جوامع اسلامی نسبت به بهره گیری از مطالب، اصول و رهنمودهای مدیریتی نهج البلاغه، بالاخص در زمینه مدیریت تعارض وجود دارد؛ مقاله، به بررسی عوامل زمینه ساز و سبک مدیریت تعارض در سیره ی عملی حضرت علی(ع)، در رویارویی با فتنه ها و کارشکنی ها و یا بطور کلی تعارضات اجتماعی منفی پرداخته است. تعارضات اجتماعی منفی که ماهیتی مخرب و فرساینده دارند، معمولاً در غالب مسائلی بروز میکنند که نظم و وحدت جامعه را به خطر می اندازند. از دیدگاه نهج البلاغه عوامل مختلفی زمینه ساز بروز اینگونه تعارضات می باشند که میتواند ناشی از عوامل فردی، میان گروهی، اجتماعی، مدیریتی و یا تلفیقی از آنها باشد. سبک مدیریت تعارض حضرت علی(ع) در مقابله با تعارضات منفی اجتماعی دارای سه شیوه ی کلی میباشد که شامل مدیریت ذهنی تعارض، مدیریت نرم تعارض و مدیریت سخت تعارض است و هر کدام در جایگاه خود و در مقابله با تعارضات یاد شده دارای نقشی بسیار موثر، قابل اهمیت و ارزشمند می باشند.

**واژه های کلیدی:** تعارض، مدیریت تعارض، تعارضات اجتماعی، فتنه و کارشکنی، مدیریت

ذهنی تعارض، مدیریت نرم تعارض، مدیریت سخت تعارض .

## مقدمه

تعارضات اجتماعی<sup>۱</sup> در بعد منفی شامل فتنه‌ها و کارشکنی‌هایی است که نظم و امنیت جامعه را به خطر انداخته و از عوامل تهدیدکننده وحدت جامعه به شمار می‌روند و در بعد مثبت شامل فرصت‌هایی است که خواسته یا ناخواسته موجبات پیشرفت، ارتقاء و ثبات جامعه را فراهم می‌آورند، همانند رقابت‌های میان گروهی سازنده که در راستای اهداف اجتماعی پیش می‌روند.

نهج البلاغه به عنوان یکی از منابع دست اول و گرانبهای اسلامی حاوی دستورالعمل‌های بی نظیری در زمینه علوم مختلف به ویژه مدیریت است که استخراج آنها با تدبر و ژرف نگری می‌تواند راه گشای بسیاری از مسائل روز جامعه و سازمان‌ها باشد. بهره‌گیری از خصوصیات مدیریتی حضرت علی(ع) به ویژه سبک‌های مدیریت تعارض ایشان در رویارویی با مسائل و مشکلات اجتماعی می‌تواند الگوی مناسبی برای رهبران اجتماعی و مدیران سازمانی باشد؛ لذا در این مقاله با بیان برخی نظرات و دیدگاه‌های مختلف در باب تعارض و انواع آن و همچنین عوامل زمینه ساز بروز تعارض در سازمان‌ها به شیوه‌ها و سبک‌های مدیریت تعارض پرداخته شده است و در نهایت با بررسی توصیفی عوامل زمینه ساز تعارض منفی از منظر نهج البلاغه شیوه مدیریت تعارض امام علی(ع) ارائه گردیده است.

سؤالاتی که این مقاله به دنبال بررسی و پاسخگویی به آنها می‌باشد عبارتند از:

- ۱- عوامل زمینه ساز تعارض منفی در جامعه از دیدگاه امام علی(علیه السلام) چیست؟
- ۲- نحوه مدیریت تعارض امام علی(علیه السلام) در رویارویی با مسائل چگونه است؟

## تعارض چیست؟

در تعریف‌هایی که از تعارض ارائه شده غالباً به دو جنبه اساسی پرداخته شده است؛ جنبه روانشناختی تعارض که به تضادهای درونی و جنبه اجتماعی تعارض که به تضادهای میان افراد و گروه‌ها اشاره دارد. پژوهشگران و نظریه پردازان علوم رفتاری و مدیریت به اقتضای مباحث خود،

<sup>1</sup> Social conflicts

هر دو بعد را مبنای مطالعات خود قراردادند. تامپسون<sup>۱</sup> تعارض را به منزله ی رفتاری که توسط اعضای سازمان در مخالفت با اعضای دیگر انجام می‌گیرد تعریف کرده است که هم به سطح فردی و روانشناختی تعارض تأکید دارد و هم به سطح اجتماعی و گروهی آن (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹).

تعارض واژه ای است که دارای دو بعد مثبت و منفی است و در هر شرایطی و با در نظر گرفتن موقعیت زمانی و مکانی تعریف‌های متفاوتی از آن ارائه می‌شود. با این وجود آیا سازمانی که فاقد هر گونه تعارض باشد سازمانی سالم و مطلوب است؟

وجود و یا عدم وجود تعارض در سازمان هر دو نگران کننده است. وجود تعارض مضر و منفی باعث ایجاد شکاف‌های عمده در سازمان می‌شود و به جای پرداختن به بهره وری، بیشتر وقت و کوشش افراد صرف پرداختن به تعارض‌های بین گروهی یا درون گروهی می‌شود. هم چنین عدم وجود تعارض گاهی نگران کننده است، ممکن است رکود سازمان و یا عدم انگیزه کارکنان دلیلی برای فقدان تعارض در سازمان باشد (مورهد و گریفین<sup>۲</sup> ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۳).

## انواع تعارض

در منابع مختلف مدیریتی، تقسیم بندی‌های متفاوتی برای تعارض صورت پذیرفته است که در ذیل به چند نمونه از این طبقه بندی‌ها اشاره می‌شود:

تعارض دارای سه جنبه کلی است:

**تعارض مثبت:** ایجاد و یا حل و فصل تعارض مثبت یا سازنده منجر به تصمیمات سازنده در حل مشکلات می‌گردد، مسائل مبهم سازمان را آشکار و مدیران را مجبور به چاره اندیشی در مورد آنها نموده و در نهایت بدعت گذاری و تغییر را تسهیل می‌کند.

<sup>1</sup> Thompson

<sup>2</sup> Moorhead & Griffin

**تعارض منفی:** تعارض منفی یا مخرب علیه امتیازات فردی و یا سازمانی عمل می‌کند، استرس زا بوده و مدیران را مجبور به استفاده از شیوه‌های استبدادی می‌نماید.

**تعارض متعادل:** برخی از افراد معتقدند که تعارض گاهی مطلوب و گاهی بسیار مخرب است و باید آنرا به نحو مطلوب حل نمود و سپس آنچه را که حل نشد مدیریت کرد. دیدگاه تعارض متعادل به نتایج تعارض حساس می‌باشد یعنی از نتایج منفی شروع و به نتایج مثبت و رضایت شخصی می‌رسد (فخیمی، ۱۳۸۳).

از منظر روانشناسی نیز تعارض به سه گروه طبقه بندی گردیده است:

**خواستن - خواستن:** زمانی که انسان بر سر دوراهی انتخاب یک گزینه از بین دو موردی است که از شرایط و جاذبه یکسانی برخوردارند. این نوع تعارض به ناکامی نه چندان رنج آور منجر میشود.

