

طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج البلاغه

مقاله پژوهشی
اصیل
**Original
Article**

محمد رضا رخیده،^۱ اسفندیار محمدی،^۲ خدیجه صادقانی^۳

چکیده

هدف: مذاکره ابزاری مدیریتی است که برای موفقیت در محیط کسب و کار امروزی اهمیت زیادی دارد. هدف از مذاکره در آموزه‌های دینی، برون‌رفت از منازعات و کناره‌گیری از فضای اختلافات است؛ البته اگر حداکثر منافع طرفین تأمین شود و از مقاصد اصلی، در فضایی که سخن از عالم اسلام و منافع جامعه اسلامی است، غفلت نشود. در جمهوری اسلامی ایران نیاز است که برای تعیین اصول و فنون مذاکره، از منابع اسلامی استفاده شود؛ بنابراین، هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های اصول و فنون مذاکره، مبتنی بر بیانات امام علی(ع) در نهج البلاغه بود. **روش:** در این پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون، متن شریف نهج البلاغه با استدلال و منطق، بررسی شد و اصول و فنون مذاکره، تعیین و برای اجرا شناسه گذاری شد. **یافته‌ها:** در مجموع، ۱۴۲ شناسه در قالب ۳۱ مضمون پایه و هفت مضمون سازمان‌دهنده (برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری عقلایی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، ارتباطات سازمانی و عدالت‌محوری) به دست آمد و در نهایت، همه مضامین ذیل مضمون فراگیر اصول و فنون مذاکره مبتنی بر بیانات امام علی(ع) در نهج البلاغه قرار گرفتند. **نتیجه‌گیری:** تقریباً تمامی تعاملات سازمانی نیازمند سطحی از اصول و فنون مذاکره است و مذاکره‌کنندگان ماهر در کسب و کار، دارای‌هایی ارزشمند تلقی می‌شوند که قادرند عملکرد مالی، ارتباط با مشتریان و رضایت و رفاه کارکنان را بهبود بخشند.

واژگان کلیدی: اصول و فنون مذاکره، عدالت‌محوری، پاسخگویی، نهج البلاغه، تحلیل مضمون.

◇ تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان. گیلان، ایران (* نویسنده مسئول). نشانی: بوشهر؛ تنگستان، بخش ساحلی دلوار، روستای علی آباد، خیابان شهید برهمندپور، منزل شخصی. تلفن: ۰۹۰۸۰۹۶۴۱۰. شماره: ۰۷۷۲۵۶۵۳۶۳۶ / m.rokhide70@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ایلام. ایلام، ایران. تلفن: ۰۹۱۸۳۴۱۰۸۴۷ / e.mohamadi.ilam.ac.ir

۳. کارشناس ارشد بازرگانی بین‌الملل. دانشگاه ایلام. ایلام، ایران. تلفن: ۰۹۹۶۱۱۴۱۰۸۰ / Kh.up622@gmail.com

الف) مقدمه

ارتباطات مؤثر و صحیح میان افراد، همواره یکی از اصول مهم برای مدیران سازمانی است (الوانی، ۱۳۹۳). بخشی از این ارتباطات که در قالب فرایند مذاکره صورت می‌گیرد، شامل کلمات، احساسات، ادراکات و دیدگاه‌های طرفین گفتگوست (رج لویکی، ۱۳۹۵). مذاکره یکی از اشکال اساسی و مهم ارتباطات بین فردی، به خصوص در تجارت معاصر است. مذاکره یک فرایند تعامل اجتماعی است که طی آن، دو یا چند طرف (عامل) تصمیم می‌گیرند، منابع را تخصیص می‌دهند یا اختلافات را حل می‌کنند؛ همچنین مذاکره یک فعالیت فراگیر و پدیده پیچیده در زمینه مطالعات بین‌رشته‌ای است (دوبروجویچ،^۱ ۲۰۲۱؛ ماکری،^۲ ۲۰۲۰)؛ مذاکراتی که به موجب آن، حداقل، رفاه همه کشورهای شرکت‌کننده تضمین می‌شود (رایموندس و وودلند،^۳ ۲۰۱۸)؛ بنابر این، بسیاری از نویسندگان مذاکرات ادعا می‌کنند که همه طرف مذاکره‌اند و همه افراد تقریباً هر روز مذاکره می‌کنند و آن را در زندگی شخصی یا حرفه‌ای خود به کار می‌برند (چپمن^۴ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ از این رو، مهارت‌های مذاکره برای دستیابی به توافقات در کسب و کار مهم و ارزشمند است؛ زیرا مهارت‌های توسعه یافته از طریق تمرین مهارت‌های مذاکره، توانایی‌های تفکر انتقادی و مهارت‌های ارتباطی مؤثر را توسعه می‌دهد (زهر،^۵ ۲۰۱۵: ۵). استدلال شده است که موفقیت مذاکرات نه تنها به طراحی بسته سیاستی بستگی دارد، بلکه باید در خصوص آن مذاکره شود. همچنین تا حدی روند مذاکره، انعطاف‌پذیری مناسب برای برخورد با موقعیتها، منافع جامعه، تاکتیکها و تسهیل جنبه‌ها را شامل می‌شود (ون درگاست،^۶ ۲۰۱۷: ۲). در واقع؛ پژوهشگران مذاکرات توصیه می‌کنند که ایده خلاق برای مذاکره موفق، امری ضروری است (ویلسون و تامپسون،^۷ ۲۰۱۴) و خلاقیت در مذاکرات بین‌المللی بسیار مهم است؛ زیرا ممکن است مذاکره، مبهم و پیچیده باشد که در این صورت، مذاکره‌کنندگان باید با موقعیتها خلاقانه برخورد کنند (پلیکیس،^۸ ۲۰۱۳)؛ همچنین نقش بازی‌های فرهنگی مذاکرات بین‌المللی بسیار برجسته می‌شود؛ زیرا مذاکرات بر مسائلی مانند ارتباطات، زمان و قدرت که به شدت نسبت به نیروهای فرهنگی حساس‌اند، متمرکز می‌شوند (ریچاردسون

-
1. Dobrijević
 2. Makri
 3. Raimondos & Woodland
 4. Chapman
 5. Zohar
 6. Van Der Gaast
 7. Wilson & Thompson
 8. Peleckis

ورامال،^۱(۲۰۱۸)؛ بنابراین این، مذاکره بخش مهمی از فعالیتهای حرفه‌ای است که برای برنامه‌ریزان اداری و سازمانی مزایای خاصی در بر دارد که می‌توانند با عملکرد مؤثرتر در مذاکرات به آن دست یابند. (بوبوت،^۲ ۲۰۰۸)

مذاکره، فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (رضایان،^۳ ۱۳۹۶)؛ به عبارت دیگر؛ مذاکره یک پارادایم مرکزی است که این می‌تواند به عنوان مبادله بین دو یا چند شریک به منظور دستیابی به توافق تعریف شود (جیا^۴ و همکاران،^۵ ۲۰۱۶). به دنبال آن، مذاکرات چندجانبه شکل مهمی از تصمیم‌گیری گروهی است. در بسیاری از جنبه‌های زندگی، چه در زمینه شخصی و چه حرفه‌ای، تصمیم‌های اجتماعی باید اتخاذ شود. (آیدوگان^۶ و همکاران، ۲۰۲۱)

مذاکره فرایندی پیچیده است. تصمیم‌گیری دخیل در چندین مرحله مذاکره، پیچیدگی خود را ایجاد می‌کند. برای این منظور، روشهای استفاده‌شده در برخی از چارچوبهای مذاکره را با توجه به اهداف مد نظر تطبیق می‌دهیم (کیروثیکا^۵ و همکاران، ۲۰۲۰). یافته‌ها نشان می‌دهند که مردان توانایی بیشتری در مذاکره دارند و زنان از فرصتهای به دست آمده کمتر استفاده می‌کنند و معمولاً درآمد مادام‌العمر قابل توجهی را روی میز می‌گذارند. در آمریکا، انجمن زنان دانشگاهی آمریکا، کارگاههای آموزشی رایگان مذاکره را در سراسر کشور برای ۱۰ میلیون زن آغاز کرده است تا «اختلاف نظرها و شکاف عملیاتی در مذاکره توسط هر کارگاه را در زمان خاص» کاهش دهد. (ریکالده و وسترنلند،^۶ ۲۰۲۰)

امروزه در مذاکره، در برخی از کشورها از شیوه‌های متفاوت نیرنگ، دسیسه، توطئه‌های گوناگون، تهدید، مداخله سری، وعده کمکهای اقتصادی، ایجاد خوش بینی در طرفهای مقابل؛ همچنین از تجارب وسیع دیگر کشورها استفاده می‌شود که همه و همه در پوشش مذاکرات و ارتباطات مسالمت آمیز دنبال می‌شود (آقایی،^۷ ۱۳۸۷)؛ با این حال، مذاکره به عنوان مهارت اساسی در زندگی روزمره افراد، در محیط شغلی و شخصی عمل می‌کند.

1. Richardson & Rammal
2. Bobot
3. Jia
4. Aydoğan
5. Kiruthika
6. Recalde & Vesterlund

خوب مذاکره کردن، بسیار چالش‌برانگیز است. برای حل این مشکل و بهبود عملکرد افراد در مذاکرات، سیستم‌های مختلف آموزش مذاکره ایجاد شده است؛ با این وجود، این سیستم‌ها عمدتاً روی تمرین مهارت‌ها و کمتر بر درک مذاکره یا توسعه خودکارآمدی‌ها تمرکز دارند (دینگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). تجارت جهانی پر از مذاکره در میان فرهنگ‌های مختلف است. مذاکره‌کنندگان از فرهنگ‌های مختلف، مذاکره را به صورت متفاوت درک می‌کنند و موجب سوء تفاهم و ضرر تجاری می‌شوند. مذاکره‌کنندگان تجاری باید «بازیگران و فرایندها» را راهنمایی کنند و به آداب و رسوم متقابل فرهنگی، از جمله پروتکل‌ها و گرایشها و تمایلات فرهنگی زیرکانه توجه کنند. برای بهبود مذاکرات بین‌المللی، «نقشه راهنمای مقرون به صرفه» با بینش کلی درباره آنچه در مذاکرات تجاری بین‌المللی انتظار می‌رود، مفید خواهد بود. (زنک^۲ و همکاران، ۲۰۲۱؛ مانرای^۳ و مانرای، ۲۰۱۰)

مذاکره - دیجیتال یا غیر دیجیتال - فرایندی از ارتباط و تصمیم‌گیری و یک فرایند درهم تنیده است و مذاکره‌کنندگان، پیشنهادها، پیشنهادهای متقابل، درخواستها، توضیح اظهارات، تمجید یا تهدید شریک مذاکره را می‌پذیرند یا رد می‌کنند و به شریک (شرکای) خود وابسته‌اند (اسکوپ^۴، ۲۰۲۱). مذاکره معمولاً به چندین روش مختلف صورت می‌گیرد که عبارتند از: (۱) دو طرف، یک موضوع؛ (۲) دو طرف، مسائل متعدد؛ (۳) چند طرف، یک موضوع؛ (۴) چند حزب، مسائل چندگانه (دی اولیویرا دیاس^۵، ۲۰۲۰). با وجود اهمیت پایان مذاکره، پژوهشگران در درجه اول روی موضوعات اصلی معطوف شده‌اند؛ برای مثال، در بازار بر موضوعاتی چون تأثیر ویژگی‌های مشتری، سبک‌های مذاکره و راهبردهای مذاکره در نتایج مذاکره تمرکز دارند. (بلانچارد^۶ و همکاران، ۲۰۱۶؛ آتفی^۷ و همکاران، ۲۰۲۰)

شواهد نشان می‌دهد که تفاوت‌های فردی باید نقش مهمی در عملکرد مذاکره ایفا کند؛ اما هنوز نتایج تجربی نسبتاً ضعیف‌اند. از آنجا که مذاکرات ذاتاً دوجانبه‌اند، نقش این دوجانبه بودن باید در نظریه پردازی و دیگر اقدامات، برجسته باشد. در توسعه رفتار سنتی، تفاوت‌های فردی با نقش دوجانبه به طور منظم، مدل فرایند رابطه‌ای^۸ را نشان می‌دهد. این مدل فرایند

-
1. Ding
 2. Zhang
 3. Manrai
 4. Schoop
 5. De Oliveira Dias
 6. Blanchard
 7. Atefi
 8. Relational Process Model

رابطه‌ای، بیانگر آن است که تفاوت‌های فردی در مذاکره از طریق پنج سازوکار نظری مجزا باعث پویایی رفتاری پیچیده می‌شود که عبارتند از: افراد ۱. یکدیگر را انتخاب می‌کنند؛ ۲. انتظارات را برای یکدیگر تعیین می‌کنند؛ ۳. به عنوان عوامل رفتاری و پشتیبانی مالی برای یکدیگر عمل می‌کنند؛ ۴. رفتارهای متقابل را تقلید کرده، مکمل رفتارهای یکدیگر را انجام می‌دهند؛ ۵. در پاسخهایشان به صورت متفاوت رفتار مشابه‌ای را انجام می‌دهند (الفین‌بین،^۱ ۲۰۲۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که با تغییر ساختار مذاکره برای هر دو طرف می‌توان بن‌بست‌های مدّ نظر را رفع کرد؛ بن‌بست‌های اجباری را با اقناع، برطرف و با خیانت در مقابل هر دو طرف، بر بن‌بست‌های ناخواسته غلبه کرد (شوینسبرگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهشگران مذاکره فرض کرده‌اند که شرکت‌کنندگان با هدف دستیابی به توافق، وارد مذاکره می‌شوند. مذاکره به معنایی مختلف در اقصی نقاط جهان تعریف می‌شود. مذاکره‌کنندگان در برخی از مناطق جهان به راهبرد پرسش و پاسخ متکی‌اند که معمولاً با راهبرد اعتماد و منافع مشترک بالا همراه است؛ در حالی که مذاکره‌کنندگان در سایر مناطق جهان به راهبرد اثبات و پیشنهادهای که معمولاً با راهبرد اعتماد و منافع مشترک پایین همراه است، توجه می‌کنند. (کنگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۰؛ برت^۴ و همکاران، ۲۰۱۷)

هیچ مطالعه‌ای مذاکره را به عنوان یک روش واحد مقایسه نکرده است؛ زیرا باید گام‌های اساسی را به صورت مشترک، قبل از آماده‌سازی و بعد از آماده‌سازی برداشت (پدرسون، ۲۰۲۰). طراحی تمرین مذاکره، مهارتی است که مانند خود مذاکره، ریشه در برخی اصول اساسی دارد و با تمرین و تجربه قابل اصلاح است. این اصول اساسی عبارتند از: (۱) تعیین هدف؛ (۲) تعیین الگو؛ (۳) حفظ تمرکز؛ (۴) وظایف اجرایی؛ (۵) برنامه برای ارائه یک گزارش خلاصه. این اصول را می‌توان در مذاکرات و در طراحی تمرینات به عنوان یک چارچوب کلی برای کمک به نویسندگان به منظور غلبه بر چالش‌های موجود و توانمندسازی آنها برای ارائه تمرینات و کسب تجارب مناسب به کار برد. (بل و والی،^۶ ۲۰۲۰)

