

## بررسی مقایسه‌ای مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام و سایر مکاتب علمی<sup>۱</sup>

افشین میری\*

پروانه ولوی\*\*

مریم شیخ آزادی\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی مفهوم تعارض و مدیریت آن از منظر اسلام و سایر مکاتب از یک سو و دیدگاه‌های مختلف مدیریت و یافتن وجوه اشتراک و افتراق آنها با دیدگاه اسلامی از سوی دیگر است. روش تحقیق حاضر به صورت کتابخانه‌ای با بهره‌برداری از منابع گوناگون در این زمینه و به شیوه عقلی و نقلی انجام یافته است. نتایج پژوهش پیش‌رو به شرح ذیل می‌باشد: سه نگرش عمده، درباره تعارض میان مکتب‌های مختلف وجود دارد. دیدگاه اول، سنتی و بر این باور است که تعارض در آغاز امری مخرب بوده است و باید از آن اجتناب کرد؛ دیدگاه دوم، به مکتب روابط انسانی تعلق دارد و معتقد است، تعارض امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است و دیدگاه آخر، به صورت تعاملی دو نوع تعارض کارکردی و غیرکارکردی (مثبت و منفی) دارد و حتی در موقعیت‌هایی نیاز است که مدیران نسبت به ایجاد تعارض اقدام کنند. در واقع هر کدام از دیدگاه‌های یادشده، در مقاطعی دچار افراط و تفریط در زمینه تعارض شده‌اند. مکتب اسلام دیدگاه متعادلی نسبت به پدیده تعارض بیان داشته است و با وجود اعتقاد به دو نوع نگرش مثبت و منفی در این زمینه، تأکید می‌کند که مرز بین تعارض‌های مثبت و منفی به عواملی همچون نیت افراد، توانایی اشخاص، نوع موضوع و مهم‌تر از همه موقعیت تعارض بستگی دارد. **واژگان کلیدی:** تعارض، مدیریت تعارض، مدیریت اسلامی.

1. A comparative study on conflict management, of Islamic Perspective and other scientific schools.

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول) Email: afshinmiri34@yahoo.com

\*\* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز Email: parvanehvalavi@yahoo.com

\*\*\* کارشناس علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر Email: m.azadi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱/۱۲ تاریخ تأیید: ۱۳۹۳/۳/۳۰

## مقدمه

انسان بودن یعنی تعارض<sup>۱</sup> را تجربه کردن (بولتون،<sup>۲</sup> ۱۳۹۱، ص ۲۸۸). تعارض زمانی رُخ می‌دهد که دو یا چند تن از افراد در برابر یکدیگر قرار می‌گیرند، زیرا نیازها، ارزش‌ها، خواسته‌ها و اهداف آنها متفاوت است (تومی،<sup>۳</sup> ۱۹۹۹، به نقل از مجله الکترونیکی پیک مدیران رسانه، ۱۳۸۸، <http://peyk.iribu.ir/magazine/107.html>). امروزه تعارض سازمانی از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است (سلطانی، ۱۳۷۷، ص ۳۳). وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراک‌های متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است (درگاهی، موسوی، عراقیه فراهانی و شهام، ۱۳۸۷، ص ۶۳). یکی از مباحث اصلی مدیریت سازمان‌ها، رویارویی با این تفاوت‌ها و اختلافات سازمانی است که هر مدیری وقت قابل ملاحظه‌ای برای حل آنها اختصاص می‌دهد. ضرورت وجود تناقض درست مثل ضرورت وجود هواست، باید با آن ساخت و زندگی کرد نه اینکه آن را کنار گذاشت (نجف‌بیگی، ۱۳۸۶، ص ۲۱۷).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که تعارض غیرقابل اجتناب است. تعارض در بهترین حالت خود، اخلال‌آمیز و در بدترین حالت خود به طرز باور نکردنی، مخرب است. با این وجود تعارض می‌تواند فواید مهمی نیز به همراه داشته باشد: به‌ویژه زمانی که ماهرانه با آن برخورد شود، تعارض می‌تواند موجب صمیمیت شود، به رشد کودکان کمک کند، پیشرفت فنی را برانگیزد و به پدید آمدن و نو شدن سازمان‌های اجتماعی، مذهبی، سیاسی و بازرگانی کمک کند. نکته مهم اینجاست که چگونه می‌توان تعارض را مهار کرد؟ یا اینکه چگونه می‌توان خطرات تعارض را به حداقل و مزایای آن را به حداکثر رساند؟ (بولتون، ۱۳۹۱، ص ۲۹۱).

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت و مهم در مورد تعارض مطرح شده است: نظریه سنتی که عقیده دارد تعارض در آغاز مضر بوده و همیشه دارای اثر منفی بر روی سازمان است. نظریه روابط انسانی که تعارض را یک پدیده طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در همه سازمان‌ها می‌داند و با موجودیت آن در سازمان موافق است (عباسی، حمیدی و خبیری، ۱۳۸۸، ص ۱۲۴) و نظریه تعاملی که نقش اصلی این شیوه در باره تعارض این است که این پدیده، مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و تعارض را در اندازه‌ای نگه دارند که بتواند گروه را زنده، با تحرک و خلاق و منتقد به خود نگه دارد (رابینز،<sup>۴</sup> ۱۳۷۴، جلد ۲، ص ۷۲۲؛ شکرانی، نصر اصفهانی و احمدی کوپایی، ۱۳۹۰، ص ۸۲).

1. conflict

2. boltoon

3. Tomy

4. Robinz

تحقیقات نشان می‌دهد که بیشتر مدیران حدود ۲۰ درصد از وقت خود را در ارتباط با تعارض و چگونگی مقابله با آن صرف می‌کنند (فیاضی، ۱۳۸۸، ص ۹۲). و با وجود اینکه آنها بر این نکته واقفند که تنها عنصر ثابت در معادلات عصر حاضر، عنصر تغییرات است و مقوله ثبات سازمان‌ها، عقیده‌ای قدیمی و منسوخ شده، از این رو با وجود شرایط یادشده ترجیح می‌دهند از تعارض به نحوی دوری جویند؛ اما در این بین یارگیری و تیم‌سازی به منظور تشکیل جبهه در مقابل حرکت‌های متعارض، فعالیت درست و غالب نمی‌باشد و صرف تعادل و آرامش محض همواره مطلوب نبوده، بلکه ایجاد اندکی عدم تعادل، مشخصه و لازمه توسعه سازمان‌های قرن ۲۱ و هر مجموعه طالب تحرک و پویایی است (مجله الکترونیکی پیک مدیران رسانه، ۱۳۸۸). در نتیجه مدیران عملیاتی سازمان‌ها می‌توانند با تغییر پارادایم و نگرش خود و همچنین کسب مهارت‌های لازم ضمن مدیریت تعارض و کسب توانایی برای یافتن وجوه مشترک قادر شوند راه حل معقول برای دیدگاه‌های ناهمگون در محیط کار ایستا و ثابت پیرامونی خود بیابند و از برآیند آن فرصتی را برای ایجاد تحول و محیطی پویا و انعطاف‌پذیر در سازمان خود خلق کنند. بدیهی است در صورت مدیریت چالش‌های برآمده از تعارض، فرصت‌های طلایی برای مدیران اجرایی جهت ایجاد تحول و تحرک در سازمان‌ها فراهم خواهد.

آنچه در قرآن کریم با مفاهیم نور و ظلمت، حق و باطل، یا خیر و شر و عدل و ظلم، آمده است و داستان‌های فراوانی چون داستان موسی علیه السلام و فرعون، دقیانوس و اصحاب کهف و... همه نشانگر وجود تعارض است (میرکمالی، ۱۳۷۱، ص ۴۹). بنابر آنچه گفته شد و با توجه به مکتب اسلام، این مقاله در نظر دارد تا از دیدگاه اسلام و مدیریت اسلامی به این موضوع بپردازد و تفاوت دیدگاه اسلام درباره تعارض و مدیریت آن را با نظریه‌های پیشین بیان کند و به پرسش‌های اساسی زیر پاسخ داده می‌شود:

تفاوت دیدگاه اسلامی با سایر دیدگاه‌های مدیریتی در زمینه تعارض و مدیریت تعارض در چیست؟ آیا اسلام به تعارض با دید مثبت نگاه می‌کند یا منفی؟ یا بستگی به عوامل دیگر، شرایط و موقعیت دارد؟

آنچه در پژوهش حاضر به معنی تعارض بررسی می‌شود، تعارض بین مؤمنان و به خصوص مدیران و دست‌اندرکاران اسلامی می‌باشد. چراکه تعارض از نظر قرآن، موضوع وسیعی دارد و با معانی مختلفی از طرف مفسران قرآن و احادیث بررسی شده است.

