

## نگرشی بر رویکرد اسلامی در مدیریت تعارض

(میری. عبدالرضا)<sup>۱</sup>. (سبزیکاران. اسماعیل)<sup>۲</sup>. (نصیریور. رضا)<sup>۳</sup>

۱- دکتری مدیریت بازرگانی، استادیار دانشگاه هوایی شهید ستاری، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

۳- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۵/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۸/۱۰)

### چکیده

تعارض از جمله مفاهیمی است که ریشه در زندگی بشر دارد. شکل‌گیری جوامع انسانی و حضور انسان در گروه‌های اجتماعی، همواره موجب تعارض شده است. سازمان‌ها به‌عنوان یکی از دستاوردهای زندگی اجتماعی بشر، بستر مناسبی برای ایجاد تعارض دارند. بر این اساس، مطالعات و پژوهش‌های گسترده‌ای در حوزه‌های مختلف مدیریت و رویارویی با تعارض انجام شده است. با این وجود، موضوع تعارض، کمتر از دیدگاه فرهنگی و بر مبنای آموزه‌های دینی (به‌ویژه دین مبین اسلام) موردتوجه قرار گرفته است. این پژوهش با رویکرد توصیفی-کتابخانه‌ای و با توجه به تأثیرپذیری مدیریت تعارض از متغیرهای فرهنگی و بومی، تلاش دارد تا از منظر مفاهیم دینی-اسلامی به بررسی و جمع‌بندی مدیریت تعارض، بپردازد. در واقع، بهره‌مندی از فرهنگ غنی اسلامی در مراودات و رفتارهای اجتماعی (به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد فرهنگی کشور)، می‌تواند نقشی اساسی در مدیریت تعارض داشته باشد. بر این اساس تلاش خواهد شد تا پس از بررسی مختصر نظریه‌ها و الگوهای تعارض، این فرآیند با رویکردی اسلامی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در انتها بر اساس این آموزه‌ها، راهکارهایی در جهت مدیریت بهینه فرآیند تعارض سازمانی ارائه شده می‌شود.

واژگان کلیدی: تعارض<sup>۱</sup>، اسلام<sup>۲</sup>، مدیریت تعارض<sup>۳</sup>، مدیریت تعارض اسلامی<sup>۴</sup>

### ۱- مقدمه

تعارض آن‌گونه با زندگی بشر عجین شده است که می‌توان گفت زندگی عاری از تعارض پدیده موهومی است. تصور دنیایی که در آن هیچ‌گونه اختلاف و تعارضی وجود ندارد، برابر با دنیایی بدون پیشرفت، تعاملات سازنده، دیدگاه‌های منتقدانه، بررسی مشکلات، موانع و حل مسائل خواهد بود. در

این شرایط، آیا آینده‌ای به‌جز انحطاط قابل تجسم است؟ بنابراین زندگی و جهان بدون تعارض وجود ندارد. بشر خواسته یا ناخواسته در معرض تعارضات گوناگون قرار دارد و همواره در اندیشه چگونگی مواجهه با تعارضات است. از این‌رو است که لوس و رای‌فا جایگاه آن را در اندیشه انسان والا و پس از خدا و عشق دانسته‌اند [۳۱]. احتمالاً شنیدن واژه تعارض در ذهن، تداعی‌کننده دعوا، جنگ و آشوب است. اما این‌ها تنها جنبه‌های خشن تعارض و نتایج آن می‌باشد. بشر امروزی با مجموعه‌ای پیچیده و ظریف از تعارضات روبروست. شواهد نشان می‌دهد، انسان‌ها در اکثر مواقع جهت پاسخ‌گویی اثربخش و مدیریت تعارض، ناتوان جلوه می‌دهند [۴۸]. شاید در این شکست، علت اصلی عدم آگاهی نسبت به ماهیت تعارض یا چگونگی رویارویی با آن باشد.

سازمان‌ها تحت تاثیر محیط پیرامون و ویژگی‌های انسانی و فنی درون خود، مجبور به تغییر مستمر و رویارویی با تعارضات گوناگون هستند و سعی در به‌کارگیری سودمندانه تعارضات یا حذف آگاهانه آنان دارند. مطالعات نشان می‌دهد در بیش از پنجاه درصد کارکنان، در صورتی‌که چنانچه مدیر از عملکردشان انتقاد کند واکنش دفاعی از خود بروز می‌دهند [۵]. تی جاس ولد معتقد است تغییر به تعارض و تعارض به تغییر منجر می‌شود [۴۸]. با توجه به این موضوع، دو مسأله رخ می‌دهد. نخست اینکه؛ تعارضات چگونه از تغییر به‌وجود آمده و چطور مدیریت می‌شود و دوم؛ چگونه می‌توان تعارضات هدف‌مندی در جهت تغییرات دلخواه به‌وجود آورد؟ نکته مهم این است که تعارضات همان‌طور که می‌تواند باعث شکوفایی گردد، در عین حال ممکن است به نابودی یک سازمان منجر شود. به‌همین سبب است که مدیران مجبورند بیش از یک پنجم زمان خود را به حل تعارضات بپردازند [۴۵].

بر این اساس و جهت رویارویی با تعارض، راهبردها و تئوری‌های فراوانی ارائه شده است. گروهی معتقدند که راهبردهای مدیریت تعارض تجویزی بوده و مدیر باید با توجه به شرایط هر سازمان به انتخاب شیوه مناسب برای رویارویی با آن بپردازد. در مقابل، تفکر غالب این است که راهبرد انتخابی با تعارض ریشه در خصوصیات و شخصیت فرد دارد [۴۲]. به‌کارگیری روش‌هایی که با خصوصیات و شخصیت فرد همخوانی ندارد، خود چالشی است که ممکن است به ایجاد تعارض درون‌فردی منجر گردد.

راه‌حل این چالش، ارائه روش‌های نزدیک با خصوصیات و اعتقادات فرد به‌کارگیرنده است تا فرد بتواند درک بهتری از راهبردها داشته باشد. به‌همین سبب است که به‌موازات روش‌های مدیریت غربی، روش‌های بومی، منطقه‌ای و مذهبی، در حال شکل‌گیری و رشد می‌باشد. از جمله مدل‌های اسلامی تعارض، که با باورها و تفکرات فرهنگی جامعه ارتباط تنگاتنگی دارند، می‌تواند کمک شایانی به افراد و مدیران نماید. در این مقاله، جهت آشنایی با تعارض و مدیریت آن، به معرفی برخی از مدل‌های این حوزه از منظر اسلامی پرداخته می‌شود و سپس با توجه به آموزه‌های الهی دین مبین اسلام، راهکارهایی در جهت مدیریت اثربخش تعارض ارائه می‌شود.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- نگاهی به مفهوم تعارض در سازمان

گاردنیر و سیمونز معتقدند تعارض، هرگونه تضاد در علایق، اهداف و اولویت‌های فردی، گروهی و سازمانی و یا هرگونه ناهمخوانی موجود در وظایف و فعالیت‌ها و فرآیندها است [۲۳]. تفاوت در دیدگاه‌ها منجر به ایجاد تعارض می‌گردد [۲۲]. در حقیقت تعارض فرآیندی است که در آن یک گروه، احساس می‌کند عقایدش تحت تأثیر منفی گروه‌های دیگر قرار گرفته است، یا گروهی دیگر مانع دستیابی به آن عقاید می‌باشد [۵۱]. تعارض زمانی ایجاد می‌شود که منافع و علایق شخصی یک طرف به‌شکل مشابه با منافع و علایق طرف‌های دیگر به‌دست نیاید [۲۷]. از نظر رابینز، تعارض فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به‌وسیله فرد «الف» انجام می‌شود تا تلاش‌های فرد «ب» را خنثی کند. البته وی موجودیت تعارض را در گروه فرض نموده است. بر این‌اساس اگر کسی از وجود تعارض اطلاعی نداشته باشد، در آن صورت تعارضی وجود نخواهد داشت [۷]. به بیان دیگر، در راستای حل تعارض مدیر باید پنج عامل مهم را شناسایی کند: ۱- طرفین درگیر در تعارض، ۲- دلایل به‌وجود آمدن تعارض، ۳- زمان و میزان تقابل طرفین تعارض، ۴- استراتژی‌های طرفین تعارض به‌منظور پیش‌بینی رفتارهای بالقوه احتمالی طرفین تعارض، ۵- نتایجی که این فعل و انفعالات می‌تواند داشته باشد [۲۸].