**نخواستن - نخواستن:** زمانی که انسان در شرایطی قرار می‌گیرد که باید از بین دو مورد یا راهی که مطلوب نمی‌باشند یکی را برگزیند. این تعارض نیز به ناکامی می‌انجامد.

**خواستن - نخواستن:** این نوع تعارض اشاره دارد به انتخاب از میان دو مورد یا راهی که شخص فقط یکی از آنها را میپسندد ولی تا لحظه آخر نمیداند که به خواسته خود میرسد یا خیر و این امر در بردارنده نوعی فشار روانی برای فرد خواهد بود و با تحمیل نخواستن بر او علاوه بر فشار روانی، احساس باختن و ناکامی نیز فرد را رنج خواهد داد (سرمد، ۱۳۷۸).

### عوامل زمینه ساز تعارض

در فرایند تعارض نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می‌آورند. این شرایط نباید الزاماً به تعارض منتهی شوند ولی وجود یکی از آنها از جمله شرایطی است که برای بروز تعارض لازم است این شرایط عبارتند از:

**ارتباطات:** اشاره دارد به مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار، مبادله اطلاعات نارسا و وجود سر و صدا در کانال ارتباطی که از عوامل بروز پدیده تعارض بشمار می‌روند.

**ساختار:** اشاره دارد به اندازه یا بزرگی گروه، میزان تخصصی بودن کارهایی که به اعضا محول می‌شود، مرز مسئولیت‌ها و وظایف، سازگاری هدف عضو با گروه، شیوه یا سبک رهبری، سیستم پرداخت حقوق و پاداش و میزان وابستگی گروه‌ها به یکدیگر.

**متغیرهای شخصی:** به عنوان یکی دیگر از عوامل ایجاد تعارض عبارتند از سیستم‌های ارزش فردی و ویژگی‌های شخصیتی افراد که موجب اختلافات فردی می‌شوند که اختلاف در سیستم‌های ارزشی از جمله منابع مهمی است که زمینه‌های بالقوهای را برای بروز تعارض فراهم می‌آورد (رابینز<sup>۱</sup>، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶).

در مباحث رفتار سازمانی، یکی از عوامل مهم در تعارضات میان گروهی رقابت است بطوری که:

«در زمان رقابت، افراد در درون گروه‌ها بیشتر متحد می‌شوند ولی هر گروه، گروه دیگر را دشمن خود می‌پندارد و درک واقعیت تحریف می‌شود. تنها چیزی که تشخیص داده می‌شود، قدرت خویش است و ضعف گروه دیگر و خصومت نسبت به گروه دیگر افزایش می‌یابد» (هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup>، ترجمه کبیری، ۱۳۷۸:۴۰۷).

در رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی عوامل تعارض را از لحاظ تناسب با وضعیت بومی سازمانها به سه بخش فردی، سازمانی و فراسازمانی تقسیم بندی می‌شوند. عوامل فردی تعارض شامل شخصیت، اخلاق شخصی، نوع ادراک و تفاوت شناختی افراد می‌باشد. عوامل سازمانی شامل ناسازگاری در هدف‌های عملیاتی، وابستگی کاری، کمیاب بودن منابع سازمان، ساختار ارزشیابی - پاداشی سازمان و عوامل ساختاری مانند حیطه وظایف، حدود مسوولیت‌ها، اندازه و بزرگی گروه،

<sup>1</sup> Robbins

<sup>2</sup> Hersey & Blanchard

سابقه خدمت و غیره است. عوامل فراسازمانی تعارض، عواملی هستند که از خارج سازمان تحمیل می‌شوند و سازمان را به شدت تحت تأثیر و یا سیطره خویش قرار می‌دهند و شامل جناح بندی سیاسی و تعصبات گروهی می‌باشد (شفیعی، خدمتی و پیروز، ۱۳۸۸).

### مدیریت تعارض

شاید بتوان در ساده ترین تعریف مدیریت تعارض را بهره گیری از هوشمندانه ترین روش برای مقابله با تعارض و یا تغییر مسیر آن در جهت اثربخشی و اهداف سازمان و یا جامعه تعریف کرد. یکی از طبقه بندی‌هایی که برای مدیریت تعارض صورت گرفته است، ۵ روش را در قالب مدلی ارائه داده که به حل تعارض سازمان‌ها کمک می‌کند و عبارتند از:

۱. نادیده گرفتن یا اجتناب از مواجهه با تعارض .
  ۲. آرامش یا جلب رضایت دیگری به قیمت نادیده گرفتن خواسته‌های خود .
  ۳. تسلط که یک روش رقابتی و برد و باختی است و در آن طرفین از مواضع خود سرسختانه دفاع می‌کنند .
  ۴. سازش یا شیوه بده و بستان که در این روش طرفین با نادیده گرفتن بخشی از خواسته‌های خود به برآوردن برخی دیگر از خواسته‌های طرفین تأکید می‌کنند .
  ۵. انسجام یا تشریک مساعی و یا روش برد - برد که مبتنی بر همکاری طرفین در حل مساله و اعتماد و صداقت متقابل است (شیرازی، ۱۳۷۳).
- در یکی دیگر از این طبقه بندی‌ها به دو مؤلفه‌ی مهم مدیریت تعارض، یکی قاطعیت یعنی تلاش برای تحقق خواسته‌های خود و دیگری همکاری یعنی تلاش برای تحقق خواسته‌های دیگران توجه شده است و آن زمانی است که تعارض در جنبه منفی خود بروز می‌کند. این موارد شامل موقعیت‌های زیر می‌باشد:

**رقابت (سلطه یا زور):** این روش یک سبک زورمدارانه است و دارای سرعت زیادی در حل تعارض می‌باشد ولی موجبات ناخشنودی کارکنان را فراهم می‌کند.

**همکاری مبتنی بر اعتماد (حل مسئله یا حل تلفیقی):** در خصوص تعارضاتی که ریشه در

سوءبرداشت‌ها دارند مناسب است ولی در مورد تعارض در نظام‌های ارزشی افراد کاربرد ندارد.

این روش با پرداختن به مسائل زیربنایی تعارض اثر ماندگاری دارد.

**اجتناب:** یعنی عقب نشینی از موضع یا سرکوب موضوع تعارض است که در وضعیت‌های مبهم

یا آشکار، فرد با عقب نشینی مدت زمانی را برای تصمیم‌گیری مناسب خواهد داشت.

**نرمش یا سازش:** در این روش یکی از طرفین با از خودگذشتگی سعی می‌کند تا طرف مقابل به

خواسته‌هایش برسد ولی به رفع زیربنایی تعارض نمی‌پردازد.

**مصالحه:** یعنی حل تعارض به وسیله طرفین با از دست دادن امتیاز توسط هر کدام؛ هر چند که در

این روش و در فراگرد مردم سالارانه بازنده ای نخواهد داشت ولی یک راه حل موقتی است که به

حل خلافتانه مسأله نمی‌پردازد (رضائیان، ۱۳۸۲).