### ۱. مفهوم تعارض

از تعارض تعاریف بسیاری صورت گرفته است. در فرهنگ لغات فارسی از تعارض به عنوان متعارض شدن و مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن یاد شده است (www.vajehyab.com/moein). کوتاه‌ترین تعریف از تعارض به نقل از داچ<sup>۱</sup> عبارت است از «عدم توافق و تفاهم در مورد فعالیت‌های انجام شده». نویسنده دیگری تعارض را «عدم توافق بین دو یا چند گروه» می‌داند (سلیمانی، ۱۳۸۴، ص ۸).

رابینز هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامد و منشأ آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند و چنین بیان می‌کند: تعارض فرایندی است که در آن تلاش عمدی شخص «الف» برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص «ب» از راه نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص «ب» در دستیابی به هدف‌ها یا منافعش منجر می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۲، ص ۶؛ نجف بیگی، ۱۳۸۶، ص ۲۲۱).

دفت<sup>۲</sup> به سطح اجتماعی و گروهی تعارض توجه داشته و معتقد است که تعارض، نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی است. البته هنگامی که عده‌ای خود را متعلق به یک گروه می‌دانند چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع رسیدن آنها به اهداف و مقاصدشان می‌شوند (دفت، ۱۳۹۰، ص ۸۲۴). توماس<sup>۳</sup> از صاحب‌نظرانی است که در موضوع تعارض کار زیادی انجام داده است. او تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف، ناسازگار و ناهماهنگ به نظر می‌رسد (میرکمالی، ۱۳۷۱، ص ۴۸).

برای همه تعریف‌های یاد شده به چند موضوع زیربنایی می‌توان اشاره کرد:

الف) هر دو طرف باید تعارض را درک کنند. وجود یا وجود نداشتن تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد؛

ب) مخالفت؛

ج) کمیابی؛

د) وجود مانع؛

ه) ناسازگاری منافع یا هدف‌های دو یا چند طرف صاحب نفع.

بنابراین، تعارض عبارت است از: توافق نداشتن بین دو یا چند طرف ذی‌نفع بر سر مسئله‌ای که ناشی از کمبود منابع، مانع‌تراشی، ناسازگاری منافع، انگیزه و موقعیت اجتماعی افراد درگیر باشد.

1. Dach

2. Deft

3. Tommas

## ۲. دیدگاه‌های مختلف تعارض

### ۲-۱. دیدگاه سنتی

در این دیدگاه فرض بر این گذاشته شد که تعارض به طور ذاتی بد است. تعارض بار منفی داشت و مترادف واژه‌هایی چون سرکشی، تمرد و تخریب بود که بدین صورت بر بار منفی آن می‌افزود و باید از آن اجتناب می‌شد (رابینز، ۱۳۷۴، جلد ۲، ص ۷۲۰). تئوری سنتی بر هماهنگی، نظم و اجرای امور، بدون هیچ دردسری تأکید می‌ورزد. در تئوری بوروکراسی که از مکاتب کلاسیک مدیریت به شمار می‌آید، وجود تعارض، نشانه وجود آشفتگی در سازمان، ضعف و شکست مدیر نسبت به اجرای برنامه‌ها و یا نشانه‌ای بر وجود نداشتن کنترل کافی در سازمان تلقی می‌گردد (مسعودی و میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۷). رواج این نظریه از سال ۱۹۰۰ تا دهه ۱۹۴۰ م، بوده است (شکرانی و دیگران، ۱۳۹۰).

### ۲-۲. دیدگاه روابط انسانی

در سال ۱۹۵۰، پیدایش دیدگاه روابط انسانی، جایگزین دیدگاه سنتی شد. در بین تئوری پردازان این مکتب، اختلاف نظرهای اساسی نسبت به تعارض مشاهده می‌شود. گروهی مانند مایو،<sup>۱</sup> تعارض سازمانی را یک بیماری اجتماعی می‌دانند و در مقابل، همکاری را عامل سلامتی سازمان معرفی می‌کنند (میرکمالی، ۱۳۷۱). مری پارکر فالت<sup>۲</sup> از جمله نظریه پردازان مکتب یادشده است که تعارض را به عنوان مسئله‌ای بد، زیان‌آور، و مخل فعالیت‌های سازمان تلقی نمی‌کند. وی باور دارد که هیچ سازمانی، بدون تضاد و برخورد نیست و زندگی بدون تضاد و برخورد، ملال‌آور است (مسعودی و میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۷-۱۳۸). به طور کلی این نظریه، تعارض را پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر و طبیعی در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان‌ها موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور، عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد. حتی در موارد زیادی به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. این نظریه از آخرین سال‌های دهه ۱۹۴۰ م، تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ م، رواج داشت (گرچی و طاهری، ۱۳۸۹، ص ۳۳).

### ۲-۳. دیدگاه تعاملی

در حال حاضر تئوری تعارض، حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌گویند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت؛ ولی در مکتب تعامل، بدین سبب به

1. Mayo

2. Mary Parker Falt

تعارض تأیید می‌شود که برخی هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه مستعدند که تنبلی و سستی پیشه کنند و از خود در برابر پدیده‌های تغییر، تحول و نوآوری، هیچ واکنشی نشان ندهند. نقش اصلی این شیوه تفکر، آن است که رهبران گروه را وادار می‌کنند که در حفظ سطح معینی از تعارض در گروه بکوشند و مقدار تعارض را در حدی نگه دارند که بتواند گروه را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد (رابینز، ۱۳۷۴، جلد ۲، ص ۷۲۲). این مکتب، تعارض را به دو نوع: مخرب و کارکردی تقسیم می‌کند و تعارضاتی را کارکردی می‌داند که طرفدار هدف‌های گروه و بهبود عملکرد آن باشند و تعارض‌هایی که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می‌شود را مخرب یا غیرکارکردی معرفی می‌کند. آنان می‌گویند که مرز بین تعارض‌ها روشن است؛ ولی دقیق نیست. سطحی از تعارض در گروه که به مشارکت سالم و مثبت اعضا در جهت هدف‌های گروهی منجر می‌شود، ممکن است در گروه دیگر یا همان گروه - ولی در زمانی دیگر - آثار مخربی به همراه داشته باشد (رضاییان، ۱۳۸۲، ص ۹). مدیرانی که دیدگاه تعامل‌گرایی نسبت به تعارض دارند، معتقدند:

- تعارض، یک ناهنجاری سازمانی نیست و می‌تواند سازنده و مفید باشد؛
- وجود تعارض تا سطحی مشخص، نشانه پویایی، خلاقیت و اثربخشی بالای سازمان است؛
- سازمان موفق، سازمانی است که همواره سطحی از تعارض در آن وجود داشته باشد؛
- وظیفه مدیریت، تحریک تعارض و هدایت آن است (شکرانی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۸۲).

### ۳. انواع تعارض

#### ۳-۱. تعارض بر حسب طرفین تعارض

نوعی از دسته‌بندی تعارض، براساس طرف‌های تعارض در سازمان است که بر این اساس شش نوع تعارض در سازمان‌ها مشاهده می‌شود:

- تعارض درون‌فردی؛
- تعارض میان افراد؛
- تعارض درون‌گروهی؛
- تعارض میان‌گروهی؛
- تعارض میان سازمان‌ها؛
- تعارض میان اشخاص و گروه‌ها (گرچی و طاهری، ۱۳۸۹، ص ۳۳).

### ۳-۲. تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب

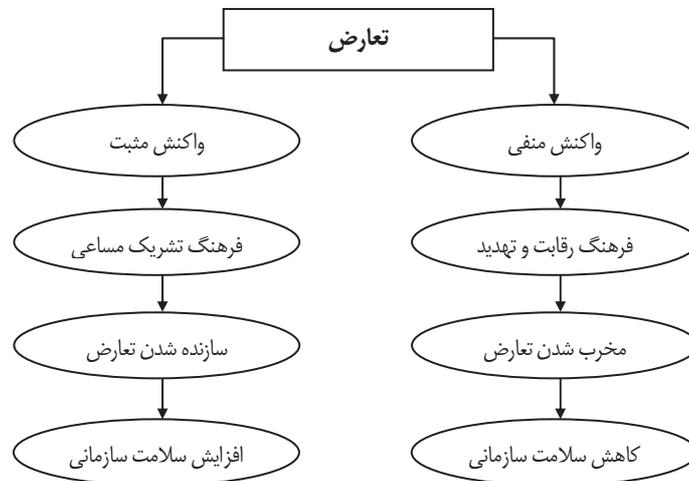
برخی از تعارض‌ها، هدف گروه را تأیید و تقویت می‌کنند و عملکرد آن را بهبود می‌بخشند. این نوع تعارض‌ها را کارکردی یا سازنده می‌نامند. تعارض هنگامی کارکردی است که بتواند کیفیت تصمیمات (یا راه حل‌ها) را بهبود بخشد، موجب ابتکار عمل، نوآوری و خلاقیت را فراهم نماید و مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر یا موجب حل مسائل و کاهش فشارهای روانی و تنش درون‌گروهی گردد، به سازمان انرژی بخشد، خودسنجی و ارزیابی از خود را تشویق کند، به‌عنوان اهرمی اطمینان‌بخش به کار رود و در نهایت هنگامی که بتواند در جو سازمان، داوری و پدیده تحول را تقویت کند (رایبیز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۳۵).

