

مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

مرتضی سندگل

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه

فردوسی مشهد

مجتبی بذرافشان مقدم*

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

سید جواد قندیلی

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

رضوان حسینقلی زاده

استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

هدف پژوهش، مفهوم‌یابی تعارض و بررسی سطوح و شیوه‌های مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام می‌باشد. برای دستیابی به این هدف، از روش تحلیل محتوا استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را ۱۹ کتاب و مقاله تشکیل دادند که پژوهشگران مسلمان پس از انقلاب اسلامی ایران درباره‌ی مدیریت، روابط انسانی و رفتار سازمانی، طبق دیدگاه اسلام، در داخل و خارج از کشور نوشته اند، و در دسترس پژوهشگر قرار داشتند. طبق یافته‌های حاصل از این پژوهش، در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، دامنه تعارض، در برگیرنده طیف وسیعی از مفاهیم شامل سه مقوله تعارض در پندار، تعارض در گفتار و تعارض در کردار می‌باشد. همچنین، سطوح تعارض را با توجه به افراد درگیر می‌توان در چهار سطح میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان فرهنگی تقسیم کرد. مدیریت تعارض نیز در این آثار شامل سه شیوه کلی پیش‌گیری از تعارض، حل و درمان تعارض و استقبال از تعارض سازنده می‌باشد.

کلید واژه‌ها: مفهوم تعارض، سطوح تعارض، شیوه‌های مدیریت تعارض، آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام.

Conflict management in the managerial literature based on Islam`s view

Morteza Sanadgol

Educational administration Student (MA)
of Ferdowsi university of Mashhad

Mojtaba Bazrafshan Moghadam

Assistant professor of Ferdowsi university
of Mashhad

Seyed Javad Ghandili

Assistant professor of Ferdowsi university
of Mashhad

Rezvan Hosseingholizadeh

Assistant professor of Ferdowsi university
of Mashhad

Abstract

The aim of the research is to determine the concept of conflict, conflict management scope and approaches in managerial approaches based on Islamic view. To achieve the goal, content analysis has been used. Research data was collected from the books and articles in the context of management, human relations and organizational behavior reflecting Islamic view. A number of 19 books and articles that have been written after Islamic Revolution of Iran by both Iranian and international scholars were used for analysis. According to the findings of the study, in the managerial works which were based on Islamic view, the conflict scope had a wide range of concepts including three fields: conflict in thinking, conflict in speech, and conflict in behavior. The scope of conflict can also be categorized into four based on the people who are involved: interpersonal conflict, conflict within the group, conflict among groups and cross-cultural conflict. The methods of conflict management also include three general methods: preventing conflict, solving conflict and creating and using conflict.

Keywords: Conflict`s concept, Conflict`s levels, Conflict management styles, Islamic management resource.

مقدمه

امروزه، افزایش تعارض در سازمان‌ها، به ویژه در مدارس، ضرورت بهره‌گیری از راهبردهای موثر مدیریت تعارض را افزایش داده است. آنچه به خصوص در جوامع اسلامی اهمیت دارد، آشنایی مدیران و کارکنان با مفهوم تعارض، انواع تعارض‌های مخرب و سازنده، سطوح و شیوه‌های مدیریت آن از دیدگاه اسلام است؛ و اینکه بتوانند از این شیوه‌ها در جهت مدیریت مطلوب تعارض استفاده کنند. صاحب‌نظران تعاریف متعددی از تعارض ارائه داده‌اند؛ چنانچه برخی آن را نشانه توافق نداشتن یا دشمنی

(Ahmadi, 2006; Rezaeian, 2003)، برخی آن را به مثابه تضاد (Moghimi, 2011) یا ناهماهنگی (Nasre Isfahani, 2001) و برخی آن را به عنوان رقابت و یا حتی کشمکش (Mirzaee, 2011) بین افراد و گروه‌ها دانسته‌اند. برخی تعارض را در سازمان غیرضروری و برخی آن را لازمه سازمان می‌دانند. در تعریف و مفهوم تعارض، علل وقوع، سطوح و راهبردهای مدیریتی آن، میان دیدگاه غرب و اسلام اختلاف وجود دارد (Abdall, 2002; Abu-Nimer, 1996; Mirzaee, 2011; Yukl, 2003). نگرش اسلام با برخی از جنبه‌های نگرش سنتی، مثل روابط انسانی، روابط تعاملی و نظریه آشوب در مورد تعارض موافق است و با برخی از جنبه‌های آن تفاوت آشکاری دارد. برای نمونه، دیدگاه اسلامی مانند نظریه آشوب معتقد به تأثیر تعارض در ایجاد خلاقیت است، ولی بر خلاف این نظریه معتقد است که مقدار زیاد تعارض‌ها، آثار مخربی را برای سازمان به همراه خواهد داشت (Mirzaee, 2011, p.61).

بی‌تردید تعارض متأثر از فرهنگ است؛ برخی فرهنگ‌ها مانند فرهنگ آمریکایی مشوق تعارض هستند و سطحی از تعارض را مفید و مطلوب می‌دانند و در مقابل، برخی فرهنگ‌ها همچون فرهنگ ژاپنی، چنین مقوله‌ای را نامطلوب دانسته‌اند و به جای آن از همکاری و اشتراک مساعی استفاده می‌کنند (Robbins, 1998, p.463). فرهنگ و ارزش‌های جامعه ما کاملاً مبتنی بر فرهنگ اسلامی است؛ و شاخصه‌های فرهنگ اسلامی، تأثیر فراوانی بر اعمال و رفتارهای ما دارد. مدیران جامعه نیز تأثیر فراوانی از این فرهنگ پذیرفته‌اند. بنابراین، نباید بدون توجه به بستر اجتماعی و فرهنگی، تنها به استفاده از نظریه‌های غربی که با فرهنگ اسلامی - ایرانی کشورمان سنخیتی ندارد، بسنده کرد. با توجه به اینکه دین اسلام جزئی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ کشور ماست، کوشش‌های صورت گرفته در جهت پیوند میان مفاهیم و اصول مدیریت با فرهنگ اسلامی - ایرانی کافی به نظر نمی‌رسد و خلاء آن احساس می‌شود. بنابراین، بررسی دیدگاه مکتب اسلام در مورد تعارض و شناسایی مؤلفه‌های آن، می‌تواند به مدیریت تعارض در سازمان‌های اسلامی کمک کند. بعلاوه، به مدیران مسلمان در جهت پرکردن شکاف میان فرهنگ و مدیریت رفتار سازمانی کمک شایانی خواهد کرد. بدین منظور، قبل از هر چیز باید تعارض را شناخت؛ زیرا مفید بودن هر راه‌حلی که برای رویارویی با تعارض از سوی مدیران انتخاب می‌شود، بیش از هر چیز دیگری به عمق شناخت آنها از تعارض بستگی دارد. "مفهوم تعارض چیست؟"، "تعارض چه سطوحی دارد؟" و "چگونه می‌توان تعارض را مدیریت کرد؟" از جمله پرسش‌هایی است که بسیاری از صاحب‌نظران سعی کرده‌اند به آنها پاسخ دهند. در این میان برخی از پژوهشگران مسلمان تنها به پاسخ‌های غربی بسنده نکرده، بلکه در میان منابع اسلامی به دنبال پاسخ بوده‌اند و با توجه به آیات قرآن کریم و سیره

معصومین علیهم السلام به این پرسش‌ها پاسخ داده اند. این پاسخ‌ها می‌تواند به مدیران مسلمان جهت رویارویی با تعارض کمک کند. برای پاسخ به سوالات این پژوهش یافته‌ها تحلیل شد. مفهوم و مولفه‌های تعارض به منظور پاسخگویی به سوال اول پژوهش، از تعاریف تعارض استخراج شد. برای پاسخ به سوال دوم و سوم پژوهش نیز سطوح تعارض و شیوه‌های مدیریت آن در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، بررسی شد.

پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، پژوهشگران مسلمان چه در داخل و چه در خارج کشور به بحث‌های مدیریت اسلامی به ویژه تعارض و مدیریت آن از دیدگاه اسلام، توجه بسیاری نشان داده‌اند. اقبال یونس از جمله کسانی است که با توجه به دیدگاه اسلام، مدل سلام را مطابق با واژه‌های اسلامی، جهت مدیریت تعارض پیشنهاد داده است. وی اشاره می‌کند که خداوند انسان‌ها را به گونه‌ای خلق کرده است که دچار تعارض می‌شوند و ما اگر بر تضاد نداشتن تکیه کنیم، دچار ضرر و زیان خواهیم شد. همچنین، اشاره می‌کند که برای کارکردی و تصادفی کردن تعارض و جلوگیری از غیرکارکردی و مزمن شدن آن می‌توان از مفاهیم شورا، تعاون و نصیحت استفاده کرد (Yunes, 1996). ابونیمر در پژوهشی با عنوان «حل تعارض با زمینه اسلامی»، مقایسه‌ای میان رویکردهای حل تعارض غربی کنونی و سنتی خاورمیانه‌ای (اسلامی) انجام داده است. وی نخستین مقایسه میان رویکردهای حل تعارض غربی و خاورمیانه‌ای را نشان دهنده این می‌داند که هیچ مبنایی برای به کارگیری و اجرای استراتژی‌های غربی در زمینه اسلامی، بدون مطابقت و بازتعریف این فرایندها در تجربه‌های بومی وجود ندارد (Abu-Nimer, 1996). وومر در پژوهشی با عنوان «حل تعارض در جوامع اقلیت مسلمان» به مقایسه شیوه‌های میانجیگری اسلامی و غربی پرداخته است. او به این نتیجه رسیده است که میانجیگری اسلامی برای مسلمانانی که در غرب زندگی می‌کنند، می‌تواند جایگزین مناسبی برای حل اختلافات، با توجه به ارزش‌های دینی و هنجارهای فرهنگی آنها باشد (Womer, 2009).

پژوهشگران بسیاری نیز در داخل کشور پس از انقلاب اسلامی به خصوص در سال‌های اخیر، به بررسی دیدگاه اسلام درباره تعارض و شیوه‌های مدیریت آن، به خصوص در سیره‌ی عملی پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله و سلم) و حضرت علی (علیه السلام) پرداخته‌اند.

سلیمی در مقاله‌ای با عنوان «نداشتن تعارض، بنیان نگرش اسلامی به روابط بین‌الملل»، به بررسی نگرش اسلام درباره روابط بین‌الملل و شرایط قتال و نزاع و جنگ پرداخته و به این نتیجه رسیده است که

تفرق و تفاوت میان جوامع انسانی امری ذاتی و مبتنی بر تعارض نیست؛ و سخن کسانی که منازعه همیشگی را ذات و بنیاد جوامع بشری می‌دانند، باسباق کلام قرآنی ناهمخوان می‌داند (Salimi, 2011). پیروز ضمن بررسی «رویکرد اسلامی به تعارض سازمانی»، با بیان دو برداشت متفاوت از تعاریف تعارض و عرضه‌ی آنها به منابع اسلامی، به جست‌وجوی دیدگاه اسلامی می‌پردازد. وی با استفاده از قرآن و کلمات پیشوایان دینی (علیهم السلام)، دیدگاه اسلام را درباره‌ی برداشت اول، یعنی اختلاف‌نظر و دیدگاه، تبیین، و مطلوبیت آن را برای رشد و خلاقیت اثبات می‌کند. البته، معتقد است که این تعارض و اختلاف‌نظر باید کنترل و به تعبیر بهتر، مدیریت شود و اگر چنین نشود، ممکن است پیامدهای نامطلوبی برای سازمان داشته باشد. همچنین، درباره‌ی برداشت دوم، یعنی تعارض رفتاری، اشاره می‌کند که دیدگاه اسلام درباره تعارض رفتاری کاملاً منفی است؛ و از تعارض رفتاری باید پیش‌گیری، یا آن را درمان کرد (Pirouz, 2005). وی در پژوهشی دیگر با عنوان «مدیریت تعارض با رویکرد اسلامی» به دو نکته اشاره می‌کند. اول اینکه دیدگاه اسلام درباره تعارض رفتاری کاملاً منفی است و نکته دوم که نتیجه منطقی اولی است اینکه مدیریت تعارض چیزی جز رفع و کاهش تعارض نیست (Pirouz, 2006). نجفیان و علوی در پژوهشی با عنوان «مدیریت تعارض در سیره‌ی عملی حضرت علی (علیه السلام) از منظر نهج‌البلاغه»، به بررسی عوامل زمینه‌ساز تعارض و سبک مدیریت آن هنگام رویارویی با فتنه و کارشکنی یا به طور کلی تعارض‌های اجتماعی منفی، در سیره عملی حضرت علی (علیه السلام)، پرداخته‌اند. آنها تعارض‌های اجتماعی منفی را دارای ماهیتی مخرب و فرساینده معرفی می‌کنند که در قالب مسائلی بروز می‌کند که نظم و وحدت جامعه را به خطر می‌اندازد. یکی از نکات شگفت‌انگیز مدیریت امام علی (علیه السلام) در برخورد با فتنه‌ها و کارشکنی‌های ایجاد شده در جامعه، توجه به تمام جوانب امر، شناخت کامل ریشه‌ها و حتی روانشناسی سران متعارض است. بنابراین، مدیریت تعارض ایشان را می‌توان به سه مرحله کلی تفکیک کرد که از مدیریت ذهنی تعارض آغاز و به مدیریت نرم و سخت تعارض می‌انجامد (Najafian & Alavi, 2012). قاضی خانی و هاشمیان در پژوهشی با عنوان «رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) و مدیریت نزاع‌های مدینه»، به این نتیجه می‌رسند که سیره نبوی به مصداق آیه شریفه «لقد کان لکم فی رسول الله اسوه حسنه»، علاوه بر تبعیت از فرمان خداوند، دستاوردهای مطلوبی در حوزه مدیریت اجتماعی و سیاسی کشور دارد. در این پژوهش، ضمن بررسی مدیریت تعارض در قلمرو دانش مدرن

مدیریت، روش‌های رویارویی رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) با زمینه‌های تعارض، با تکیه بر مستندات از سیره نبوی، مورد بررسی قرار گرفتند؛ و با تکیه بر این مستندات، روش‌های رویارویی و برخورد با تعارض طبقه‌بندی شدند. بسترهای بروز تعارض در مدینه در زمان حیات رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) فراهم بود؛ بنابراین، رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) ناگزیر باید به مدیریت این درگیری‌ها همت می‌گماشت. در راستای این مهم، آنگاه که تنش‌ها هنوز به درگیری منجر نشده بود، حضرت سعی داشتند با کنترل عوامل تنش‌زا، جامعه را از پیامدهای آن مصون نگهدارند (Ghazi Khani & Hashemian, 2012). نوروژی و علی‌زاده ضمن «بررسی شیوه‌های پیش‌گیری از تعارض سازمانی در سیره نبوی (صلی الله علیه و آله و سلم)»، به این نتیجه رسیدند که سوء مدیریت در مواجهه با تعارض، می‌تواند هزینه‌های مادی و معنوی زیادی را بر سازمان تحمیل کند؛ و پیش‌گیری می‌تواند بخشی از مدیریت تعارض باشد. حضرت محمد (صلی الله علیه و آله و سلم) در عصر خود با تعارض‌های مختلفی میان افراد و گروه‌ها مواجه بود. سیره آن حضرت در برخورد با مسئله تعارض میان افراد و گروه‌های مختلف، می‌تواند الگوی مناسبی برای اداره تعارض در سازمان باشد. با مطالعه سیره رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) و بررسی اقدامات آن حضرت برای پیش‌گیری از تعارض، به این نتیجه می‌رسیم که آن حضرت به هر دو بعد فردی و سازمانی (محیطی) تعارض توجه داشته و برای پیش‌گیری از تعارض، از شیوه‌های مختلفی استفاده کرده است. همه شیوه‌های پیش‌گیری از تعارض که از سیره رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) استخراج شده‌اند، می‌توانند در سازمان امروزی کاربرد داشته باشند؛ و مدیران سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی عوامل بروز تعارض در سازمان، این شیوه را به کار گیرند و از تعارض‌های منفی جلوگیری کنند (Noroozi & Alizadeh, 2012).