در مدیریت تعارض بحث دیگری با عنوان دخالت شخص ثالث برای حل تعارض و

میانجی‌گری مطرح شده است. در این روش فردی بی طرف در موقعیت ایجاد سازش یا فیصله

دادن به غائله قرار می‌گیرد و در این شرایط معمولاً افراد و طرفین تعارض خود را ملزم می‌بینند که

با حضور وی معقول و مسئول به نظر آیند و هرچه شخص ثالث معتبرتر، خوشنام‌تر، تواناتر،

مطمئن‌تر و بی طرف‌تر ظاهر شود، اشتیاق بیشتری در افراد جهت ممانعت از بروز رفتارهای

احساسی - هیجانی پدید می‌آید. شخص ثالث ممکن است با توافق طرفین و یا از سوی سازمان

معرفی گردد و یا خود شخصاً خدماتش را پیشنهاد نماید. نقش‌هایی که وی در موقعیت حل

تعارض به خود می‌گیرد یا به صورت غیرفعال و به عنوان ناظر و پیام‌رسان بین طرفین است یا به

صورت فعال و به عنوان میانجی بدون حق تصمیم‌گیری است و یا به صورت فعال و تعیین‌کننده و

با داشتن حق تصمیم‌گیری و صدور حکم (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹).

«با توجه به آنچه گفته شد، مدیریت تعارض فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده از فنون برطرف کردن یا تحریک آن برای اثربخشی سازمان می‌باشد» (مورهد و گریفین، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۳: ۳۳۲).

### **عوامل زمینه ساز تعارض منفی در جامعه از دیدگاه امام علی (علیه السلام):**

حضرت علی (علیه السلام) در دشوارترین شرایط زمانی به خلافت رسیدند و آن درحالی بود که مشکلات سیاسی و اداری فراوانی در حوزه اسلامی پدید آمده بود. در آن زمان مردم سه دسته بودند، دسته ای با او، دسته ای که برای او بودن شرایطی تعیین می‌کردند و دسته ای که حالت انتظار پیش گرفتند؛ اما در بین بیعت کنندگان با ایشان کسانی هم بودند که زمینه ساز فتنه‌ها و تعارضات زیادی شدند؛ از آن جمله میتوان به طلحه و زبیر اشاره نمود. آنها چشم به خلافت دوخته بودند و چون بدان نرسیدند انتظار حکمرانی می‌بردند. امام علی (علیه السلام) در خطبه ۱۳۶ نهج البلاغه آنان را درخور تعهد چنین کاری ندانسته و به تبت اصلی آنها در بیعت با خود اشاره نموده است (شهیدی، ۱۳۷۹).

عوامل زمینه ساز تعارض منفی از دیدگاه امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه را می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم بندی نمود:

۱. **عوامل فردی:** شامل شیطان زدگی و بدعت گذاری، حسادت، دنیاپرستی، کبر و خودپسندی و عدم هوشیاری و آگاهی لازم می‌باشد.
۲. **عوامل میان گروهی:** شامل اختلاف‌های میان گروهی، عدم اتحاد و عدم مسئولیت پذیری و تعهد درقبال گروه و جامعه می‌باشد.
۳. **عوامل اجتماعی:** شامل عواملی چون مسخ ارزش‌ها، دشمنی‌ها و نفاق در جامعه است.
۴. **عوامل مدیریتی:** از جمله عواملی که باعث ایجاد فتنه و تعارض در سازمان‌ها و جامعه می‌شوند، خصوصیات منفی مدیران است.



## ۱. عوامل فردی

**شیطان پرستی و بدعت گذاری:** امام علی(علیه السلام) در خطبه ۵۰ عواملی چون هواپرستی، بدعت گذاری در احکام آسمانی و شیطان زدگی را به عنوان زمینه سازان فتنه در جامعه بیان فرموده و به کرات در خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های مختلف از این عوامل و عواملی دیگر چون بی ایمانی به عنوان ریشه تعارضات منفی در جامعه نام برده و آنها را برای جامعه نابود کننده خوانده اند(خطبه‌های ۷، ۴۲، ۵۰، ۸۳، ۱۵۱، ۱۹۲، نامه ۷۸ و حکمت ۳۲۳).

**حسادت:** امیرمؤمنان یکی از ابزار ایجاد فتنه در بین افراد جامعه و نزدیکان را حسادت میدانند که نتیجه ای جز ضرر و زیان و خسران در پی نخواهد داشت(خطبه ۲۳).

**دنیاپرستی:** نیازدگی و فریب زینت و زیبایی دنیا را خوردن نیز میتواند وحدت جامعه را تهدید نماید(خطبه ۱۱۳).

**تکبر و اخلاق جاهلی:** از دیگر عوامل ایجاد تعارض در جامعه می‌توان به کبر، خودپسندی، تکبر و اخلاق جاهلی اشاره نمود که جایگاه رشد و سوسه‌های شیطانی و زمینه ساز ایجاد فتنه در جامعه محسوب می‌شوند (خطبه‌های ۱۹۲ و ۱۶۸).

**عدم هوشیاری و ناآگاهی:** هوشیار و آگاه نبودن افراد در مقابل مسائل نیز یکی دیگر از عوامل ایجاد فتنه و تعارض و از علل سقوط جامعه از دیدگاه امیرمؤمنان به شمار می‌رود(حکمت ۲۸۳).

## ۲. عوامل میان گروهی

**اختلاف‌های میان گروهی:** ایشان در خطبه‌های ۸۸ و ۲۹ اختلاف‌های میان گروهی و عدم اتحاد افراد در هدف را از اسباب ایجاد تعارض عنوان فرموده و معتقدند که در این گروه‌ها با گذشت زمان رذایل جای فضایل را گرفته و به هلاکت انسان‌ها منتهی می‌شود .

**عدم مسؤلیت پذیری و تعهد در قبال گروه:** عدم احساس مسؤلیت و تعهد در قبال گروه و جامعه و همچنین سست عنصر بودن افراد که در خطبه ۲۹ به روشنی به آن اشاره شده است از دیگر عوامل زمینه ساز تعارض است.

### ۳. عوامل اجتماعی

**مسخ ارزش‌ها:** ایشان یکی دیگر از مبادی تعارض در جامعه و ایجاد فتنه را مسخ ارزش‌ها می‌دانند و آن زمانی است که کلیه اصول، قوانین و ارزش‌های والای حاکم بر جامعه توسط بیخردان و سودجویان تحریف شده و دروغ پردازی و جهل و فساد و گناه جایگزین آن می‌شود (خطبه ۱۰۸).

**نفاق و دشمنی:** این امر شاید باعث کسب هدف‌های کوتاه مدت فردی شود ولی درازمدت هم افراد و هم جامعه متضرر خواهند شد و از مبادی ایجاد فتنه در جامعه است که در خطبه ۱۱۳ نهج البلاغه بیان شده است.

### ۴. عوامل مدیریتی

**خصوصیات منفی مدیران:** این ویژگی‌ها و خصوصیات عبارتند از:

- بی‌اعتنایی مدیر به وعده‌های خود و منت‌گذاری بر زیردستان به واسطه خدماتی که انجام داده است (نامه ۵۳).
- ناتوانی آشکار و اندیشه ویرانگر مدیر: به ناتوانی آشکار مدیر و سستی در انجام امور محوله و اندیشه ویران‌گر و نیز پرداختن مدیر به اموری خارج از مسؤلیت خود اشاره دارد (نامه ۶۱).
- پنهان بودن و دوری بیش از حد رهبران از زیردستان و مردم: این امر موجب تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی از امور جامعه می‌شود (نامه ۵۳).