افراد در فرایند مذاکره واقعی تلاش می‌کنند تا با درگیر شدن با موضوع، به کارگیری انواع راهبردها و تسهیل تغییر مثبت رفتار، وضعیت را بهبود بخشند. مطالعات تجربی نشان

1. Elfenbein
2. Schweinsberg
3. Kang
4. Brett
5. Pedersen
6. Bell & Valley

۲۵۰ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

می‌دهد که مذاکره‌کنندگان موفق، سرانجام از قدرت دور می‌شوند و تلاش‌های خود را بر هماهنگی و همکاری متمرکز می‌کنند. به نظر می‌رسد در یک مدل ساده دومرحله‌ای، نیمه اول مذاکره رقابتی‌تر باشد که با تقاضای بالا و استقرار مشخص می‌شود و نیمه دوم با همکاری بیشتر، با تقاضای کمتر و امتیاز سریع‌تر مشخص می‌شود. در سالهای اخیر، موقعیتهای پیچیده مذاکره چندوجهی و ابزارهای سنجش رفتاری دقیق‌تر، محققان را بر آن داشته است تا مدل همکاری دومرحله‌ای رقابت-همکاری را توسعه دهند. (آدیر^۱ و برت، ۲۰۰۵)

مهم‌ترین مسئله برای مذاکره، بررسی صداقت است (اسپارزا^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). در خصوص الزامات صداقت در چانه‌زنی، بحث و جدال زیادی صورت گرفته و سؤالات خاصی درباره اینکه آیا فریب دادن احزاب دیگر در شرایط چانه‌زنی قابل قبول است یا نه، وجود دارد. برخی معتقدند که در مذاکره، یک عمل فریب‌آمیز شناخته شده وجود دارد و برخی دیگر، مطلوبیت یا ترویج فریب را زیر سؤال برده‌اند؛ برای مثال، شواهدی وجود دارد که خود را متعهد نشان دادن (بلوف زدن)، تاکتیکی است که شامل هزینه‌های قابل توجهی می‌شود و می‌تواند سطح درگیری‌ها را تشدید کند. در مذاکره‌ای که بر یکپارچگی، همکاری، صداقت و اشتراک اطلاعات حیاتی برای دستیابی به توافق تأکید زیادی دارد، توافقنامه مذاکره برد-برد برای همه طرفهای درگیر در فرایند مذاکره، سودمند است. در مقایسه، مذاکره‌ای که اغلب با دروغ گفتن، قول فریبنده/ جعلی برای رسیدن به توافق همراه است، بیشترین قسمت آن بر رقابت و توافقنامه برد و باخت مبتنی است. (آبیجیل^۳ و همکاران، ۲۰۱۸؛ پروویس^۴، ۲۰۰۰)

زنگ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی، عقاید آمریکایی‌ها و چینی‌ها را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که آمریکایی‌ها و چینی‌ها در خصوص همکاری و رقابت در مذاکرات، مشترک‌اند. چینی‌ها اصول و فنون مذاکره را با استفاده از عوامل مختلف فرهنگی؛ یعنی سلسله‌مراتب و رابطه‌مداری برای منافع اقتصادی در تقابل برای آمریکایی‌ها درک می‌کنند.

ژیا هو^۵ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی، کاربرد زبان را به عنوان یک فرایند انتخاب پویا برای اهداف و موضوعات ارتباطی مختلف بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که

-
1. Adair & Brett
 2. Esparza
 3. Abigail
 4. Provis
 5. Xiao

مذاکره تجاری نقش بسیار مهمی در همکاری تجاری شرکتها دارد و نقش زبان نیز در ارتباطات بسیار مهم است.

گوهری مقدم و کیانی (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با ترسیم الگوی مذاکره در سیره نبوی، معتقدند مؤلفه‌های الگوی مذاکره در سیره نبوی عبارتند از: استفاده‌های مطلوب از مؤلفه‌های قدرت، بهره‌گیری از گفتگوهای مقدماتی پیش از شروع مذاکرات، طرح حداکثری خواسته‌ها در گام اول و چشم‌پوشی از خواسته‌های حداکثری در گام دوم، رعایت احترام متقابل و نزاکت بین‌المللی، تعیین وظایف تمام گروه‌های دخیل در محور برابری، قاعده نفی سیل، جایگاه تضعیف جبهه دشمنان در فرایند مذاکرات، وضع قرارداد بر محور تثبیت و جایگاه حکومت اسلام، تأکید بر پیمانها و حرمت نقض میثاق، تقدم صلح‌طلبی بر ستیزه‌گرایی و بهره‌گیری از فرصتهای ایجاد شده در اثر برقراری معاهدات و پیمانها.

رستم‌زاده (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «نقش اصول و فنون مذاکره و سطح مهارت مدیران بازرگانی در میزان فروش شرکت»، مدیران را به این توان مجهز می‌کند که در جریان ارتباطات با دیگران، از پایین‌ترین و ابتدایی‌ترین مذاکرات تا بالاترین حد خود؛ یعنی مذاکرات بین‌المللی، با طرفهای مذاکره به نحوی مذاکره کنند که توافق حاصل شده، معقول و منطقی و در بیشتر مواقع به نفع خود باشد که در نتیجه، مهارت نقش بسزایی به سبب فروش شرکت ایفا خواهد کرد.

۱. بیان مسئله

اصول و فنون مذاکره موجب گفتگوی طرفین، ایجاد و توسعه اعتماد و ارتباطات بین فردی و تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری و راستگویی می‌شود. متأسفانه با وجود اهمیت فوق‌العاده اصول و فنون مذاکره، حتی در جامعه اسلامی ایران و در برخی از مذاکرات سیاسی دشوار در سطوح بین‌المللی، همچون پرونده هسته‌ای و پخش و سیع اخبار این گونه مذاکرات از رسانه‌های اجتماعی، فقر آگاهی و منابع نظری در این زمینه بسیار مشهود است. فلسفه مذاکره، برون‌رفت از اختلافات با توجه به تأمین حداکثری منافع طرفین است، در فضایی که سخن از مصالح عالم اسلام و منافع مجتمع اسلامی باشد. پیامبر اسلام (ص) در باب مذاکره می‌فرماید: «با یکدیگر مذاکره و ملاقات و گفتگو کنید؛ زیرا همانا دلها مانند شمشیر، زنگار می‌گیرد و سخن گفتن، صیقل‌دهنده آنهاست» (اصول کافی، ج ۱: ۵۰)؛ از این رو، مذاکره برای ایجاد

۲۵۲ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج البلاغه

وضعیت جدیدی است که هیچ یک از طرفین به تنهایی قادر به انجام آن نیست. مذاکره برای حل مسئله یا مناقشه موجود میان طرفین صورت می‌پذیرد.

موضوع بررسی در این پژوهش، مورد توجه هیچ کدام از پژوهشگران نبوده است؛ لذا این پژوهش با هدف شناسایی عوامل و مؤلفه‌های اصلی اصول و فنون مذاکره در کتاب نهج البلاغه و طراحی مدل یکپارچه‌ای از آنها و مشخص کردن ارتباطات این عوامل انجام شد و اولین پژوهش در این زمینه است که مدیران دیپلماسی می‌توانند با توجه به آن و شرایط جامعه بین‌المللی، به تبیین اصول و فنون مذاکره و ارائه الگوی مناسب برای مدیران و کارکنان بپردازند؛ لذا مسئله اصلی این پژوهش، طراحی مدل یکپارچه اصول و فنون مذاکره با بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی موجود در نهج البلاغه است.

۲. مبانی نظری پژوهش

سیاست خارجی، مجموعه اهداف، خط مشی‌ها، گرایشها و راهبردهایی است که هر دولت در رابطه با دولتهای دیگر و بازیگران بین‌المللی به منظور دستیابی به حداکثر منافع ملی با توجه به حداقل هزینه‌ها و دفع ضررهای احتمالی به کار می‌برد (آقایی، ۱۳۸۷)؛ لذا مذاکره یکی از فرایندهای ایجاد شده برای تعامل بین خریدار و فروشنده است تا به توافقنامه‌های سودآور دست یابند (بانو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸)؛ به عبارت دیگر؛ مذاکره نوعی واکنش اجتماعی و فرایندی است که در آن، دو نفر یا تعداد زیادی از افراد سعی بر حل تعارضات دارند. فرایند مذاکره در میان خریدار و فروشنده، از اهمیت خاصی برخوردار است و دستیابی به موفقیت در مذاکرات یکی از پرچالش‌ترین وظایف ارتباطی در کسب و کار است. (طیبی و سادات ریوندی، ۱۳۹۵)

مرحله قبل از مذاکره، مرحله مقدماتی است که در آن، ویژگی‌های مورد مذاکره و اولویتهای آنها نهایی شده است. ویژگی‌های مورد مذاکره به حوزه مذاکره بستگی دارند و باید توسط شرکت کنندگان مذاکره، نهایی شوند. هر شرکت کننده می‌تواند به طور خصوصی اولویتهای خود را اصلاح کند. در مرحله مذاکره، قوانینی تعیین می‌شود که مشخص می‌کند هر اقدام چه زمانی انجام می‌شود. در یک مذاکره خودکار، پروتکل‌های مختلفی وجود دارد که روند کلی مذاکره را تعیین می‌کنند و بر اساس آنها، نمایندگان می‌توانند مذاکره کنند. این پروتکل‌ها عبارتند از: مذاکره یک‌شبه و ارائه پیشنهادها

متناوب، همزمان و نامحدود (کیروتیکا و همکاران، ۲۰۲۰؛ کایلر^۱ و همکاران، ۲۰۱۶)؛ از این رو، پیشرفت مذاکرات، در تفسیر فرمول‌بندی کلی دستورالعمل‌های اخلاقی است که علیه هر گونه تاکتیک یا رفتار برای اطمینان از مصالحه مؤثر صورت می‌گیرد. (کاباندا،^۲ ۲۰۱۷)

مذاکره، زندگی روزمره ما را احاطه کرده است. مهارت در این کار، مزایای اقتصادی و اجتماعی به همراه دارد. افراد این مهارت‌ها را با استفاده از آزمون یا مشاهده دیگران بهبود می‌بخشند. به طور خاص، مذاکره موجب افزایش مهارت‌های فردی می‌شود (دینگ و همکاران، ۲۰۲۰). فیشر و همکاران (۱۹۹۱)، مذاکرات را به عنوان «ارتباطات دوجانبه طراحی شده برای دستیابی به توافق» تعریف می‌کنند. کارناول و لاولر (۱۹۹۸) معتقدند مذاکره نوعی ارتباط نمادین است که دو یا چند نفر برای حل مسائل و اختلاف نظر، تلاش می‌کنند به توافق برسند (کنگ و همکاران، ۲۰۲۰). مذاکره فعالیتی اصلی در جامعه انسانی برای هر نوع تجارت یا کسب و کار محسوب می‌شود. امروزه در کسب و کارها، مذاکره بین سهامداران با اهداف مختلف، نقش مهمی را ایفا می‌کند. این می‌تواند به عنوان یک راه ارتباطی موفق برای حل تعارض در معاملات و ایجاد معاملات مؤثر بین نهادهای تجاری دیده شود. مذاکره در حوزه‌های مختلف از جمله هوش مصنوعی، نظریه بازی‌ها، سیستم‌های بازرگانی و اقتصاد، نقش برجسته‌ای دارد (ال-اشماوی^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). معاملات در اکثر بازارهای تجاری، ناشی از فرایند مذاکره بین تأمین‌کننده و سازمانهای مشتری است. مذاکرات مشخص می‌کند که آیا شرکت فروشنده موفق به بستن معامله می‌شود؛ بنابراین، رقابت را شکست می‌دهد.

موضوعات مذاکره و ترتیب آنها، دستور کار را تشکیل می‌دهند که بحث بین افراد یا گروه‌ها را ساختارمند می‌کند. با جمع‌بندی دستور کار و جلب رضایت طرف مقابل، برای دستیابی به توافق تلاش می‌کنیم. پژوهش‌ها نشان می‌دهند در پیگیری نتایج مذاکرات مشترک- توافق و منافع مشترک- دستور کار مذاکره طولانی، به عنوان یک مشخصه ساختاری مهم شناسایی شده است (جیجر^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). البته مذاکرات به شکلهای متفاوتی اجرا می‌شوند. در مذاکره معامله‌ای، انگیزه‌های متفاوتی وجود دارد: از جنبه همکاری یا یکپارچگی، طرفین به هم وابسته‌اند و باید برای کشف یک راه حل قابل قبول مشترک با هم کار کنند؛ از جنبه رقابتی یا توزیعی، طرفین دارای هویت‌های متمایزند و می‌خواهند برای خود

1. Caillere
2. Kabanda
3. El-Ashmawi
4. Geiger

۲۵۴ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

یک معامله خوب انجام دهند. در محیط‌های کاری، مدیران برای دستیابی به توافق و درک متقابل پیچیدگی‌های بین همکاری و رقابت، در میز مذاکره تلاش می‌کنند (تونسل^۱ و همکاران، ۲۰۲۰؛ آدیر و برت، ۲۰۰۵). مذاکره در هر مرحله، برای حل اختلافات و منازعات صورت می‌گیرد که ممکن است در نهایت به روشی دوستانه یا به شیوه‌ای فشرده و پرهزینه مانند دعوی حقوقی پایان یابد. هزینه‌های مذاکره برای تعارضات بالقوه، ممکن است از طریق مسئولیتهای داده شده و خطرات ناشی از قراردادهای وجود داشته باشد. (تنگ^۲ و همکاران، ۲۰۲۰)

پژوهشها نشان می‌دهند برای ملاحظات عملی در مذاکرات چندجانبه، فقدان میانجی برای هماهنگی مذاکره اثربخش است. نمایندگان شرکت کننده باید با استفاده از یک پروتکل غیر متمرکز، مانند پیشنهادهای متناوب، به توافق برسند (باجه^۳ و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابر این، سه مرحله مختلف در یک فرایند مذاکره وجود دارد (غووری و فنگ، ۲۰۱۴): مذاکره پیش از مذاکره (لابی، ارائه، بحث غیر رسمی و ایجاد اعتماد)؛ مذاکرات رسمی (تبادل اطلاعات، تضمین، امتیاز و توافق مربوط به کار) و پس از مذاکره (اجرای موافقتنامه و دور جدید مذاکرات). مذاکرات، درگیر چانه‌زنی‌های یکپارچه و جریان آزاد اطلاعات برای دستیابی به یک وضعیت به نفع طرفین است (فنگ و همکاران، ۲۰۱۷) و پیامها و معناها، بخشی از رابطه طرفین را شکل می‌دهند. (باربور^۵ و همکاران، ۲۰۱۸)