از سوی دیگر، تعارض‌هایی هم هستند که مانع از عملکرد خوب گروه می‌شوند. به این نوع تعارض‌ها، غیرکارکردی یا مخرب می‌گویند. اگر تعارض مانع آن شود که کار خود را انجام دهید، روابط را بر هم بزنند موجب سوء استفاده‌های فیزیکی، روانی و... شود مضر و مخرب است. این نوع از تعارض، باعث کاهش خلاقیت و روحیه می‌شود و رضایت عمومی افراد را کم می‌کند. در ضمن باعث افزایش تنش و استرس در سازمان می‌شود و با افزایش فاصله‌ها، جوی از بی‌اعتمادی و سوء ظن پدید می‌آید (جهان‌دیده کاظم‌پور، ۱۳۸۴، ص ۱۰).

از نتایج دیگر نامطلوبی که در اثر تعارض مخرب حاصل می‌شود، این است که ارتباط‌ها ضعیف می‌شود، گروه انسجام خود را از دست می‌دهد و نیز هدف‌های گروه، تحت الشعاع نزاع‌ها و کشمکش‌هایی قرار می‌گیرد که بین اعضا وجود دارد. به احتمال تعارض در حالت یا وضعی می‌تواند سازنده باشد که سطح تضاد و مخالفت بین اعضای گروه، اندک، معتدل و کنترل شده باشد (رایبیز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۴۱).

### ۴. واکنش مدیران نسبت به تعارض

مطابق نمودار شماره (۱) چنانچه واکنش مدیر در مقابل تعارض مثبت و اثربخش باشد و از روش‌های مؤثر برای حل تعارض استفاده شود، فرهنگ تشریک مساعی بر سازمان حکم‌فرما می‌شود و به نوبه خود سلامت سازمانی را تقویت می‌کند؛ اما در صورتی که واکنش مدیر در مقابل تعارض منفی باشد یعنی به فکر درمان و حل آن نباشد و یا از ارزش‌های غیرمؤثر برای حل آن استفاده کند، فرهنگ بیمارگونه‌ای با ویژگی‌های ارباب، کشمکش و تهدید به وجود می‌آید که مشخصه مهم آن حاکمیت جو برد و باخت در سازمان است (قلی‌زاده، ۱۳۸۹).



نمودار ۱: واکنش مدیران در برابر تعارض

##### ۵. ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی

تعارض ها خود به خود به وجود نمی آیند، بلکه عواملی سبب آنها شده است، برای اینکه بهتر بتوانید شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کنید، نخست باید بدانید که منشأ بروز تعارض چه بوده است. استیفن رابینز براساس یافته های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است: اختلاف های شخصی، اختلاف های ساختاری و اختلاف های ارتباطی (گرچی و طاهری، ۱۳۸۹، ص ۳۴).

##### ۵-۱. اختلاف های شخصی (تفاوت های فردی)

اولین منشأ تعارض، تفاوت های فردی یا اختلاف های شخصی است. تعارض می تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی همتا با مجموعه ارزش های ویژه، از دیگری متمایز می سازد. درک نکردن این خصوصیت ها یا به عبارت بهتر درک نکردن این تفاوت های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیرقابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می شود.

### ۵-۲. اختلاف‌های ساختاری

اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به‌عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

### ۵-۳. اختلاف‌های ارتباطی

اختلاف‌های ارتباطی، نرسیدن به توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. به‌طور معمول تعارض‌های درون‌فردی ناشی از ضعف ارتباط است؛ ولی تعارض‌های بین‌فردی و درون‌گروهی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه نشأت می‌گیرد که دلیل آن افزایش ارتباطات است، که امکان دارد در پی آن مراودات، رابطه‌ها مؤثر و صمیمی نباشد.

### ۶. مدیریت تعارض

رابینز بر این باور است که یک مدیر در مقوله مدیریت تعارض باید بتواند در شرایط وجود تضاد، سازمان را به بهترین شکل اداره کند و بین سازمان و اعضا تعادل ایجاد کند (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۲۱؛ عباسی و دیگران، ۱۳۸۷). مدیریت تعارض، برخورد صحیح و بهره‌گیری از تعارض در جهت تأمین نیازها و ایجاد خلاقیت است (نصر اصفهانی، ۱۳۸۴، ص ۵۳). مدیریت تعارض، ترس از جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست، بلکه برخورد درست و بهره‌گیری مناسب از آن، در جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادهاست (آسترکی، ۱۳۸۴، ص ۵۵). دو دسته ابزار برای مدیریت تعارض وجود دارد: دسته نخست، موجبات تعارض که تحریک‌کننده تعارض هستند و دسته دوم شامل تکنیک‌های حل تعارضند و زمانی استفاده می‌شوند که تعارض به شکل مخرب آن تبدیل شود (کریتر،<sup>۱</sup> ۱۳۸۷، ص ۴۲۹).

مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده از فنون برطرف کردن یا تحریک آن برای اثربخشی سازمان می‌باشد. تحریک تعارض عبارت است از خلق و استفاده سازنده از تعارض به وسیله مدیریت. منظور از تحریک تعارض، فراهم آوردن موقعیت‌هایی

1. Kritens

است که در آن نظریه‌ها و عقاید مختلف در معرض قضاوت گذاشته شوند تا به وسیله یکدیگر نقد و پالایش گردند. تحریک تعارض ممکن است این انگیزه و فرصت را در کارکنان ایجاد کند که اختلاف نظرهای خود را که مخفی نگه داشته‌اند، آشکار سازند (گریفین، ۱۳۷۴<sup>۱</sup>، ص ۳۳۲). نکته اساسی در مدیریت تعارض، نگرش‌ها ما نسبت به تعارض، و برخورد درست با آن و تشخیص حق و یا ناحق بودن آن براساس علل و عوامل به وجود آورنده آن و پیشنهاد راه حل منطقی و درست برای آن است (میرکمالی، ۱۳۷۱، ص ۴۹).

از این‌رو، مدیریت تعارض از یک سو در معنای به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد. پیش از هر چیز برای اداره تعارض باید آن را شناسایی و تجزیه و تحلیل و سپس علل ایجاد تعارض را شناسایی کرد و در جهت رفع و بهبود آن، سبک متناسب را با توجه به نوع، میزان و سطح تعارض و شرایط و موقعیت تعارض ایجاد شده به‌کار گرفت. بنابراین، مدیریت تعارض، شناخت و اداره اختلاف‌ها و ناسازگاری‌های درون سازمان به صورتی معقول، منصفانه و کارا و بهره‌گیری از آن در جهت تأمین نیازها و ایجاد خلاقیت با استفاده از روش‌هایی چون اجتناب، حل مسئله، مذاکره و...، است. به بیان دیگر، مدیریتی که می‌تواند - در شرایطی که بین کارکنان و گروه‌های داخل سازمان اختلاف و ناسازگاری وجود دارد - به بهترین شکل آن را اداره نماید، موفق عمل کرده است.

## ۷. استراتژی‌های ایجاد تعارض سازنده در سازمان

از جمله هنرهای مدیریت تعارض در گروه‌های کاری و سازمان‌ها، هنر تحریک تعارض در بین گروه است. تحریک تعارض یعنی ایجاد و بهره‌گیری مفید از تعارض در جهت بهبود عملکرد گروه و تقویت خلاقیت افراد گروه. منظور از تحریک تعارض ایجاد محیطی است که در آن نظریه‌های مخالف فرصت بروز یافته و در معرض قضاوت قرار گیرند. بدیهی است فردی می‌تواند به تحریک تعارض بپردازد که سابقه، تجربه و دانش کافی در این زمینه داشته باشد. برای ایجاد تعارض سازنده در سازمان گام‌های ذیل زیر ضروری هستند:

- فرهنگ سازمانی را تغییر دهید؛

- از افراد بیرون سازمان استفاده کنید؛

- سازمان (ساختار سازمانی) را تغییر دهید (گرگی و طاهری، ۱۳۸۹).