بدیهی است تعارض در حال شکل‌گیری و پیشگیری احتمالی از آن، ساده‌تر از آن است [۳۹]. از طرفی موضوعاتی که در آغاز تعارض مطرح می‌شوند اغلب موضوع اصلی نیستند و بنابراین مصالحه

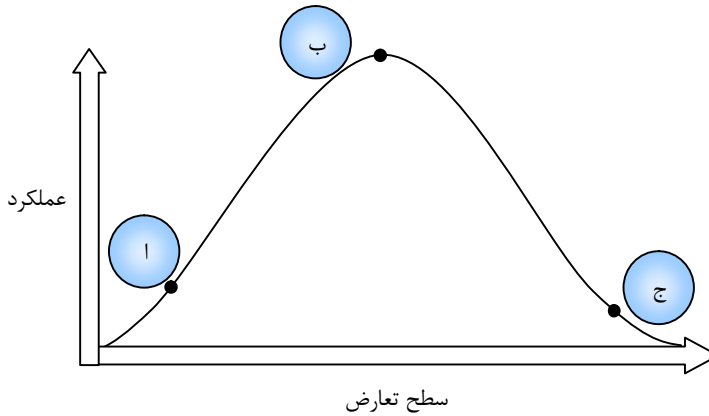
زود هنگام مانع تشخیص کامل و کشف مسائل اصلی می‌گردد [۸]. به منظور حل این چالش، مدیر باید تعارض و عوامل به وجود آمده آن را بهتر بشناسد. همچنین لازم است منابع بالقوه آن را شناسایی کرده و آماده رویارویی با آن باشد.

تعاریف تعارض در موضوعاتی چون کمیابی، مخالفت، مانع، ناسازگاری منابع یا هدفها مشترکند [۸] و معمولاً مهمترین تفاوت آن‌ها، حول محور قصد و نیت است؛ یعنی آیا مانع تراشی، عمدی است یا از شرایط ناشی می‌شود [۴۰]. به طور کلی، در هر تعارض سه پدیده مشترک دیده می‌شود؛ اول - ورود دو یا چند طرف به جدالی که جنبه‌های متضاد دارد. دوم - درجه‌ای از هم‌پوشانی وظایف و منابع و وابستگی متقابل که اجازه دخالت طرفین در امور یکدیگر را فراهم می‌کند و سوم - پدیده کمیابی منابع مورد استفاده مشترک طرفین از قبیل منابع مالی، انسانی و اعتبارات [۱۹].

در گذشته این دیدگاه وجود داشت که تعارض همواره نامطلوب است. دیدگاه سنتی<sup>۶</sup> حاکم اعتقاد داشت که انجام کار مطلوب در سازمان مستلزم حذف تعارض است و این مهم را از وظایف مدیران می‌دانست. این دیدگاه تعارض را قابل احتراز می‌شمرد و بر حل سریع تعارض به‌شکل ممکن و در هر زمان ممکن تاکید داشت [۴۵]. این دیدگاه کم‌کم جای خود را به دیدگاه انسان‌گرایان<sup>۷</sup> داد. این دیدگاه پدیده تعارض را امر طبیعی می‌دانست و اعتقاد داشت که از بین بردن کامل تعارض غیرممکن است؛ و از طرفی در برخی موارد تعارض می‌تواند به نفع گروه باشد [۴۰]. دیدگاه غالب امروزی که جایگزین دیدگاه انسان‌گرایان گردیده، دیدگاه تعامل‌گرایان<sup>۸</sup> است که اعتقاد دارند، حفظ سطح معینی از تعارض می‌تواند گروه را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به‌خود نگاه دارد [۴۱]. در دیدگاه جدید تعارض غیر قابل احتراز است. برای انجام کار مطلوب، سازمان نیاز به وجود تعارض دارد و وظیفه مدیر اداره تعارض به نفع مطلوب است [۴۵]. با نگاهی به دیدگاه غالب کنونی روشن است که باید طیفی برای تعارض در نظر گرفت که در یک سمت تعارضات سازنده و سمت دیگر تعارضات ویران‌گر قرار دارند. شاخص ارزیابی تعارض در این پیوستار، عملکرد گروه است. یعنی اگر تعارض هدف گروه را تقویت کند و عملکرد را بهبود بخشد، آن را سازنده<sup>۹</sup> و اگر مانع از عملکرد مناسب گروه گردد، آن را مخرب یا ویران‌گر<sup>۱۰</sup> می‌نامند.

لازم به ذکر است که هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد [۴۱]. وجود تعارض کم، منجر به حذف خلاقیت، بی‌تفاوتی و از دست رفتن زمان‌بندی در برنامه‌ها

می‌گردد. از طرفی، تعارض بالا، منجر به کاهش کارایی سازمان به‌واسطه درگیری‌های داخلی سیاسی، نارضایتی، کاهش کار تیمی و میزان بالای جابه‌جایی می‌شود. مدیریت باید با ایجاد تعارض سازنده کارکنان را ترغیب کند تا با ارتقای میزان رقابت و سطح تلاش خود به نتایج مطلوب‌تری دست یابند [۱۲]. نوع و سطح مناسبی از تعارض به کارکنان در جهت‌های سازنده، انرژی می‌بخشد [۱۸]. شکل ۱ نوعی رابطه میان میزان تعارض و نتایج حاصله از آن را نشان می‌دهد.



شکل ۱- رابطه میان تعارض و عملکرد

شرح نمودار فوق در جدول شماره یک ارائه شده است؛

جدول ۱- رابطه تعارض و عملکرد

وضعیت	سطح تعارض	نوع تعارض	ویژگی‌های گروه	نتایج عملکرد
الف	خیلی کم	مخرب	بی تفاوت و بی‌اعتنا به تغییرات و فاقد هرگونه نظر جدید	ضعیف
ب	متوسط	سازنده	تمایل به رقابت سالم و انتقادپذیر و خلاق، آماده برای پذیرش شرایط تغییر	عالی
ج	زیاد	مخرب	عدم تمایل به همکاری و رشد کدورت، جابجایی زیاد و عدم رضایت	ضعیف

## ۲-۲- گونه‌شناسی تعارض

تعارض در سطوح مختلفی روی می‌دهد، این سطوح عبارتند از: تعارض درون‌فردی، تعارض بین‌فردی، تعارض درون‌گروهی، تعارض بین‌گروهی، تعارض درون‌سازمانی، تعارض بین‌سازمانی و تعارض بین‌المللی [۳۹]. تعارض درون‌فردی زمانی روی می‌دهد که فرد میان دستیابی به چند خواسته و هدف و گریز از عواقب منفی برخی پیامدها مردد می‌گردد. مهمترین جنبه‌های تعارض بین‌فردی که به رویارویی افراد به هم می‌انجامد، از تعارض بین نقش‌ها ناشی می‌شود که از انتظارات متفاوت افراد از نقش‌های یکدیگر و کارهایی که باید انجام دهند ناشی می‌شود. تعارض درون‌گروهی به برخوردهای میان افراد گروه اشاره دارد و مهمترین دلیل آن را می‌توان، ابهام در هدف گروه و جایگاه افراد در درون گروه دانست. تعارض بین‌گروهی رایج‌ترین تعارض در درون سازمان‌ها است [۶]. این نوع تعارض معمولاً در مدیریت اتحادیه‌ها بیشتر دیده می‌شود که عموماً از برخورد میان گروه‌های رسمی و غیررسمی با یکدیگر ناشی می‌شود [۳۵].

تعارض درون‌سازمانی شامل تعارض فرد با سازمان یا گروه‌های درون سازمان است که در سطح سازمان روی می‌دهد. این تعارضات می‌تواند در سطوح سلسله‌مراتب سازمانی (تعارض عمودی)، در یک سطح سازمان (تعارض افقی) یا بین نیروهای صفی و ستادی (تعارض صف و ستاد) روی دهد. تعارضات بین‌سازمانی منعکس‌کننده رقابت بین سازمان‌های مختلف در ادامه فعالیت و کسب بازار و برخورد بین سازمان‌ها و اتحادیه‌ها است. تعارض بین‌المللی زمانی روی می‌دهد که منافع دو ملت روبروی هم قرار می‌گیرد: این تعارض، در مدیریت پروژه‌های بین‌المللی بسیار شایع بوده و از عوامل زیادی ناشی می‌شود [۳۹].