جدول ۱: تعاریف اصول و فنون مذاکره

اصول مذاکره	نویسندگان
۱. چارچوب‌بندی مسائل (انواع مسائل)؛ ۲. ارتباط (روابط میان مسائل)؛ ۳. دستور کار (روشهای بحث درباره آنها).	دراکمن و واگنر ^۶ (۲۰۲۱)
۱. صبور بودن در زمان به تعویق افتادن مذاکرات؛ ۲. خوش بینی نسبت به حل مسائل؛ ۳. مثبت اندیشی، یادگیری و مستندسازی مسائل.	هیات ^۷ و همکاران (۲۰۱۵)
۱. فرایندهای فردی؛ ۲. فرایندهای اجتماعی و روانی؛ ۳. فرایندهای ارتباطی؛ ۳. فرایندهای پیچیده.	دی اولویرا دیاس (۲۰۲۰)
۱. مردم را از مسائل جدا کنید؛ جدا کردن افراد از مسئله، به معنی جدا کردن مسائل روابط (مشکلات مردم) از موضوعات اساسی و برخورد مستقل با آنهاست.	زنگ (۲۰۱۸)

1. Tuncel
2. Tang
3. Bagga
4. Ghauri & Fang
5. Barbour
6. Druckman & Wagner
7. Hiatt

<p>۲. روی منافع تمرکز کنید؛ مذاکره درباره منافع به معنی مذاکره درباره چیزهایی است که مردم واقعاً می‌خواهند و نیاز دارند، نه اینکه آنها چه می‌خواهند یا نیاز دارند.</p> <p>۳. ایجاد گزینه‌هایی برای منافع متقابل؛ مذاکره کنندگان باید به دنبال راه‌های جدید برای حل مسئله باشند که هر دو طرف از منافع آن بهره‌مند شوند، نه اینکه فقط بر مواضع اصلی که فرض می‌کنند اگر یک طرف برنده شود، طرف دیگر باید شکست بخورد، تأکید کنند.</p> <p>۴. پافشاری بر اهداف اصولی اگرچه همیشه در دسترس نیست، اما اگر برخی از معیارهای اصولی منصفانه و عادلانه را داشته باشد، فرایند مذاکره را تسهیل می‌کند.</p>	
<p>۱. عدالت توزیعی (نتایج مذاکره)؛ ۲. عدالت رویه‌ای (پیمادهای مذاکره) عدالت توزیعی، برابری، تناسب یا جبران خسارت و نیازمندی‌ها است و عدالت رویه‌ای، شامل رفتار عادلانه، بازی منصفانه، بازنمایی عادلانه، شفافیت و تصمیمات داوطلبانه می‌باشد.</p>	<p>دراکمن و واگنر (۲۰۱۸)</p>
فنون مذاکره	
<p>۱. تبدیل وضعیت حالت اضطرار به هیجان؛ ۲. موافقت برای تبدیل بحث و گفتگو به پیش‌نویس؛ ۳. استفاده از قدرت سکوت؛ ۴. درخواست مشاوره؛ ۵. ارائه آزمایشی پیشنهاد منصفانه با داوری نهایی.</p>	<p>رسان کوپر^۱ و همکاران (۲۰۲۰) و بروکز^۲ (۲۰۱۵)</p>
<p>۱. آماده، آماده، آماده؛ ۲. مدیریت زمان؛ ۳. رها کردن خودپسندی؛ ۴. استفاده از مهارت شنوایی؛ ۵. اگر سؤال نکنید، متوجه نمی‌شوید؛ ۶. پیش‌بینی سازش؛ ۷. پیشنهاد و انتظار تعهد؛ ۸. مشکلات آنها را جذب نکنید؛ ۹. پایبندی به اصول؛ ۱۰. پایان دادن به مذاکره با تأیید و تصویب.</p>	<p>لو^۳ (۲۰۲۰) و گاسلین^۴ (۲۰۰۷)</p>
<p>۱. همکاری و دستیابی به مذاکره برد-برد؛ ۲. برای چه چیزی معامله می‌کنید؟ ۳. پاسخ به «چه مواردی»؛ ۴. یک «خیر» دیگر؛ ۵. نقاط فشار را پیدا کنید؛ ۶. انتظارات و موفقیتها؛ ۷. وانمود کنید مسئله‌ای که برای شما اهمیتی ندارد، بسیار مهم است؛ ۸. رفع موانع؛ ۹. مهلت و تعیین تکلیف زمانی برای انجام توافق؛ ۱۰. توجه به بن‌بستها؛ ۱۱. آخرین و نهایی‌ترین پیشنهاد؛ ۱۲. آن را بپذیرید یا آن را ترک کنید، مذاکره سخت و دشوار؛ ۱۳. داشتن انگیزه قدرت؛ ۱۴. چگونه یک تیم موفق از مذاکره کنندگان را جمع کنیم؛ ۱۵. تشدید مذاکرات؛ ۱۶. تصمیم‌گیری مشارکتی، نه قرارداد موقتی.</p>	<p>بنات^۵ و همکاران (۲۰۱۵)</p>

از دیگر بخشهای مهم اصول و فنون مذاکره، اعتماد است (لویسکی و پولین، ۲۰۱۳). اعتماد را به طور مداوم با مبادله اعتبارنامه‌ها و درخواستهای اعتباری و با روندی تکراری که به عنوان مذاکره اعتماد شناخته می‌شود، ایجاد می‌کنیم (یو^۷ و همکاران، ۲۰۰۱). راهبرد مذاکرات با ایجاد

1. Ransan-Cooper
2. Brooks
3. Low
4. Gosselin
5. Bennett
6. Lewicki & Polin
7. Yu

۲۵۶ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

اعتماد در طرفین، که اگر این مشکل حل و فصل شود، به پیروزی آنان منجر می‌شود (وینسبورگ و لی، ۲۰۰۲). اعتماد مستقیم با اشاره به سه عنصر محاسبه می‌شود: اختلاف اعتقادات، تعامل تاریخی مستقیم بین دو عامل و اعتبار غیر مستقیم. تفاوت باورها به عامل اجازه می‌دهد تا دقت داده‌های دریافت‌شده از عامل هدف را بررسی کند. تعامل تاریخی مستقیم بین هر دو نماینده، نشان‌دهنده توافقی قبلی میان دو نماینده است. اعتبار غیر مستقیم، شهرت عامل هدف را با توجه به دیگر عوامل سیستم نشان می‌دهد. اعتماد غیر مستقیم به عامل کمک می‌کند تا ایده بهتری را درباره عامل هدف داشته باشد. (کلای^۱ و همکاران، ۲۰۱۲)

از دیگر اصول و فنون مذاکرات، قدرت اساسی‌ترین عامل برای شکل دادن به روند و نتیجه مذاکرات است (جاجر^۲ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ لذا افراد قدرتمند در مذاکرات، به عنوان یک مذاکره‌کننده بر نتایج مذاکرات و دستیابی به نتیجه ایدئال خود تأثیر می‌گذارند؛ بنابر این، مذاکره‌کننده‌ای که از قدرت بیشتری برخوردار است، بیشتر احتمال دارد که به اهداف خود دست یابد (گالینسکی^۳ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ لذا قدرت تصمیم‌گیری برای دخالت، درخواست و بهینه‌سازی، امری مهم است. قدرت بالا، غم و اندوه را کاهش می‌دهد؛ اما زمانی که قدرت کم باشد، امری غیر ممکن است؛ این حس خوشبختی هرچند محصول قدرت باشد، تأثیر مثبتی بر آغاز مذاکرات ندارد (کاپوتسیس^۴ و همکاران، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، توزیع عدالت گامی اساسی در مذاکرات طرفین است (بریکر^۵ و همکاران، ۲۰۱۸)؛ لذا مذاکره‌کنندگان احساس می‌کنند باید عادلانه رفتار کنند، همچنان که معتقدند همتایان‌شان صادقانه و محترمانه (عدالت تعاملی) با آنان برخورد می‌کنند. آنان از توضیحات متن مذاکره، پشتیبانی (عدالت اطلاعاتی) و از معیارهای بی‌طرفانه و اخلاقی برای خواسته‌هایشان (عدالت رویه‌ای) استفاده می‌کنند. همچنین خواسته‌های بیش از نیاز خود یا اعمال سخت (عدالت مادی) را در نظر می‌گیرند. (لنده، ۲۰۱۷)

از دیگر بخشهای مهم اصول و فنون مذاکره، راهبرد طرفین در فرایند مذاکرات است (لی و همکاران، ۲۰۱۸). راهبرد همکاری یا تلفیقی عبارت است از: سبک مذاکره‌ای که در آن، طرفین برای یافتن یک راه حل برد-برد برای رفع اختلافهای خود، با یکدیگر همکاری می‌کنند. کانون توجه این راهبرد بر توافقی است که مبتنی بر منافع طرفین است و رضایت

1. Winsborough & Li
2. Klabi
3. Jäger
4. Galinsky
5. Kapoutsis
6. Beriker
7. Lande

هر دو طرف را جلب می‌کند. اهمیت این راهبرد در این است که در پایان مذاکره‌های مبتنی بر آن، هر دو طرف برنده می‌شوند و از نتیجه راضی‌اند و روابط خوب بین آنها نیز ادامه می‌یابد (نصر اصفهانی و سهرابی، ۱۳۹۶). امروزه مذاکره در سراسر مرزها، به طور قابل توجهی از مذاکره در بازار داخلی متفاوت است (هورن، ۲۰۰۷؛ رسول خدا(ص) درباره نقش مذاکره می‌فرمایند: «با یکدیگر مذاکره و ملاقات و گفتگو کنید؛ زیرا حدیث، صیقل دهنده دلهاست. همانا دلها مانند شمشیر، زنگار می‌زنند و گفتگو آنها را صیقل می‌دهد» (اصول کافی، ج ۱). یکی از مهم‌ترین و درخور توجه‌ترین این مذاکرات فعال و هوشمندانه، در صلح حدیبیه به چشم می‌خورد. صلح حدیبیه در برهه‌ای از زمان رخ داد که مسلمانان پس از تحمل انزوای سیاسی و تحریمهای اقتصادی تحمیلی و تهدیدهای نظامی از سوی کفار، رفته‌رفته در شرایط روشن و قابل قبولی قرار می‌گرفتند. صلح حدیبیه نشان‌دهنده سابقه دیپلماسی مذاکره در عصر نبوی است. اشاره به این رویداد قابل تأمل در تاریخ اسلام در یکی از سوره‌های قرآن، نشان می‌دهد که مذاکره بجا و هوشمندانه در اسلام، اصلی پذیرفتنی و قابل قبول است که هم از سوی پیامبر(ص) به عنوان رهبر سیاسی و امام امت اسلامی به مرحله اجرا گذاشته شده و هم از سوی خداوند حمایت شده است (طیبی و سادات ریوندی، ۱۳۹۵). امیرالمؤمنین(ع) نیز می‌فرمایند: «در خصوص استوار ساختن آنچه کار شهرهای تو را منظم می‌گرداند و برپاداشتن آنچه مردم پیش از تو برپا داشته‌اند، بسیار با دانشمندان مذاکره و با راستگویان و درست‌کرداران گفتگو کن، که این امر باعث می‌شود حکومت تو پایدار مانده و کار رعیت به شایستگی انجام گیرد» (فیض الاسلام، ۱۳۶۸، ج ۵).

۳. اهمیت و ضرورت پژوهش گاه‌علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مردم همواره در حال مذاکره‌اند. دوستان و آشنایان در مسائل اجتماعی، شرکت برای خرید و فروش کالا، و کلا قبل از رفتن به دادگاه برای تنظیم دادخواست، پلیس برای آزادی گروگان و زندانیان از دست تروریستها و ملتها برای توسعه تجارت و باز کردن مرزها با یکدیگر گفتگو و مذاکره می‌کنند. در اسلام، باب مذاکره بر عقلانیت دینی، تدبیر و تعقل، درایت و رعایت قاعده دقیق و مهم مد نظر مبتنی است تا بر مبنای مصالح و پایه منافع، اهداف اسلام و جامعه اسلامی تأمین شود. این اندیشه که برخاسته از منابع وحیانی و آیات قرآنی

است، تماماً در جهت رشد و تعالی جوامع اسلامی و نجات آن از فروغلتیدن در آتش جنگ و اختلافات حزبی، ملی و فراملی است.

ب) روش‌شناسی

هدف از این پژوهش، شناخت مؤلفه‌های اصول و فنون مذاکره بر اساس کتاب گرانقدر نهج‌البلاغه است. با توجه به سؤال و هدف پژوهش، این پژوهش از نوع اکتشافی یا بنیادی است. در این پژوهش بنیادی، به طور عمده از روشهای کیفی در فرایند تجزیه و تحلیل استفاده شده است. پژوهشهای کیفی، بیشتر بر توصیفات نقلی تأکید دارند (دلاور، ۱۳۹۲) و به منظور قدرت درک پدیده‌های اجتماعی انجام می‌شوند. مورد مطالعه، بیانات امام علی (ع) در کتاب نهج‌البلاغه است. راهبرد روش کیفی استفاده‌شده در این پژوهش، با توجه به ماهیت منابع استفاده‌شده در آن (داده‌های متنی)، مناسب‌ترین روش تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی است. به این ترتیب، روش تحلیل مضمون مبنای سایر روشهای تحلیل داده‌های کیفی است. (ویلیگ، ۲۰۱۳)

۱. شیوه اجرای تحلیل مضمون

در این پژوهش با توجه متن شناسه در بیانات امام علی (ع) در کتاب گرانقدر نهج‌البلاغه، شناسه یا کدها شناسایی می‌شوند. در ادامه، از شناسه‌گذاری‌های انجام‌شده، مضمون پایه استخراج می‌شود. مضامین مستخرج از مضامین پایه‌ای را مضامین سازمان‌دهنده می‌نامند. مضامین پایه، مضامین توصیفی‌اند و مضامین سازمان‌دهنده، مضامین تفسیری و مضامین فراگیر، مضامینی کلی و جامع و در بر گیرنده دو مضمون قبلی‌اند (شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). استدلال صورت گرفته در این پژوهش با توجه به متن شناسه‌ها و انتخاب شناسه و مضمون استخراج‌شده در فرایند انجام داده‌ها، بسیار روشن و واضح است. از آنجا که مذاکره، ارتباط و گفتگویی بین دو یا چند طرف برای دستیابی به اهداف مطلوب برای طرفهای درگیر است؛ قدرت مذاکره و انگیزه‌های طرفین برای دستیابی به نتایج مطلوب و سودآور، می‌تواند به تمرکز بر موضوع و شناسایی شناسه‌ها کمک کند. بیانات امام علی (ع) در نهج‌البلاغه در خصوص نوع مواجهه ایشان با مخالفان خود، نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین راه‌حلهای ایشان برای رفع اختلافات و منازعات، مذاکره بوده است.