اما درباره حل تعارض‌های غیرکارکردی، راه حل‌های متفاوتی ارائه شده است. در این رابطه

مدیران سبک‌های مختلفی را دنبال می‌کنند، از جمله:

**۷-۱. استراتژی اجتناب**

این نوع تلقی و رفتار مربوط به نادیده گرفتن تعارض است (چه از طرف مدیر و چه از جانب طرفین متعارض). به طور کلی در بعضی مواقع ممکن است صلاح در نادیده گرفتن تضاد باشد، به خصوص زمانی که دخالت در تضاد موجب گسترش بحث و تنش شود، یا به قدری بی‌اهمیت است که ارزش صرف وقت و انرژی را نداشته باشد و به سادگی خود طرفین توانایی حل و فصل آن را داشته باشند، یا برعکس تضاد ایجاد شده برای طرفین اهمیت حیاتی دارد؛ ولی بهترین راه ممکن دخالت نکردن و واگذاری آن به خود طرفین متعارض و اجازه دادن به ماجراست که مسیر طبیعی خودش را طی کند (آسترکی، ۱۳۸۴، ص ۵۵).

**۷-۲. استراتژی حل مسئله**

این راه به طور کامل عکس استراتژی پیشین است. در اینجا مداخله به صورت صحیح و روشن در تعارض ایجاد شده انجام می‌گیرد. مدیر با رو در رو کردن طرفین و با کمک خود، بحث درباره موضوع را به صورت باز و به شکل تفصیلی مطرح می‌کند. به این گونه طرفین موقعیت خود و موارد مغایر با یکدیگر را به صورت روشن و صریح مشاهده می‌کنند و سپس به طور منطقی مسئله را حل می‌کنند (همان منبع).

**۷-۳. استراتژی اعمال زور**

اگر یک نفر در صدد تأمین هدف‌های خود برآید، یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید - بدون اینکه به تأثیری که بر گروه‌های مخالف یا معارض می‌گذارد، توجه کند - در حال رقابت خواهد بود (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۳۰-۷۳۱).

**۷-۴. استراتژی اعتماد و احترام متقابل**

هرچه میزان اعتماد در بین اعضای یک گروه، کارکنان و مدیریت بیشتر باشد، احترام و ارتباط‌های میان آنها نیز بیشتر می‌شود. در سازمان باید جوی حاکم شود که دورنمایی از برد همه‌گیر، در بلندمدت وجود داشته باشد (آسترکی، ۱۳۸۴، ص ۵۴).

#### ۷-۵. استراتژی مشخص کردن اهداف مهم‌تر

در این روش، مدیریت عالی سازمان، هدف‌های اصلی را تعیین می‌کند، به‌گونه‌ای که گروه‌ها (جهت تأمین هدف‌ها) مجبور به همکاری شوند. در آن صورت، دایره‌هایی که با هم اختلاف نظر دارند، دارای هدف مشترک خواهند شد و برای رسیدن به آن، به یکدیگر وابسته می‌شوند (شکرانی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۹۱).

معروف است که در اثنای جنگ جهانی دوم، چرچیل نخست‌وزیر وقت انگلیس برای جلوگیری از افتراق‌های درونی حکومت، اشغال نظامی محتمل آلمانی‌ها را به‌عنوان یک هدف عمده به‌کار برده است. در مراحل بحرانی، استفاده از این شیوه مناسب است؛ اما با سپری شدن دوران بحرانی به دلیل از بین رفتن اهداف مشترک، دوباره تعارض بروز خواهد کرد (آسترکی، ۱۳۸۴، ص ۵۴).

#### ۷-۶. استراتژی ملایم کردن

در این روش تلاش بر آن است تا با دلداری دادن به گروه‌های متعارض، تضاد بین آنان کاهش یابد. در اینجا برای بازگرداندن روابط آرام بین گروه‌های درگیر از زبان حمایتی و دوستانه استفاده می‌کنند. این روش به لحاظ نادیده گرفتن دلایل و سبب‌های اساسی که تعارض را به وجود می‌آورد در کوتاه‌مدت مؤثر است (همان).

#### ۷-۷. استراتژی سازش یا مصالحه

حل تعارض به وسیله طرفین با از دست دادن امتیاز از سوی هر کدام؛ هرچند که این روش، بازنده‌ای نخواهد داشت؛ ولی یک راه حل موقتی است که به حل خلاقانه مسئله نمی‌پردازد (رضاییان، ۱۳۸۲، ص ۶۰). مبنای روش یادشده این است که مدیر تلاش می‌کند تا یک زمینه میانی برقرار کند تا به این وسیله از موقعیت اولیه تعارض کمی عقب‌نشینی شود. در این روش هر دو طرف کوتاه می‌آیند، از این‌رو هیچ‌یک بازنده یا برنده نخواهند بود، بلکه هر دو طرف مسئولیت نتیجه یا عاقبت کار را به‌طور مشترک می‌پذیرند. این روش اساساً همان روش چانه‌زنی است. مذاکرات و چانه‌زنی‌هایی که بین اتحادیه‌های کارگری و مدیریت سازمان‌ها انجام می‌گیرد، نمونه‌ای از سازش یا مصالحه است که برای رسیدن به نتیجه و بستن قرارداد، طرفین باید با هم کنار بیایند. این روش گذراست و بعد از مدتی دو مرتبه بروز خواهد کرد (آسترکی، ۱۳۸۴، ص ۵۴).

**۷-۸. استراتژی گذشت**

هنگام استفاده از این سبک، یکی از طرفین می‌کوشد تا منافع طرف مقابل را بر منافع خود ترجیح دهد؛ در واقع از خودگذشتگی و ایثار می‌کند تا روابط قطع نشود. برای مثال هنگامی که زن و شوهر با هم اختلاف دارند، معمولاً یکی از آنها به نفع دیگری از حق یا ادعای خود می‌گذرد و منافع دیگری را بر منافع خود ترجیح می‌دهد (رایبیز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۳۱-۷۳۲).

در مدیریت تعارض بحث دیگری با عنوان دخالت شخص ثالث برای حل تعارض و میانجی‌گری مطرح است. در این روش فردی بی‌طرف در موقعیت ایجاد سازش و صلح بین طرفین قرار می‌گیرد و در این شرایط معمولاً افراد و طرفین درگیر، خود را ملزم می‌بینند که با حضور وی معقول و مسئول باشند و هرچه شخص ثالث معتبرتر، خوش‌نام‌تر، تواناتر و عادل‌تر باشند، اشتیاق بیشتری در افراد برای جلوگیری از بروز رفتارهای احساسی - هیجانی پدید می‌آید. شخص ثالث ممکن است با توافق طرفین یا از طرف سازمان معرفی گردد و یا خود شخصاً خدماتش را پیشنهاد دهد (نجفیان و علوی، ۱۳۸۹، ص ۵۱).

**۷-۹. استراتژی گردش شغلی**

یکی دیگر از شیوه‌های برخورد با تعارض، تعویض افراد درگیر و انتقال آنها از یک قسمت به قسمت دیگر است. کاهش ارتباط به‌عنوان یکی از استراتژی‌های مدیریت تعارض است. با وجود طولانی بودن، این راه در درازمدت مؤثر خواهد بود (آسترکی، ۱۳۸۴، ص ۵۴).

**۷-۱۰. استراتژی تغییر روابط انسانی**

فلسفه این روش در رابطه با تغییر روابط سازمانی در جهت کاهش تعارض‌ها و یاریشه‌های آن است. این تغییر می‌تواند در رابطه با وظایف شغلی، تفکیک منابع و یا به شکل مرتبط ساختن واحدهای مشخصی به واحدهای دیگر می‌باشد (همان).

بنیس<sup>۱</sup> معتقد است که شیوه برخورد با تعارض و حل آن به نگرش و طرز فکر افراد بستگی دارد. وی در این زمینه به سه روش تسلط، سازش و یکپارچگی اشاره کرده است. تسلط یا برتری‌جویی آسان‌ترین راه حل مشکل تضاد است، به شرطی که فرد قدرت و توانایی به‌کار بردن آن را داشته باشد؛ اما اگر از این ابزار حتی به‌طور موقتیت‌آمیز نیز استفاده شود، نتیجه و اثر آن، آنی است؛ از سویی دیگر هنگامی که افراد بنا به تجربه در می‌یابند که اعمال فشار و برتری‌جویی کارساز نیست، به سازش روی می‌آورند. بنیس می‌گوید که به یقین سازش در مقایسه با تسلط یا تفوق روش مناسب‌تری است؛

1. Beniz

اما اگر انسان به دقت بیندیشد هیچ‌کدام از این دو روش نه اثربخشند و نه کارایی لازم را دارند؛ زیرا اختلافات در اصل حل نشده‌اند؛ راه حل سوم یکپارچگی است. یعنی دو طرف اختلاف، به راه حل برسند که منافع هر دو را دربر گیرد و در عمل هیچ‌یک از دو طرف بیش از حد گذشت نکرده باشند. یکپارچگی یعنی یکی کردن نیروها به جای به کار بردن آنها بر ضد یکدیگر (نجف بیگی، ۱۳۸۶، ص ۲۳۱).