رایبند ارتباطات ضعیف را عامل اصلی تعارض می‌داند. عوامل ایجادکننده تعارض را می‌توان به دو گروه تقسیم‌بندی کرد: عوامل ساختاری و عوامل مراددهای [۲۰]. رقابت برای منابع، ابهام در مسئولیت شغلی، تفاوت در اهداف، وابستگی متقابل و سیستم‌های پاداش از مهمترین عوامل ساختاری هستند. عوامل مراددهای شامل ارتباطات اشتباه برانگیز، لج‌بازی‌ها، نسبت اشتباه دادن به دیگران، تفاوت در ارزش‌ها و ادراک و شیوه‌های متفاوت رفتاری افراد می‌باشد [۱۲]. تعارض مثبت به افزایش تلاش، احساس نشاط، درک بهتر دیگران، ایجاد انگیزه و تحریک تفکر انتقادی منجر می‌شود.

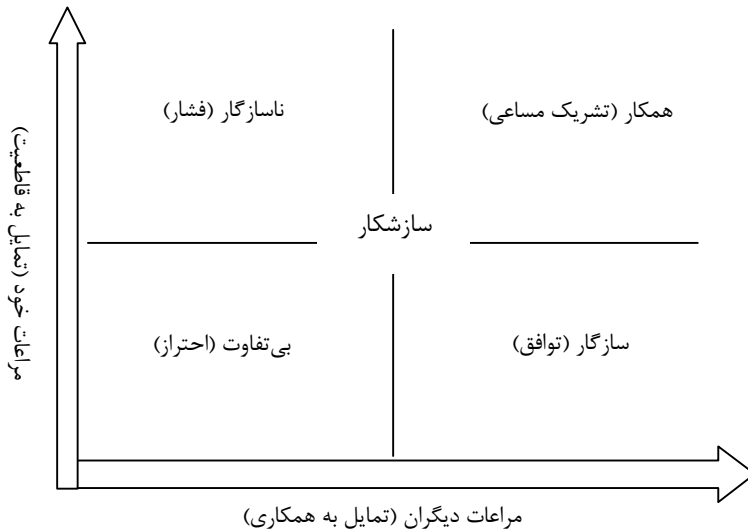
و تعارض منفی به کاهش بهره‌وری و تضعیف ارتباطات و ایجاد احساس منفی و استرس منجر می‌شود [۲۵].

### ۳-۲- رویارویی با تعارض و مدیریت آن

بی‌توجهی به پدیده تعارض یا رویارویی صرف حقوقی و قانونی با آن هیچکدام نمی‌تواند آن را به شکل کارآمد حل کند. به‌همین دلیل، سازمان‌ها به ایجاد سیستمی برای مدیریت اثربخش تعارض پرداخته‌اند [۴۴]. البته، گذشت زمان و تغییر در دیدگاه‌ها، موجب دگرگونی سیستم‌ها و جایگزینی «مدیریت تعارض»<sup>۱۱</sup> به جای «حل تعارض»<sup>۱۲</sup> شده است.

در گذشته و تحت تاثیر دیدگاه سنتی مدیران به دنبال «حل تعارض» بودند. میان «حل تعارض» و «مدیریت تعارض» تفاوت وجود دارد [۴۱]. «حل تعارض» شامل کاهش، حداقل رساندن و حذف کامل تعارض می‌باشد. در «حل تعارض» تعارض است. این در حالی است که مدیریت تعارض به دنبال طراحی یک استراتژی مؤثر برای به‌کارگیری تعارضات سازنده و به حداقل رساندن تعارضات ویرانگر یا تبدیل آن به تعارضات سازنده، جهت بالابردن یادگیری و بهره‌وری سازمان است [۳۷]. یادگیری شیوه مهار موفق تعارضات مانند دیگر فعالیت‌های مدیریت تنها از طریق تجربه حاصل می‌شود. اگر چه آگاهی از مفاهیم و تکنیک‌ها در قدم اول لازم است، اما نمی‌توانند جایگزین تمرینات عملی گردند [۴۹]. مدیریت تعارض شامل هر فعالیتی از طرفین تعارض یا گروه‌های سوم میانجی برای کنترل و حل تعارض است که از سازوکارهای مستقیم آن می‌توان به مذاکره، وساطت و داوری اشاره نمود. همچنین روش‌های غیرمستقیم مدیریت تعارض نیز شامل کم کردن وابستگی، توجه به اهداف مشترک، مراجعه به سلسله‌مراتب، طراحی مجدد سازمان و اعمال تغییرات در مقررات و رویه‌های سازمان است [۱۹]. در جلوگیری از بروز یا مهار تعارض، طرفین تعارض و مدیران تأثیرگذار هستند. طرفین تعارض به‌وسیله مدیریت خویشتن شامل بالابردن قابلیت‌های اعتماد و اطمینان، بهبود مهارت‌های ارتباطی و یادگیری عرضه مناسب عقایدشان خود را برای شرایط تعارض آماده می‌کنند و مدیران نیز باید به‌وسیله مدیریت خارجی شامل طراحی ابزار تعهد و فراهم نمودن اطلاعات کافی و درست آنان را یاری کنند [۲۸].

مدیران برای حفظ سطح تعارض مورد نظر خود به ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده دست می‌زنند. تعارض برنامه‌ریزی شده، تعارضی است که به ایجاد گزینه‌های مختلف بدون توجه به احساس شخصی مدیر منجر می‌شود [۲۱ و ۲۲ و ۳۱]. همچنین هدف آن جلب مشارکت کارکنان به منظور خلق ایده‌های منتقدانه بر اساس واقعیت‌های موجود بدون دخالت اعتقادات سیاسی و اصول شخصی است. سبک‌های مدیریت تعارض را با توجه به دو عامل میزان مراعات نظر دیگران و توجه به نظر خود می‌توان به پنج سبک احتراز یا بی تفاوت<sup>۱۳</sup>، ناسازگار یا فشار<sup>۱۴</sup>، سازش‌کار<sup>۱۵</sup>، سازگار یا توافق<sup>۱۶</sup> و همکار یا تشریک مساعی<sup>۱۷</sup> تقسیم کرد [۳ و ۱۲ و ۳۶ و ۳۹]، که در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۲- سبک‌های پنجگانه مدیریت تعارض

اثر بخشی هیچ یک از سبک‌های مدیریت قابل تعمیم به شرایط دیگر نیست و هیچ یک از سبک‌ها را نمی‌توان بهترین گزینه دانست. هر یک دارای نقاط قوت و ضعف‌هایی در شرایط مختلف هستند. طبق مطالعات بومی، روش همکار یا تشریک مؤثرترین شیوه مدیریت تعارض است [۶]. جدول دو به بررسی اجمالی نقاط قوت، ضعف و زمان‌های مفید برای استفاده این سبک‌ها می‌پردازد [۳ و ۱۲].