شکرانی و همکاران به «نقد و بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و شرایط استفاده از آن براساس سوره یوسف» می‌پردازند و میان نحوه اجرای آن از نظر اسلام و اندیشمندان غربی تفاوت قائل می‌شوند (Shokrani; Nasr Isfahani & Ahmadi Koopaii, 2011). میرزایی در کتاب خود با عنوان «مدیریت تعارض از دیدگاه مدیریت و مکتب اسلام»، به مقایسه مفهوم تعارض، درجات، سطوح، علل و ریشه‌ها، مطلوب بودن یا نبودن و شیوه‌ها و راهکارهای مدیریت تعارض از دیدگاه غربی و اسلامی می‌پردازد. به عقیده میرزایی، مکتب اسلام آثار مثبت سطوحی از تعارض‌ها را مورد توجه قرار داده، و همگان را از تعارض‌هایی که مخرب می‌باشند، بر حذر داشته است؛ البته، اشتراکات و تقابلهایی نیز با مکاتب مدیریت دارد که در جایگاه خود باید به آن‌ها توجه کرد. در زمینه سطوح تعارض، میان مکاتب مدیریتی و اسلام

توافق‌هایی مشاهده می‌شود. هر دو دیدگاه به انواع و سطوح مختلف تعارض مانند تعارض‌های فردی، میان فردی، گروهی و فرهنگی و تعارض‌های مخرب و سازنده و ... اعتقاد دارند (Mirzaee, 2011).

شفیعی و همکاران به بررسی تعارض به عنوان یکی از مفاهیم رفتار سازمانی، با رویکرد اسلامی پرداختند؛ و علل و پیامدهای تعارض و همچنین شیوه‌های مدیریت آن را از دیدگاه اسلام مورد بحث قرار دادند. ایشان همچنین شیوه‌ی مدیریت پیامبر (صلی الله علیه و آله و سلم) را در مواجهه با تعارض‌ها مورد بررسی قرار دادند (Shafiee; Khedmati & Pirouz, 2011). تابدلی و همکاران نیز به بررسی رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی بر پایه هفت محور پرداخته‌اند؛ که یکی از محورهای مورد نظر آنان، تعارض از دیدگاه اسلام است. ایشان با استفاده از نهج البلاغه و سیره عملی امام علی (علیه السلام)، شیوه برخورد آن حضرت با تعارض‌ها بوجود آمده، علل و ریشه‌های هر یک از تعارض‌های اجتماعی، موضوع تعارض و مدیریت تعارض را مورد بررسی قرار می‌دهند (Tabeli; Najafian; Lesani & Lesani, 2012).

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع، کیفی، و از نظر هدف، کاربردی است. روش به کار رفته در این پژوهش، تحلیل محتوا است. تحلیل محتوا روشی پژوهشی برای استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها در مورد متن آنها است (Krippendorff, 2004). منابع مورد نظر جهت تحلیل محتوا را کلیه کتاب‌ها و مقاله‌هایی تشکیل داده‌اند که با موضوع مدیریت و رفتار سازمانی از دیدگاه اسلام به رشته تحریر در آمده‌اند. برای این منظور واحد ثبت، واحد موضوع و واحد زمینه مشخص شدند. واحد موضوع، عام‌ترین و کلی‌ترین واحد تحلیل است که واحدهای محتوا باید در آن طبقه‌بندی شوند. واحد ثبت بدون اشاره به زمینه‌ای که در آن ظاهر می‌شود، ممکن نیست. واحد زمینه وسیع‌ترین متن محتواس است که می‌توان آن را برای مشخص کردن واحد ثبت مورد بررسی قرار داد. بنابراین، واحد زمینه مورد نظر در این پژوهش، «کتاب یا مقاله»، واحد ثبت، «موضوع» و واحد موضوع «کلمه» است (Holst, 2001). جامعه آماری پژوهش، کتاب‌ها و مقاله‌هایی است که درباره‌ی مدیریت، روابط انسانی و رفتار سازمانی براساس دیدگاه اسلام و پس از انقلاب اسلامی ایران، به رشته تحریر در آمده، و در دسترس پژوهشگر قرار داشته‌اند. در این پژوهش، پژوهشگر به دلیل نداشتن صلاحیت لازم به صورت مستقیم به منابع دینی نظیر قرآن و نهج البلاغه ورود پیدا نکرده، و از پژوهشگران دیگر که به این منابع وارد شده‌اند، بهره برده است. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مطالعات اسنادی است. ابتدا فهرستی از کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها با موضوع مدیریت اسلامی، تعارض و مدیریت تعارض، روابط انسانی و رفتار سازمانی براساس

دیدگاه اسلام، تهیه شد. در انتها، از میان این منابع، نوزده منبع که با هدف پژوهش همخوانی داشتند، انتخاب شد و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. به همین منظور، پس از مشخص شدن آثار مورد استفاده در پژوهش، فرایند ثبت اطلاعات، شناسایی مفاهیم و نکاتی که باید مورد استفاده قرار گیرند، به طور منظم و پیوسته توسط تیم پژوهشی انجام می شد تا نکات زاید حذف و نکاتی که باید در پژوهش مورد استفاده قرار گیرند، مشخص شود. پس از مطالعه دقیق یافته‌های پژوهش و مشخص شدن نکات کلیدی، به کمک تیم پژوهشی، مقوله‌ها جهت پاسخ به هر سوال، مشخص شد. با هدف افزایش دقت در پژوهش، اقدامات انجام شده و نتایج بدست آمده مورد بازبینی مجدد تیم پژوهشی قرار گرفت. در مجموع، جهت اعتباریابی، جلسات مستمری با تیم پژوهشی برگزار شد و نتایج به طور مستمر در این جلسات مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌ها

الف) مفهوم تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

به منظور مفهوم‌یابی تعارض از منظر اسلام، نخست، براساس تعاریف ارائه شده از تعارض در منابع مدیریت اسلامی، مفاهیم متناظر با تعارض شناسایی و استخراج شد. سپس، با نظر به مضامین مشترک بین مفاهیم، مقوله‌های اصلی شکل گرفتند. به طور کلی، نتایج به دست آمده از این تحلیل، حاکی از تنوع مفاهیم بکار رفته در تعاریف تعارض می‌باشد. بر این اساس، مفهوم تعارض را می‌توان متناظر با مفاهیمی چون اختلاف نظر، تفاوت در افکار و روش‌ها، نداشتن توافق، تفرقه و نفاق، مجادله، درگیری، مشاجرات لفظی، اختلاف، خصومت، نزاع، جنگ، رقابت، تضاد، تنش، احساسات شدید، تضارب آرا، مقابله، فتنه و کارشکنی و ستیز به کار گرفت. چنانکه، مقوله‌های استخراج شده را می‌توان در سه مقوله اصلی تعارض در پندار، تعارض در گفتار و تعارض در کردار طبقه‌بندی کرد. جدول (۱) مفاهیم بدست آمده از برخی تعاریف ارائه شده از تعارض در منابع مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