• تسلط و چیرگی افراد بر حکومت به واسطه از دست رفتن قدرت، اعتبار و جایگاه مدیر: این امر ناشی از ظلم و ستم مدیر بر دیگر افراد است که با این کار اجازه دخالت آنها را در امور و از بین رفتن وحدت کلمه صادر کرده است (خطبه ۲۱۶).

• وابستگی زیاد به نزدیکان و افرادی که در اداره امور با وی همکاری می نمایند: این افراد کسانی هستند که منافع فردی را بر منافع و مصالح جامعه ترجیح می دهند و وابستگی مدیر به آنها خود زمینه ساز بروز تعارض میشود (نامه ۵۳).

• عدم ساده زیستی مدیران (نامه ۴۵).

حضرت علی (ع) پیرامون آسیب های وحدت اجتماعی و تعارضات جوامع دینی چنین بیان گردیده است که:

«جامعه دینی که بر مبانی و اصول اعتقادی و رهنمودها و هدایت گری های الهی و وحیانی شکل و نظام می یابد، از قانون کلی تعامل یا تعارض مستثنی نیست؛ یعنی هم در نظام یابی آن، عوامل وحدت بخش تأثیر دارند و هم عواملی آن را تهدید می کنند و آسیب می رسانند» (جمالی زاده، ۱۳۸۷: ۱۲۶). برخی از آسیب هایی که متوجه مبانی اعتقادی و خردورزی بوده و به لحاظ فرهنگی، اخلاقی، روحی و اجتماعی، وحدت جامعه ی اسلامی را در معرض تهدید و شکسته شدن قرار می دهند و تفرقه و اختلاف و ستیزه جویی را به دنبال می آورند و پیامدهای فرساینده و نابودکننده فردی و اجتماعی دارند؛ از منظر نهج البلاغه عبارتند از: شیطان زدگی، هواپرستی و بدعت گذاری در احکام، تعصب های قومی یا وابستگی های جناحی، فضای ابهام آلود، آسیب های اخلاقی، سست ایمانی، جهالت و سوء تفاهم و در نهایت خردگریزی و ضعف ایمان (جمالی زاده، ۱۳۸۷).

### مدیریت تعارض در سیره ی عملی امام علی (علیه السلام) از منظر نهج البلاغه

آنچه که از نامه ها، خطبه ها و حکمت های موجود در نهج البلاغه در خصوص برخورد و مدیریت امام با فتنه ها و تعارضات اجتماعی منفی استخراج میشود، حاکی از سبک مدیریت تعارض بی نظیر

آن حضرت در مقابله با مسائل و مشکلات جامعه اسلامی می‌باشد که با ژرف اندیشی در نهج البلاغه، می‌توان فرایند مدیریت تعارض ایشان را به چند مرحله کلی طبقه بندی نمود:

**مرحله اول:** شامل توکل، تعقل و تفکر، مشاوره، تدبیر و ژرفنگری و تجزیه و تحلیل است که می‌توان آن را با عنوان **مرحله مدیریت ذهنی تعارض<sup>۱</sup>** نام گذاری نمود.

**مرحله دوم:** شامل تفویض اختیار و مذاکره است که با عنوان **مرحله مدیریت نرم تعارض<sup>۲</sup>** معرفی می‌گردد.

**مرحله سوم:** شامل افشاگری و مقابله است که می‌توان آن را **مدیریت سخت تعارض<sup>۳</sup>** نامید.

### • مرحله مدیریت ذهنی تعارض :

این مرحله را شاید بتوان به عنوان مهم ترین مرحله مدیریت وحل تعارض معرفی نمود؛ زیرا به عنوان زیربنای مراحل بعدی، با اجرای آن، گام مؤثری در اخذ تصمیم مناسب در مورد نحوه برخورد با تعارض برداشته می‌شود و بستر مناسب اجرای مراحل بعدی را فراهم می‌آورد. مرحله مدیریت ذهنی تعارض شامل روش‌هایی است که با توجه به اهمیت و اولویت آنها تعریف و توضیح داده می‌شوند:

**توکل:** حفظ ایمان و تقوای الهی در برخورد با مشکلات و استقامت و بردباری در حل مسائل و پذیرفتن شکست در رویارویی با تعارضات از مهم ترین اصولی است که در نهج البلاغه به کرات به آن اشاره شده است و از آن جمله خطبه ۳۵ است که بر ضرورت ستایش پروردگار در دشواری‌ها و حوادث روزگار و توکل بر خدا تأکید می‌نماید. باید توجه داشت که توکل عزم انسان را استوارتر و اراده او را قوی تر می‌کند و با پشتوانه تقوا بهتر و قدرتمندتر می‌توان به رویارویی با مشکلات رفت (خطبه‌های ۱۳۴، ۱۷۱، ۳۵، نامه ۴۵ و حکمت‌های ۱۷۶، ۲۰۶، ۲۱۳، ۲۷۲).

<sup>1</sup> Mental conflict management

<sup>2</sup> Soft conflict management

<sup>3</sup> Hard conflict management

**تعقل و تفکر:** واقع نگری، هوشیاری و داشتن آمادگی لازم در مواجهه با تعارضات، با بهره گیری از تجربیات گذشته و در نظر داشتن واقعیات از یک سوی و آینده نگری و درک صحیح شرایط و موقعیت‌ها از سوی دیگر زمینه مقابله بهتر با مسائل و حل تعارضات را فراهم می‌نماید (خطبه‌های ۵۴، ۴۸، ۴۳، ۱۶۸، نامه ۷۸ و حکمت ۲۹۷).

**مشاوره:** در این خصوص می‌توان به دو جنبه اساسی اشاره کرد:

الف: بهره گیری از مشاورانی صالح و صادق و مذاکره و مشورت با متخصصان و کارشناسان مسائل.

ب: دوری از افراد متظاهر و دورو در مشورت و عدم توجه به سخن چینیان و تحریف کنندگان وقایع.

توجه به هر دو جنبه در مشورت به منظور اتخاذ تصمیم درست بسیار مهم و حیاتی است؛ زیرا عدم توجه به تخصص، صدق و یا تظاهر و دورویی مشاوران و عدم شناخت کافی از کسانی که در امور مورد مشورت قرار می‌گیرند در تعیین مسیر درست یا نادرست حل تعارض نقش مهمی دارد. نامه ۵۳ نهج البلاغه که بی شک از مدیریتی ترین بیانات امام علی (علیه السلام) می‌باشد به صراحت به جایگاه صحیح مشورت در امور و ویژگی‌های افرادی که مورد مشورت قرار می‌گیرند، اشاره می‌نماید (نامه ۵۳ و حکمت‌های ۵۴، ۱۶۱، ۱۷۳).