جدول ۲- بررسی نتایج سبک‌های پنج‌گانه مدیریت تعارض

سبک‌های پنج‌گانه	نوع رفتار	شرایط پیشنهادی در به‌کارگیری	نقطه قوت اصلی	نقطه ضعف اصلی
بی‌تفاوت (احتراز)	عدم تمایل به همکاری و در عین حال نداشتن خواسته‌ای با هدف دور ماندن از تعارض، ترویج فرهنگ خنثی و بی‌اثر بودن	مناسب برای حل مسائل جزئی یا زمانی که هزینه حل تعارض بیش از منافع حاصل از حل آن است، این سبک برای حل مسائل حساس و مشکل نامناسب است.	جهت روشن شدن مسائل دو پهلو و مبهم برای مدیران زمان فراهم می‌کند	راه‌حل موقتی است و ممکن است به رشد بیشتر مشکل منجر شود
ناسازگار (فشار)	تشویق فرهنگ برد و باخت و استفاده از قدرت جهت اعمال رای	برای زمانی مناسب است که لازم باشد تصمیماتی با مقبولیت عمومی کم بگیریم یا در مضیقه زمانی هستیم و یا برای مشکل حاد باید به طور سریع تصمیم گیری شود. این سبک برای محیط‌های باز و مشارکتی نامناسب است.	سرعت بالا در رویارویی با مسأله	در بسیاری از مواقع باعث ایجاد کدورت و دشمنی می‌شود
سازگار (توافق)	سعی در حل عدم توافق‌ها با تکیه بر توافقات، نادیده گرفتن خواسته‌های خود برای جلب رضایت دیگران	مناسب برای زمانی که مدیر بخواهد در آینده امتیازی از طرف مقابل بگیرد و یا شرایطی که به نفع مدیر نیست. این سبک برای حل مسائل حساس و مشکل نامناسب است	تقویت فعالیت‌های سازمانی، رضایت‌مندی طرف‌های مقابل	راه‌حلی موقت بوده و برای مسائل اساسی جواب‌گو نیست
همکار (تشریح مساعی)	علاقه طرفین هم راستاست و همکاری در سطح بالایی بین طرفین انجام می‌شود	کارکرد این سبک به میزان ابهام و پیچیدگی هدف بستگی دارد. هر چه میزان ابهام و پیچیدگی هدف کاهش یابد، این سبک کارکرد بهتری خواهد داشت.	اثر بلند مدت دارد و بیشتر به مسائل اصلی می‌پردازد تا به فرضیه‌های ذهنی.	بسیار زمان‌بر و پرهزینه است.
سازشکار	تبادل امتیاز بین طرفین و سعی در رضایت نسبی هر دو طرف، تشویق فرهنگ برد- برد	در شرایطی مناسب است که طرفین هدف‌های متضادی دارند یا دو طرف تعارض از قدرت یکسانی در مواضع برخوردارند. استفاده بیش از اندازه از این سبک به ورود به دور تسلسل در فعالیت‌ها و چانه‌زنی‌های بی‌نتیجه منجر می‌شود.	فرآیندی دموکراتیک بوده و بازنده ندارد	راه‌حلی موقت بوده و باعث جلوگیری از ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه برای مسأله می‌شود.

#### ۲-۴- اسلام و مدیریت تعارض

در تعمیم‌پذیری سبک‌های مدیریت تعارض بین خبرگان، اتفاق نظر وجود ندارد و به نظر می‌رسد هر کدام از محققین با توجه به نمونه آماری و منطقه جغرافیایی خویش به نتایج مختلفی در خصوص میزان تأثیر عواملی چون جنسیت، ملیت، مذهب، سطح تحصیلات و یا دیگر عوامل فرهنگی، شخصیتی و موقعیتی دست یافته‌اند. به‌عنوان مثال برخی از تحقیقات نشان داد که جنسیت در انتخاب سبک و چگونگی رویارویی با تعارض نقشی ندارد [۳۹]. در حالی که در تحقیقات دیگر به این تأثیر اشاره شده است [۴۲ و ۴۷ و ۵۰].

اسلام به‌عنوان یک مکتب انعطاف‌پذیر فکری به افراد اجازه می‌دهد که از فنون گوناگونی برای رویارویی با تعارض استفاده کنند، مشروط بر آنکه این فنون با ارزش‌ها و اصول اسلامی منافاتی نداشته باشند [۱۵ و ۲۹ و ۵۲]. برخی از مدل‌های اسلامی رویارویی با تعارض عبارتند از مدل سلام (SALAM) و مدل S.N.T و مدل پویای حل تعارض؛ در ادامه به معرفی و تحلیل این مدل‌ها پرداخته می‌شود.

#### ۱-۴-۲- مدل اسلامی مدیریت تعارض «سلام» (SALAM)

نام اختصاری این مدل برگرفته از حروف اول پنج مرحله رویارویی با تعارض است که با معنای «سلام» که تداعی‌گر صلح و آشتی است، هم مفهوم شده است. مدل «سلام» نوعی شیوه نظام‌مند در مورد نگرش به تعارض و نحوی رویارویی با آن است. البته با فرض این که تمامی طرفین درگیر در تعارض تمایل و دستیابی به یک نتیجه عادلانه را داشته باشند.

S	• سنجدیدن و بیان دیدگاه تعارض
A	• اتفاق نظر در مورد وجود تعارض
L	• لزوم گوش دادن فعال، یادگیری و فهم تفاوت‌ها
A	• اندرز و نصیحت کردن یکدیگر
M	• محدود کردن و به حداقل رساندن حوزه عدم موافقت‌هایی که ممکن است منجر به خشونت یا انزوا شوند.

شکل ۳ - مدل اسلامی رویارویی با تعارض «سلام» (SALAM)

اولین حرف (S) برگرفته از «سنجیدن و بیان دیدگاه تعارض»<sup>۱۸</sup> است این تصور که از ابتدا می‌توان از تمامی ماهیت و عناصر تشکیل‌دهنده تعارض مطلع بود اشتباه است؛ بلکه باید به طرفین فرصت داده شود تا به بیان دیدگاه‌های‌شان بپردازند. چنان‌چه گفته شد اسلام؛ افراد را از ارتکاب به کاری که نسبت به آن آگاهی ندارند منع می‌نماید. بر این اساس، در این مرحله بدون بیان موافقت یا عدم موافقت نسبت به دیدگاه‌ها، طرفین تنها به بیان واضح و روشن تعارض می‌پردازند. این بیان منجر به مشخص شدن ماهیت، اندازه و منابع تعارض، فهمیدن مشکل و میزان عدم توافق می‌گردد. از طرفی، گاهی اوقات تعارضات تنها با بیان روشن و واضح عوامل و منابع موجد آنها برطرف می‌شود و طرفین تعارض به این نتیجه می‌رسند که در شرایط کنونی و بدون تلاش برای تغییر به فعالیت ادامه دهند.

حرف دوم (A) به معنای «تفاهات نظر در مورد وجود تعارض»<sup>۱۹</sup> است. در این مرحله لازم است مسئله مورد تعارض از خصوصیات و ویژگی‌های فردی جدا شود. یک راهکار مؤثر برای این منظور می‌تواند، قرار دادن طرفین تعارض در موضع یکدیگر و نگاه عادلانه از طرف مقابل به مسأله باشد. هدف این است که تمامی طرفین به‌دور از تأثیر عوامل فردی، تنها روی مسئله متمرکز شوند.

حرف سوم (L) برگرفته از مرحله سوم یعنی «لزوم گوش دادن فعال و درک یادگیری تفاوت‌ها»<sup>۲۰</sup> است. این مرحله سخت‌ترین بخش این مدل محسوب می‌شود. در اکثر مواقع، افراد به‌جای تلاش در گوش دادن، درک و یادگیری از گفتار طرف مقابل، منتظرند تا نوبت به آنها رسیده و از مواضع خود دفاع نمایند. راه‌حل این موضوع، تمسک دوباره به ارکان اساسی اسلام است. استفاده از سنت مورد تاکید در اسلام به‌نام «مشورت» و «شورا»، با تمرکز بر مسأله و پرهیز از انحرافات می‌تواند راهگشا باشد. بدین منظور طرفین تعارض باید به درجه بالاتری از تمایل به همکاری دست یافته و سعی نمایند به‌کمک یکدیگر با موضوع تعارض روبرو شوند. حسن این روش در آن است که طرفین به کمک خلاقیت، معلومات، تجربه و ذکاوت شخصی‌یشان به‌جای رویارویی با یکدیگر، در کنار هم به حل مسأله می‌پردازند. «مشورت» خواص پویایی و پیش‌گیرندگی دارد. البته زمانی مؤثر خواهد بود که طرفین دست از تعصب و پافشاری بی‌دلیل بر مواضع خود بردارند و در رویارویی اثربخش با مسئله همکاری کنند.

حرف چهارم (A) برگرفته از «اندرز و نصیحت کردن یکدیگر»<sup>۲۱</sup> یعنی مرحله چهارم است. در این مرحله توافق شکل می‌گیرد. بر این اساس، باید موازین و اصول اسلامی مد نظر قرار گرفته و از طرفی

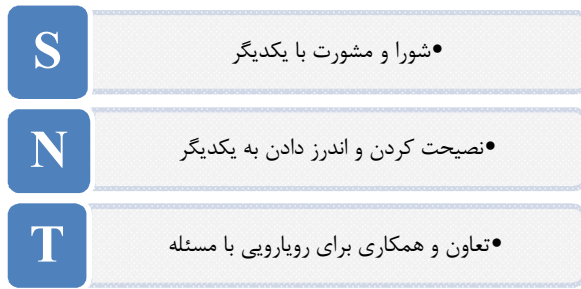
باید افراد به‌خاطر داشته باشند که ممکن است نصیحت کننده برحق نباشد و نیز پافشاری نابه‌جا می‌تواند نتیجه عکس به‌بار آورد.