در بین مجموع مفاهیم استخراج شده از منابع مورد مطالعه، مفاهیم اختلاف نظر، نزاع، کشمکش و درگیری، جنگ و قتال، ستیز و برخورد شدید، رقابت، نبود توافق، تنش و احساسات شدید، تفاوت در افکار، تفرقه، فتنه، کارشکنی، مجادله، خصومت، مقابله، انتقاد، تفاوت در روش‌ها، تضارب آرا و نفاق به ترتیب بیشترین فراوانی را در بین آثار مدیریتی مبتنی بر اسلام به خود اختصاص داده‌اند. در این آثار، طیف وسیعی از مفاهیم که از تفاوت در افکار و اختلاف نظر آغاز می‌شود و به جنگ و قتال خاتمه می‌یابد، تعارض در نظر گرفته شده‌اند؛ که این امر نشان دهنده وسعت مفهوم تعارض در بین آثار مدیریتی

مبتنی بر اسلام است. برخی از تعارض‌ها مانند تضارب آرا، انتقاد (شامل امر به معروف، نهی از منکر و نصیحت) از دیدگاه اسلام مثبت، و برخی دیگر مانند فتنه و کارشکنی، تفرقه، نزاع و کشمکش منفی ارزیابی شده‌اند؛ و برخی دیگر بسته به نوع برخورد و نیت و اثر تعارض ممکن است مثبت یا منفی باشند مانند مجادله که می‌تواند احسن یا غیراحسن باشد یا رقابت که می‌تواند سالم یا ناسالم باشد.

جدول (۱): برخی شواهد بدست آمده از محتوای آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

مفاهیم	برخی شواهد کلیدی استخراج شده از منابع مورد مطالعه
بحث و جدل مخالفت‌ها، اختلاف	به جای اینکه ما خودمان را با مسائلی شبیه بحث و جدل، مخالفت‌ها، اختلافات و یا هر ترکیبی از این موارد خسته کنیم، باید بر این مسأله تأکید کنیم که وقتی این تعارض‌ها پیش می‌آید چه کار باید کرد.
بیان تفاوت در نظر تفاوت در عمل تفاوت فردی تفاوت بین گروهی	من واژه تعارض را برای بیان هر نوع اختلاف یا تفاوت، چه در عمل و چه در تفکر، بین افراد و یا بین گروه‌هایی از افراد به کار می‌برم.
تنش سالم	تنش‌های سالم در گروه، تعارضی ایجاد می‌کند که موفقیت مطلوبی در پی دارد.
تنش ناسالم احساسات شدید اختلاف در نگرش‌ها و انتظارات	تعارض مزمن هنگامی رخ می‌دهد که افراد و سازمان‌ها به گونه‌ای یکنواخت در نگرش‌ها، انتظارات یا مسائلی اختلاف داشته باشند که به طرفین مربوط می‌شود. این اختلافات باعث تنش‌ها و احساسات شدیدی می‌شود. هر چه اهمیت موضوعات افزایش یابد این تنش‌ها افزایش می‌یابد (Yunes, 1996).
نزاع و تعارض‌های جمعی	ریشه تعارض‌های اجتماعی به تعارض‌های فردی بر می‌گردد. وقتی دو سازمان با یکدیگر مبارزه می‌کنند، نقطه آغازین آن به تعارض میان دو نفر می‌رسد. در حقیقت، هواداران این دو هستند که نزاع و تعارض‌های جمعی را باعث می‌شوند (Alvirri, 2008).
مجادله، رقابت، نزاع، مخالفت، نقادی، جنگ، تضارب آرا	از مصادیق و درجات تعارض به مجادله، رقابت، نزاع، مخالفت، نقادی و حتی جنگ اشاره کرده‌اند. علاوه بر هر یک از درجات و مصادیق تعارض ذکر شده، تضارب آرا در متون دینی نیز اشاره شده است.
تفرقه	تفرقه تعارضی شدید است که منجر به ایجاد جدایی بین طرفین معارض می‌شود. تفرقه و تفرق در قرآن و احادیث در مقابل وحدت و اتحاد به کار رفته است. خداوند متعال در موارد مختلف مسلمانان را از تفرقه اجتماعی برحذر داشته است و آنان را به اتحاد و اتفاق دعوت می‌کند (Mirzaee, 2011).

با توجه به مطالب فوق، می‌توان مفهوم تعارض را به صورت طیفی از مفاهیم در نظر گرفت که از تعارض در پندار آغاز می‌شود و با تعارض در گفتار ادامه می‌یابد و به تعارض در کردار خاتمه پیدا می‌کند.

کند. بنابراین، می‌توان مفاهیم معرف تعارض را در سه مقوله تعارض در پندار، تعارض در گفتار و تعارض در کردار طبقه‌بندی کرد که به صورت خلاصه در زیر شرح داده شده‌است:

۱- **تعارض در پندار:** تعارض و اختلافی است که در پندار و افکار افراد بوجود آمده است و از تفاوت‌های فردی و فطری انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد. این تعارض شامل مفاهیم تفاوت در افکار، اختلاف نظر، نفاق، تنش و احساسات شدید است. تعارض در پندار است که زمینه بروز تعارض در گفتار و کردار را ایجاد می‌کند.

۲- **تعارض در گفتار:** تعارض و اختلافی است که در گفتار افراد دیده می‌شود و از تعارض در پندار سرچشمه می‌گیرد. این مقوله شامل نداشتن توافق، نصیحت، تضارب آرا، مجادله و انتقاد است.

۳- **تعارض در کردار:** در این مرحله، تعارض از پندار و گفتار به کردار و رفتار افراد کشیده می‌شود و دربرگیرنده مفاهیم رقابت، کارشکنی، فتنه، مقابله، ستیز و برخورد شدید، نزاع و کشمکش، قتال و جنگ می‌باشد. تعارض‌های این مقوله شدیدتر از مقوله‌های قبل هستند و پیامدهای آن نیز شدیدتر است. در جدول (۲) طبقه‌بندی مفاهیم تعارض در سه مقوله گفتار، پندار و کردار نشان داده شده‌است.

جدول (۲): مقوله‌ها و مفاهیم تعارض

مفاهیم تعارض	تعارض در پندار			تعارض در گفتار					تعارض در کردار						
	تفاوت در افکار	اختلاف نظر	تنش و احساسات شدید	نداشتن توافق	نصیحت	تضارب آرا	مجادله	انتقاد	رقابت	کارشکنی	فتنه	مقابله	ستیز و برخورد شدید	نزاع و کشمکش	قتال و جنگ

بنابراین تعارض را می‌توان اختلاف در پندار، گفتار و کردار میان انسان‌ها دانست که با تفاوت در افکار و روش‌ها، اختلاف نظر، نفاق، تنش و احساسات شدید، نداشتن توافق، نصیحت، تضارب آرا، مجادله، انتقاد، رقابت، کارشکنی، فتنه، مقابله، ستیز و برخورد شدید، نزاع و کشمکش، قتال و جنگ نمود می‌یابد.

ب) سطوح تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

نتایج به دست آمده از تحلیل این آثار، نشان داد که سطوح تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، از دیدگاه نویسندگان مختلف، متفاوت است. این سطوح را می‌توان با توجه به طرفین درگیر در

تعارض در سطوح مختلف مورد توجه قرار داد. در جدول (۳)، سطوح مورد نظر در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام نشان داده شده است.