امروزه فرایند انعقاد مذاکره و پیمانهای دوجانبه میان ملتها، به قطعه‌ای تأثیرگذار در جورچین تعاملات اقتصادی و اجتماعی تبدیل شده و نظام اسلامی، ناگزیر از نگاه مذاکره‌محور به حوزه سیاستهای داخلی و خارجی است. اختلافات میان جریانهای سیاسی و اجتماعی معاصر در اصل موضوع مذاکره و حدود و ثغور آن، ریشه در تفاوتها و برداشتهای این جریانات و منابع تاریخی - روایی مرتبط با سیره معصومین (ع) دارد. از جمله مذاکرات قابل تأمل در بیانات امام علی (ع)، مذاکرات مکاتباتی آغاز خلافت ایشان با معاویه و مذاکرات مرتبط با جریان صفین و علل پذیرش حکمیت است (خطبه ۱۲۵). بیانات امام علی (ع) در نهج البلاغه برای انجام مذاکره، رعایت اصول در جبهه حق، روشنگری اتهامات وارده، جلوگیری از وقوع جنگ، بصیرت‌افزایی یاران مخالف و رسیدن برای ضوابط حکمیت است. امام علی (ع) حل مسالمت‌آمیز مسائل را بر جنگ و خشونت ترجیح می‌داد و می‌کوشید تا به هر وسیله‌ای از جنگ و خونریزی جلوگیری کند؛ ایشان با اولویت حل مسالمت‌آمیز و گفتگوی سیاسی می‌فرمایند: من با او نمی‌جنگم تا او را دعوت کنم و عذر او را بپذیرم. اگر برگشت و توبه کرد، از او می‌پذیرم و او نیز برادر ماست و اگر زیر بار نرفت و برای جنگ با ما مصمم بود، از خدا کمک گرفته و با او می‌جنگیم (تاریخ طبری، ج ۴). آن حضرت، مذاکره و گفتگوهای سیاسی را بر هر کار دیگری مقدم می‌داشت و تلاش می‌کرد تا با مناظره و تبادل نظر، به نتیجه مطلوب دست یابد و برای هدایت مخالفان، می‌کوشید جنگ را به تأخیر بیندازد. امام علی (ع) از موضع قدرت به مذاکره اقدام می‌کردند و آن را ترجیح می‌دادند؛ با آنکه می‌دانستند بر طرف مقابل پیروز می‌شوند، ولی دلیل بر عدم مذاکره در مقابل سپاه دشمن نمی‌شد. با توجه به یافته‌های پژوهشی در متون نهج البلاغه، برای شناخت شیوه و روش مذاکرات امام علی (ع) با دشمن، می‌توان دریافت دشمنی که با وی گفتگو می‌کند، آغاز مذاکره و چگونگی گفتگوهای بین طرفین و الگوی شایسته مذاکره کدام است.

ج) یافته‌ها

در این پژوهش، هم از شیوه استقرایی و هم از روش قیاسی استفاده شده است. در مرحله اول، در سطح مضمونهای پایه از روش استقرایی استفاده شد؛ اما به منظور سازماندهی مضمونهای پایه در قالب مضمونهای سازمان‌دهنده، که واسط مضمونهای فراگیر و مضمونهای پایه شبکه است و از ترکیب و تلخیص مضمونهای پایه به دست می‌آیند، تلاش شد این مضمونها در قالب از پیش تعیین شده جایابی شده و در قالب برخی از خطبه‌ها استخراج شوند. این مضمونهای سازمان‌دهنده در برخی از خطبه‌ها عبارتند از: رویکرد

۲۶۰ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

تکلیف‌گرایی (مضمون سازمان‌دهنده: مسئولیت‌پذیری)، نظام پاسخگویی اجتماعی (مضمون سازمان‌دهنده: پاسخگویی) و اعتدال‌گرایی (مضمون سازمان‌دهنده: عدالت‌محوری).

برای تعیین پایایی، از ضریب هولستی استفاده شده است. از یکی از همکاران پژوهشی درخواست شد تا دوباره شناسه‌گذاری را با استدلال و منطق بیان شده به انجام برساند.

$$PAO=2M / (N1+N2)$$

ضریب پایایی^۱ عبارت است از درصد توافق مشاهده شده، که میزان آن بین صفر (عدم توافق) تا یک (توافق کامل) می‌تواند باشد. مقدار ضریب پایایی اگر از ۷/۰ بزرگ‌تر باشد، مطلوب است. در فرمول ذکر شده، «ام» تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار و «ان ۱» و «ان ۲» به ترتیب، تعداد کلیه موارد شناسه‌گذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. طبق فرمول، ضریب پایایی هولستی این پژوهش برای سنجش اعتبار تحلیل کیفی، « $(142+127) / (2 \times 107)$ » تقریباً برابر است با ۰/۸۰ است.

در مجموع، تعداد ۱۴۲ شناسه از کل نهج‌البلاغه استخراج شد و بر اساس تشابهات و وجوه افتراق، در قالب ۳۱ مضمون پایه و هفت مضمون سازمان‌دهنده، شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری عقلایی، فرهنگ سازمانی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، عدالت‌محوری و مضمون فراگیر «اصول و فنون مذاکره در نهج‌البلاغه» ساماندهی شد. (نمودار ۱)



نمودار ۱: مراحل کدگذاری پژوهش (ترتیب ارتباط شبکه‌ای انواع مضامین با یکدیگر)

جدول ۲: نمونه متن شناسه و شناسه‌گذاری

متن شناسه	شناسه‌گذاری
آگاه باشید! گاهی تیرانداز، تیر افکند و تیرها به خطا می‌رود؛ سخن نیز چنین است، درباره کسی چیزی می‌گویند که واقعیت ندارد و گفتار باطل تباه‌شدنی است، و خدا شنوا و گواه است. بدانید که میان حق و باطل جز چهار انگشت فاصله نیست.	واقع‌نگری در مسائل سیاسی
هرگز بر آرزوها تکیه نکن که سرمایه احمقان است و حفظ عقل، پند گرفتن از تجربه‌هاست، و بهترین تجربه، آن که تو را پند آموزد. پیش از آنکه فرصت از دست برود و اندوه به بار آورد، از فرصتها استفاده کن.	استفاده صحیح از فرصتها
درود خدا پر او، فرمود: در فتنه‌ها، چونان شتر دو ساله باش، نه پشتی دارد که سواری دهد، و نه پستانی تا او را بدوشند.	روش برخورد با فتنه‌ها
پس بخشی از وقت خود را به کسانی اختصاص ده که به تو نیاز دارند، تا شخصاً به امور آنان رسیدگی کنی، و در مجلس عمومی با آنان بنشین و در برابر خدایی که تو را آفریده فروتن باش، و سربازان و یاران و نگهبانان خود را از سر راهشان دور کن تا سخنگوی آنان بدون اضطراب در سخن گفتن با تو گفتگو کند (نامه ۵۳). پس رستگاری را از اهل آن جستجو کن، که اهل بیت پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم رمز حیات دانش، و راز مرگ جهل و نادانی هستند، آنان که حکمتشان شما را از دانش آنان، و سکوتشان از منطق آنان، و ظاهرشان از باطنشان، اطلاع می‌دهد، نه با دین خدا مخالفتی دارند، و نه در آن اختلاف می‌کنند، دین در میان آنان گواهی صادق، و ساکتی سخنگوست. (خطبه ۱۴۷)	تعیین زمان و اطلاع‌رسانی
به زودی دو گروه نسبت به من هلاک می‌شوند: دوستی که افراط کند و به غیر حق کشانده شود، و دشمنی که در کینه‌توزی با من زیاده‌روی کرده، به راه باطل درآید. بهترین مردم نسبت به من، گروه میانه‌رو هستند. از آنها جدا نشوید، همواره با بزرگ‌ترین جمعیتها باشید که دست خدا با جماعت است. از پراکندگی بپرهیزید که انسان تنها، بهره شیطان است؛ آنگونه که گوسفند تنها، طعمه گرگ خواهد بود. آگاه باشید هر کس که مردم را به شعار «تفرقه و جدایی» دعوت کند، او را بکشید هر چند که زیر عمامه من باشد. (خطبه ۱۲۶)	پرهیز از افراط و تفریط
آنگاه مالک اشتر و امام حسن علیه السلام به کوفه رفتند، برای مردم سخنرانی کردند، ابوموسی اشعری با حضرت امام حسن علیه السلام نزاع و مجادله می‌کرد که مالک بر سر او فریاد زد و گفت از دار الاماره خارج شو! او یک شب مهلت خواست و بیرون رفت. از آن پس کوفیان متحد شده و ۱۲ هزار نفر به یاری امام شتافتند. (نامه ۶۳)	پرهیز از مجادله (بحث بی‌حاصل)
شبهه را برای این شبهه نامیدند که به حق شباهت دارد. اما نور هدایت کننده دوستان خدا، در شبهات یقین است، و راهنمای آنان مسیر هدایت الهی است، اما دشمنان خدا، دعوت کننده‌شان در شبهات گمراهی است، و راهنمای آنان کوری است. آن کس که از مرگ بترسد نجات نمی‌یابد، و آن کس که زنده ماندن را دوست دارد برای همیشه در دنیا نخواهد ماند (خطبه ۳۸).	ضرورت شناخت شبهات
مردم! از سر نعمت بعثت پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم و لطف خداوند بزرگ به مقامی رسیده‌اید که حتی کنیزان شما را گرامی می‌دارند و به همسایگان شما محبت می‌کنند. کسانی برای شما احترام قائلند که شما از آنها برتری نداشته و بر آنها حقی ندارید (خطبه)	احترام متقابل

۲۶۲ ❖ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

<p>۱۰۶). درود خدا بر او، فرمود: با آن کس که تو را سخن آموخت، به درستی سخن مگو؛ و با کسی که راه نیکو سخن گفتن به تو آموخت، لاف بلاغت مزن. (حکمت ۴۱۱)</p>	
<p>و بدان، بهترین مؤمنان، آن بود که جان و خاندان و مال خود را در راه خدا پیشاپیش تقدیم کند، چه آن را که پیش فرستی، برای تو اندوخته شود و آنچه را که باقی گذاری، سودش به دیگران می‌رسد. از دوستی با بی‌خردان و خلافکاران بپرهیز؛ زیرا هر کس را از آن که دوست اوست می‌شناسند، و در شهرهای بزرگ سکونت کن؛ زیرا مرکز اجتماع مسلمانان است، و از جاهایی که مردم آن از یاد خدا غافل‌اند و به یکدیگر ستم روا می‌دارند و بر اطاعت از خدا به یکدیگر کمک نمی‌کنند، بپرهیز. (نامه ۶۹)</p>	<p>دوستی با مؤمنان</p>
<p>آنان که مال فراوان گرد آورده بر آن افزودند، و آنان که قصرها ساخته، و محکم کاری کردند، طلاکاری کرده و زینت دادند، فراوان اندوختند و نگهداری کردند و به گمان خود برای فرزندان خود باقی گذاشتند همگی آنان به پای حسابرسی الهی و جایگاه پاداش و کیفر رانده می‌شوند، آنگاه که فرمان داوری و قضاوت نهایی صادر شود «پس تبهکاران زیان خواهند دید» (نامه ۳). شما پنداشته‌اید که من کشنده عثمان می‌باشم، بیایید تا مردم مدینه کسی بین من و شما داوری کنند، آنان که نه از من طرفداری کرده و نه به یاری شما برخاسته، سپس هر کدام به اندازه جرمی که در آن حادثه داشته، مسؤولیت آن را پذیرا باشد (نامه ۵۴). همانا مردم پشت سر من هستند و مرا میان تو و خودشان میانجی قرار داده‌اند، به خدا نمی‌دانم با تو چه بگویم؟ چیزی را نمی‌دانم که تو ندانی، تو را به چیزی راهنمایی نمی‌کنم که نشناسی، تو می‌دانی آنچه ما می‌دانیم. ما به چیزی پیشی نگرفته‌ایم که تو را آگاه سازیم، و چیزی ما در پنهانی نیافته‌ایم که آن را به تو ابلاغ کنیم. (خطبه ۱۶۴)</p>	<p>داوری و میانجی‌گری</p>
<p>شگفتا از عمر و عاص پسر نابغه! میان مردم شام گفت که من اهل شوخی و خوشگذرانی بوده، و عمر بیهوده می‌گذرانم! حرفی از روی باطل گفت و گناه در میان شامیان از انتشار داد، مردم آگاه باشید! بدترین گفتار دروغ است (خطبه ۸۴). از دروغ بر کنار باشید که با ایمان فاصله دارد. راستگو در راه نجات و بزرگواری است، اما دروغگو بر لب پرتگاه هلاک و خواری است، حسد نورزید که حسد ایمان را چونان آتشی که همیزم را خاکستر کند، نابود می‌سازد. (خطبه ۸۶)</p>	<p>پرهیز از وعده‌های دروغین</p>
<p>پس آن که هوشمندانه به واقعیتها نگر نیست، حکمت را آشکارا ببیند، و آن که حکمت را آشکارا دید، عبرت آموزی را شناسد، و آن که عبرت آموزی شناخت گویا چنان است که با گذشتگان می‌زیسته است (حکمت ۳۰). ای پندگان خدا! عبرت گیرید و همواره به یاد زندگانی پدران و برادران خود در جاهلیت باشید، که از این جهان رفتند و در گرو اعمال خود بوده، برابر آن محاسبه می‌شوند. (خطبه ۸۹)</p>	<p>عبرت‌آموزی</p>
<p>درود خدا بر او، فرمود: علم و عمل پیوندی نزدیک دارند. (حکمت ۳۶۶)</p>	<p>هماهنگی علم و عمل</p>
<p>اخلاق پسندیده، بردباری به هنگام خشم فراوان، و کردار و رفتار زیبا و درست، و خصلتهای نیکو! پس تعصب ورزید در حمایت کردن از پناهندگان، و همسایگان، وفاداری به عهد و پیمان، اطاعت کردن از نیکی‌ها، سرپیچی از تکبر و خودپسندی‌ها، تلاش در جود و بخشش، خود داری از ستمکاری، بزرگ شمردن خونریزی، انصاف داشتن با مردم، فروخوردن خشم، پرهیز از فساد در زمین، تا رستگار شوید. (خطبه ۱۹۲)</p>	<p>وفاداری به عهد و پیمان</p>