به‌رحال این مرحله که خود برگرفته از آموزه‌های اساسی اسلام از جمله نصیحت، امر به معروف و نهی از منکر است می‌تواند دو نتیجه را ایجاد نماید. نخست؛ دستیابی به یک حوزه مشارکتی به‌وسیله ارائه پیشنهادها سازنده به طرف مقابل جهت رویارویی با مسأله و دستیابی به اهداف مشترک و دوم؛ همکاری مشترک طرفین به‌وسیله تمرکز بر نقاط مورد توافق.

حرف آخر (M) برگرفته از مرحله پنجم و پایانی این مدل یعنی «محدود کردن و به‌حداقل رساندن عدم توافق‌هایی است که به درگیری یا گوشه‌گیری و انزوا منجر می‌شود»<sup>۲۲</sup>. هدف یافتن توافق در جنبه‌های تعارض است. پرخاشگری هر یک از طرفین و یا گوشه‌گیری و انزوای آنها می‌تواند مدیر را از رسیدن به نتیجه مناسب باز دارد. تا زمانی که طرفین به اندازه کافی تمایل به دستیابی به حل مسأله نداشته باشند، مدیر نمی‌تواند به راه‌حل‌های بلندمدت دست یابد. در این شرایط مدیر مجبور است برای کسب زمان جهت آمادگی بیشتر در رویارویی با تعارض تنها به راه‌حل‌های کوتاه‌مدت بسنده نماید. این مشکل می‌تواند از طریق ایجاد توافق در خصوص جنبه‌های مختلف تعارض و حداقل کردن جنبه‌هایی که طرفین بر موضع خود پافشاری می‌کنند تا حدی مرتفع شود [۱۶ و ۳۹].

#### ۲-۴-۲- مدل اسلامی رویارویی با تعارض اس.ان.تی (S.N.T)

این مدل بیشتر از آن که دنبال رویارویی با تعارض باشد، یک شیوه کارآمد برای ایجاد تعارضات سازنده است. این مدل نیز مانند مدل «سلام» نام خود را از اختصار حروف اول سه مرحله‌ی خود گرفته است (شکل ۴). حرف آغازین (S) بیانگر مرحله اول «شورا» می‌باشد و شامل برگزاری مشاوره‌های کاربردی قبل از تغییر است. همان‌گونه که پیشتر گفته شد تغییر و تعارض هر کدام زمینه‌ساز پیدایش دیگری هستند. در این مرحله دنبال حداقل کردن حوزه‌های عدم موافقت و آماده‌سازی محیط برای رویارویی با تغییر هستیم.



شکل ۴ - مدل اسلامی رویارویی با تعارض اس.ان. تی (S.N.T)

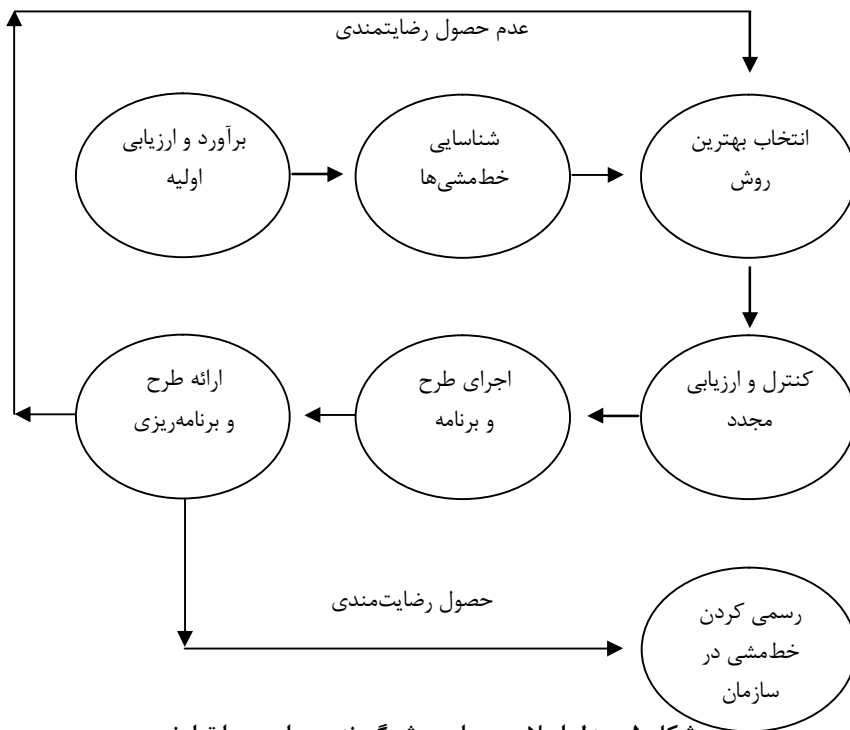
(N) اختصار از کلمه «نصیحت» و مرحله دوم این مدل است. در مورد آموزه اسلامی نصیحت، امر به معروف و نهی از منکر پیشتر سخن رانده شد. ساختار این مرحله از مدل مشابه مرحله «اندرز و نصیحت کردن» در مدل «سلام» است. اما ماهیت این مدل، توجه بیشتر طرفین جهت اطمینان از فهم کامل تغییر را می‌طلبد. حرف سوم (T) برگرفته از مرحله آخر «تعاون» است. همکاری و همبستگی از مفاهیم مورد تأکید اسلام است و مسلمانان همواره به جماعت فراخوانده شده‌اند. هدف این مرحله مشارکت مؤثر طرفین در فرآیند تغییر به‌منظور دستیابی به ارتباطات سالم، کاهش مقاومت در برابر تغییر و به حداقل رساندن میزان خصومت و دشمنی در محیط کاری می‌باشد [۳۹ و ۱۶].

### ۳-۴-۲- مدل اسلامی پویای رویارویی با تعارض پیش‌گیرنده

این مدل اسلامی که برگرفته از نحوه رهبری حضرت محمد (صل‌اله‌علیه و آله) است، برای رویارویی با تعارضات ناشی از وجود دیدگاه‌های مختلف نسبت به تغییر بسیار مناسب است و شامل هفت مرحله می‌باشد (شکل ۵).

مرحله اول «برآورد و ارزیابی اولیه»<sup>۲۳</sup> را در بر می‌گیرد که شامل جمع‌آوری اطلاعات و آشنا شدن با تغییر است. در طراحی این مرحله، عوامل محیطی مختلف از جمله ویژگی‌های فرهنگی، کانال‌های ارتباطی و رفتارهای مورد انتظار طرفین در مواجهه با تغییر مد نظر قرار می‌گیرد. مرحله دوم یعنی «شناسایی خط‌مشی‌ها»<sup>۲۴</sup> شامل یافتن روش‌ها و خط‌مشی‌هایی است که می‌تواند بر اساس اطلاعات حاصل از مرحله اول برای رویارویی با مسأله به‌کار گرفته شود. مرحله سوم، «انتخاب روش

مناسب»<sup>۲۵</sup> از بین گزینه‌ها پس از تحقیق، مشورت و اجماع نظر طرفین در مورد اثربخشی هر یک از روش‌ها است. مرحله چهارم «ارائه طرح و برنامه‌ریزی»<sup>۲۶</sup> است. در این مرحله چگونگی اجرای روش انتخاب شده، نحوه کنترل آن و چگونگی مواجهه با مقاومت‌های موجود در برابر اجرای آن بررسی و برنامه‌ریزی می‌شود. این مرحله دارای حساسیت بالا بوده و نیاز به تجربه و کار ورزیدگی طرفین دارد و بهتر است. در این مرحله طرفین از مشاوران خبره در زمینه رفتار و تعارض کمک بگیرند.



شکل ۵- مدل اسلامی پویای پیش‌گیرنده رویارویی با تعارض

مرحله پنجم «عمل کردن»<sup>۲۷</sup> و در واقع اجرایی شدن طرح و برنامه‌ای است که نتیجه کار کارشناسی شده در مرحله قبل است. حال اینکه آیا خطمشی انتخابی مفید و اثربخش باشد یا خیر، موضوعی است که در مرحله ششم یعنی «کنترل و ارزیابی مجدد»<sup>۲۸</sup> به آن پرداخته می‌شود. ملاک سنجش رضایت و یا عدم رضایت طرفین است. نارضایتی می‌تواند خود را به صورت مخالفت، پرخاشگری و یا انزوا و کناره‌گیری از جمع نشان دهد که در این صورت براساس پیشنهاد مدل به مرحله سوم یعنی

انتخاب روش و خطمشی ارجاع می‌شود. در صورت رضایت طرفین مرحله آخر یعنی «رسمی کردن خطمشی در سازمان»<sup>۲۹</sup> اتفاق می‌افتد [۳۹ و ۳۴].