**تدبر و ژرفنگری:** عدم شتاب زدگی در امور از جمله اصولی است که مدیران و رهبران سازمانی و اجتماعی در برخورد با مسائل و مشکلات و تعارضات ایجاد شده باید لحاظ نمایند. گاهی اصول گرایی و دادن فرصت لازم به افراد به جای برخورد فوری، زمینه تجدید نظر در مسائل و حل مشکل توسط خود آنها را فراهم می‌آورد. باید در نظر داشت که تعجیل در حل تعارض بدون ارزیابی دقیق جوانب و کسب آگاهی لازم نه تنها به رفع مشکلات کمکی نمی‌کند؛ بلکه خود زمینه ساز مسائلی بزرگ تر و تعارضاتی وسیع تر خواهد بود؛ لذا لازم است گاهی با

دادن فرصت به افراد برای اندیشیدن و ارزیابی مسائل هم زمینه حل تعارض را توسط خودشان فراهم نمود و هم زمانی را برای خود در جهت ارزیابی دقیق تر و کسب آگاهی بیشتر از مسائل بوجود آورد (نامه ۵۴ و خطبه‌های ۵۴، ۲۲، ۱۰، ۱۵۳).

**تجزیه و تحلیل:** شامل جمع آوری اطلاعات و اخبار دقیق، ارزیابی دقیق همه جوانب، داشتن آگاهی لازم از امور، شناخت فرصت‌ها و تهدیدات موجود و جایگاه آنها بین افراد، روانشناسی متعارضین و شناخت روحیات و اهداف آنها و روانشناسی دقیق رهبران می‌باشد. این روش در بین دیگر روش‌های مرحله مدیریت ذهنی تعارض از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا در صورت اخذ اطلاعات و اخبار نادرست و ناکافی و عدم شناخت دقیق زمینه سازان تعارض، مدیر یا رهبر به طور کلی از مسیر حل تعارض خارج شده و در مسیر اشتباه قرار می‌گیرد که ممکن است به نابودی و یا شکست خود، جامعه و یا سازمان بینجامد (خطبه‌های ۶، ۲۲، ۱۰، ۱۴۸، نامه ۳۳ و حکمت ۳۱).

بازده و نتیجه مرحله مدیریت ذهنی تعارض شناخت ریشه‌ها و عوامل اصلی زمینه ساز تعارض است که حاصل ایمان، خردورزی، عقلانیت و آینده‌نگری مدیریت است و راه را برای حل تعارض در مراحل بعدی هموار می‌نماید.

#### • مرحله مدیریت نرم تعارض :

این مرحله در پی مدیریت تعارض با استفاده از روش‌هایی است که مسائل و مشکلات ایجاد شده را با نرمش، مذاکره و مصالحه و با استفاده از اخبار و اطلاعاتی که در مرحله مدیریت ذهنی تعارض جمع آوری شده است حل نماید، روش‌هایی که در این مرحله استفاده می‌شود عبارتند از: **تفویض اختیار:** برای حل تعارض در مواقعی لازم است جهت رفع مسائل و از دست نرفتن رشته امور اصلی، مدیریت دست به تفویض اختیار بزند تا خود با نظارت کامل و دقیق بر کلیه امور با تفویض اختیار به موقع، حل تعارض را به فردی دیگر که دارای شایستگی‌های لازم و آشنا به امور

است واگذار نماید؛ البته این امر برای مذاکره و صحبت غیرمستقیم با متعارضین در نظر گرفته شده است تا حتی الامکان مدیر خود را مستقیماً درگیر مذاکره با آنها نکند و قدرت و اقتدار خود را با این کار بخوبی حفظ کرده و در راستای نظارت بر حل تعارض از انجام دیگر وظایف اصلی خود نیز باز نماند (خطبه ۳۱ و ۱۳۴).

**مذاکره:** تشریح مسائل و عواقب امور برای افراد و آگاه کردن آنها از علل پیدایش مسائل و نتایج بد دامن زدن به فتنه‌ها، به کاهش و حل تعارضات کمک شایانی مینماید. مذاکره رودررو و آگاه کردن افراد از نتیجه امور و مشکلاتی که برای آنها و دیگران در پی خواهد داشت، باعث می‌شود افراد به این واقعیت پی ببرند که مدیر یا رهبر دلسوز و خیرخواه آنها، جامعه و سازمان بوده در نتیجه، همکاری‌های لازم را در حل تعارض با وی بنمایند. مذاکره معمولاً همراه با نرمش و لحنی آرام از سوی مدیر شروع شده و ادامه می‌یابد ولی در مواردی امکان دارد با نتیجه نگرفتن از مذاکره نرم و بی توجهی افراد به او از مذاکره ای همراه با لحنی تند و یا ترساندن افراد از عاقبت امور استفاده شود. امام در خطبه ۱۲۲ و پس از پافشاری خوارج بر شورش گری شخصاً به قرارگاه آنها رفته و با مذاکره مستقیم با متعارضین پیرامون توطئه‌ها و فتنه‌های ایجاد شده آنها را به وحدت دعوت نمودند (خطبه‌های ۵، ۳۶، ۸۳ و ۱۲۲).

بازده و نتیجه مرحله مدیریت نرم تعارض حل تعارض است؛ با بهره گیری از اطلاعات کسب شده در مرحله مدیریت ذهنی تعارض که در صورت نتیجه نگرفتن از روش‌های نرم و ادامه تعارض، مدیریت با استفاده از هر آنچه که در مراحل قبل کسب نموده است وارد مرحله مدیریت سخت تعارض می‌شود .

#### • مرحله مدیریت سخت تعارض :

پس از مدیریت نرم تعارض و نتیجه نگرفتن از آن مدیر به دنبال مقابله جدی و مقتدرانه با متعارضین و حل تعارض است و این درحالی است که ادامه تعارض و عدم برخورد مقتدرانه با آن

زیان‌های جبران ناپذیری بر حیات و ثبات سازمان یا جامعه وارد می‌کند. این مرحله که به عنوان مدیریت سخت تعارض معرفی می‌شود، دارای دو روش افشاگری و مقابله است:

**افشاگری:** در این روش مدیر با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری نموده در زمینه روانشناسی سران متعارضین و کسانی که از ایجاد تعارض سود می‌برند درصدد افشاگری و بیان خصوصیات، اهداف شوم و رذایل آنها به صورت شفاهی و یا کتبی برآمده و با آگاه کردن و ترساندن آنها از عاقبت کار به برخورد جدی جهت مقابله با تعارض می‌پردازد. شاید این تصور در ذهن ایجاد شود که افشاگری و بیان رذایل سران و رهبران تعارض از شخصیت و ویژگی‌های یک مدیر فاصله دارد آنهم در جامعه اسلامی که به عیب پوشی تأکید بسیار شده است اما باید در نظر داشت وقتی که فتنه و تعارض به مرحله ای می‌رسد که مدیریت نرم تعارض نیز بر آن کارساز نبوده و وحدت جامعه را تهدید کرده و ثبات و دوام آن را به خطر می‌اندازد، برای جلوگیری از مقابله مستقیم و سرکوب متعارضین، افشاگری روشی است که دارای تأثیری سریع بر افراد بوده و رهبران تعارض و یا کسانی را که از روی نادانی و ناآگاهی به دسته متعارضین ملحق شده اند را آگاه ساخته و مسیرشان را در جهت مطلوب تغییر می‌دهد و تعارض خاتمه می‌یابد؛ لذا افشاگری نه تنها یک روش بلکه سیاستی است که پس از مدیریت نرم تعارض و قبل از مقابله به منظور کاهش و یا حل تعارض می‌توان اجرا نمود.