محمد رضا رخیده و همکاران ♦ ۲۶۳

<p>در رکاب پیامبر خدا صلی الله علیه و آله و سلم بودیم و با پدران و فرزندان و برادران و عموهای خود جنگ می کردیم، که این مبارزه برایمان و تسلیم ما می افزود، و ما را در جاده وسیع حق و صبر و برد باری برابر ناگواریها و جهاد و کوشش برابر دشمن، ثابت قدم می ساخت. (خطبه ۵۵)</p>	<p>دعوت از مردم برای جهاد در راه خدا</p>
<p>پس من ردای خلافت را رها کرده و دامن جمع کرده، از آن کناره گیری کردم و در این اندیشه بودم که آیا با دست تنها برای گرفتن حق خود به پاخیزم یا در این محیط خفقان زا و تاریکی که به وجود آوردند، صبر پیشه سازم؟ که پیران را فرسوده، جوانان را پیر و مردان با ایمان را تا قیامت و ملاقات پروردگار اندوهگین نگه می دارد! پس از ارزیابی درست، صبر و بردباری را خردمندانه تر دیدم. پس صبر کردم در حالی که گویا خار در چشم و استخوان در گلوی من مانده بود. (خطبه ۳)</p>	<p>صبر و بردباری</p>
<p>بدان ای مالک! هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکو کاری به مردم، و تخفیف مالیات، و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی باشد، پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوشبین شوی، که این خوشبینی رنج طولانی مشکلات را از تو بر می دارد. (نامه ۵۳)</p>	<p>ضرورت تخفیف مالیاتی</p>
<p>زبان و دل را هماهنگ کنید. مرد باید زبانش را حفظ کند؛ زیرا همانا این زبان سرکش، صاحب خود را به هلاکت می اندازد. به خدا سوگند، پرهیز کاری را ندیده ام که تقوا برای او سودمند باشد مگر آن که زبان خویش را حفظ کرده بود، و همانا زبان مؤمن در پس قلب او، و قلب منافق از پس زبان اوست. (خطبه ۱۷۶)</p>	<p>ضرورت کنترل زبان</p>
<p>(پرسیدند، معنای آن چیست؟ امام علیه السلام انگشتان خود را میان چشم و گوش گذاشت و فرمود) باطل آن است که بگویی «شنیدم» و حق آن است که بگویی «دیدم». (خطبه ۱۴۱)</p>	<p>شناخت حق و باطل</p>
<p>کسی که امانت الهی را خوار شمارد، و دست به خیانت آلوده کند، خود و دین خود را پاک نساخته، و درهای خواری را در دنیا به روی خود گشوده، و در قیامت خوارتر و رسواتر خواهد بود، و همانا بزرگ ترین خیانت! خیانت به ملت، و رسواترین دغلیکاری، دغلبازی با امامان است، با درود. (نامه ۲۶)</p>	<p>ارزش امانتداری</p>
<p>گمراه و گمراه کننده اند، خطا کار و به خطا کاری تشویق کننده اند، به رنگهای گوناگون ظاهر می شوند، از ترندهای گوناگون استفاده می کنند، برای شکستن شما از هر پناهگاهی استفاده می کنند و در هر کمینگاهی به شکار شما می نشینند، قلبهایشان بیمار و ظاهرشان آراسته است، در پنهانی راه می روند و از بیراهه ها حرکت می کنند. وصفشان دارو و گفتارشان درمان؛ اما کردارشان دردی است بی درمان، بر رفاه و آسایش مردم حسد می ورزند، و بر بلا و گرفتاری مردم می افزایند و امیدواران را ناامید می کنند. (خطبه ۱۹۴)</p>	<p>پرهیز از ترندهای گوناگون (سیمای منافقان)</p>
<p>و در میان حقوق الهی، بزرگ ترین حق، حق رهبر بر مردم و حق مردم بر رهبر است، حق واجبی که خدای سبحان، بر هر دو گروه لازم شمرد و آن را عامل پایداری پیوند ملت و رهبر و عزت دین قرار داد. پس رعیت اصلاح نمی شود جز آنکه زمامداران اصلاح شوند و زمامداران اصلاح نمی شوند جز با درستکاری رعیت. (خطبه ۲۱۶)</p>	<p>حقوق متقابل مردم و رهبر</p>
<p>درود خدا بر او، فرمود: ستودن بیش از آنچه سزاوار است نوعی چاپلوسی، و کمتر از آن، درماندگی یا حسادت است. (حکمت ۳۴۷)</p>	<p>پرهیز از تملق و چاپلوسی</p>

۲۶۴ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

ای بندگان خدا، شما را به ترک دنیایی سفارش می‌کنم که شما را رها می‌سازد، گر چه شما جدایی از آن را دوست ندارید؛ دنیایی که بدنهای شما را کهنه و فرسوده می‌کند با اینکه دوست دارید همواره تازه و پاکیزه بمانید. (خطبه ۹۹)	پرهیز از دنیاپرستی
همانا بر امام واجب نیست جز آنچه خدا امر فرماید و آن، کوتاهی نکردن در پند و نصیحت، تلاش در خیرخواهی، زنده نگهداشتن سنت پیامبر، جاری ساختن حدود الهی بر مجرمان و رساندن سهم‌های بیت‌المال به طبقات مردم است. (خطبه ۱۰۵)	نظارت و کنترل در امور بیت‌المال

جدول ۳: شناسه، مضمون پایه و مضمون سازمان دهنده

مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	شناسه	منبع شناسه
برنامه‌ریزی	موقعیت‌شناسی	استفاده صحیح از فرصتها	خطبه/۳۴؛ خطبه/۱۳۲؛ خطبه/۱۶۹؛ خطبه/۱۹۶
		واقع‌نگری در مسائل سیاسی	حکمت/۲۰۲؛ خطبه/۴۳؛ نامه/۳۱
		شناخت جایگاه سخن و سکوت	حکمت/۱۸۲؛ حکمت/۴۷۱؛ حکمت/۳۸۱
		روش برخورد با فتنه‌ها	خطبه/۱۱۶؛ حکمت/۳۶۹؛ خطبه/۵۰
		توجه به جو حاکم	حکمت/۴۶۸؛ خطبه/۱۸۹؛ خطبه/۱۰۶
		شناخت موقعیت سیاسی	نامه/۵۳؛ حکمت/۳۵؛ حکمت/۴۰۲
	تبیین صحیح اهداف	تعقل و تدبیر	حکمت/۱۱۳
		توجه به اهداف نظام اسلامی	خطبه/۱۳۱؛ خطبه/۱۳۶؛ نامه/۲۴؛ خطبه/۳۳
		افشای اهداف شیطانی	نامه/۳۷؛ خطبه/۱۴۸
	زمان‌شناسی	داشتن هدف و عملکرد	نامه/۲۴؛ خطبه/۳۳؛ خطبه/۱۳۶؛ خطبه/۵۴
		زمان دریافت و پرداخت معاملات	نامه/۵۳؛ حکمت/۴۶۸؛ نامه/۳
		در دسترس بودن برای حل مشکلات	نامه/۵۳
اولویت‌بندی مسائل		حکمت/۷۳؛ خطبه/۴۸؛ خطبه/۱۸۰؛ خطبه/۱۲۵	
تعیین زمان و اطلاع‌رسانی		خطبه/۱۸۰؛ خطبه/۱۸۲	
مهارت ارتباطی	جذابیت و متفاوت بودن	خطبه/۵۴	
	احترام متقابل نسب به همدیگر	خطبه/۱۶۶؛ حکمت/۴۰۱؛ نامه/۵۳	
	اعلام مواضع و گفته‌های صریح	نامه/۳۶؛ خطبه/۱۷۶؛ خطبه/۱۸۹	

محمد رضا رخیده و همکاران ♦ ۲۶۵

نامہ/۵۳	سخن گفتن با یکدیگر بدون اضطراب		
خطبه/۱۵۰؛ خطبه/۱۷۳؛ نامہ/۵۳	دوستی با مؤمنان	ارتباط پایدار	
نامہ/۳۱؛ حکمت/۱۵۴؛ خطبه/۲۲۹	رضایت کامل طرفین		
حکمت/۴۶۸	منع معامله در شرایط اضطراب		
خطبه/۱۲۷؛ خطبه/۱۷۷؛ خطبه/۱۷؛ خطبه/۸۸	داوری و میانجی‌گری	شنود مؤثر	
خطبه/۱۴۱؛ خطبه/۱۴۰؛ حکمت/۴۶۱	پرهیز از شنیدن غیبت		
خطبه/۱۸۹؛ خطبه/۱۶؛ حکمت/۲۰۲	فہم مسائل سیاسی		
خطبه/۷۱؛ خطبه/۱۷۴؛ خطبه/۳۰	شناخت شبہات		
خطبه/۱۵۶؛ خطبه/۲۱۶؛ خطبه/۱۰۱	شنیدن فعال و تأثیرگذار	کار تیمی و همکاری	
خطبه/۱۹۲؛ خطبه/۲۶؛ خطبه/۲۱۶	اتحاد و ہمدلی		
حکمت/۸۱؛ خطبه/۱۵۵؛ خطبه/۲۱۷؛ حکمت/۴۰۳	مشورت با صاحبان تخصص و تجربہ		
خطبه/۱۵۱؛ نامہ/۴۴	همکاری و مشارکت عمومی	اعتمادسازی	
خطبه/۸۴؛ نامہ/۵۳؛ حکمت/۳۶۶	پرهیز از وعده‌های دروغین		
حکمت/۱۴۹؛ خطبه/۱۰۳؛ حکمت/۵؛ حکمت/۳۸	خودشناسی و شخصیت‌سازی		
خطبه/۹۳؛ خطبه/۱۹۲؛ حکمت/۳۱۸	قاطعیت و جسارت انقلابی		
خطبه/۷۸؛ نامہ/۳۱؛ حکمت/۲۱۵	چند رأی نبودن در تصمیم‌گیری	اجتناب از تعارض	
خطبه/۱۲۷؛ حکمت/۱۱۷؛ حکمت/۴۶۹	پرهیز از افراط و تفریط		
حکمت/۳۶۲؛ حکمت/۳۱؛ نامہ/۶۳	پرهیز از مجادلہ (بحث بی حاصل)		
خطبه/۹۷؛ خطبه/۱۵۶؛ خطبه/۱۶۹	ضرورت فرمانبرداری از مافوق		
نامہ/۴۲؛ حکمت/۳۶۰؛ حکمت/۱۵۹	پرهیز از سو ظن و بدبینی	اطاعت از رہبری	
نامہ/۶۹؛ خطبه/۱۰۱؛ خطبه/۳۴	نصیحت و موعظہ پذیري زمامدار		
خطبه/۸۳؛ حکمت/۳۳۱؛ حکمت/۳۸۳؛ نامہ/۶۹	ارزش اطاعت و عمل		

۲۶۶ ◊ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

خطبه/۲۰۸؛ خطبه/۱۷۳؛ خطبه/۱۹۷	پیروی از رهبر حتی برخلاف میل شخصی			
نامه/۵۷؛ خطبه/۳۴؛ خطبه/۱۷۱؛ خطبه/۱۲۱۲	بسیج کردن مردم برای جهاد در راه خدا	جهاد در راه خدا		
خطبه/۹۷؛ خطبه/۱۱؛ خطبه/۱۴۶	درمانده نبودن و نهراسیدن از دشمن			
خطبه/۳۰؛ نامه/۵۳؛ خطبه/۷۱؛ خطبه/۷۵؛ نامه/۲۸	پاسخ در برابر شایعات و تهمت‌ها			
خطبه/۲۷؛ خطبه/۱۶۷؛ خطبه/۱۱۳	دفاع از مردم مسلمان در مقابل دشمنان			
خطبه/۴۳؛ خطبه/۲۶؛ حکمت/۱۸۹	صبر و بردباری در مبارزه با دشمنان			
خطبه/۳۴؛ خطبه/۱۱۴؛ خطبه/۱۶۷	انجام کار خیر و پرهیز از کار شر		بصیرت فردی	
خطبه/۸۳؛ خطبه/۸۶؛ خطبه/۸۸	عبرت‌آموزی			
خطبه/۱۷۰؛ خطبه/۱۵۷؛ خطبه/۱۶۷	پیروی از روش روشنگری و هدایت			
خطبه/۱۰۶؛ حکمت/۸۶؛ خطبه/۴	تدبیر و بینش سیاسی			
حکمت/۳۶۶؛ حکمت/۴۰۹؛ حکمت/۲۷۶	هماهنگی علم و عمل	ثبات و استواری		
نامه/۳۱؛ حکمت/۲۰؛ نامه/۵۰	جوانمردی و پایمردی در انجام امور			
نامه/۵۳؛ خطبه/۱۹۲؛ حکمت/۱۵۵	ضرورت وفاداری به عهد و پیمان			
خطبه/۳؛ خطبه/۵؛ نامه/۶۲	صبر و سکوت انقلابی			
حکمت/۸۵؛ حکمت/۳۲۰؛ حکمت/۳۷۲	پرسشگری	قدرت حل مسائل و یافتن راه حل		
نامه/۲۷؛ نامه/۳؛ خطبه/۱۶۳؛ حکمت/۲۰۸	ضرورت توجه به محاسبه دقیق			
نامه/۵۳؛ نامه/۲۶	ضرورت تخفیف مالیاتی			
خطبه/۱۴۷؛ حکمت/۳۸۶؛ خطبه/۱۰۵	کاوش و جستجوگری			
خطبه/۱۷۶؛ حکمت/۶۰؛ حکمت/۳۸۱	ضرورت کنترل زبان	زبان و کلام مناسب (شایسته)	فرهنگی سازمانی	
حکمت/۳۴۹	نکوهش پرحرفی			
حکمت/۶؛ خطبه/۱۹۳؛ حکمت/۴۸؛ نامه/۵۰	ارزش رازداری			
حکمت/۴۷۱؛ خطبه/۷۶	گفتن سخنان حکیمانه			
خطبه/۱۷۶	هماهنگی زبان و دل			
خطبه/۹۱؛ خطبه/۸۳؛ خطبه/۱۴۴	زبان گویا و رسا			

محمد رضا رخیده و همکاران ♦ ۲۶۷

خطبه/۸۳؛ نامه/۴۱؛ حکمت/۳۶۵	خلق ایده‌ها	مدیریت دانش	نظام مسیحی ولی (ن)
حکمت/۱۷۲؛ حکمت/۱۱۳؛ حکمت/۷۹	یادگیری علم از اهل دانش		
حکمت/۸۱؛ خطبه/۱۶۰؛ نامه/۷۸	یادگیری از مدیران کارآموده		
خطبه/۱۸۰؛ نامه/۶۷؛ حکمت/۱۴۷	تبیین تعلیم و تربیت اسلامی در سازمان		
حکمت/۱۵۱؛ حکمت/۱۶۹؛ خطبه/۳؛ خطبه/۱۰۳	ضرورت توجه به اقدامات آتی		
خطبه/۳۴؛ حکمت/۴۷؛ حکمت/۳۱۰	صداقت و راستگویی	نشاط آفرینی در سازمان	
نامه/۵۳؛ خطبه/۲۱۶؛ نامه/۳۱؛ نامه/۷۶؛ حکمت/۳۸۲	روابط پسندیده فردی و اجتماعی		
حکمت/۱۹۴؛ خطبه/۲۶؛ خطبه/۱۰۹؛ نامه/۶۹	ضرورت پرهیز از خشم و انتقام		
نامه/۶۶؛ خطبه/۱۰۳	شناخت جایگاه شادی و اندوه		
خطبه/۱۹۲	خرمی و شادکامی سازمانی		
حکمت/۶۲؛ حکمت/۸۳؛ حکمت/۲۰۴؛ حکمت/۳۷۴	تعیین حد و مرز ستایش خود	تسخیر احساسات	
خطبه/۳۶؛ خطبه/۱۲۳؛ حکمت/۴۲۱؛ خطبه/۱۰۹	اثرات روحی و روانی		
خطبه/۱۴۱؛ حکمت/۲۶۲؛ خطبه/۳۸	شناخت حق و باطل		
خطبه/۱۵۹	وصف کشورداری خویش		
خطبه/۱۴۱	ضرورت توجه لغز شهای دوستان		
خطبه/۱۸۲؛ خطبه/۱۹۷؛ نامه/۳۱	عواطف انقلابی	مدیریت خطر پذیری	
خطبه/۹۹؛ خطبه/۱۱۱؛ خطبه/۱۱۱	پرهیز از دنیاپرستی		
حکمت/۱۰۸؛ حکمت/۱۸۱؛ نامه/۱۸؛ نامه/۷۶	خطر افراط و تندروری		
خطبه/۴۱؛ خطبه/۱۲۲؛ خطبه/۲۲۶	پرهیز از حيله و نیرنگ		
نامه/۳۱؛ خطبه/۳۵۱؛ حکمت/۲۱۳	تحمل سختی‌ها و دشواری‌ها		
خطبه/۶۲	موضع‌گیری در برابر تهدید به ترور	جامعه‌پذیری کارکنان	
خطبه/۱۰۱؛ خطبه/۱۹۴؛ نامه/۲۷	پرهیز از دورویی و دوری از نفاق		