### ۳- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مکتب اسلام دیدگاه متعادلی نسبت به تعارض دارد. درجاتی از تعارض که آثار مخرب و منفی به دنبال دارد را نفی می‌کند و از سوی دیگر در ایجاد سطوحی از تعارض مثبت تأکید دارد. هدف، حفظ وحدت همراه با دستیابی به اهداف متعالی است. از این رو در سوره آل عمران آیه صدوسه می‌فرماید «همگی به ریسمان الهی چنگ زنید و پراکنده نشوید» و یا مولای متقیان حضرت علی (علیه السلام) می‌فرماید «از جدال بپرهیزید که این کار شک و دوری به بار می‌آورد» [۱۱]. همچنین می‌فرماید «هر کس دشمن خود را به آشتی کشاند، بر شمار دوستان و یاران خود بیفزاید» [۲]. اسلام بر حفظ سطحی از تعارض سازنده تأکید دارد. مولا علی (علیه السلام) می‌فرماید «موافقت بسیار نفاق و دورویی است» [۲]. همچنین می‌فرماید «بسیارند، بسا جنگی که سودش بیشتر از صلح است» [۲]. امروزه استفاده از روش فرد میانجی یکی از شیوه‌های مرسوم و مؤثر حل تعارض است و این نکته همان موضوعی است که اسلام از ابتدا بر آن تأکید دارد. «چون در امری نزاع کردید، آن را به خدا و پیامبرش ارجاع دهید» (سوره نسا، آیه ۵۹) [۱]. جدول ۳ به برخی از نتایج مثبت و منفی تعارض بر اساس آیات و روایات توجه دارد [۱۴].

جدول ۳- پیامدهای مخرب و سازنده تعارض از دیدگاه اسلام [۱۴]

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

نتایج ناشی از بررسی عملی مدل‌های مدیریت تعارض با رویکرد اسلامی توسط برخی محققین نشان می‌دهند که می‌توان مدل‌های اسلامی رویارویی با تعارض را در سبک‌های مدیریت تعارض مشارکتی دانست [۳۹]. این نتایج همچنین نشان می‌دهد که به‌کارگیری و اثربخشی مدل‌های اسلامی با جنسیت و ملیت افراد همبستگی ندارد. این موضوع در واقع نکته‌ای است که قالب الگوهای غربی در آن ضعف دارند.

شیوه‌های مدیریت تعارض از ارزش‌های اصلی نظیر عدالت، برابری، آزادی، تفکر هدفمند و انتقادهای سازنده منبعث شده‌اند [۱۵ و ۲۹ و ۳۸ و ۵۲]. براساس مباحث پیش‌گفته موارد زیر می‌تواند از دیدگاه اسلامی مطمح نظر قرار گیرد؛

### ۱- تأکید بر نیاز به وجود آراء و نظرات مخالف و منتقد

حضرت علی (علیه السلام) می‌فرماید «تضارب آراء کنید تا اندیشه درست متولد شود». همچنین ایشان می‌فرمایند «رأی را مانند جنباندن مشک بر هم زیند تا رأی درست و محکم برایتان به بار آید» [۲]. همچنین ایشان بیان می‌دارند «هر که به استقبال آرای مختلف برود جایگاه خطا را بهتر خواهد شناخت» (حکمت ۱۶۴) [۱۰].

### ۲- تأکید بر نیاز به استفاده از مشورت

اهمیت مشورت و شورا در دین اسلام به‌حدی است که سوره‌ای در قرآن به‌نام شورا می‌باشد. در این سوره و در معرفی مومنین می‌فرمایند «آنان که دعوت خدا را پذیرفتند و نماز به‌پا داشتند و امورشان را به مشورت گذاشتند و از آنچه روزی‌شان دادیم انفاق کردند» (سوره شورا، آیه ۳۸) [۱]. همچنین در آیه ۱۵۹ سوره آل عمران می‌فرماید «مشورت کن با ایشان در کارها و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن». مولا متقیان حضرت علی (علیه السلام) نیز می‌فرمایند «هرکس با رجال مشورت کند، از اندیشه آنها بهره گرفته است» (حکمت ۱۵۲) [۱۰].

### ۳- تأکید بر لزوم شفافیت و پرهیز از ابهام

در سوره مجادله آیه ۱۰ می‌فرماید «تجوا و درگوشی سخن گفتن، از شیطان است و منافقان با چنین عملی می‌خواهند مؤمنان را دلتنگ و اندوهناک کنند». همچنین مولای متقیان حضرت علی



(علیه السلام) به مالک اشتر می‌فرمایند «به ابهام‌زدایی برخیز و با منطق روشن، دلیل خود را از انجام هر کار بیان کن و گمان‌های دیگران را در مورد خود تعدیل و تصحیح نما. زیرا ابهام‌زدایی علاوه بر اینکه گامی است در جهت خودسازی و عدالت، نمایانگر دوستی و محبت به رعیت نیز می‌باشد ... ، با رفع ابهام و بیان حقیقت، بدگمانی‌ها را از بین می‌بری و به موفقیتی که خواستاری می‌رسی» (نامه (۵۳) [۱۰].

#### ۴- تأکید بر لزوم حفظ همبستگی

در سوره صف آیه ۴ می‌فرمایند «خداوند کسانی را که در راه او صف بسته و پیکار می‌کنند، چنان‌چه گویی بنیانی از آهن به پا شده است، را دوست دارد».

#### ۵- تأکید بر لزوم نصیحت و امر به معروف

در سوره آل عمران آیه ۱۰۴ می‌فرمایند «باید از بین شما گروهی باشند که به نیک دعوت کنند و به خوبی امر کنند و از بدی نهی کنند و آنان رستگارانند. امام صادق (علیه السلام) می‌فرمایند «از حقوق واجب مؤمن بر مؤمن، این است که یکدیگر را نصیحت کنند» [۱۳].

#### ۶- تأکید بر عدالت و عدم تبعیض

در سوره آل عمران آیه ۱۹۵ می‌فرمایند «پس پروردگارش از ایشان پذیرفت و من تباه نمی‌کنم کار هیچ یک از عمل‌کنندگان را از شما، مرد یا زن». همچنین می‌فرمایند «تمایل خود متوجه به یک طرف نمایید تا دیگری بلا تکلیف رها شود» (سوره نساء، آیه ۱۲۹) [۱] و نیز می‌فرماید «ای کسانی که ایمان آوردید، همواره عدالت را بر پا دارید و برای خدا گواهی دهید. اگر چه به زیان خود یا والدین و بستگان‌تان باشد» (سوره نساء، آیه ۱۳۵) [۱]. در سوره حجرات آیه ۱۳ نیز می‌فرمایند «این مردم ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و آنگاه در گونه‌های بسیار و فروع مختلف قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید. اینها ملاک امتیاز نیست و گرمی‌ترین شما نزد خدا با تقواترین شماس است» و همچنین می‌فرمایند «ای اهل ایمان، در راه خدا پایدار و استوار بوده و گواه عدالت و درستی باشید و عداوت گروهی نباید شما را از راه عدل خارج سازد، عدالت کنید که به پرهیزگاری نزدیکتر است (سوره مائده، آیه ۸) [۱].

## ۷- تأکید بر عدل، احسان و گذشت

درسوره نحل آیه ۹۰ می‌فرمایند «خداوند فرمان به عدل و احسان می‌دهد». حضرت علی (علیه السلام) عدل را رساندن مردم به حق خود و احسان را داشتن گذشت و تفضل نسبت به آنها می‌دانند (حکمت ۲۳۱) [۱۰].