جدول (۳): برخی شواهد بدست آمده از محتوای آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

مفاهیم	برخی مفاهیم و نکات کلیدی استخراج شده از منابع مورد مطالعه
میان گروهی	در حال حاضر در سه حوزه دانش حقوق، مدیریت و دانش سیاسی، این بحث (تعارض) بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مقوله، مبحثی است که برای کاستن تعارض‌های حقوقی میان گروه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد (Alviri, 2008).
میان فردی	در دانش مدیریت نیز از منظر مدیریتی به این بحث نگریسته می‌شود و از ساز و کارهایی است که اگر بخواهیم اختلاف میان فرد و یا دو گروه با یکدیگر را در مقیاس سازمان کوچک و یا بزرگ بررسی کنیم، این مقوله را در نظر خواهیم گرفت (Alviri, 2008).
میان گروهی	اختلاف گاه میان افراد و گاه میان گروه‌های اجتماعی رخ می‌دهد. ریشه اختلاف‌های اجتماعی به اختلاف‌های فردی باز می‌گردد (Alviri, 2008).
میان فرهنگی	دانش سیاسی هم بیشتر برای حل اختلاف‌ها و مخاصمات سیاسی دو گروه و یا کشور مختلف به این مبحث می‌پردازد (Alviri, 2008).
میان فردی	تعارض‌ها مراحل دارد. اولین و ساده‌ترین مرحله آن اختلاف و تفاوت دو فرد و یا دو گروه اجتماعی با دیگران و درک این اختلاف است که من فردی با افکار، اندیشه‌ها و خواسته‌های مشخص هستیم و دیگری نیز فردی است با افکار و اندیشه‌های دیگر؛ یعنی تفاوت درک از خود و درک از دیگری (Alviri, 2008).

بنابر نتایج به دست آمده، تعارض را می‌توان در چهار سطح میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان فرهنگی طبقه‌بندی کرد.

۱- **تعارض میان فردی:** در این سطح از تعارض، طرفین تعارض، افراد هستند. قرآن و روایات به اختلاف بین دو یا چند نفر اشاره، و دستورالعمل‌های خاصی برای حل و پیش‌گیری از آن‌ها ارائه کرده است. اختلافاتی که بین حضرت یوسف (علیه السلام) و برادرانش به وجود آمد را می‌توان از جمله این تعارض‌ها بشمار آورد (Mirzaee, 2011).

۲- **تعارض درون گروهی:** درون گروه نیز ممکن است اختلاف‌هایی ایجاد شود. در موضوع اختلافات عقیدتی، اختلاف‌های درون گروهی بسیار مشهود است. گاهی به رغم برخورداری پیروان یک دین از عقاید مشترک، در اثر گذشت زمان و ظهور شبهات نوپدید، برخورد با فرهنگ‌های متفاوت و ... شکاف‌های مذهبی میان پیروان یک دین رخ می‌دهد که باعث ظهور فرقه‌های گوناگون درون یک گروه

دینی می‌شود، چنان‌که به سبب نوع تفسیر از تثلیث و چگونگی حلول الهی در عیسی (علیه السلام)، فرقه‌های گوناگونی همچون: ملکانه، نسطوریه و یعقوبیه میان مسیحیان ایجاد شده است (Mirzaee, 2011).

۳- **تعارض میان گروهی:** گاهی اوقات میان اهداف و افراد گروه‌ها تعارض به وجود می‌آید و گروه‌ها را رودرروی یکدیگر قرار می‌دهد؛ در این حالت تعارض میان گروهی شکل گرفته است. تعارض‌های میان قبایل اوس و خزرج را می‌توان از نمونه‌های این تعارض دانست. همچنین تعارض‌هایی نظیر رقابت‌هایی که میان سازمان‌ها رخ می‌دهد، مربوط به این سطح می‌شود.

۴- **تعارض میان فرهنگی:** یکی از اختلاف‌های میان فرهنگی، اختلاف در ارزش‌ها و عقاید است. پیامبر اکرم (ص) گفت و گوهای بسیاری با ادیان جهت حل این نوع تعارض انجام داده است. در تعارض میان فرهنگی، علت تعارض تفاوت فرهنگ و ارزش‌های فرهنگی، میان جوامع و اجتماعات است. تعارض‌هایی که میان دو ملت و کشور صورت می‌پذیرد را می‌توان به عنوان نمونه‌ای از تعارض‌های میان فرهنگی ذکر کرد.

ج) شیوه‌های مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

نتایج به دست آمده از تحلیل منابع مورد نظر نیز بیانگر این است که شیوه‌های مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام مانند تعاریف تعارض و سطوح آن، با یکدیگر تفاوت‌هایی دارد. برخی از آثار به شیوه‌های مورد استفاده در مدل‌های غربی اشاره دارند، اما بیشتر آثار با توجه به شیوه‌های مدیریتی پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله و سلم) و ائمه معصومین (علیهم السلام) و صحابه، به ارائه مدل و شیوه‌هایی متفاوت با دیدگاه غرب، و مطابق با دیدگاه اسلام پرداخته‌اند. در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام شیوه‌های مدیریتی را می‌توان به سه شیوه‌ی اصلی تقسیم‌بندی کرد که عبارتند از: پیش‌گیری از تعارض، حل و درمان تعارض و استقبال از تعارض.

۱. **پیش‌گیری از تعارض:** یکی از شیوه‌های مدیریت تعارض، پیش‌گیری از تعارض می‌باشد. با توجه به تقسیم تعارض به مخرب و سازنده، از تعارض‌های مخرب از دیدگاه اسلام، قبل از اینکه ایجاد شوند، باید اجتناب و پیش‌گیری کرد. در جدول (۴) شیوه‌ی مدیریت تعارض که بر پیش‌گیری از تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام تأکید دارد، ارائه شده است.

جدول (۴): برخی شواهد بدست آمده در مورد پیش‌گیری از تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

شیوه‌های مدیریت تعارض (پیش‌گیری از تعارض)
برای جلوگیری از تعارض‌های غیرکارکردی و مزمن و تبدیل آن به تعارض‌های کارکردی و تصادفی، راه‌هایی وجود دارد. فرمول S-N-T، که نشانگر شورا، نصیحت و تعاون است، می‌تواند به کارکردی کردن تعارض کمک کند. بنابراین، استفاده از شورا، نصیحت و تعاون، برای پیش‌گیری از تعارض‌های غیرکارکردی و مزمن که غیرسازنده محسوب می‌شوند و تبدیل آن به تعارض‌های کارکردی و تصادفی که سازنده هستند، پیشنهاد می‌شود (Yunes, 1996).
با استفاده از منبع نورانی وحی، یعنی قرآن و کلمات پیشوایان دینی (معصومین علیهم السلام) چنین استنباط می‌شود که تعارض (رفتاری) امری نامطلوب و ناشایست است و مدیریت تعارض چیزی جز مقابله با تعارض برای رفع یا کاهش آن (پیش‌گیری و درمان) نیست (Shafie et al., 2011).
با توجه به اینکه تعارض‌های رفتاری مخرب و غیرسازنده اند، در آموزه‌های اسلامی تعالیم ارزشمندی در زمینه روابط مؤمنان با یکدیگر وجود دارد که در صورت نهادینه شدن این تعالیم می‌توان گفت که مجالی برای ظهور و بروز چنین تعارضی رخ نخواهد داد. آموزه‌های زیادی در زمینه پیش‌گیری از تعارض وجود دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از: تعیین مرجع قانونی، تغییر ساختار سیاسی جاهلی، پیوند دهنده‌ها، وظایف مؤمنان نسبت به یکدیگر، پیمان برادری، اخوت ایمانی (Shafie et al., 2011).
رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) در مواردی نیز با ایجاد تغییرات در امور سازمان‌دهی افراد، تقسیم کار و منابع، عوامل ساختاری و عوامل سازمانی، از بروز تعارض میان افراد و گروه‌ها پیش‌گیری می‌کردند (Noroozi & Alizadeh, 2012).
لازم بود که رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) جهت جلوگیری از پیامدهای منفی تعارض، طرحی نو دراندازد. فضای عمومی جامعه همواره بر یک منوال نیست؛ گاه تحت تأثیر عوامل خارجی یا شرایط پدید آمده از داخل، جو شکننده‌ای بر جامعه مستولی می‌شود. در چنین شرایطی، بر اثر مساعد بودن زمینه بروز هیجان‌های کاذب و منفی، حتی رفتارهای عادی ممکن است باعث بروز تعارض و اختلاف شود. مدیر آگاه با ارائه راهکارهای مؤثر، افراد جامعه را از فروافتادن در ورطه این هیجان‌ها باز می‌دارد و سعی می‌کند با کمترین پیامد منفی، جامعه را به سلامت از این شرایط عبور دهد تا مانع پدید آمدن نزاع در میان گروه‌های داخلی شود (Ghazi Khani & Hashemian, 2012).
تعارض در اسلام اجتناب‌ناپذیر و بخشی از طبیعت انسانی در نظر گرفته می‌شود؛ که اگر به صورت مناسب و بجا مدیریت شود، مثبت و سودمند خواهد بود. علاوه بر تأکید بر مدل (SALAM) که توسط اقبال یونس ارائه شده است، پیش‌گیری از تعارض نیز یکی از راه‌های مدیریت تعارض است (Randeree & ElFaramawy, 2010).