۲۶۸ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

خطبه/۱۲۴؛ خطبه/۱۲۳؛ نامه/۶۷	آموزش قبل از خدمت		
نامه/۳۱؛ خطبه/۱۳۶	اعتقاد به شخصی نبودن جایگاه شغلی		
خطبه/۳۴؛ خطبه/۹۴؛ خطبه/۲۱۶	تلاش برای خدمتگزاری به مردم		
حکمت/۲۷۱؛ نامه/۲۰؛ نامه/۴۱؛ نامه/۲۶	بازپس‌گیری بیت‌المال از افراد خائن	فقرزدایی و محرومیت‌زدایی	
نامه/۲۶؛ نامه/۵۳	ارزش امانتداری		
حکمت/۱۹۷؛ حکمت/۶۹؛ حکمت/۳۵۱	تزریق روحیه امید و امیدآفرینی		
حکمت/۴۵۲؛ خطبه/۹۱؛ حکمت/۴۵۲	معیار شناخت فقر و غنا	رویکرد تکلیف‌گرایی	
حکمت/۴۰۳؛ خطبه/۱۵۰	پرهیز از کارهای گوناگون		
خطبه/۱۶۸	داشتن اقتدار در انجام امور		
حکمت/۶۰؛ خطبه/۶۴؛ نامه/۵۳	خودکنترلی و خودنظارتی	آینده‌نگری	
نامه/۴۶؛ خطبه/۳؛ نامه/۵۳	ضرورت توجه به تعهدات و احساس مسئولیت		
خطبه/۱۹۴	پرهیز از ترفندهای گوناگون (سیمای منافقان)		
حکمت/۴۸؛ حکمت/۱۵۱؛ نامه/۶۹	دور اندیشی در به کارگیری صحیح اندیشه	نظام مردم‌سالاری	
خطبه/۱۱۶؛ خطبه/۱۵۶	آگاهی نسبت به فتنه‌های آینده		
حکمت/۲۷۳؛ خطبه/۱۸۹؛ نامه/۵۳	معرفت و شناخت نسبت به مسائل اجتماعی		
نامه/۵۳؛ خطبه/۸۵؛ خطبه/۱۱۴؛ حکمت/۳۸۳	راههای دستیابی به سعادت	نظام مردم‌سالاری	
خطبه/۱۲۷؛ خطبه/۱۸؛ خطبه/۱۹۲؛ خطبه/۲۱۶	وحدت اجتماعی		
خطبه/۳۹؛ خطبه/۲۱۶	مشارکت سیاسی		
خطبه/۲۱۶؛ حکمت/۳۲۲؛ خطبه/۳۴	حقوق اجتماعی		نظام پاسداری و بی

محمد رضا رخیده و همکاران ♦ ۲۶۹

خطبه/۳۴؛ خطبه/۲۱۶	حقوق متقابل مردم و رهبر	
نامه/۶۷؛ حکمت/۲۵۲	هدایت و راهنمایی افراد نا آگاه	
نامه/۵۳؛ حکمت/۲۲۰؛ خطبه/۱۷	وظایف حاکم اسلامی نسبت به مسئولان اجرایی	
خطبه/۹۵؛ نامه/۵۳	خیرخواهی نسبت به مردم	
نامه/۴۰؛ خطبه/۲۲۲؛ نامه/۴۱	ضرورت دقت در حسابداری	
خطبه/۲۳۲؛ خطبه/۱۲۶؛ نامه/۴۱	تقسیم مساوی بیت المال	نظام پاسخگویی مالی
حکمت/۱۸۰؛ حکمت/۲۷۵؛ نامه/۴۵	پرهیز از طمع ورزی و حرص	
نامه/۳	رعایت اصل مستند سازی در امور کاری	
نامه/۲۴	تعیین مدیر مالی شایسته	
حکمت/۳۳	اعتدال در بخشش و حسابرسی	
خطبه/۱۹۲؛ نامه/۱۸	اخلاق مداری رهبر	مدیریت شفافیت سازمانی
خطبه/۲۳۹؛ نامه/۶۹؛ خطبه/۱۸۷	تسهیم اطلاعات با کارکنان	
خطبه/۱۱۶؛ خطبه/۹۰؛ حکمت/۱۰۱	عدم پنهان کاری	
حکمت/۲۳۰؛ نامه/۲۵	همیاری و همراهی	
خطبه/۲۲۳؛ خطبه/۲۳۳	فصاحت و سخنوری مناسب	
حکمت/۳۴۸	پرهیز از تملق و چاپلوسی	نظام پاسخگویی سیاسی
خطبه/۸۱؛ حکمت/۳۱؛ حکمت/۳۹۱	ضرورت بصیرت در به کارگیری افراد	
خطبه/۳۴؛ خطبه/۱۳۱؛ خطبه/۹۷	اجابت خواسته‌های رهبر جامعه اسلامی	
نامه/۵۳	پرهیز از بکارگیری مدیران فاسد	

۲۷۰ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

خطبه/۱۰۵؛ خطبه/۱۱۹؛ خطبه/۲۳۲	نظارت و کنترل در امور بیت‌المال	نظام پاسخگویی اجتماعی	عدالت‌محوری
نامه/۴۶؛ نامه/۱۸؛ نامه/۲۷؛ نامه/۵۱	مسئولیت اجتماعی مدیران		
نامه/۵۳؛ حکمت/۳۶۶	وعده صادقانه		
حکمت/۴۱۷؛ خطبه/۱۶۹؛ نامه/۵۰	پرداختن به حقوق مردم		
نامه/۳۱؛ نامه/۵۳؛ حکمت/۳۳؛ نامه/۵۰	اصول روابط اجتماعی رهبران		
خطبه/۱۶	تعهد اخلاقی نسبت به مسائل		
خطبه/۶۲؛ خطبه/۱۰۵	قانون‌گرایی	ضرورت توجه به قوانین و مقررات	
نامه/۴۳؛ نامه/۷۱؛ حکمت/۱۷۷	تنبيه افراد خطاکار		
نامه/۵۳؛ خطبه/۱۵۲؛ نامه/۵۱؛ حکمت/۱۷۷	رعایت اصل پاداش و تنبيه به صورت توانمند		
خطبه/۱۸۷	در نظر گرفتن شرایط اضطرار و قوانین		
نامه/۱۹	رفتاری توأم با شدت و نرمش	اعتدال‌گرایی	
نامه/۲۱؛ حکمت/۲۹۸؛ خطبه/۱۹۵؛ نامه/۲۱؛ نامه/۳۱؛ حکمت/۲۶۸؛ نامه/۲۷؛ حکمت/۲۹۸	سفارش به اعتدال و میانه روی در حکومت اسلامی		
نامه/۲۴؛ حکمت/۱۹۲؛ نامه/۲۱	میانه روی در تجارت و مصرف اموال		
نامه/۱۹؛ خطبه/۲۲۲؛ خطبه/۲۲۵	اعتدال و میانه روی در اخلاق اجتماعی		
نامه/۵۳؛ حکمت/۱۵۵	وفاداری به عهد و پیمان	اصل برابری و عدم تبعیض	
حکمت/۱۷۷؛ خطبه/۸۳؛ خطبه/۱۸۷	تعیین حقوق و دستمزد عادلانه		
خطبه/۲۴؛ نامه/۵۳	خشکاندن ریشه فساد		
خطبه/۱۲۶؛ حکمت/۲۲۰؛ خطبه/۱۹۲	عدالت و انصاف		
نامه/۴۶؛ نامه/۵۳	رعایت مساوات در برخورد با مردم		
خطبه/۱۲	برابری نیت و عقیده با عمل		

با توجه به نتایج تحقیق، محورهای اصلی اصول و فنون مذاکره مبتنی بر بیانات امام علی(ع) در نهج‌البلاغه به شرح ذیل است.

۱. **بعد برنامه‌ریزی:** این بعد، سه شاخص دارد که می‌توان آنها را اندازه‌گیری کرد: موقعیت‌شناسی، تبیین صحیح اهداف و زمان‌شناسی.

۲. **بعد ارتباطات سازمانی:** با توجه به بیانات مکرر امام علی(ع) در متن شریف نهج‌البلاغه، بدیهی است منظور امام(ع)، حفظ تمام پیوندها و ارتباطات کلامی و غیر کلامی است. بر این اساس، آدمی باید از علاقه‌های مادی و محبت‌های جسمانی و ارتباطات ظاهری منقطع شده و برای توجه به عالم روحانی، بر جنبه‌های مادی غالب و حکمفرما شود. این بعد، شش شاخص دارد: مهارت ارتباطی، ارتباط پایدار، شنود مؤثر، اعتمادسازی، کار تیمی و همکاری و اجتناب از تعارض.

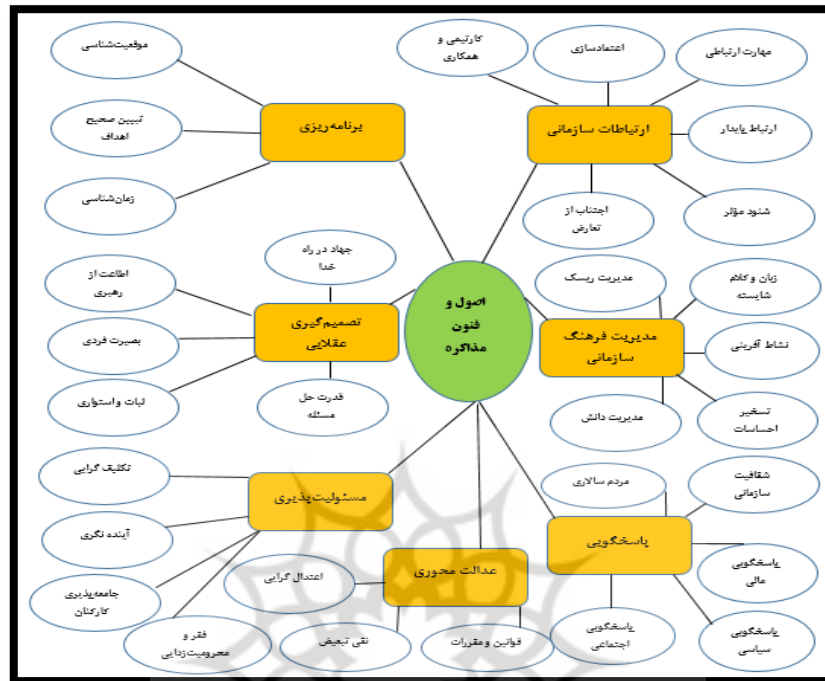
۳. **بعد تصمیم‌گیری عقلایی:** با توجه به بیانات امام علی(ع) در متن شریف نهج‌البلاغه، افراد در تصمیم‌گیری عقلایی باید نسبت به چیزی متقاعد شوند و آن را با دلیل و برهان برای دیگران روشن سازند. این بعد پنج شاخص دارد: اطاعت از رهبری، بصیرت فردی، ثبات و استواری، جهاد در راه خدا، قدرت حل مسئله و یافتن راه حلها.

۴. **بعد مدیریت فرهنگ سازمانی:** دارای پنج شاخص به شرح ذیل است: زبان و کلام شایسته، نشاط‌آفرینی در سازمان، تسخیر احساسات، مدیریت خطرپذیری و مدیریت دانش.

۵. **بعد نظام مسئولیت‌پذیری:** این بعد چهار شاخص به شرح ذیل دارد: رویکرد تکلیف‌گرایی، آینده‌نگری، جامعه‌پذیری کارکنان، فقرزدایی و محرومیت‌زدایی.

۶. **بعد نظام پاسخگویی:** پنج شاخص این بُعد عبارتند از: مدیریت شفافیت سازمانی، نظام پاسخگویی مالی، نظام مردم‌سالاری، نظام پاسخگویی سیاسی و نظام پاسخگویی اجتماعی.

۷. **بعد عدالت‌محوری:** دارای سه شاخص، شامل قوانین و مقررات، برابری و عدم تبعیض و اعتدال‌گرایی است.



شبکه مضمونهای اصول و فنون مذاکره

د) بحث و نتیجه‌گیری

مذاکره ایزاری مدیریتی است که برای موفقیت در محیط کسب و کار امروزی بسیار حائز اهمیت است. تقریباً تمامی تعاملات سازمانی نیازمند سطحی از اصول و فنون مذاکره است و مذاکره‌کنندگان ماهر در کسب و کار به عنوان دارایی‌های ارزشمند تلقی می‌شوند که قادرند عملکرد مالی، ارتباط با مشتریان و رضایت و رفاه کارکنان را بهبود بخشند. مذاکره در اسلام برای برون‌رفت از منازعات و برکنده شدن از فضای اختلافات است؛ البته با توجه به تأمین حداکثری منافع و غفلت نکردن از مقاصد اصلی، در فضایی که سخن از عالم اسلام و منافع مجتمع اسلامی هم باشد. مذاکره اسلامی باید بر اساس عقلانیت دینی و با تکیه بر تدبیر، درایت و رعایت قواعد مهم صورت پذیرد تا بر مبنای مصالح دینی و تأمین منافع، اهداف و مقاصد اسلام و جامعه اسلامی مد نظر قرار گیرد. این تفکر، برخاسته از منابع و حیانی، آیات قرآنی و سنت نبوی و ولایی است که تماماً در جهت پیشرفت جامعه و نجات آن از فروغلطیدن در آتش جنگ و اختلافات و کشمکش‌های قبیله‌ای، حزبی، ملی و فراملی و

نظایر آن است. در این پژوهش قصد بر این بود تا ابعاد و مؤلفه‌های اصول و فنون مذاکره در قالب طراحی الگو از دیدگاه اسلامی مبتنی بر کتاب گرانقدر نهج البلاغه ارائه شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر گامی نو محسوب می‌شود.