#### ۸. دیدگاه اسلام دربارهٔ تعارض و مدیریت آن

آنچه در قرآن کریم تحت عناوین، نور و ظلمت، حق و باطل، یا خیر و شر و عدل و ظلم، آمده است و داستان‌های فراوانی چون داستان موسی (علیه السلام) و فرعون، دقیانوس و اصحاب کهف و... همه بیان‌کننده وجود تعارض، است (میرکمالی، ۱۳۷۱، ص ۴۹). با نظر در آیه‌هایی از قرآن کریم و احادیثی از ائمه اطهار (علیهم السلام) در می‌یابیم که دیدگاه اسلام درباره تعارض مانند همه مسائل دیگر، دیدگاهی متعادل است، اسلام نه دین افراط است و نه تفریط. در برخی از آیات و روایات، به همبستگی و اتحاد امر و از ایجاد تعارض بین مسلمانان نهی شده است. خداوند در سوره آل عمران، آیه ۱۰۳ می‌فرماید: «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا...»؛ همگی به ریسمان الهی چنگ زنید و از تفرقه پرهیزید». همچنین در سوره انفال آیه ۴۶ می‌فرماید: «وَاطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ...»؛ و از خدا و پیامبرش اطاعت کنید و با هم نزاع نکنید که سست شوید و مهابت شما از بین برود و صبر کنید که خدا با شکیبایان است» و در مقابل آیات و روایاتی نیز وجود دارد که افراد را به ایجاد تعارض تشویق نموده است.

قرآن کریم هرگز با بحث و گفتگوی روشن‌فکرانه و استدلال برای تبیین حق، مخالفت نکرده، بلکه در آیات بسیاری، آن را تثبیت کرده است. در بیشتر موارد از مخالفان، مطالبه برهان و دلیل می‌کند و می‌گوید: «قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ»؛ استدلال خود را بیاورید» (بقره، ۱۱). همچنین امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «كثرت الوفاق، نفاق؛ یعنی موافقت بسیار، نفاق و دورویی است» (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۲، ص ۵۱۶). موافقت در امور باطل و ظلم نیز از نظر اسلام حرام است و مسلمانان با مشاهده این امور، باید به مخالفت آن پردازند. سیره رفتار ائمه معصوم (علیهم السلام) و پیامبران بزرگ خداوند نیز گواه این موضوع است که مسلمانان در برابر ظلم نسبت به خود و دیگران نباید ساکت بمانند و باید با آن به تعارض برخیزند.

با توجه به نمونه‌های بیان شده، در متون دینی دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به تعارض وجود دارد. در برخی شرایط به ایجاد تعارض و در برخی موارد هم به پرهیز از آن توصیه شده است. در ادامه مصداق‌هایی از تعارض که در نگاه اسلام مثبت یا منفی ارزیابی شده‌اند، بیان می‌شوند.

متخصصان و نویسندگان حوزه مدیریت، از مصداق‌ها و مراتب تعارض به مجادله، رقابت، نزاع، مخالفت، نقادی و حتی جنگ اشاره کرده‌اند (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۳-۱۸؛ رضاییان، ۱۳۸۲، ص ۶۵؛ مسعودی و میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۱؛ پیروز، ۱۳۸۵، ص ۴۳).

در ادامه هریک از این درجات تعارض تحت عنوان مجادله، رقابت، انتقاد، نزاع، اختلاف و... از نگاه اسلام بررسی می‌شود:

۸-۱. مجادله: این واژه از جدال گرفته شده و جدال در اصل به معنای پیچاندن طناب است، سپس به پیچاندن طرف مقابل و گفتگو برای غلبه بر او به کار رفته است (راغب اصفهانی، ۱۳۸۳، جلد ۱، ص ۸۶). جدل در متون دینی به دو نوع احسن و غیراحسن، تقسیم شده است. معصومان علیهم‌السلام به جدل احسن سفارش کرده‌اند و در مقابل جدل غیراحسن را مورد تقبیح قرار داده‌اند. خداوند متعال، پیامبرش را به مجادله احسن با مخالفان فرا می‌خواند و می‌فرماید: «ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَ جَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ...»؛ با حکمت و اندرز نیکو به راه پروردگارت بخوان و با آنان به شیوه‌ای نیکو مجادله کن، پروردگارت به کسانی که از راه او منحرف شده‌اند، داناتر و به هدایت‌یافتگان نیز داناتر است» (نحل، ۱۲۵). این آیه اشاره به جدل احسن دارد؛ ولی در مقابل نیز احادیثی وجود دارند که مجادله (غیراحسن) را مورد مذمت قرار داده‌اند. امام علی علیه‌السلام نتیجه مجادله را دشمنی دانسته و می‌فرماید: «تَمَرَةُ الْمِرَاءِ، الشَّحْنَاءُ؛ نتیجه مجادله، دشمنی است». همچنین در حدیث دیگری رسول خدا صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم می‌فرماید: «ذُرْوَا الْمِرَاءِ فَإِنَّ الْمَوْمِنَ لَا يَمَارِي، ذُرْوَا الْمِرَاءِ فَإِنَّ الْمَمَارِيَ قَدْ تَمَّتْ خَسَارُهُ؛ مجادله را رها کنید، زیرا مؤمن مجادله نمی‌کند. مجادله را رها کنید؛ زیرا مجادله‌گر به یقین زیان می‌بیند» (مجلسی، ۱۴۰۴، ج ۲، ص ۱۳۸). در جای دیگری پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم می‌فرماید: «لَا يَسْتَكْمِلُ عَبْدٌ حَقِيقَةَ الْإِيمَانِ حَتَّى يَدَعَ الْمِرَاءَ وَ انْكَانَ مُحَقًّا؛ آدمی قادر نخواهد بود حقیقت ایمان را در خود کامل نماید، مگر آنکه از بحث‌های خصومت‌آمیز بپرهیزد، اگرچه حق با او باشد» (محدث قمی، ج ۴، ص ۳۵۸، به نقل از: گلی زواره، ۱۳۸۹).

نتیجه اینکه، زمانی که بحث و گفتگو مفید واقع شود، یعنی واقعیتی را آشکار سازد و موارد ابهام را برطرف کند، فضا را شفاف نماید و سبب احقاق حقی شود از نوع مجادله احسن است؛ اما هرگاه گفتگو در میان کسانی روی دهد که هر کدام تنها به فکر منافع خویش باشد و برای تفوق بر دیگری و بر کرسی نشاندن حرف خویش به جنجال برخیزند، نتیجه‌ای جز دور شدن از واقعیت، خسارت، تاریکی دل، و ریشه‌دار شدن خصومت‌ها و کینه‌ها نخواهد شد و این همان است که از آن به جدال غیراحسن تعبیر می‌شود. در تأیید این سخن نیز علامه مجلسی رحمته‌الله‌علیه معتقد است مرء همان جدال است و از روایات برمی‌آید که ناپسندش جایی است که هدف او چیرگی، فضل‌نمایی،

تفاخر، تعصب و ترویج باطل باشد؛ اما آنجا که برای اظهار حق، دفع باطل، رد شبهات از دین و راهنمایی گمراهان باشد، از والاترین پایه‌های دین است (مجلسی، ۱۴۰۴ق، ج ۲، ص ۱۲۷)؛

۸-۲. رقابت: رقابت مقوله دیگری است که مانند مجادله به دو نوع مثبت و منفی تقسیم می‌شود. در تعریفی از رقابت، بیان شده است که شخص کوشش می‌کند تا دیگری را از وصول به هدفی مشترک، باز دارد. تعریف دیگر، رقابت را فرایندی می‌داند که در آن دو یا چند گروه در تلاشند تا به یک هدف برسند. براساس این تعریف، رقابت همان سبقت‌جویی است و سبقت‌جویی کوشش برای وصول به هدفی است که مورد نظر دیگری نیز می‌باشد (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ص ۱۴).

رقابت با تعریف سبقت‌جویی، مورد پذیرش فرهنگ اسلامی است که در امور مباح و اخروی، مطلوب و مورد امر پروردگار است؛ ولی به معنای آرزوی از بین رفتن نعمت و تلاش برای نرسیدن طرف مقابل به هدف مشترک در اسلام، مذموم است (دستغیب شیرازی، ۱۳۷۰، ص ۶۸۶، به نقل از مسعودی و میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۹). در آیات الهی خداوند، مسلمانان را به رقابت سالم و سازنده دعوت کرده است: در سوره بقره آیه ۱۴۸ آمده است: «فَاسْتَبِقُوا الْحَيْرَاتِ...» پس شما در کارهای خیر شتاب کنید و از یکدیگر پیشی بگیرید».