بنابر آنچه ذکر شد، یکی از شیوه‌های مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، پیش‌گیری از تعارض‌های مخرب و غیرسازنده است. به طور خلاصه، اقداماتی که در شیوه‌ی پیش‌گیری از تعارض در آثار مدیریتی به آن اشاره شده است و باید به آن توجه کرد، عبارتند از:

اخوت ایمانی، پیمان برادری، وظایف مؤمنان نسبت به یکدیگر، پیوند دهنده‌ها، تغییر ساختار سیاسی، تعیین مرجع قانونی، شورا، نصیحت و تعاون به منظور جلوگیری از غیرکارکردی کردن تعارض، صبر، اجتناب، شناسایی عوامل بروز تعارض، وحدت بخشی، شفاف سازی، آگاهی دادن از پیامدهای مخرب تعارض، مبارزه با ارزش‌های جاهلی تعارض ساز، نشر و توسعه ارزش‌های اخلاقی، تشویق و سفارش به همکاری، تنبیه نیروهای تنش‌زا، وضع و ابلاغ قوانین و مقررات، مشارکت دادن نیروها در تصمیم‌گیری، رعایت تجانس نیروهای همکار، ادغام گروه‌ها، رعایت مساوات میان افراد و گروه‌ها، انتصاب مسئول مورد پذیرش افراد و گروه‌ها.

۲. حل و درمان تعارض: پس از اینکه در پیش‌گیری از تعارض‌های غیرسازنده و مخرب موفقیتی حاصل نشد و این تعارض‌ها بوجود آمد، نیاز به درمان و حل تعارض‌ها، به عنوان شیوه‌ای از مدیریت تعارض، باید مورد توجه قرار گیرد. در جدول (۵) شیوه‌های مدیریت تعارض که در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام بر حل و درمان تعارض تأکید دارد، ارائه شده است.

جدول (۵): شیوه‌های مدیریت تعارض (حل و درمان تعارض) در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

شیوه‌های مدیریت تعارض (حل و درمان تعارض)
میانجیگری یکی از راه‌های حل تعارض است. رویه‌های متعددی برای میانجیگری در درون نهادهای اسلامی صورت گرفته است. جایی که هیچ قانونی راجع به میانجیگری در قرآن وجود نداشت، حضرت محمد (صلی الله علیه و آله و سلم) با کمک استدلال خود از آیات قرآنی و همچنین با کمک وحی و صلاحدید خود بسیاری از مسائل را حل می‌کرد (Yildirim, 2002).
آنچه از نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های موجود در نهج‌البلاغه در مورد برخورد و مدیریت امام علی (علیه السلام) با فتنه‌ها و تعارض‌های اجتماعی منفی استخراج می‌شود، حاکی از سبک مدیریت تعارض بی‌نظیر آن حضرت در مقابله با مسائل و مشکلات جامعه اسلامی می‌باشد. با ژرف اندیشی در نهج‌البلاغه، می‌توان فرایند مدیریت تعارض حضرت علی (علیه السلام) را برای مقابله با تعارض‌های منفی اجتماعی، به سه مرحله کلی طبقه‌بندی کرد: مدیریت ذهنی تعارض، مدیریت نرم تعارض، مدیریت سخت تعارض. هر یک از این مراحل در جایگاه خود و در مقابله با تعارض‌های یاد شده، نقشی بسیار موثر، مهم و ارزشمند دارد (Tabeli et al., 2011).
زمانی که دو طرف تعارض تمایل به حل تعارض داشته باشند و موضوع برایشان آن قدر مهم باشد که برایش تلاش کنند، راهکار ارائه شده‌ی قرآن، همکاری برای حل تعارض است، به گونه‌ای که هر طرف به طور کامل به خواسته‌های خود برسند (Shokrani et al., 2011).

۱۴امه جدول (۵) از صفحه قبل

<p>مدیریت تعارض نمی‌تواند در انزوا صورت گیرد. تعارض دارای زمینه‌ای است که این زمینه باید توسط تمام کسانی که در این زمینه ذی‌نفع هستند، درک شود. نگرش مقابله‌ای در زمینه مدیریت تعارض، افراد را به موضع‌گیری وامی‌دارد. اگر این موضع‌گیری در فرایند حل تعارض زودتر اتفاق بیفتد، احتمال رسیدن به راه‌حلی قابل قبول کاهش می‌یابد. برای مدیریت و حل تعارض باید بدون جهت‌گیری اقدام کرد، ذهنی باز داشت و طرف مقابل را تشویق کرد که او هم این‌گونه باشد. برای حل تعارض، مدل (SALAM) یا مدل مدیریت تعارض ارائه شده است. مدل سلام به روش منظم نگرش نسبت به تعارض و حرکت به سوی راه حل منصفانه اشاره دارد، با فرض اینکه طرفین در پی رسیدن به نتیجه منصفانه‌ای هستند (Yunes, 1996).</p>
<p>راهکار جدال از نگاه مدیریتی آن است که بتوانیم تعارض‌ها و چالش‌های پیش‌رو را به خوبی مدیریت، و از آنها به نفع اهداف خود بهره‌برداری کنیم؛ اما، از آنجا که در جدال، خصومت و گریبان‌گیری و چالش وجود دارد، خداوند می‌فرماید: و جدالهم بالتي هي احسن^۱ یعنی شیوه جدال باید احسن باشد (Ansari, 2011).</p>
<p>با جستجو در منابع اسلامی، می‌توان به دو سازوکار برای مواجهه با تعارض دست یافت؛ که یکی جنبه پیش‌گیرانه و دیگری جنبه درمانی دارد. با توجه به سیره رسول خدا (صلی الله علیه و آله و سلم) می‌توان دریافت که سیره ایشان در برخورد با تعارض، چیزی جز پیش‌گیری و درمان نیست. درمان تعارض به معنای رفع و یا کاهش تعارض است که به شیوه‌های مختلفی ممکن است انجام شود. یکی از تکنیک‌های درمان، مصالحه و اصلاح رابطه میان افراد است (Shafie et al., 2011).</p>
<p>پژوهشگران معتقدند رویکرد غربی برای حل تعارض‌ها با توجه به مفروضات اساسی فرهنگ، جهان‌شمول نیست؛ و این امکان وجود دارد که برخی از شکل‌های میان‌جیگری اسلامی برای حل منازعه میان مسلمانان، موثرتر از روش‌های غربی باشد. همچنین، آنها معتقدند که میان‌جیگری اسلامی برای مسلمانانی که در غرب زندگی می‌کنند، می‌تواند جایگزین مناسبی برای حل و فصل اختلاف‌ها با توجه به ارزش‌های دینی و هنجارهای فرهنگی آنها باشد (Womer, 2009).</p>

با توجه به جدول بالا، برخی از شیوه‌های حل تعارض که در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام به حل تعارض‌های مخرب و غیرسازنده توجه دارند، عبارتند از:

مصالحه و اصلاح رابطه میان افراد، تحکیم و بهبود ارتباطات، داشتن ذهنی باز، عمل و حل بدون جهت‌گیری، بیان نگرش تعارضی و عوامل تعارض، توافق بر سر تعارض موجود، گوش دادن و آموختن تفاوت‌ها، نصیحت، به حداقل رساندن مناطق مخالفت، مدیریت ذهنی شامل توکل، تعقل و تفکر، تدبیر و ژرف‌نگری (و نه شتاب‌زدگی) و تجزیه و تحلیل، مدیریت نرم شامل تفویض اختیار و مذاکره، مدیریت سخت شامل افشاگری و مقابله، مجادله احسن، تضارب آراء، از خودگذشتگی، اقدام قاطعانه، همکاری،

رقابت سازنده، ممنوع کردن تحریک دیگران، کنترل اخبار، تنبیه خواص، نابود کردن کانون فتنه، اطلاع رسانی، بخشش و مدارا، شورآفرینی، تغییر فضا، استفاده از افراد شایسته جهت رفع دشمنی، ساکت کردن، آشتی دادن، حل مسئله، جدا کردن غیرخودی‌ها، تحریم معاشرت با افراد تعارض آفرین، تهدید افراد تعارض آفرین، تبعید افراد تعارض آفرین، جنگ و حذف افراد تعارض آفرین از صحنه اجتماعی_سیاسی و میانجیگری.