## ۸- تأکید بر پرهیز از رفتارهای منجر به بروز کدورت و در نتیجه تعارضات مخرب

درسوره نور آیه ۱۹ می‌فرمایند «کسانی که به‌دنبال بی‌آبرو کردن مؤمنان هستند عذابی دردناک خواهند داشت». همچنین قبح غیبت کردن را هم‌شأن خوردن گوشت برادر مرده می‌داند. پیامبر خدا (صل‌اله‌علیه و آله) می‌فرمایند «دشنام به مؤمن موجب فسق و جنگ با او کفر و غیبت او معصیت خدا و احترام مال او مانند احترام خون اوست» [۹]. امام صادق (علیه السلام) می‌فرمایند «کسی که مؤمنی را به دید حقارت بنگرد خداوند را حقیر شمرده است» [۹] و صدها فرمان اخلاقی دیگر که هر یک به نوبت خود می‌تواند از بروز کدورت، تضاد و دشمنی جلوگیری کند.

## ۹- تأکید بر پرهیز از استفاده از سبک‌های زورآبانه

مولای متقین حضرت علی (علیه السلام) در نامه مشهور خود به مالک اشتر می‌فرمایند «مبادا در مسند قدرت، برخوردهای تو مانند جانور درنده‌ای باشد که فرصت خوردن آنان (زیردستان) را غنیمت شماری».

## ۱۰- تأکید بر عدم عمل کردن به کاری که به آن آگاهی ندارید

در سوره اسراء آیه ۳۶ می‌فرمایند «دنبال نکن آنچه به آن علم نداری». همچنین می‌فرماید «ولی آنها در هیچ علمی در این باره ندارند، پس به‌دنبال چیزی نمی‌روند مگر گمان و پندار، و ظن و گمان هم در فهم حق و حقیقت هیچ نقشی ندارد» (سوره نجم، آیه ۲۸) [۱].

## ۱۱- تأکید بر پیش‌گامی مدیر در امور جهت حل تعارضات

مدیری که گفتارش را با کردار تصدیق نکند شخصیت و اعتبارش را نزد همکاران از دست می‌دهد [۴]. از این رو است که پروردگار در سوره بقره آیه ۱۴۱ می‌فرماید «ایا مردم را به نیکی می‌خوانی در حالی که خود را فراموش کردی». مولای متقیان حضرت علی (علیه السلام) می‌فرمایند «از وظایف صاحب قدرت است که پیش از مراقبت و اصلاح امور فرمان‌بردارانش، به مراقبت و اصلاح

خود بپردازد» (جلد ۶) [۲]. در جدول زیر نگرش و نوع تدابیر اسلام، در مدیریت سطوح مختلف تعارض بیان شده است [۱۴].

جدول ۴- چگونگی مدیریت انواع تعارض با رویکرد اسلامی [۱۴]

تدابیر مدیریت	ارزیابی	شرایط	درجه تعارض	
ایجاد تعارض	مطلوب	دارا بودن نیت حق جویی و توانایی انجام جدل	احسن	مجادله
پیشگیری و اجتناب	نامطلوب	داشتن هدف فضل فروشی، استفاده از باطل	غیر احسن	
ایجاد تعارض	مطلوب	داشتن نیت حق جویی، شناخت اشتباهات، فراهم شدن فضای مناسب	تضارب آراء	
ایجاد تعارض	مطلوب	وجود ویژگی‌هایی مانند نرم خویی، آگاهی به آنچه امر یا نهی می‌کند و عدالت به هنگام نهی از منکر	انتقاد (نصیحت، امر به معروف و نهی از منکر)	
ایجاد تعارض	مطلوب	سبقت جویی در امور مباح و اخروی	سالم	رقابت
پیشگیری، اجتناب و حل	نامطلوب	مانع تراشی در رسیدن دیگران به هدف مشترک	غیر سالم	
مجاز به استفاده	مطلوب	احقاق حق از راه مشروع و بدون قصد عناد	به حق	خصوصیت
پیشگیری، اجتناب و حل	نامطلوب	قصد تسلط، ایذاء، لجاج و عناد	غیر حق	
پیشگیری، اجتناب و حل	نامطلوب	---	اختلاف	
پیشگیری، اجتناب و حل	نامطلوب	---	نزاع	
پیشگیری، اجتناب و حل	نامطلوب	تفرقه در امور اجتماعی و دینی	تفرقه	
مجاز به استفاده	مطلوب	مؤثر نبودن مدارا، مذاکره و در مقام دفاع	جنگ	
پیشگیری، اجتناب و حل	نامطلوب	استفاده از جنگ فارغ از شیوه مسالمت آمیز		

در زمان کنونی که مدیران کشور در تلاش برای دستیابی به الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت هستند، بسیار حیاتی خواهد بود تا به مسائلی چون مدیریت تعارض توجه شود. همان‌گونه که بیان شد تعارض، بخشی جدایی‌ناپذیر از حیات بشر و سازمان است و وظیفه مدیران، کنترل و به‌کارگیری مؤثر آن در مسیر رشد و تغییر سازمان است. این امر تنها در سایه شناخت ماهیت تعارض، عوامل موجد آن و آشنایی با روش‌های رویارویی با آن ممکن است. همچنین نتایج تحقیقات، آیات و روایات پیش‌گفته گواه این است که اسلام به‌دنبال محو و یا سرکوبی تمامی جوانب تعارض نیست و حتی می‌توان به کمک مدل‌های برآمده از مفاهیم اساسی و ارزش‌های بنیادی اسلام به مدیریت اثربخش تعارض پرداخت.

وجود این تفکر غلط و سنتی در میان برخی از مدیران بومی مبنی بر اینکه تعارض تنها می‌تواند نقش مخرب داشته باشد، لزوم بیشتر آموزش همگانی مدیریت تعارض و به‌ویژه روش‌های رویارویی با تعارض را یادآور می‌شود. هر چند تلاش‌هایی در راستای ارائه مدل‌های موردی برای رویارویی با تعارض در کشور اعلام شده است، اما ضروری است که محققین به توسعه آن و ارائه مدل‌های بومی اسلامی - ایرانی، فراتر از مدل‌های صرفاً مذهبی ارائه شده بپردازند. در پایان یادآور می‌شود «کسی پرچم جلو دار بودن را به دوش نمی‌کشد، مگر این که صاحب بصیرت و مقاومت و آگاه به مواضع و مسائل حق باشد» (خطبه ۱۷۲) [۱۰].

#### ۴- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Conflict
- ۲- Islam
- ۳- Conflict management
- ۴- Islamic conflict management
- ۵- Robbins
- ۶- Traditional view
- ۷- Human relation view
- ۸- Interaction view
- ۹- Functional
- ۱۰- Dysfunctional
- ۱۱- Conflict management
- ۱۲- Conflict resolution
- ۱۳- Avoiding
- ۱۴- Forcing
- ۱۵- Compromising
- ۱۶- Accommodating
- ۱۷- Collaborating
- ۱۸- Stating the conflicting view
- ۱۹- Agreeing that a conflict exists

- ۲۰- listening for and learning the difference
- ۲۱- Advising one another
- ۲۲- Minimizing areas of disagreement that could lead to aggression or withdrawal
- ۲۳- Survey
- ۲۴- Approach
- ۲۵- Diagnose
- ۲۶- Plan
- ۲۷- Act
- ۲۸- Appraise
- ۲۹- Institutionalize

## ۵- منابع

- [۱] "قرآن کریم"، ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای، انتشارات آیین دانش، قم، ۱۳۸۴.
- [۲] آمدی، عبدالواحد، "غررالحکم و دررالکلم"، ترجمه سید هاشم رسولی محلاتی، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، جلد ۱ و ۲، ۱۳۷۸.
- [۳] الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۸۵.
- [۴] تقوی دامغانی، سیدرضا، "نگرشی بر مدیریت اسلامی"، چاپ و نشر بین‌الملل، سازمان تبلیغات اسلامی (۱۳۷۹).
- [۵] درگاهی، حسین، عراقیه فراهانی، سمانه، "بررسی مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران حوزه معاونت سلامت"، دانشگاه علوم پزشکی تهران، پایان نامه (۱۳۸۶).
- [۶] درگاهی، حسین، موسوی، محمدهادی، عراقیه فراهانی، سمانه، شهام، گل‌ساز، "مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط"، پی‌اورد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، شماره بهار و تابستان، صص ۷۲-۶۳، ۱۳۸۷.
- [۷] رضائیان، علی، "مدیریت تعارض و مذاکره"، انتشارات سمت (۱۳۸۷).
- [۸] رضائیان، علی، "تعارض: چالش مستمر مدیران"، کمال مدیریت، بهار، صص ۲۵-۷، ۱۳۸۱.
- [۹] شیخ حرّ عاملی، "وسائل الشیعه فی تحصیل مسائل الشریعه"، انتشارات کتابخانه آیت اله مرعشی، (قرن یازدهم ه.ق.)، جلد ۸.
- [۱۰] شیخ رضی، "نهج البلاغه"، ترجمه محمد دشتی، انتشارات بوستان کتاب، قم، (۱۳۸۷).
- [۱۱] صدوق، محمد، "الخصال"، انتشارات جامعه مدرسین، جلد ۱ و ۲، (۱۴۰۳ ه.ق.).
- [۱۲] فخریمی، فرزاد، "مدیریت فشار عصبی و تعارض در سازمان"، نشر هستان، (۱۳۸۷).