در صدر اسلام، پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بارها و بارها مسلمانان را به فرا گرفتن فنون اسب سواری، تیراندازی، شنا و آموزش به فرزندان‌شان ترغیب می‌کردند که این مطلب خود گواهی است بر اهمیت رقابت و ایجاد مقداری تعارض که می‌تواند سازنده و مفید باشد. نتیجه اینکه، رقابت به دو نوع سازنده و مخرب تقسیم می‌شود. رقابت به معنای سبقت‌جویی و تلاش برای رسیدن خود به هدف، سازنده است؛ ولی در صورتی که مانع تراشی انجام گیرد تا اشخاص دیگر به هدف نرسند؛ رقابت نیست، بلکه حسادت است و رقابت مخرب نام دارد؛

۸-۳. اختلاف: در ادبیات دینی، هر شخصی راه و روشی غیر از راه و روش دیگری در کار و یا سخن برگزیند، دچار اختلاف شده است. همچنین هرگاه در میان مردم، اختلاف در قول و سخن باشد، در حکم تنازع است و به صورت استعاره به جای منازعه و مجادله که لفظی است، اختلاف گفته می‌شود (راغب اصفهانی، ۱۳۸۳، ج ۱، ص ۶۳۰، به نقل از: مسعودی و میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۹). خداوند و ائمه معصومین عَلَيْهِمُ السَّلَام در بعضی از آیات و روایات، مسلمانان را از اختلاف و نزاع باز داشته‌اند.

حضرت علی عَلَيْهِ السَّلَام در حدیثی می‌فرماید: «كثرت الخلاف، شقاق؛ بسیاری مخالفت، دشمنی است». همچنین آن حضرت در جایی دیگر می‌فرماید: «الخلق مشار الحروب؛ اختلاف وسیله برانگیخته شدن جنگ‌ها است» (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۳۲۱).

دلیل منع اختلاف، آثار زیانباری است که برای فرد و جامعه به دنبال می‌آورد. اختلاف ممکن است پیامد مخربی به نام جنگ و خونریزی را به دنبال داشته باشد که در این صورت، اختلاف یکی از تعارض‌های مخرب است که با دستوراتی در زمینه اجتناب و پیشگیری و حل اختلاف‌ها به مدیریت آن اقدام کرده است؛ اما اختلاف همیشه مخرب نیست و جنبه مثبت نیز دارد. همچنان که قرآن اختلاف را اساساً امری طبیعی می‌داند (هود، ۱۱۸-۱۱۹). همچنان که اختلافاتی از قبیل اختلافات فقهی که مانع اتفاق و همبستگی مسلمانان و دینداران نمی‌شوند، تحریم نشده‌اند، بلکه اختلافاتی ممنوع شده‌اند که سبب فساد و فتنه می‌شوند (قرطبی، ج ۴، ص ۴۵۹، به نقل از: لسانی فشارکی، پایگاه اطلاع‌رسانی اصلاح، ۱۳۹۲). اختلاف آرا و برخورد اندیشه‌ها (تضارب آرا)، یکی از روش‌های اسلامی است که موجب ایجاد انتخاب‌های مختلف می‌شود. در نگرش‌های نوین، چنین تعارضی را تعارض کارکردی برنامه‌ریزی شده می‌گویند (رضاییان، ۱۳۸۲، ص ۶۴-۶۵). در تضارب آرا، متخصصان و صاحب‌نظران گرد هم جمع می‌شوند و با یکدیگر درباره موضوع مورد نظر، بحث و مناظره می‌کنند. البته در این شیوه، اختلاف نظر به خودی خود، مثبت ارزیابی نمی‌شود، بلکه زمانی که صاحبان آرای مختلف، در مقابل یکدیگر قرار گیرند و از اندیشه‌های خویش دفاع کنند و نظرات دیگران را به چالش بکشند و زمینه شکوفایی، خلاقیت و تولد اندیشه صحیح را فراهم آورند، ماهیتی مثبت خواهد داشت. امام علی (علیه السلام) می‌فرماید: «اضربوا بعض الراى ببعض يتولد منه الصواب؛ تضارب آرا کنید و در کارها از نظرات مختلف بهره‌گیرید تا اندیشه درست متولد شود». ایشان در جای دیگری می‌فرماید: «من استقبل وجوه الاراء عرف مواقع الخطا؛ هر که به استقبال آرای مختلف رود، جایگاه‌های خطا و (نادرست‌اندیشی) را بشناسد» (آمدی، ۱۳۷۸، ج ۱، ص ۴۵۴). نتیجه آنکه اختلاف که یکی از مصداق‌های تعارض می‌باشد، مانند مجادله و رقابت، دو نوع سازنده و مخرب دارد، که نوع سازنده آن اختلاف آرا (البته در صورت بهره‌گیری صحیح) و نوع مخرب آن اختلافی است که به کشمکش، نزاع، جنگ و خونریزی منجر می‌شود؛

۸-۴. انتقاد: نقد در لغت، به معنای تمایز دادن خوب از بد بوده و در واقع دانش یا فنی است که به توصیف و ارزیابی معیارهای شناخت آثار مکتوب، هنری و علمی می‌پردازد. هدف آن، داوری کردن یا عرضه موازینی برای قضاوت است. از این جهت در نقد، خطاها و عیب و نیز خوبی‌ها مورد سنجش قرار می‌گیرد. در فرهنگ اسلامی، انتقاد به قصد اصلاح و برطرف کردن ناروایی‌ها و کج‌روی‌ها و سالم نمودن خوراک‌های فکری و تبلیغی، مورد حمایت قرار گرفته و قرآن، معیارها و موازینی را مورد توجه پیروان راستین خویش قرار داده است (گلی زواره، ۱۳۸۹).

خداوند در قرآن می‌فرماید: «وَ جَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ؛ با بهترین طریق، مناظره و بحث کن» (نحل، ۱۲۵). و در جای دیگر می‌فرماید: «لَا يَسْتَوِي السَّخِيْبُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ السَّخِيْبِ...؛ هرگز ناپاک و پاک (ناسره و سره) با یکدیگر یکسان نخواهند بود هرچند کثرت پلیدی تو را به شگفت وادارد» (مائده، ۱۰۰).

امیر مؤمنان علی (علیه السلام) نیز می‌فرماید: «فلا تكفو عن مقاله بحق او مشوره بعدل؛ ای اصحاب و یارانم! از شما خواهش می‌کنم هرگز از سخن حق و انتقاد درست و از اینکه مشورت خودتان را به من بگوئید، نسبت به من مضایقه نکنید» (سیدرضی، ۱۳۸۰، خطبه ۲۰۷، ص ۴۷۶، [www.erfan.ir](http://www.erfan.ir)). حضرت علی (علیه السلام) چنان به آزادی و وارستگی رسیده بود که این گونه به دیگران میدان می‌داد، آزادانه حقایق را بازگو کنند و از تذکر و نصیحت و انتقاد نمودن، اجتناب نکنند، زیرا کسی که بر حق باشد و به دنبال احقاق حق افراد جامعه بوده و مدافع حق جویان است، از حق‌گویی پروایی ندارد (لسانی فشارکی، ۱۳۹۲، پایگاه اصلاح رسانی اصلاح، <http://www.islahweb.org>).

از آیات و روایات فوق، ضرورت انتقاد سازنده و بجا، بیش از پیش معلوم می‌شود. در تعالیم دینی، انتقاد بجا، از وسایل شناخت درست و نادرست است و این روش، مردم را واقع بین و حساس می‌سازد، افکار و اعمالشان را اصلاح کرده و راه رشد و ترقی را بر روی فرد و جامعه می‌گشاید؛ ولی در مقابل، در هنگام انتقاد نمودن، اگر برخی ظرافت‌ها و ظرفیت‌ها در نظر گرفته نشود، به جای آنکه به اصلاح منجر گردد، دشمنی به وجود می‌آورد؛ از این رو امام صادق (علیه السلام) می‌فرماید: «الاستقصاء فرقه الانتقاد عداوه؛ کنجکاوای در کارهای دوستان، موجب تفرق و سبب دشمنی می‌گردد».