۳. **استقبال از تعارض سازنده:** اسلام دیدگاهی متعادل نسبت به تعارض نشان می‌دهد؛ به تعارض‌های مخرب و نامطلوب دیدگاهی منفی دارد و راهکار مدیریتی آن را پیش‌گیری معرفی می‌کند. بعلاوه، در صورت بروز و وقوع تعارض‌های مخرب و نامطلوب راهکار مدیریتی را حل و درمان می‌داند. اما، اگر تعارض از دیدگاه اسلام، سازنده و مطلوب باشد، اسلام به ایجاد آن توصیه می‌کند؛ و یا در صورت داشتن شرایط استفاده از آن، مسلمانان را مجاز به استفاده از آن می‌داند. در جدول (۶) شیوه‌ی مدیریت تعارض که در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام بر استقبال از تعارض سازنده تأکید دارد، ارائه شده است.

جدول (۶): شیوه‌های مدیریت تعارض (استقبال از تعارض سازنده) در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام

شیوه‌های مدیریت تعارض (استقبال از تعارض سازنده)
پیامبر گرامی اسلام (صلی الله علیه و آله و سلم) برخی اوقات با مشارکت دادن اصحاب، زمینه را برای اظهار نظر و بیان دیدگاه‌ها فراهم می‌کردند. اگر نتیجه‌ی مشارکت ارائه‌ی دو نظر مخالف بود، آن حضرت نظر اکثریت را برمی‌گزیدند. برخی اوقات پیامبر، خود زمینه اختلاف را ایجاد و سپس آن را مدیریت می‌کردند. اساساً تصمیم‌گیری مشارکتی باعث ایجاد اختلاف و در مواردی تنش می‌شود، ولی چنانچه مدیریت خوبی آن را هدایت کند از مقبولیت بالایی برخوردار خواهد شد (Shafie et al., 2011).
جواز قتال و مقاتله در برخی آیات به معنای صحه گذاردن بر ماهیت تنازعی رابطه بین جوامع انسانی نیست. به نظر می‌رسد که این مجوز در چنین آیاتی، جوازی مشروط است و مسلمانان در شرایطی می‌توانند نسبت به قتال دست بزنند که مورد تعدی قرار گرفته باشند. قتال به معنای آن است که شخصی قصد کشتن کسی را کند، که او قصد کشتن وی را دارد، و در راه خدا بودن این عمل به این است که غرض تصمیم‌گیرنده، اقامه دین و اعتلای کلمه توحید باشد، و چنین قتالی عبادت است که باید با نیت انجام شود، و آن نیت عبارت است از رضای خدا و تقرب به او نه استیلا بر اموال مردم و ناموس آنان (Salimi, 2011).
برای بیان اختلاف‌نظرها و تعارض‌هایی که می‌تواند منجر به ایجاد اندیشه‌های صحیح، شناخت اشتباهات، رشد و خلاقیت سازمان و جلوگیری از ظلم و ستم و ... شود، می‌توان از طریق مجادله، رقابت سازنده، تضارب آرا و ... در فضایی مناسب اقدام کرد (Mirzaee, 2011).

جدول (۷): تعارض‌های سازنده و غیر سازنده، مفاهیم تعارض و شیوه‌های مدیریت تعارض

تعارض سازنده (شیوه مدیریتی): استقبال از تعارض)	تعارض غیرسازنده (شیوه مدیریتی): پیش‌گیری، حل و درمان)	
تفاوت در افکار		تعارض در پندار
اختلاف نظر		
نفاق		
	تنش و احساسات شدید	تعارض در گفتار
	نداشتن توافق	
انتقاد		
تضارب آرا		
مجادله احسن	مجادله غیر احسن	
خصومت به حق	خصومت به ناحق	تعارض در کردار
رقابت سالم	رقابت ناسالم	
	کارشکنی	
	فتنه	
	مقابله	
ستیز و برخورد به منظور دفاع از حق	ستیز و برخورد شدید	
	نزاع و کشمکش	
جنگ و قتال (با در نظر گرفتن شرایط اسلام)	جنگ و قتال (بدون در نظر گرفتن شرایط اسلام)	

بنابراین، شیوه‌های مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه مکتب اسلام، که در آنها به مسلمانان توصیه شده است تعارض‌های مطلوب و سازنده را ایجاد کنند و یا در صورت داشتن شرایط، مجاز به استفاده از تعارض‌های مطلوب و سازنده هستند، عبارتند از: امر به معروف، نهی از منکر، نصیحت، تضارب آرا، ایجاد زمینه اختلاف برای تصمیم‌گیری مشارکتی، مجادله احسن، خصومت به حق، رقابت سالم (سازنده)، جنگ و قتال با کافران هنگامی که توسط آنها مورد تعرض قرار گرفتند و به قصد دفاع (با نیت رضای خدا و تقرب به او).

بنابر مطالب پیش‌گفته، می‌توان شیوه‌های مدیریت تعارض را در سه مقوله کلی طبقه‌بندی کرد: الف) پیش‌گیری و اجتناب از تعارض، ب) حل و درمان تعارض و پ) استقبال از تعارض سازنده.

الف) پیش‌گیری و اجتناب از تعارض: برای جلوگیری از بروز تعارض‌هایی که از دیدگاه اسلام، مخرب و غیرسازنده هستند، بهترین و کم‌هزینه‌ترین راه حل، پیش‌گیری و اجتناب از تعارض است. پیش‌گیری می‌تواند شامل اجتناب، صبر، عفو، از خودگذشتگی، توکل، تدبیر و ژرف‌نگری باشد.

ب) حل و درمان تعارض: پس از اینکه پیش‌گیری از تعارض‌های مخرب و غیرسازنده، مثمر ثمر واقع نشد، باید با روش‌هایی نظیر میانجیگری، همکاری، مصالحه و اصلاح، افشاگری، پیروی از احکام خداوند، تضارب آراء، مجادله و حتی مقابله، به حل و فصل آن اقدام کرد.

پ) استقبال از تعارض سازنده: از دیدگاه اسلام، افراد تعارض‌های مطلوب و سازنده را باید ایجاد کنند؛ و یا با در نظر گرفتن شرایط، مجاز به استفاده از برخی از تعارض‌ها نیز می‌باشند، مانند رقابت سالم، تضارب آراء، امر به معروف، نهی از منکر، نصیحت، خصومت به حق و حتی گاهی جنگ.