- [۱۳] کلینی، محمد، "الكافی"، دارالکتب الاسلامیه، ج ۲، (۱۳۶۵).
- [۱۴] مسعودی، عصمت، میرزایی، فرشته، "بررسی تعارض از منظر اسلام و تئوری‌های مدیریت"، اندیشه مدیریت، شماره بهار و تابستان، صص ۱۶۴-۱۳۳، ۱۳۸۸.
- [۱۵] Abdalla, A, "Principles of Islamic interpersonal conflict intervention: a search within Islam and western literature", *Journal of Law and Religion* ۱۵, PP۱۵۱, ۱۸۴, ۲۰۰۱
- [۱۶] Ahmad, K, "*Management from an Islamic Perspective*", (second ed.), International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, (۲۰۰۷).
- [۱۷] Al-Buraey, M.A, "The Islamic model of administration: strategy , implementation and implications", *Managerial Finance*, ۲۷, PP۵-۲۴, (۲۰۰۱).
- [۱۸] Alper, S. and Tjosvold, D, "Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self managing team", *Organizational behavior and human decision processes*, April, PP۳۳-۵۲. (۱۹۹۸).
- [۱۹] Arizeta, A. & Ayestaran, S. and Swailes, S, "Team role preference and conflict management styles", *The International Journal of Conflict Management*, ۱۶ (۲), PP۱۵۷-۱۸۲, (۲۰۰۵).
- [۲۰] Baron, Robert, A. and Greenberg, Jerald, "*Behavior on organizations: Understanding and managing the human side of work*", London: Allyn and Bacon, (۱۹۸۹).
- [۲۱] Caudron, S. "*Keeping team conflict alive, Training and development*", September, , PP۴۸-۵۲, (۱۹۹۸).
- [۲۲] Cosier, R. A. and C. R. Schwenk, "Agreement Thinking Alike: Ingredients for poor decisions", *Academy of management Executive*, February, P۷۱, (۱۹۹۰).
- [۲۳] Farmer, S.M. and Roth, J. "Conflict - handling behavior in work groups: effects of group structure, decision processes, and time", *Small Group Research*, ۲۹, PP۶۶۹-۷۱۳, (۱۹۹۸).
- [۲۴] Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. "Analysis of conflict and change in construction projects", *Construction Management and Economics*, ۱۰, PP۴۵۹-۴۷۸, (۱۹۹۲).
- [۲۵] Hughes, Richard L. & Ginnet, Robert C. and Curphy, Gordon, Y., "*Leadership: Enhancing the lesson of experience*", New York: Irwin, McGraw-hill, (۱۹۹۹).
- [۲۶] Jameson, J.K, "Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework", *The International Journal of Conflict Management*, PP۲۶۸-۲۹۴, (۱۹۹۹).
- [۲۷] Jones, R.E. and Melcher, B.H. "Personality and the preference for modes of conflict resolution", *Human Relation*, ۳۰ PP۶۴۹-۶۵۸, , (۱۹۸۲).

- [۲۸] Jost, Peter J. and Weitzel, Utz, “*Strategic conflict management: A game – Theoretical introduction*”, Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar, (۱۹۹۹).
- [۲۹] Khadra. B, “The prophetic-caliph model of leadership: an empirical study”, *International Studies of Management and Organization*, ۲۰, PP۳۷-۵۱, (۱۹۹۰).
- [۳۰] Koc, Erdoghan, “Services and conflict management: cultural and European integration perspectives”, *International journal of Intercultural relations*, ۳۴, PP۸۸-۹۶, (۲۰۱۰).
- [۳۱] Kotter, J. P, “Kill complacency”, *fortune*, august, ۵, PP۷۰-۱۶۸, (۱۹۹۶).
- [۳۲] Luce, R.D and Raiffa, H. “*Games and decisions*”, New York: wiley, (۱۹۵۷).
- [۳۳] Newstorm, John, W. and Davis, Keith, “*Organizational Behavior: Human behavior at work*”, New York: McGraw – Hill, ۱۰th ed (۱۹۹۷).
- [۳۴] Noor, I, “*Prophet Muhammad’s Leadership the Paragon of Excellence Altruistic Management: A Cross Application to Modern Management and Leadership Practice*” (second ed.), Utusan Publications & Distributors, Kuala Lumpur, (۲۰۰۲).
- [۳۵] Nulty, P, “Look what the unions want now”, *fortune*, February, ۸, PP۱۲۸-۱۳۵, (۱۹۹۳).
- [۳۶] Rahim, M.A, “Toward a theory of managing organizational conflict”, *The International Journal of Conflict Management*, PP۲۰۶-۲۳۵ (۲۰۰۲).
- [۳۷] Rahim. M.A. & G.F. Buntzman and D. White, An empirical study of the stages of moral development and conflict management “styles”, *International Journal of Conflict Management* PP۱۵۴-۱۷۱, (۱۹۹۹).
- [۳۸] Randeree. K, “Organisational justice: migrant worker perceptions in organisations in the United Arab Emirates”, *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, ۳ (۴), PP۵۷-۶۷, (۲۰۰۸).
- [۳۹] Randeree & Kasim & Faramawy and Awsam Taha, “Islamic perspectives on conflict management: within project managed environments”, *International journal of project management*, January, (۲۰۱۰).
- [۴۰] Robbins, Stephan P. “*Organizational behavior: Concept, controversies and applications*”, ۴th Ed, New Jersey: Prentice-hall, (۱۹۹۸).
- [۴۱] Robbins, Stephan. P, “Conflict management and Conflict resolution are not synonymous term”, *California management review*, winter, P۷۰, (۱۹۷۰).
- [۴۲] Sportsman & Susan & Hamilton And Patti, “Conflict management style in the health professions”, *Journal of professional nursing*, May-June, PP۱۵۷-۱۶۶, (۲۰۰۷).
- [۴۳] Sternberg, R.J. and sorino, L.J. “Styles of conflict resolution”, *Journal of personality and social psychology*, july, PP۲۶-۱۱۵, (۱۹۸۴).
- [۴۴] Stitt, Allan, J. “*Alternative dispute resolution for organizations: How to design a system for effective conflict resolution*”, Toronto: wiley, (۱۹۹۸).

- [۴۵] Stoner, J. A. R, & Freeman, R. E. “*Management*”, (۵th Ed.). New Delhi: Prentice-Hall of India, (۱۹۹۲).
- [۴۶] Thomas, Kenneth, W. and Warren H. Schmidt, “A survey of managerial interest with respect of conflict”, *Academy of management journal*, June, PP۱۸-۳۱۵, (۱۹۷۶).
- [۴۷] Thomas, Kenneth, w. & R. Kilmann, “*conflict mode instrument*”, New York: Xicom, Inc, (۱۹۷۴).
- [۴۸] Tinsley, C. “Models of conflict resolution in Japanese, German and American culture”, *Journal of applied psychology*, April, PP۲۳-۳۱۶, (۱۹۹۸).
- [۴۹] Tjosvold, D. “*Learning to manage conflict: Getting people to work together productively*”, New York: Lexington books, (۱۹۹۳).
- [۵۰] Valentine, P. “management of conflict: do nurses/women handle it differently”, *journal of advanced nursing*, No ۲۲, PP۱۴۲-۱۴۹, (۱۹۹۵).
- [۵۱] Wall. Jr.A. and Callister, R.R. “Conflict and its management”, *Journal of Management*, ۲۱, PP۵۱۵-۵۵۸, (۱۹۹۵).
- [۵۲] Yousef, D.A, “The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control, role conflict, and role ambiguity”, *Journal of Managerial Psychology*, ۱۵, PP۲۸۳-۳۰۲, (۲۰۰۰).