همچنین اگر انتقاد کردن، فقط به قصد عیب‌جویی از دیگران و موجبات شرمندگی و خجالت دوستان را فراهم کند، از ابعاد انتقاد مخرب به شمار می‌رود. درباره عیب‌جویی، قرآن کریم با صراحت تمام از آن نهی کرده و فرموده است: «وَلَا تَجَسَّسُوا؛ کنجکاوای و جستجوی عیوب مردم نکنید» (حجرات، ۱۲). همچنین در این رابطه امام حسن عسکری (علیه السلام) می‌فرماید: «کسی که برادر خود را در خفا موعظه می‌نماید، او را زیبا می‌سازد ولی اگر آشکارا به وی اندرز دهد، باعث زشتی او می‌گردد» (گلی زواره، ۱۳۸۹، ص ۳۶). بنابراین انتقاد نیز دو وجه دارد، یک وجه آن سازنده است و موجب ایجاد رفتار مناسب، تقویت و تکرار رفتار پسندیده و اصلاح روش‌ها و در کل برای احقاق حق صورت می‌گیرد، و یک وجه آن نیز مخرب است و فقط به قصد خودبزرگ‌بینی و تأکید بر خطاهای دیگران و به‌طور کلی در جهت باطل صورت می‌گیرد؛

۸-۵. تفرقه: این واژه در معانی مختلفی به کار رفته است. آنچه در این مقاله بررسی خواهد شد، تفرقه میان مسلمانان است که یکی از مصداق‌های تعارض به‌شمار می‌آید. تفرقه در لغت به معنای جدا گشتن، پراکنده شدن و فاصله گرفتن، و در فرهنگ قرآنی و معارف اهل بیت (علیهم‌السلام) به معنای دور شدن قلب‌ها، عواطف، اعتقادات و باورها از یکدیگر است (شهگلی، ۱۳۹۰).

قرآن مسلمانان را سفارش می‌کند که بر حبل‌الاهی چنگ زنند و از تفرقه بپرهیزند و مسئله وحدت را یک نعمت الهی می‌داند. چنانچه می‌فرماید: «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ...؛ و همگی به ریسمان الهی چنگ زنید و از تفرقه بپرهیزید» (آل‌عمران، ۱۰۳). خداوند در آیه دیگری می‌فرماید: «از خدا و رسولش اطاعت نمایید، زیرا که چنین اطاعتی، مصداق حبل‌الاهی است و نیز با یکدیگر نزاع نکنید که سست می‌شوید و صلابت شما از بین می‌رود و در این راه صبر کنید که خدا با صابران است». چنان‌که می‌فرماید: «وَاطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا...» (انفال، ۴۷). اختلاف با تفرقه تفاوت اساسی دارد. اختلاف پدیده‌ای طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است؛ اما تفرقه امری غیرطبیعی و اجتناب‌پذیر است. باید اختلاف بینش‌ها و نگرش‌ها را در چارچوب طبیعتشان محدود کرد تا به تفرقه نینجامد. تفرقه هنگامی بروز می‌کند که موارد وفاق و اتفاق در نظر گرفته نشوند و بر فرق‌ها و اختلاف‌ها پافشاری شود، به‌گونه‌ای که پیروان یک دین با وجود ایمان داشتن به خدای یکتا و پیروی از پیامبر و کتاب و قبله واحد، یکدیگر را گمراه، کافر و اهل باطل بپندارند. بنابر آیات شریفه خداوند و سفارشات ائمه معصوم (علیهم‌السلام)، تفرقه که باعث سستی و از بین رفتن صبر می‌شود از مصداق‌های مخرب تعارض به‌شمار می‌رود و جنبه سازنده‌ای نیز دربر ندارد، بنابراین باید از آن اجتناب، پیشگیری و در صورت بروز، به حل آن اقدام کرد؛

۸-۶. نزاع و کشمکش و جنگ: اسلام دین صلح و دوستی است و جز در موارد اضطراری و اجبار و مواردی که احقاق حقی لازم باشد، مسلمانان را از جنگ و خونریزی نهی کرده است. تاریخ اسلام نیز این مطلب را گواهی می‌دهد که در سیره عملی پیامبر (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) و ائمه معصوم (علیهم‌السلام)، جنگ به‌عنوان اولین گزینه مطرح نبوده، بلکه بیشتر آنها تدافعی و برای حفظ مکتب اسلام و یا در مواقعی که موضوع گرفتن حق مظلوم از ظالم در کار بوده است، نسبت به انجام جنگی اقدام شده است خدا در قرآن، مؤمنان را برادر یکدیگر دانسته و دستور به سازش میان برادران، در صورت نزاع، می‌دهد. چنان‌که می‌فرماید: «وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا...؛ اگر دو طایفه از مؤمنان با هم بجنگند، میان آن دو را اصلاح دهید و اگر باز یکی از آنها بر دیگری تعدی کرد، با آن طایفه‌ای که تعدی می‌کند، بجنگید تا به فرمان خدا باز گردد. پس اگر باز گشت، میان آنها را دادگرانه سازش دهید و عدالت کنید که خدا دادگران را دوست دارد» (حجرات، ۹).

و نیز درباره مذمت جنگ و نزاع، امام حسین (علیه السلام) می‌فرماید: «الا ان الحرب شرها ذریع و طعمها فظیع؛ و بدانید که جنگ، شرش شتابنده و طعمش، زشت و نفرت‌انگیز است» (مسعودی و میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۵۵). بنابراین از نظر مکتب اسلام، جنگ به جز در موارد اضطراری به‌طور کامل مخرب است و همانند تفرقه جنبه سازنده‌ای ندارد و حتی الامکان باید از بروز آن پیشگیری و اجتناب کرد.

بنابراین با توجه به مواردی که یاد شد، می‌توان نتیجه گرفت که اسلام نسبت به پدیده تعارض دیدگاه متعادلی دارد. در متون دینی دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به تعارض وجود دارد که در برخی شرایط به ایجاد تعارض و در برخی موارد هم به پرهیز از آن توصیه شده است. به عبارت دیگر از نظر اسلام مرز بین تعارضات مثبت و منفی به عواملی از جمله نیت افراد، توانایی اشخاص، نوع موضوع و شرایط و موقعیت تعارض بستگی دارد. از این‌رو، مدیران اسلامی باید با توجه به عوامل مذکور و به خصوص در نظر گرفتن شرایط و موقعیت تعارض، روش‌های مناسبی در جهت حل و فصل تعارضات بین افراد به‌کار گیرند.

## ۹. مدیریت تعارض در اسلام

قرآن کریم در جهت هدایت بشر و تأمین حیات طیبه دنیوی و اخروی برای انسان‌ها، برنامه‌های منطقی و کاربردی کارآمد و اثربخشی مبتنی بر فطرت الهی انسان‌ها دارد که شالوده آن را متصف شدن انسان به صفات و اخلاق الهی و پرهیز از سرکشی، تکبر، حسادت، نفاق و دورویی و دنیاطلبی، جهل و نادانی و گناه و نافرمانی خداوند، تشکیل می‌دهد و مصداق‌های عینی این ویژگی‌ها انبیا، اولیای الهی و انسان‌های متقی و پارسا هستند که اگر هم‌زمان با همدیگر در جمعی حضور یابند، هرگز تعارض و اختلاف پیدا نمی‌کنند، جز در موارد سازنده (ترابی، ۱۳۹۰، ص ۲۴). در ذیل به مواردی در باب مدیریت تعارض از نظر اسلام اشاره می‌شود:

### ۹-۱. پذیرش فرمان‌های الهی و پیامبرش و مراجعه به آنان

در این رابطه قرآن می‌فرماید: «یا أَیُّهَا الَّذِینَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولِی الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِی شَیْءٍ؛ ای کسانی که ایمان آوردید، خدا و پیامبرش و رهبران خود، امامان معصوم (علیهم السلام)، را اطاعت کنید. پس اگر در موضوعی تعارض و اختلاف پیدا کردید، آن را به خدا و پیامبرش ارجاع دهید، اگر به خدا و روز قیامت ایمان آورده‌اید، این روش پسندیده‌تر و عاقبت بهتری دارد» (نساء، ۵۹).

### ۹-۲. پذیرش حکم و داور مورد قبول طرفین تعارض

در همین رابطه که البته به حل اختلاف میان زن و شوهر اختصاص دارد و برای سایر موارد هم کاربرد دارد. در قرآن آمده است: «وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا...؛ و اگر از جدایی میان آنان ترسیدید، داوری از سوی مرد و داوری از سوی زن فراهم نمایید اگر خواهان مصالحه باشید، خداوند میان آنان وفاق و همدلی ایجاد می‌کند. به راستی که خدا دانا و آگاه است» (نساء، ۳۵).

### ۹-۳. دعوت به گفتگو به روش خوب

دعوت به گفتگو و مذاکره در قرآن به روش پسندیده، زمینه و سازوکاری مهم برای مدیریت حل اختلاف و تعارض است. خداوند در قرآن می‌فرماید: «ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ...؛ آنان را با حکمت و پندهای نیکو به راه خدا دعوت کن و با آنان به روشی بهتر و نیکوتر مذاکره و مباحثه کن» (نحل، ۱۲۵).