حضرت علی (علیه السلام) در نامه‌های ۱۰ و ۳۷ نهج البلاغه کتباً سران تعارض را با افشاگری تیات، رذایل و اهداف آنها در ایجاد فتنه‌ها و تعارضات، به خاتمه دادن غائله دعوت و از ادامه کار برحذر داشتند؛ هم چنین ایشان در برخی از خطابه‌های خود شفاهاً به این امر می‌پرداختند تا حتی الامکان از مقابله و برخورد مستقیم و جدی جلوگیری نمایند (خطبه‌های ۵۱، ۲۲، ۱۷۴، ۱۳۷، ۲۰۰ و نامه ۱۰ و ۳۷).



مدیریت تعارض در سیره ی عملی حضرت علی (ع) از منظر نهج البلاغه / ۶۱

**مقابله:** زمانی که افشاگری نیز تأثیر گذار نبوده و یا تأثیر اندکی در حل تعارض داشته باشد مقابله یا سرکوب آخرین شیوه ای است که می توان اجرا نمود و شامل برخورد جدی و قاطع با متعارضین و شکستن سدّ تعارض به منظور ایجاد آرامش و حفظ وحدت جامعه و سازمان می باشد (خطبه ۶۶ و نامه ۳۶).

بازده و نتیجه مرحله مدیریت سخت تعارض، حل تعارض است.

شایان ذکر است که مدیریت تعارض امام علی (علیه السلام) به روش های فوق ختم نمی شود؛ بلکه ایشان در همه حال با روشن گری، اطلاع رسانی و آگاهی بخشیدن به افراد جامعه درصدد جلوگیری از بروز فتنه ها بوده و با آینده نگری شرایط را برای فرصت طلبان سخت می نمودند؛ از آن جمله خطبه ۸۳ نهج البلاغه است که به خطبه (غزّا) مشهور است و از شگفت آورترین خطبه های آن حضرت به شمار می رود و همچنین خطبه ۱۹۲ که آنرا خطبه (قاصعه) یعنی تحقیرکننده) می نامند و شامل هشدارها، نکوهش ها و اطلاعات گرانبهایی پیرامون مسائل اساسی فردی، دینی و اجتماعی می باشد و از دیگر خطبه های آن حضرت در این خصوص می توان به خطبه های ۱۵۱ و ۱۷۸ نهج البلاغه نیز اشاره نمود.

امام حتی پس از پایان مبارزه و سرکوب هایی که در جهت دفع تعارض انجام می دادند، با یاران خود و بازماندگان فتنه گران به صحبت و مذاکره برخاسته و به روشن گری های لازم در خصوص علل مقابله، اقدامات و مذاکرات انجام شده قبل از آن و دیگر مسائل مرتبط می پرداختند تا نه تنها کوچک ترین شبهه و سؤالی در ذهن افراد در زمینه حقیقت و حقانیت دفاع از ارزش های اسلامی و اجتماعی باقی نماند؛ بلکه آنان را نسبت به توطئه های آتی آگاه و هوشیار نماید که از آن جمله خطبه های ۵۰، ۹۳ و ۲۰۰ نهج البلاغه است.

یک مدیر یا رهبر موفق و توانا کسی است که بتواند پس از مدیریت ذهنی تعارض، با شیوه های مدیریت نرم تعارض به حل مسائل پرداخته و تا حد امکان کار را به مدیریت سخت تعارض

نکشاند؛ زیرا افشاگری و مبارزه ممکن است مسائل و مشکلات روحی و روانی زیادی برای افراد به دنبال داشته باشد و خود زمینه ساز فتنه‌ها و تعارضات دیگری شود. حضرت علی (علیه السلام) نیز در برخورد با فتنه‌ها و مشکلات همواره از مبارزه دوری می‌نمودند و سعی در حل مسائل با شیوه‌های نرمی هم چون مذاکره داشتند؛ مانند جنگ صفین که امام در خطبه ۵۵ نهج البلاغه به صراحت علت به تعویق انداختن جنگ و برخورد با فتنه را نه در ترس از مرگ و نه تردید در جنگ می‌دانند بلکه نیت اصلی خود را هدایت متعارضین و برگشتن آنها از راهی که می‌روند، عنوان می‌فرمایند.

با توجه به سبک مدیریت تعارض امام علی (علیه السلام) می‌توان دریافت که ایشان بنا به موقعیت و شرایط تعارضات ایجاد شده، نسبت به حل آنها اقدام می‌نمودند. شایان ذکر است که ایشان حتی در مدیریت نرم تعارض نیز از خواسته‌ها و منافع بحق خود و حکومت اسلامی کوتاه نیامده و یا به دنبال در نظر گرفتن تسهیلات برای متعارضین و یا معامله با آنها نبوده اند؛ بلکه به دنبال حل مسائل و فتنه‌ها با تشریح اوضاع، آگاه کردن افراد و یا مذاکره مستقیم در جهت حفظ وحدت جامعه بوده اند.

هرچند امروزه از روش‌هایی چون تسلط یا سلطه جویی و رقابت یا سلطه و زور در سازمان‌ها استفاده می‌شود و شاید بتوان این روش‌ها را با مراحل مدیریت سخت تعارض در برخورد با مسائل منطبق نمود ولی باید توجه داشت که به کارگیری هر یک از این روش‌ها بستگی به شرایط زمانی، مکانی و نوع تعارض ایجاد شده و خصوصیات متعارضین و طی مراحل ذهنی و نرم مدیریت تعارض و نتیجه نگرفتن از آنها دارد.

حضرت علی (علیه السلام) به عنوان مدیر و رهبر یک جامعه دینی و اسلامی بهره‌گیری از مراحل مدیریت سخت تعارض را به عنوان آخرین روش‌ها عنوان نموده و حتی الامکان در حل مسائل و مشکلات از روش‌های نرم، چون تفویض اختیار و مذاکره استفاده می‌نمودند؛ هرچند که در

مباحث مدیریتی روشی با عنوان میانجی گری یا دخالت شخص ثالث مطرح می شود؛ اما باید در نظر داشت که روش میانجی گری توسط شخص ثالث معمولاً برای تعارضات میان افراد یا میان گروهی استفاده می شود که مدیر خود شخصاً درگیر آن نیست و ممکن است تفویض اختیاری در این زمینه صورت نپذیرد و افراد خود شخصی را به عنوان میانجی گر انتخاب نمایند و یا از طرف سازمان معرفی شود و یا خود شخصاً در حل تعارض دخالت نماید ولی اینکه مدیر به عنوان یکی از سیاست ها و راهکارهای حل تعارض از تفویض اختیار استفاده کند. یکی از منحصر به فردترین روش های مدیریت تعارض حضرت علی (علیه السلام) است که اجرای آن نیاز به وجود مدیری موقعیت شناس، تیزهوش، آگاه به مسائل و توانا دارد که از موقعیت ها و شرایط به خوبی بهره گرفته و خود را مستقیماً درگیر برخورد با متعارضین نمی نماید و با تفویض اختیار به موقع به فرد اصلح و توانا، رشته امور اصلی را در دست خود گرفته و به عنوان ناظر و کنترل کننده به حل تعارض می پردازد.