در خصوص واقع‌نگری در برخورد با دشمن از نظر امام علی(ع)، می‌توان به این مطلب استناد کرد که: «جریر فرماندار همدان بود. پس از بیعت مردم با امیرالمؤمنین(ع)، امام نامه‌ای به وسیله زهر بن قیس به او نوشت و ماجراهای سیاسی مدینه را توضیح داد. او از مردم همدان برای امام بیعت گرفت و نامه‌ای به اشعث، فرماندار آذربایجان نوشت تا از مردم برای امام بیعت بگیرد. سپس برای ملاقات با امام به کوفه رفت و چون اکثر بستگان و همشهری‌های او در شام بودند، از امام خواست تا او را برای مذاکره به شام بفرستد. او پس از بحث‌های فراوان با معاویه، مایوس بازگشت. مردم عراق نسبت به او بدبین شده بودند که ناچار باقیمانده عمر را در جزیره قرقیسا گذراند و در سال ۴۵ هجری وفات کرد» (نهج البلاغه، خطبه ۴۳). در جایی دیگر امام(ع) می‌فرماید: «درباره استوار ساختن آنچه کار شهرهای تو را منظم گرداند و برپا داشتن آنچه مردم پیش از تو برپا داشته بودند، بسیار با دانشمندان مذاکره و با راستگویان و درست‌کرداران گفتگو کن (که بر اثر آن همیشه حکومت تو پایدار مانده و کار رعیت به شایستگی انجام گیرد)». (فیض الاسلام، ۱۳۶۸، قسمت ششم نامه)

امام علی(ع) در خطبه شششقیه این‌گونه از شورای عمر شکوه فرمودند: «سپس عمر خلافت را در گروهی از مردم قرار داد که پنداشت من همسنگ آنان می‌باشم! پناه بر خدا از این شورا! در کدام زمان در برابر شخص اولشان در خلافت مورد تردید بودم تا امروز با اعضای شورا برابر شوم؟ که هم‌اکنون مرا همانند آنها پندارند؟ و در صف آنها قرارم دهند؟ ناچار باز هم کوتاه آمدم و با آنان هماهنگ شدم. یکی از آنها با کینه‌ای که از من داشت، روی برتافت و دیگری دامادش را بر حقیقت برتری داد و آن دو نفر دیگر که زشت است آوردن نامشان». در ادامه خطبه شششقیه، بیعت عمومی مردم با امیرالمؤمنین در نهج البلاغه این‌گونه توصیف می‌شود: «روز بیعت، فراوانی مردم چون یالهای پریش بود. از هر طرف مرا احاطه کردند تا آنکه نزدیک بود حسن و حسین (علیهم‌السلام) را لگدمال کنند و ردای من از دو طرف پاره شد. مردم چون گله‌های انبوه گوسفند، مرا در میان گرفتند؛ اما آنگاه که به پا خاستم و حکومت را به دست گرفتم، جمعی پیمان شکستند و گروهی از اطاعت من سر باز زده و از دین خارج شدند و برخی از اطاعات حق سر برتافتند. گویا نشینده بودند سخن خدای سبحان را که می‌فرماید: سرای آخرت را برای کسانی برگزیدیم که خواهان

۲۷۴ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

سرکشی و فساد در زمین نباشند و آینده از آن پرهیزکاران است. آری! به خدا آن را خوب شنیده و حفظ کرده بودند؛ اما دنیا در دیده آنها زیبا نمود و زیور آن، چشمهایشان را خیره کرد». (نهج‌البلاغه، خطبه ۳)

امام علی (ع) در روش مناظره با دشمنان در نامه به عبدالله بن عباس برای گفتگو با خوارج می‌فرماید: «به قرآن با خوارج به جدل می‌پرداز؛ زیرا قرآن دارای دیدگاه کلی بوده و تفسیرهای گوناگونی دارد. تو چیزی می‌گویی و آنها چیز دیگر؛ لیکن با سنت پیامبر (ص) با آنان به بحث و گفتگو پرداز که در برابر آن، راهی جز پذیرش ندارند». (همان، نامه ۷۷)

تلاش امام (ع) در تحقق وحدت این‌گونه بیان می‌شود: «پس بدان در امت اسلام، هیچ کس همانند من وجود ندارد که به وحدت امت محمد (ص) و به انس گرفتن آنان به همدیگر، از من دلسوزتر باشد. من در این کار، پاداش نیک و سرانجام شایسته را از خدا می‌طلبم و به آنچه پیمان بستم وفادارم، هرچند تو دگرگون شده و همانند روزی که از من جدا شدی نباشی». (همان، نامه ۷۸)

با توجه به بیانات امام علی (ع) در متن شریف نهج‌البلاغه، مذاکره و گفتگو باید در اوج عزت و عظمت و بدون کوتاه آمدن از اصول پایمردی، صلابت و استواری دینی باشد. دستاورد اصلی این پژوهش که در نوع خود پژوهشی نو در حوزه اسلامی محسوب می‌شود، احصای الگوی اصول و فنون مذاکره بر اساس بیانات امام علی (ع) مبتنی بر متن شریف نهج‌البلاغه است که پژوهشگر با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون، به مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از کتاب نهج‌البلاغه پرداخته و بر اساس آن، مضامین پایه و سازمان‌دهنده الگوی اصول و فنون مذاکره را از دیدگاه امام علی (ع) در کتاب نهج‌البلاغه استخراج کرده است. بر این اساس، هفت مضمون سازمان‌دهنده الگوی اصول و فنون مذاکره عبارتند از: برنامه‌ریزی، ارتباطات سازمانی، تصمیم‌گیری عقلایی، مدیریت فرهنگ سازمانی، نظام مسئولیت‌پذیری، نظام پاسخگویی و عدالت‌محوری؛ که هر کدام از مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده تقسیم می‌شوند که نحوه استخراج کدها توضیح داده شد و در نهایت، مضمون فراگیر اصول و فنون مذاکره در نهج‌البلاغه ترسیم شد. در ادامه، مضامین سازمان‌دهنده به طور جداگانه شرح داده می‌شوند.

در خصوص نشانه‌های مؤمن و صفات او این‌گونه بیان می‌شود: «سلیمان بن عمر گوید: حضرت صادق (ع) از پدرش روایت می‌کند که فرمودند: هیچ بنده‌ای به حقیقت ایمان

نمی‌رسد، مگر اینکه در او سه خصلت باشد: فهم و درک در مسائل دین و احکام، برنامه‌ریزی درست در امور زندگی و صبر در مصیبت‌ها» (مجلسی، ۱۳۸۷، ج ۶۴). برنامه‌ریزی شامل موقعیت‌شناسی، تبیین صحیح اهداف و زمان‌شناسی است. بر اساس یافته‌های عترت‌دوست (۱۳۸۹)، ظرافت و دقت، موقعیت‌شناسی، اولویت‌بندی و زمان‌بندی مناسب، از اصول برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی است و برخوردار از توفیق الهی، اعتقاد به امکان حل مشکل و استفاده از تجارب دیگران را می‌توان از لوازم برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی برشمرد.

در بعد دیگر، مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی در نهج‌البلاغه عبارتند از: مهارت ارتباطی، ارتباط پایدار، شنود مؤثر، اعتمادسازی، کار تیمی و همکاری و اجتناب از تعارض. بر اساس یافته‌های احمدزاده (۱۳۸۵)، ارتباطات سازمانی از یک سو موجب تقویت مناسبات و همبستگی اجتماعی می‌شود و از سوی دیگر در کاهش یا افزایش ناهنجاری‌ها و تضادهای اداری از اهمیت خاصی برخوردار است. ارتباطات در سازمان، در امر انتقال اطلاعات، اقناع طرف مقابل، تأثیرگذاری متقابل و همبستگی اجتماعی تأثیر بسزایی دارد. آغاز و پایان سخن با سلام، استفاده از واژه‌های زیبا، به کار نبردن واژه‌های زشت، مثبت‌نگری و اعتمادسازی در گفتار و مخاطب‌محوری و میانه‌روی در گفتار، از جمله این اصول‌اند.

شاخصهای تصمیم‌گیری عقلایی در نهج‌البلاغه عبارتند از: اطاعت از رهبری، بصیرت فردی، ثبات و استواری، جهاد در راه خدا، قدرت حل مسئله و یافتن راه‌حلها. بر اساس یافته‌های رازینی و عزیز (۱۳۹۴)، الگوی تصمیم‌گیری در رویکرد اسلامی، بر اساس مفهوم بصیرت با تأکید بر سه جنبه بصیرت نسبت به دین، بصیرت نسبت به مسئله و بصیرت نسبت به جامعه، به عنوان مؤلفه‌های اصلی در تصمیم‌گیری با رویکرد اسلامی طراحی و شناسایی شد. بر اساس یافته‌های سایمون (۱۳۷۱)، هر تصمیمی شامل عنصرهای دوگانه است که آنها را عنصر واقعی و ارزشی می‌خوانند. عنصرهای واقعی، گزارشهایی‌اند درباره جهان درخور مشاهده و شیوه‌هایی که بر پایه آن جهان به عمل می‌پردازد. او همچنین معنای ارزشهای اسلامی و معیارهای اخلاقی را برای عنصر ارزشی بیان می‌کند.

زبان و کلام شایسته، نشاط‌آفرینی در سازمان، تسخیر احساسات، مدیریت خطرپذیری و مدیریت دانش، از شاخصهای مدیریت فرهنگ سازمانی در نهج‌البلاغه است که با یافته‌های عسکری وزیری و همکاران (۱۳۹۱) مطابقت دارد؛ بر این اساس، پرورش و توسعه فرهنگ

۲۷۶ ♦ طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه

سازمانی، در مکتب اسلام اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا با حاکم شدن ارزشهای اسلامی، نه تنها اهداف متعالی سازمان، بلکه جنبه‌های تولیدی و سودآوری سازمان نیز رشد و ارتقا می‌یابد. سازمانها به عنوان یک نظام اجتماعی، بر حسب جهان‌بینی، تعهدها، اهداف، فناوری، سازماندهی و روشهای اجرایی خود، فرهنگهای متفاوت دارند. یادگیری و دانش‌افزایی، نظم و انضباط، مردم‌داری و خودارزیابی، از مؤلفه‌های مهم مدیریت فرهنگ سازمانی در اسلام است.

شاخصهای نظام مسئولیت‌پذیر در بیانات امام علی(ع) در نهج‌البلاغه عبارتند از: تکلیف‌گرایی، آینده‌نگری، جامعه‌پذیری کارکنان، فقرزدایی و محرومیت‌زدایی که با یافته‌های رستمیان(۱۳۹۳) مطابقت دارند. تعهدی که مسئولیت برای انسان پدید می‌آورد، همان وظیفه و تکلیفی است که باید انجام دهد. مسئولیت‌پذیری بیشتر به شکل وظیفه و تکلیف نمود پیدا می‌کند. بر اساس یافته‌های پژوهشی، مدیریت سازمان باید متعهد و ساختارمند باشد و مدیران ارشد باید آینده‌نگر بوده، بر اساس راهبردها برنامه‌ریزی کنند؛ متناسب با شرایط جامعه اسلامی به نفع و سود مردم عمل کنند و با تقسیم‌بندی کارها و ارائه مجموعه‌ای از کارراه‌های شغلی، به دنبال فقر و محرومیت‌زدایی در سازمان باشند.

شاخص نظام پاسخگویی؛ مدیریت شفافیت سازمانی، نظام پاسخگویی مالی، نظام مردم‌سالاری، نظام پاسخگویی سیاسی و نظام پاسخگویی اجتماعی را شامل می‌شود که با یافته‌های فروزنده دهکردی و همکاران(۱۳۹۱) مطابقت دارد. مدیران و کارگزاران دستگاههای حکومتی به طور مستقیم یا غیر مستقیم توسط مردم انتخاب می‌شوند. این افراد نقش نمایندگی مردم در قانونگذاری و اجرای آن در جامعه را ایفا می‌کنند و تصمیمات و اقدامات آنان همواره بر امور اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مردم تأثیرگذار است؛ بنابراین، مدیران بایستی در همه امور نسبت به عملکرد خود به مردم پاسخگو باشند. از پیامدهای این پاسخگویی می‌توان به ایجاد حس اعتماد عمومی و مشارکت عمومی مردم در تمام صحنه‌ها اشاره کرد.

در دستگاههای دولتی، قوانین و مقررات، برابری و عدم تبعیض و اعتدال‌گرایی، از شاخصهای عدالت‌محوری مبتنی بر بیانات امام علی(ع) در کتاب گرانقدر نهج‌البلاغه است که با یافته‌های گلی زواره قمشه‌ای(۱۳۸۵) مطابق است. بر این اساس، شناخت خداوند به عنوان امرکننده به عدالت و برپادارنده عدل، اساسی‌ترین معرفتی است که تعالیم پیامبران و ائمه

معصومین بر آن تأکید می‌کنند. در واقع؛ در تمامی شرایع الهی، عدالت، اصلی بنیادین است و محور اساسی برنامه‌های فرستادگان الهی، اجرای عدالت و زندگی مردم بر شالوده عدالت محوری است.

پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. راهبردها و پیامدهای مذاکره در آموزه‌های دینی؛
۲. طراحی الگوی جامع مدیریت دانش در آموزه‌های دینی؛
۳. طراحی الگوی موقعیت‌شناسی و زمان‌شناسی در نهج البلاغه.
۴. طراحی الگوی مدیریت خطرپذیری در آموزه‌های دینی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

منابع

- آقایی، سید داود (۱۳۸۷). **آداب دیپلماسی و فنون مذاکره**. تهران: دانشگاه تهران.
- احمدزاده، سید مصطفی (۱۳۸۵). «**اصول حاکم بر ارتباطات کلامی میان فردی از دیدگاه قرآن کریم**». پژوهش‌های قرآنی، ش ۴۶-۴۷.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۳). **مدیریت عمومی**. تهران: نی، ویراست سوم.
- دلاور، علی (۱۳۹۲). **روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی**. تهران: ویرایش.
- رازینی، روح‌الله و مهدی عزیزی (۱۳۹۴). «**طراحی الگوی تصمیم‌گیری در اسلام**». *مدیریت اسلامی*، ش ۴.
- رستمیان، محمدعلی (۱۳۹۳). «**مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی از دیدگاه قرآن و روایات اهل بیت (علیهم‌السلام)**». پژوهشنامه حکمت اهل بیت (ع)، سال دوم، ش ۱.
- سایمون، هربرت ای (۱۳۷۱). **رفتار اداری بررسی در فراگردهای تصمیم‌گیری در سازمان اداری**. ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). **تدوین الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقایسه آن با برخی از الگوهای رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین**. پایان‌نامه دکتری. گروه مدیریت گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- طیبی، محمدرضا و ته‌مینه سادات ریوندی (۱۳۹۵). «**بررسی مذاکره در اسلام**». دومین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت- نوآوری و کارآفرینی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- عترت‌دوست، محمد (۱۳۸۹). «**جایگاه برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی از منظر آیات و روایات**». *توسعه انسانی پلیس*، دوره هفتم، ش ۳۳: ۱۲۶-۱۰۷.
- عسکری وزیری، علی؛ حسن زارعی متین و علینقی امیری (۱۳۹۱). «**ارائه الگوی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رویکرد اسلامی و مبتنی بر نهج البلاغه**». *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ش ۳: ۴۲۲-۴۰۱.
- فروزنده دهکردی، لطف‌اله؛ علی اصغر عیوضی حشمت و حسین صادقی (۱۳۹۱). «**بررسی ابعاد پاسخگویی از منظر اسلام**». *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی*. قم.
- فیض‌الاسلام اصفهانی، علی‌نقی (۱۳۶۸). **ترجمه و شرح نهج البلاغه**. [بی‌جا]: فقیه.
- گلی زواره قمشه‌ای، غلامرضا (۱۳۸۵). «**عدالت محوری در قرآن و حدیث**». *پاسدار اسلام*. ش ۲۹۷.