راهکار مدیریتی در مورد تعارض‌های مخرب و غیرسازنده، در ابتدا پیش‌گیری و اجتناب، و در صورت بروز، حل آنها است. اما برای تعارض‌های سازنده و مطلوب، راهکار مدیریتی اسلام، استقبال از آنها است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش، مفهوم‌یابی تعارض، بررسی سطوح تعارض و شیوه‌های مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام است. برای دستیابی به این هدف، از روش پژوهش تحلیل محتوا استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش را ۱۹ کتاب و مقاله تشکیل دادند که درباره‌ی مدیریت، روابط انسانی و رفتارسازمانی براساس دیدگاه اسلام و پس از انقلاب اسلامی ایران، در داخل و خارج کشور به وسیله پژوهشگران مسلمان نگارش شده‌اند، و در دسترس پژوهشگر قرار داشتند. نتایج حاصل از پژوهش بیان می‌کند که مفهوم تعارض را می‌توان در سه مقوله اصلی تعارض در پندار، تعارض در گفتار و تعارض در کردار تقسیم‌بندی کرد. شیوه‌های مدیریت تعارض نیز به سه شیوه کلی پیش‌گیری از تعارض، حل و درمان تعارض و استقبال از تعارض سازنده طبقه‌بندی شده است. برخلاف دیدگاه رابرت اونز^۱ که معتقد است تعارض به خودی خود نه خوب است و نه بد، بلکه خنثی است و تأثیر تعارض بر سازمان تا حد وسیعی وابسته به چگونگی برخورد با آن است (Niknami; Moshfeghi & Moshafeghi, 2008)، سازنده و غیرسازنده

¹ Owens

بودن تعارض از دیدگاه اسلام با توجه به دارا بودن شرایطی مانند نیت، توانایی استفاده از تعارض سازنده و ... مشخص شده است؛ و با توجه به نوع تعارض، از شیوه مدیریتی خاصی در برخورد با آن استفاده می‌شود که به صورت خلاصه در جدول (۷) ارائه شده است. همچنین، سطوح تعارض در آثار مورد بررسی به چهار سطح میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان فرهنگی تقسیم می‌شوند. با توجه به اینکه هر یک از مفاهیم تعارض می‌تواند در چند سطح به وقوع بپیوندد، ارائه سطوح تعارض با توجه به مفاهیم مقدر نیست. بنابراین، به ارائه جدول (۷) با توجه به مفاهیم، سازنده و غیرسازنده بودن و همچنین شیوه‌های مدیریت تعارض بسنده شد.

References

- Abdalla, A. (2002). Principles of Islamic interpersonal conflict intervention: a search within Islam and western literature. *Abdallafin.Doc*.
- Abu-Nimer. (1996). Conflict resolution in an Islamic context. *Peace & Change*, 21, January.
- Ahmadi, M. (2006). Transcendental principles of organization and management (General Management). Sari: *Cultural Reaserch*, (Seventh Edition). (in Persian)
- Alviri, M. (2008). Transcendental Imam Kasim (AS) and management of prevention of individuals conflicts. *Qods Newspaper*: wendesday, 1 january.
- Gol Afshan, N. (2008). Transcendental the concept of reliability and validity in qualitative research. Translation: Khosravi. M. R. *Strategic Attitude Journal*, (93) & (94), September 2008. (in persian)
- Holst, L. R. (2001). Transcendental *Content analysis in the social sciences and humanities*. Translation: Salarzadeh Amiri, Nader. Tehran: Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Izadi Yazdan Abadi, A. (2000). *Transcendental Conflict management*. Tehran: University of Imam Hossein (AS). (in Persian)
- Jar, K. (1991). *Transcendental Arabic to Persian dictionary*. translation of Almajam Al-Arabi al-Hadith. Translation: Tabibian, Seyed Hamid. Tehran: Amir Kabir. (In Persian)
- Krippendorff, K. (2004). *Transcendental Content analysis: methodological foundations*. Translation: Deputy, Houshang. Tehran: Nashre-Ney. (in Persian).
- Lidelow, J., & Scott, J. J. (1989). *Managing conflict. in school leadership: handbook for excellence*. 355-387.
- Luce, R. D., & Raiff, H. (1957). *Games and decisions*, New York: John Willey.
- Mal Miri, S. (2006). *Transcendental innovation a systems approach, individual, group, organization*. Tehran: University of Imam Hossein (AS). (in Persian)

- Masoud Jabran, A. (1993). *Transcendental alphabetical Arabic_ Persian dictionary*. Translation: Anzabi Nezhad, Reza. Mashhad, Aastan Qods Razavi. (in Persian)
- Mirzaee, F. (2011). *Transcendental conflict management in management experts & Islam view*. Tehran: University of Imam Sadeq (AS). (in Persian)
- Mo'in, M. (1996). *Mo'in Persian dictionary*. Tehran. (in Persian)
- Najafian, M., & Alavi, S. H. R. (2012). Transcendental conflict management in the practical Imam Ali (AS) from the Nahj-al-balagheh. *Islamic studies in the behavioral sciences*. First year. (2), autumn and winter 2012. (in Persian)
- Nasre Isfahani, A. (2001). *Transcendental management of group behavior*. Isfahan: Iranian student book agency. (in Persian)
- Niknami, M.; Moshfeghi, Z., & Moshfeghi, M. (2008). The study of the effect of educational backgrounds and experience of their managers on conflict management style from the perspective of teachers. *Technology and Learning Magazine*.
- Noroozi, M. T., & Alizadeh, F. (2012). Transcendental investigate ways of preventing organizational conflict of Prophet Mohammad (PBUH). *Islam and Management Reaserch*. Second year, (1). autumn and winter 2012. (in Persian)
- Pirouz, A. A. (2005). Transcendental Islamic approach to organizational conflict. *Reaserch Institutate of Hawzah & University*, 6(45), Winter 2005. (in Persian)
- Pirouz, A. A. (2006). Transcendental Islamic approach to conflict management. *Basirat Journal*, (37). (in Persian)
- Randeree, K., & ElFaramawy, A. T. (2010). Islamic perspectives on conflict management within project managed environments, *project management*.
- Rezaeian, A. (2003). *Transcendental conflict management and negotiation (advanced organizational behavior management)*. second edition, Tehran: the study and formulation books social sciences organization. (In Persian)
- Robbins, S. P. (1998). *Organization behavior; conflicts, controversies, application*; New Jersey: Prentice – Hall, 1988.
- Salimi, H. (2011). Transcendental lack of conflict, the foundation of the Islamic attitude to international relations. *Foreign Relations Quarterly*, 3(3), Fall 2011. (in Persian)
- Sayyah, A. (1986). *Transcendental Sayyah dictionary*. Tehran: Islam. (in Persian)
- Shafiee, A.; Khedmati, A., & Pirouz, A. A. (2011). Transcendental Islamic approach to organizational behavior (the group). Qom: *Reaserch Institutate of Hawzah & University*. (in Persian)
- Shokrani, R.; Nasr Isfahani, A., & Ahmadi Koopaii, F. S. (2011). Transcendental review of conflict management styles according to the Yusuf (AS) Sura. *Journal of Ketab-e-Ghayyem*. First year, (3). (in Persian)

Suhaili, S.; Kamaruzaman, N., & Ahmad, S. (2004). Managing organization conflict from islamic perspective. *Journal Syariah*.

Tabeli, H.; Najafian, M.; Lesani, M., & Lesani, M. (2012). *Transcendental organization of the Islamic approach based on seven factors: moral intelligence, achievement motivation, decision making and conflict management, organizational justice, organizational development and organizational human*. Tehran: Azarin Mehr. (in Persian)

Taraghi, M. A. (1983). *Transcendental Khayyam dictionary*. Tehran: Khayyam. (in Persian)

Womer, A. (2009). *Disput resolution in muslim minority communities*, presented to the faculty of the graduate school of the university of Texas at Austin. August 2009.

Yildirim, Y. Peace & conflict resolution in the medina charter. *Journal of Social Justice*: 18: 109-117.

Yukl, G. (2003). *Transcendental management and leadership in organizations*. Translation: Azgali, Mohamad; Ghanbari, Qasim. Tehran: University of Imam Hussein (AS). (in Persian)

Yunes, I. (1996). Transcendental salam conflict management model. Translation: Noorbakhsh Askar. *Misbah Journal*. 4(33). (in Persian)