نکته بارز دیگری که در مدیریت تعارض حضرت علی (علیه السلام) به چشم می خورد، توجه ویژه به مرحله مدیریت ذهنی تعارض است که زمینه شناخت مسیر و روش درست برخورد با تعارض را مشخص می کند. ایشان در رویارویی با مسایل تأکید بسیار بر توکل و حفظ تقوای الهی داشته و به نقش باورها و اعتقادات دینی و مذهبی در عملکرد مدیران و جایگاه توکل بر خدا در برابر مشکلات اهمیت خاصی می دادند. ایشان علاوه بر جوانب دینی و روانشناسی به جنبه های چون مشاوره، اصول گرایی، عدم شتاب زدگی در امور و جمع آوری اطلاعات و اخبار دقیق و درست نیز توجه خاصی می نمودند.

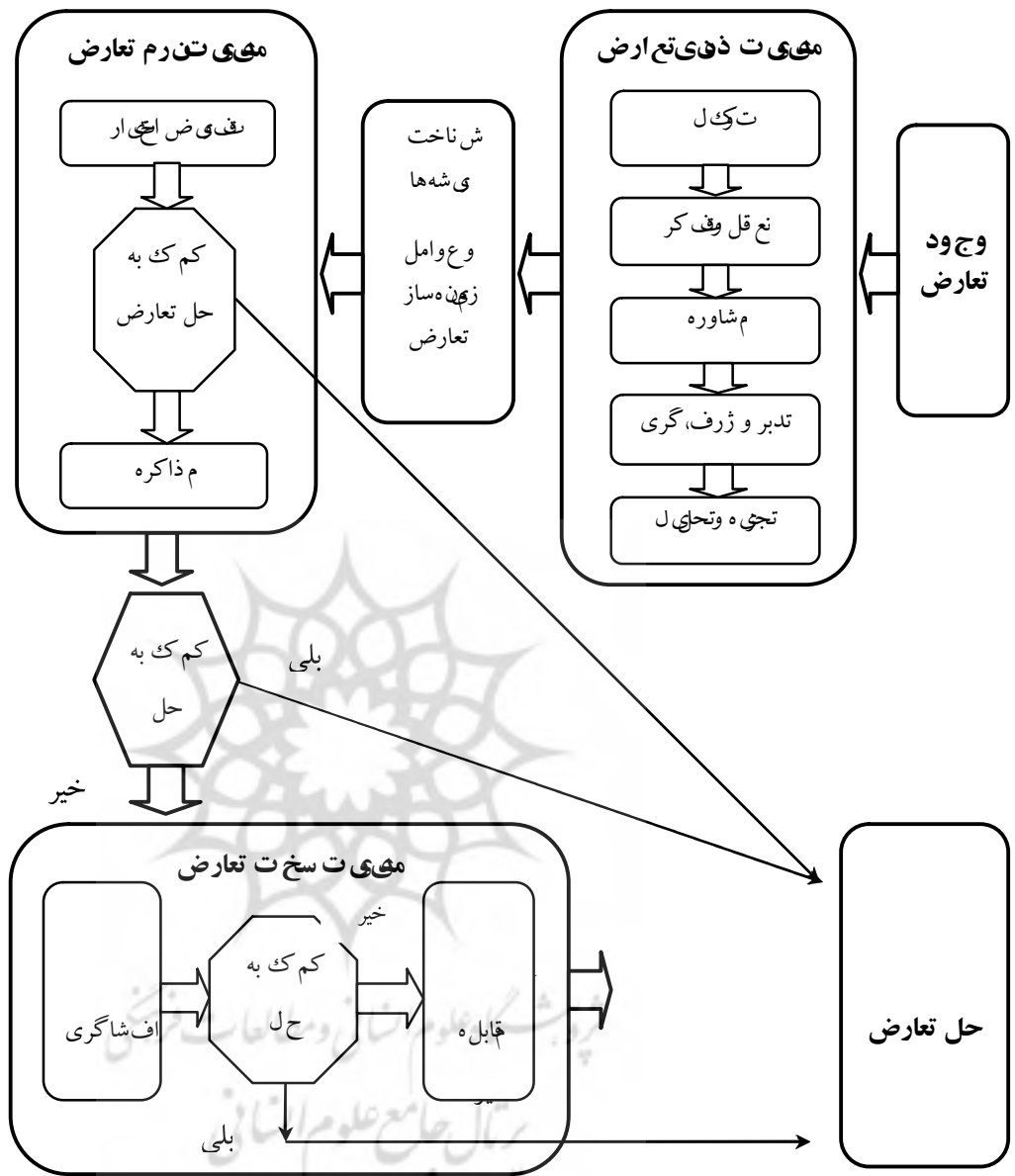
اگرچه در مدیریت به نقش عقلانیت، آینده نگری، ارزیابی دقیق، شناخت فرصت ها و تهدیدات و غیره در کارکردهایی چون برنامه ریزی و تصمیم گیری تأکید فراوان گردیده و مدیریت تعارض نیز خود نوعی تصمیم گیری در شرایط خاص به شمار می رود ولی غالباً در مراحل و سبک های

مدیریت تعارض تنها به نحوه ی برخورد با تعارض و یا حل موقتی مسائل اشاره شده و توجهی به جایگاه مدیریت ذهنی تعارض، خصوصاً حفظ ایمان و توکل به خدا، خردورزی و عقلانیت پیش از هر اقدامی برای حل تعارض نشده است؛ لذا نتیجه ای که از مرحله مدیریت ذهنی تعارض به دست می آید و نقش مهم و مؤثری در حل مسائل و مشکلات دارد، شناخت ریشه ها و عوامل زمینه ساز تعارض است که این امر ناشی از عقلانیت، خردورزی و آینده نگری در بعد مدیریتی آن و حفظ ایمان و توکل به خدا در بعد دینی آن است که در شیوه برخورد با کارشکنی ها و مدیریت تعارض امام علی (علیه السلام) کاملاً مشهود است.

مدل زیر شیوه ی مدیریت تعارض امام علی (علیه السلام) را با توجه به مراحل ذکر شده نشان

می دهد:





شکل ۱- مدل مدیریت تعارض در سیره ی عملی امام علی (علیه السلام) از منظر نهج البلاغه

منبع: مؤلف

## نتیجه گیری:

امروزه تعارض جزئی جداناپذیر از زندگی شخصی، اجتماعی و شغلی افراد است که مدیریت صحیح و به موقع آن می‌تواند هم برای شخص، هم برای جامعه و هم برای سازمانها مفید باشد؛ لذا آگاهی از اصول و روش‌های صحیح مدیریت تعارض و هم چنین شناخت عوامل زمینه ساز آن، نه تنها به حل و کاهش تعارضات می‌انجامد؛ بلکه از وقت و هزینه‌هایی که امروزه مدیران و سرپرستان برای این امر اختصاص می‌دهند، می‌کاهد.