- گوهری مقدم، ابوذر و مجاهد کیانی (۱۳۹۸). «الگوی مذاکره در سیره نبوی». دانش سیاسی، ش ۱: ۲۴۲-۲۱۷.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۸۷). **الایمان و الکفر بحار الانوار**. ترجمه عزیزالله عطاردی قوچانی. تهران: عطارد.
- نصر اصفهانی، مجید و زینب السادات سهرابی (۱۳۹۶). «شیوه‌های مذاکره و فرهنگ ارتباط جنبه سازمانی». دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری. تهران: مؤسسه آموزش عالی صالحیان.
- Abigail, D.M.Y.; D. Eden & A. Ideris (2018). "A Review of Distributive and Integrative Strategies in the Negotiation Process". *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(5): 68-74.
- Adair, W.L. & J.M. Brett (2005). "The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation". *Organization Science*, 16(1): 33-51.
- Atefi, Y.; M. Aheame, S. Hohenberg, Z. Hall & F. Zettelmeyer (2020). "Open negotiation: The back-end benefits of salespeople's transparency in the front end". *Journal of Marketing Research*, 57(6): 1076-1094.
- Aydoğan, R.; Ö. Kafali, F. Arslan, C.M. Jonker & M.P. Singh (2021). "Nova: Value-based Negotiation of Norms". *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology (TIST)*, 12(4): 1-29.
- Bagga, P.; N. Paoletti & K. Stathis (2020). "Learnable strategies for bilateral agent negotiation over multiple issues". *ArXiv preprint arXiv*, 2009.08302.
- Barbour, J.B.; R. Gill & J.K. Barge (2018). "Organizational communication design logics: A theory of communicative intervention and collective communication design". *Communication Theory*, 28(3): 332-353.
- Bell, A. & T. Valley (2020). "The art of negotiation exercise design: Five basic principles to produce powerful learning experiences". *Negotiation Journal*, 36(1): 57-72.
- Bennett, G.B.; R.C. Hatfield & C. Stefaniak (2015). "The effect of deadline pressure on pre-negotiation positions: A comparison of auditors and client management". *Contemporary Accounting Research*, 32(4): 1507-1528.
- Beriker, N.; S. Allen, M.J. Larson & L. Wagner (2018). "Innovations in doing conflict research: The legacy of Daniel Druckman". *Negotiation and conflict management research*, 11(1): 72-87.
- Blanchard, S.J.; K.A. Carlson & J.D. Hyodo (2016). "The favor request effect: requesting a favor from consumers to seal the deal". *Journal of Consumer Research*, 42(6): 985-1001.
- Bobot, L. (2008). "Teaching negotiation for town planners in France". *Journal of European Real Estate Research*.

- Brett, J.M.; B.C. Gunia & B.M. Teucher (2017). "**Culture and negotiation strategy: A framework for future research**". *Academy of Management Perspectives*, 31(4): 288-308.
- Brooks, A.W. (2015). "**Emotion and the art of negotiation**". *Harvard Business Review*, 93(12): 57-64.
- Caillere, R.; S. Arib, S. Aknine & C. Berdier (2016). "**A multiagent multilateral negotiation protocol for joint decision-making**". In: *Recent advances in agent-based complex automated negotiation* (71-88). Springer, Cham.
- Chapman, E.; E.W. Miles & T. Maurer (2017). "**A proposed model for effective negotiation skill development**". *Journal of Management Development*.
- De Oliveira Dias, M. (2020). "**The Four-Type Negotiation Matrix: A Model for Assessing Negotiation Processes**". *British Journal of Education (BJE)*, 8(5): 40-57.
- Ding, D.; W.P. Brinkman & M.A. Neerincx (2020). "**Simulated thoughts in virtual reality for negotiation training enhance self-efficacy and knowledge**". *International Journal of Human-computer Studies*, 139: 102400.
- Dobrijević, G. (2021). "**Bargaining Chip: Artificial Intelligence in Negotiation**". In: *Handbook of Research on Applied AI for International Business and Marketing Applications* (256-277). IGI Global.
- Druckman, D. & L. Wagner (2021). "**The Role of Issues in Negotiation: Framing, Linking, and Ordering**". *Negotiation Journal*, 37(2): 249-278.
- El-Ashmawi, W.H.; D.S. Abd Elminaam, A.M. Nabil & E. Eldesouky (2020). "**A chaotic owl search algorithm based bilateral negotiation model**". *Ain Shams Engineering Journal*, 11(4): 1163-1178.
- Elfenbein, H.A. (2021). "**Individual differences in negotiation: A relational process model**". *Organizational Psychology Review*, 11(1): 73-93.
- Esparza, J.; A. Muscholl & I. Walukiewicz (2017). "**Static analysis of deterministic negotiations**". In: *2017 32nd Annual ACM/IEEE Symposium on Logic in Computer Science (LICS)* (1-12). IEEE.
- Fang, T.; J. Schaumburg & D. Fjellström (2017). "**International business negotiations in Brazil**". *Journal of business & industrial marketing*.
- Galinsky, A.D.; M. Schaerer & J. Magee (2017). "**The four horsemen of power at the bargaining table**". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(4): 606.
- Ghauri, P. & T. Fang (2001). "**Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis**". *Journal of World Business*, 36(3): 303-325.
- Geiger, I. (2017). "**A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations**". *Industrial Marketing Management*, 64: 91-106.

- Gosselin, T. (2007). **Practical negotiating: Tools, tactics & techniques**. John Wiley & Sons.
- Hiatt, C.D.; L. Jackson & K. Hill (2015). "**Principles of negotiation**". *Serials Review*, 41(3): 180-183.
- Hurn, B.J. (2007). "**The influence of culture on international business negotiations**". *Industrial and commercial training*.
- Jäger, A.; D.D. Loschelder & M. Friese (2017). "**Using self-regulation to overcome the detrimental effects of anger in negotiations**". *Journal of Economic Psychology*, 58: 31-43.
- Jia, Z.Z.; J.C. Deschamps & R. Dupas (2016). "**A negotiation protocol to improve planning coordination in transport-driven supply chains**". *Journal of Manufacturing Systems*, 38: 13-26.
- Kabanda, U. (2017). "**Negotiation as an alternative method of dispute settlement and a prerequisite for engaging other dispute settlement mechanisms**". *Academy of Social Science Journal*, 2(8).
- Kang, P.; K.S. Anand, P. Feldman & M.E. Schweitzer (2020). "**Insincere negotiation: Using the negotiation process to pursue non-agreement motives**". *Journal of Experimental Social Psychology*, 89: 103981.
- Kapoutsis, I.; R. Volkema & A. Lampaki (2017). "**Mind the first step: The intrapersonal effects of affect on the decision to initiate negotiations under bargaining power asymmetry**". *Frontiers in psychology*, 8: 1313.
- Kiruthika, U.; T.S. Somasundaram & S.K.S. Raja (2020). "**Lifecycle model of a negotiation agent: A survey of automated negotiation techniques**". *Group Decision and Negotiation*, 29(6): 1239-1262.
- Klabi, H.; K. Mellouli, S. Mellouli & M. Rekik (2012). "**A trust model for a multi-agent negotiation**". In: *2012 International Conference on Communications and Information Technology (ICCIT)* (291-296). IEEE.
- Lande, J. (2017). "**Moving negotiation theory from the Tower of babel toward a world of mutual understanding**". *J. Disp. Resol.*, 1.
- Lee, D.; L. Fogg, C.M. Baum, T.J. Wolf & J. Hammel (2018). "**Validation of the participation strategies self-efficacy scale (PS-SES)**". *Disability and rehabilitation*, 40(1): 110-115.
- Lewicki, R.J. & B. Polin (2013). "**Trust and negotiation**". In: *Handbook of research on negotiation*. Edward Elgar Publishing.
- Low, K.C.P. (2020). "**Some Sure-Fire Negotiation Techniques and Tactics**". In: *Successfully Negotiating in Asia* (113-140). Springer, Cham.
- Makri, E. (2020). **Who Is the Successful Negotiator?**. Correlates of University Students' Concepts of Effective Negotiation-Based Behaviour.
- Manrai, L.A. & A.K. Manrai (2010). "**The influence of culture in international business negotiations: a new conceptual framework**

- and managerial implications".** *Journal of Transnational Management*, 15(1): 69-100.
- Pedersen, S. (2020). "**Staging negotiation spaces: A co-design framework**". *Design Studies*, 68: 58-81.
 - Peleckis, K. (2013). "**Business negotiation strategies: the concept, definitions and process**". *Mokslas–Lietuvos ateitis/Science–Future of Lithuania*, 5(1): 13-21.
 - Provis, C. (2000). "**Honesty in negotiation**". *Business Ethics: A European Review*, 9(1): 3-12.
 - Raimondos, P. & A. Woodland (2018). "**Reciprocity in trade negotiations and welfare**". *Journal of International Economics*, 111: 134-142.
 - Ransan-Cooper, H.; H. Lovell, P. Watson, A. Harwood & V. Hann (2020). "**Frustration, confusion and excitement: Mixed emotional responses to new household solar-battery systems in Australia**". *Energy Research & Social Science*, 70: 101656.
 - Recalde, M. & L. Vesterlund (2020). "**Gender differences in negotiation and policy for improvement**". *National Bureau of Economic Research*, No. w28183.
 - Richardson, C. & H.G. Rammal (2018). "**Religious belief and international business negotiations: Does faith influence negotiator behaviour?**". *International Business Review*, 27(2): 401-409.
 - Schoop, M. (2021). "**Negotiation communication revisited**". *Central European Journal of Operations Research*, 29(1): 163-176.
 - Schweinsberg, M.; S. Thau & M.M. Pillutla (2021). "**Negotiation Impasses: Types, Causes, and Resolutions**". *Journal of Management*, 01492063211021657.
 - Tang, Y.; Y. Chen, Y. Hua & Y. Fu (2020). "**Impacts of risk allocation on conflict negotiation costs in construction projects: does managerial control matter?**". *International Journal of Project Management*, 38(3): 188-199.
 - Tuncel, E.; D.T. Kong, J.M. Parks & G.A. Van Kleef (2020). "**Face threat sensitivity in distributive negotiations: Effects on negotiator self-esteem and demands**". *Organizational behavior and human decision processes*, 161: 255-273.
 - Van der Gaast, W. (2016). **International climate negotiation factors: Design, process, tactics**. Springer.
 - Willig, C. (2013). **Introducing qualitative research in psychology**. McGraw-hill education (UK)
 - Wilson, E.R. & L.L. Thompson (2014). "**Creativity and negotiation research: the integrative potential**". *International Journal of Conflict Management*.
 - Winsborough, W.H. & N. Li (2002). "**Towards practical automated trust negotiation**". In: *Proceedings Third International Workshop on Policies for Distributed Systems and Networks* (92-103). IEEE.

- Xiao, P.; X. Luo & S.P. Daly (2020). "Language Skills in Business Negotiation from the Perspective of Adaptation". *Educational Research (IJM CER)*, 2(4): 181-187.
- Yao, J.; L. Ma & L. Zhang (2018). "From Lab Experiments to Real Negotiations: An Investigation of International Iron Ore Negotiations". *Negotiation Journal*, 34(1): 69-87.
- Yu, T.; M. Winslett & K.E. Seamons (2001). "Interoperable strategies in automated trust negotiation". In: *Proceedings of the 8th ACM Conference on Computer and Communications Security* (146-155).
- Zhang, Z.X. (2018). "S. Empirical Research on the Relationship between Principled Negotiation in Teamwork and Negotiation Outcomes".
- Zhang, Z.X.; L.A. Liu & L. Ma (2021). "Negotiation beliefs: Comparing Americans and the Chinese". *International Business Review*, 101849.
- Zohar, I. (2015). "The Art of Negotiation" Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209: 540-548.
- Aghaei, Seyyed Davoud (2008). **Diplomatic manners and negotiation techniques**. Tehran: University of Tehran Publishing and Printing Institute. (In Persian)
- Ahmadzadeh, Seyyed Mustafa (2006). "Principles governing interpersonal verbal communication from the perspective of the Holy Quran". *Quranic researches*, No. 46-47. (In Persian)
- Askari Waziri, Ali; Hassan Zarei Matin & Ali Naghi Amiri (2012). "Presenting a model of organizational culture components with an Islamic approach and based on Nahj al-Balagha". *Management in Islamic University*, No. 3. 422-401. (In Persian)
- Alwani, Seyyed Mehdi (2014). **General Management**. Tehran: Nei Publications. Third edition. (In Persian)
- Delawar, Ali (2013). **Research method in psychology and educational sciences**. Tehran: [virayesh](#) Pub. (In Persian)
- Etrat Dost, Mohammad (2010). "The place of planning in Islamic management from the perspective of verses and narrations". *Human development of the police*. Vol. 7. No. 33: 107-126. (In Persian)
- Faizul Islam Isfahani, Ali Naghi (1989). **Translation and explanation of Nahj al-Balaghah**. Publications of Faqih Printing and Publishing Organization (Faiz al-Islam Compilations). (In Persian)
- Foruzandeh Dehkordi, Lotf Elah; Ali Asghar Eyvazi Heshmat & Hossein Sadeghi (2012). "Examining the dimensions of accountability from the perspective of Islam". *The first international conference on management, innovation and national production*. Qom. (In Persian)
- Gohari Moghadam, Abuzar & Mujahid Kayani (2019). "Pattern of negotiation in prophetic life". *Political Knowledge*, No. 1: 217-242. (In Persian)
- Goli Zavareh Qomshei, Gholamreza (2006). "Perceived justice in Quran and Hadith". *Guardian of Islam*. No 297. (In Persian)

- Majlesi, Muhammad Baqir (2008). **Al-Iman and Al-Kafr Bihar Al-Anwar**. Translated by Azizullah Atardi Guchani. Tehran: **Atarod** Publications. (In Persian)
- Nasr Isafhani, Majid &, Zainab Al Sadat Sohrabi (2017). "**Negotiation methods and communication culture of the organizational aspect**". *The second international conference on management and accounting*. Tehran: Salehian Institute of Higher Education. (In Persian).
- Razini, Ruhollah; Azizi, Mehdi (2015). "**Designing a decision-making model in Islam**". *Islamic management*, No. 4.
- Sheikhzadeh, Mohammad (2011). **Compilation of the model of servant leadership from the perspective of Imam Khomeini (RA) and comparing it with some models of servant leadership in modern management**. PhD Thesis. University of Tehran. Faculty of Management, Organizational Behavior Management Department. (In Persian)
- Simon, Herbert E. (1992). **Administrative behavior of investigation in decision-making processes in administrative organization**. Translated by Mohammad Ali Tusi. Tehran: Public Administration Training Center.
- Tayebi, Mohammad Reza & Tehmina Sadat Rivandi (2016). "**Study of negotiation in Islam**". *The second international conference of new management paradigms- innovation and entrepreneurship*. Tehran: Shahid Beheshti University. (In Persian)