این مقاله با بررسی نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های گهربار نهج البلاغه به این نتیجه دست یافت که حضرت علی (علیه السلام) عوامل بسیاری را زمینه ساز بروز فتنه‌ها یا همان تعارضات اجتماعی معرفی می‌نمایند که در چهار دسته عوامل فردی، میان گروهی، اجتماعی و مدیریتی قابل طبقه بندی می‌باشند. آنچه که از تعمق در هر یک از عوامل یادشده حاصل میگردد این است که ریشه اکثر این عوامل در دوری از ارزش‌های والای اسلامی و انسانی خلاصه می‌گردد. شیطان پرستی، بدعت گذاری، مسخ ارزش‌ها، عدم اتحاد، نفاق و دشمنی، نا آگاهی، اختلاف‌های میان گروهی، تکبر، حسادت، دنیاپرستی و خصوصیات منفی مدیران عواملی هستند که دین مبین اسلام، افراد را به شدت از آلوده شدن به آنها منع کرده و در قرآن مجید، نهج البلاغه و دیگر کتب دینی و اسلامی به کرات کسانی را که پای در مسیر هریک از کج روی‌های مذکور بگذارند، مورد مذمت قرار داده اند و این به دلیل عواقب و نتایج فرساینده و نابودکننده این عوامل برای جامعه و افراد است. این امر در خصوص سازمان‌ها هم که با افراد انسانی به عنوان اصلی ترین نیروی محرک سروکار دارند، صدق می‌نماید؛ بنابراین در قدم نخست آگاهی و شناخت از عوامل زمینه ساز تعارض، مسیر صحیح مدیریت آن را مشخص می‌کند. هرچند در عصر حاضر نظریه پردازان رفتاری و روانشناسی نیز پیش از بیان روش‌های مدیریت تعارض، بنا به دیدگاه و تحقیقات خود به بیان بستر و عوامل ایجادکننده تعارض در سازمان‌ها می‌پردازند و عواملی چون فردی، سازمانی، گروهی و غیره را در این خصوص برمی‌شمارند ولی شایان ذکر است که در تمام این عوامل نیز

نیروی انسانی است که با اندیشه، عقاید، نگرش و باورهای خود، زمینه ساز بروز تعارض در سازمان می‌باشد و این همان مطلبی است که حضرت علی (علیه السلام) با تأکید بر دوری انسان‌ها از برخی مسائل، آنرا در مقیاسی بسیار وسیع تر و با ادله‌ی دینی مطرح نموده است.

مدیریت تعارض فرآیندی است که نیاز به در نظر گرفتن شرایط افراد، سازمان و جامعه از یک سوی و شناخت صحیح عوامل ایجادکننده آن از سوی دیگر دارد که یکی از نکات شگفت‌انگیز مدیریت امام علی (علیه السلام) در برخورد با فتنه‌ها و کارشکنی‌های ایجاد شده در جامعه، توجه به تمام جوانب امر، شناخت کامل ریشه‌ها و حتی روانشناسی سران متعارضین است؛ بنابراین مدیریت تعارض ایشان را می‌توان به سه مرحله کلی تفکیک کرد که از مدیریت ذهنی تعارض آغاز و به مدیریت نرم و یا سخت تعارض می‌انجامد. در مدیریت ذهنی پس از توکل به خداوند و حفظ ایمان حتی در سخت‌ترین شرایط و توصیه آن به دیگران، اصلی‌ترین پیش‌نیاز مدیریت تعارض یعنی شناخت علل، عوامل و بستر ایجاد تعارض مورد توجه قرار گرفته و برهوشیاری، تعقل، عدم شتابزدگی، مشاوره صحیح، ارزیابی تمام جوانب و جمع‌آوری اطلاعات دقیق تأکید می‌گردد تا شرایط حل تعارض به بهترین وجه فراهم آید و در مدیریت نرم، با بهره‌گیری از شناخت و آگاهی کسب شده در مرحله قبل به حل تعارض با استفاده از روش‌هایی چون تفویض اختیار و مذاکره پرداخته و در مدیریت سخت تعارض، از افشاگری و یا مقابله برای فرونشاندن متعارضین و برقراری نظم و وحدت استفاده می‌نمایند؛ زیرا هر چه تعارض به حال خود رها شود، جوّ جامعه و سازمان برای نیل به اهداف ناامن‌تر شده و آثار مخرب و فرساینده بیشتری در برخواهد داشت.

یکی از دلایلی که امروزه بیشتر وقت مدیران در سازمانها به حل و مدیریت تعارض اختصاص یافته است، کثرت و یا افزایش روز افزون تعارض نیست؛ بلکه عدم مدیریت صحیح تعارض و ناآگاهی از شرایط و عوامل زمینه ساز آن در سازمان است که خود موجب تشدید و یا بروز

مشکلات جدیدتر می‌گردد؛ هرچند روش‌هایی چون رقابت، همکاری، اجتناب، نرمش، مصالحه و دیگر سبک‌های ارائه شده از سوی نظریه پردازان به حل و یا کاهش کیفی تعارض می‌انجامد ولی باید توجه داشت که انتخاب هر کدام بنا به شرایط و عوامل مربوطه، در ابتدا نیاز به مدیریت ذهنی تعارض دارد؛ یعنی بهره‌گیری از خردورزی و عقلانیت، سپس انتخاب مناسب‌ترین روش تا هم به حل تعارض منجر گردد و هم به کاهش کمی آن در سازمان.

در این مقاله ابتدا برخی دیدگاه‌های موجود در خصوص تعارض، انواع و عوامل زمینه ساز آن و هم چنین مدیریت تعارض مطرح و سپس عوامل ایجادکننده تعارض و مدیریت تعارض در سیره‌ی عملی حضرت علی (علیه السلام) از منظر نهج البلاغه به عنوان یکی از منابع گرانبهای اسلامی بررسی و بیان گردید.





## منابع و مآخذ

نهج البلاغه.

- ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹). **مدیریت تعارض**، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- جمالی زاده، احمد (۱۳۸۷). **تحلیل مبانی رفتارگرایی در سیره ی علوی**، کرمان: دانشگاه شهید باهنر کرمان.
- خدمتی، ابوطالب؛ پیروز، علی آقا؛ شفیعی، عباس (۱۳۸۲). **مدیریت علوی**، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- رایینز، استیفن. پی (۱۳۸۶). **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۴۳).
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲). **مدیریت تعارض و مذاکره**، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- سرمد، غلامعلی (۱۳۷۸). **روابط انسانی در سازمانهای آموزشی**، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- سیف، علی اکبر (۱۳۸۷). **روش تهیه پژوهشنامه در روانشناسی و علوم تربیتی**، تهران: دوران.
- شفیعی، عباس؛ خدمتی، ابوطالب؛ پیروز، علی آقا (۱۳۸۸). **رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی (سطح گروه)**، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- شهیدی، سید جعفر (۱۳۷۹). **علی از زبان علی یا زندگانی امیرمؤمنان علی (ع)**، تهران: انتشارات صدرا.
- شیرازی، علی (۱۳۷۳). **مدیریت آموزشی**، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.
- فخیمی، فرزاد (۱۳۸۳). **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات هستان.

مورهد و گریفین (۱۳۸۳). **رفتار سازمانی** (ویرایش جدید)، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا

معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.

هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت. ایچ (۱۳۷۸). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه قاسم کبیری،

تهران: جهاد دانشگاهی.