یکی از راهکارهای بسیار مهم و اساسی در مدیریت حل تعارض، استفاده از ابزار گفتگو و مذاکره است که هدف آن رسیدن به مرحله‌ای و رای فهم و ادراک تک‌تک افراد است. براساس گفتگو و مذاکره، نوع جدیدی از خرد و عقلانیت به منصف ظهور می‌رسد که بر پایه پدید آمدن یک معنای مشترک استوار است (زاهدی، ۱۳۷۸، ص ۳۰).

### ۹-۴. تأکید بر ارزش‌های مشترک طرفین متعارض

وجود ارزش‌های مشترک و باورهای مشترک، از بهترین زمینه‌ها برای حل و فصل تعارضات و اختلافات در میان طرف‌های معارض است. در همین رابطه در قرآن آمده است: «قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلا نُشْرِكُ بِهِ...» (آل عمران، ۶۴). در آیه شریفه مذکور بر اعتقاد و باور مشترک به خدای سبحان و شریک قرار ندادن برای او به مثابه ارزش مشترک بنیادین در میان اهل توحید و پیروان انبیا تأکید شده است که معیاری برای حل و فصل تعارض میان مسلمانان و اهل کتاب بوده و می‌توان این اصل را به سایر موضوعات با رعایت شرایط و اصول مناسب آن تعمیم داد و به‌عنوان یک روش مهم از آن بهره برد (ترابی، ۱۳۹۰، ص ۲۶).

#### ۹-۵. مشارکت دادن طرفین تعارض

حضرت محمد ﷺ در واقعه نصب حجرالاسود که پیش از بعثت رخ داد و اختلاف میان قبایل مختلف قریش را برای برخورداری از شرف و افتخار، نصب آن را که تا حد جنگ و خونریزی پیش رفته بود، را با داوری حکیمانه‌اش حل و فصل کرد و حضرت پارچه‌ای پهن کرد و حجرالاسود را در میان آن قرار داد و از اطراف تعارض، نماینده‌ای به‌عنوان نماینده قبیله، یک گوشه پارچه را گرفته و در نصب آن مشارکت نمودند و بدین ترتیب اختلاف بین آنها به پایان رسید (رسولی محلاتی، ۱۳۵۶، ص ۱۰۰).

#### ۹-۶. گذشت و ایثار

داستان حضرت یوسف (علیه السلام) و پدر بزرگوارش دربر دارنده بسیاری از مصداق‌های گوناگون گذشت و فداکاری در برابر دیگران است. حضرت یوسف (علیه السلام) در برخورد با برادرانش، ایثار و از حق خود در برابر آنان گذشت کرد. او نگران از بین رفتن روابط بین خود و برادران و همچنین برادران با پدرش بود و هم اینکه می‌خواست ایشان خود به خطاهایشان پی ببرند (شکرانی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۸۶). متخصصان مدیریت تعارض هم رجحان روابط نسبت به مورد اختلاف و همچنین دادن فرصت به طرف مقابل برای عبرت گرفتن و پشیمانی از خطایش را از دلایل استفاده از سبک ایثار و گذشت عنوان نموده‌اند (رابینز، ۱۳۷۴، ص ۷۳۱-۷۳۲). از دیدگاه اسلام، ایثار و گذشت ناشی از روح بزرگ و کرامت و بزرگواری ایثارکننده است و برای جلب رضای خداوند انجام می‌گیرد؛ اما متخصصان غربی، موقعیت استفاده از این روش را زمانی بیان کرده‌اند که احتمال به دست آوردن امتیازی در آینده در قبال گذشتن از حق خود وجود داشته باشد.

#### ۹-۷. مشاوره

بهره‌گیری از مشاورانی صالح و صادق، و مذاکره و مشورت با متخصصان و کارشناسان مسائل؛ و در مقابل، دوری از افراد متظاهر و منافق در مشورت و توجه نکردن به سخن چینیان و تحریف‌کنندگان وقایع، در تعیین مسیر درست مدیریت تعارض نقش مهمی دارد. نامه ۵۳ نهج البلاغه به صراحت به جایگاه صحیح مشورت در امور و ویژگی‌های افرادی که مورد مشورت قرار می‌گیرند، اشاره می‌کند (سیدرضی، ۱۳۸۰، نامه ۵۳، حکمت‌های ۵۴، ۱۶۱ و ۱۷۳، [www.erfan.ir](http://www.erfan.ir)).

## ۹-۸. اجتناب

قرآن مسلمانان را سفارش می‌کند که بر جبل الهی چنگ زنند و از تفرقه پرهیزند و مسئله وحدت را یک نعمت الهی می‌داند. چنانچه می‌فرماید: «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ...» و همگی به ریسمان الهی چنگ زنید و از تفرقه پرهیزید» (آل عمران، ۱۰۳). همچنین در جای دیگری می‌فرماید: «وَاطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ»؛ (از فرمان) خدا و پیامبرش اطاعت کنید؛ و نزاع (و کشمکش) نکنید، که سست شوید و قدرت (و شوکت) شما از بین برود! و (در عرصه اختلاف نظرها) صبر و استقامت کنید که خداوند با صبرکنندگان است» (انفال، ۴۶).

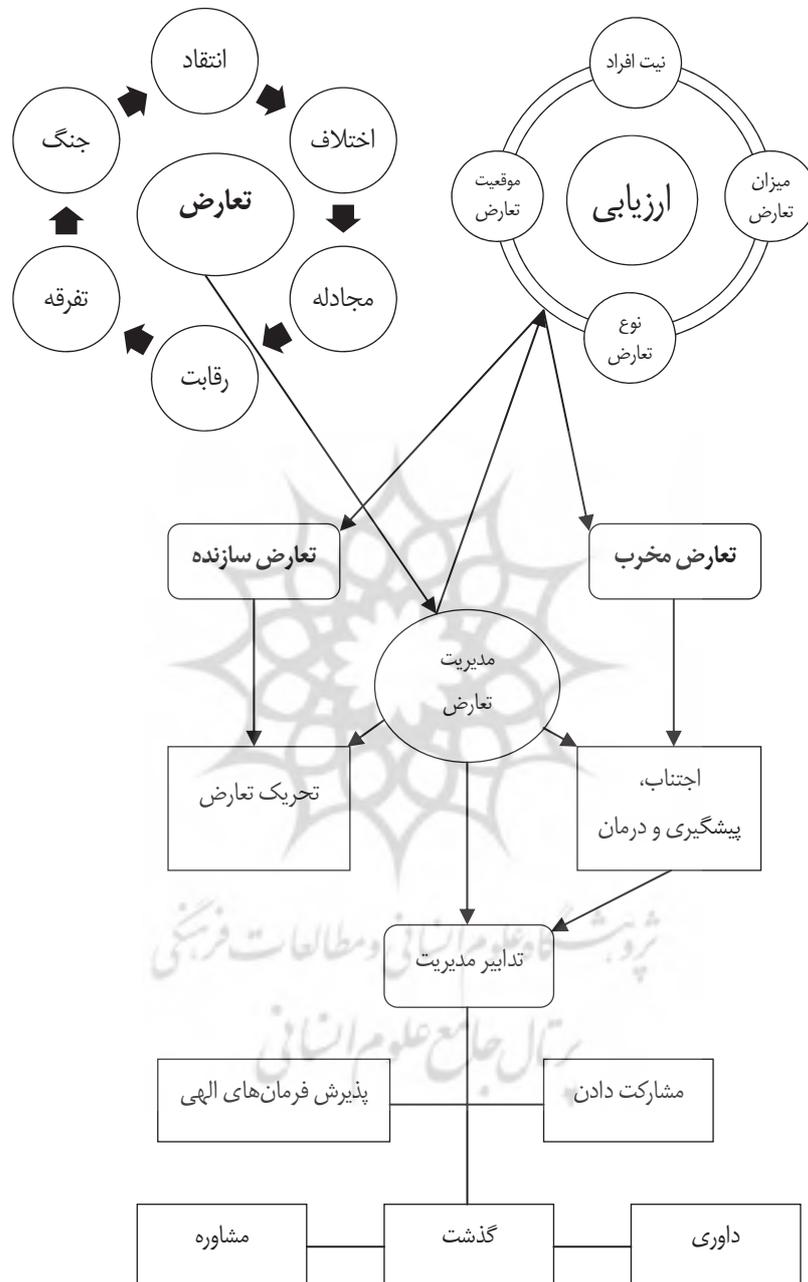
همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، اسلام براساس پاره‌ای از موارد به تحریک تعارض و در مواقعی نیز به اجتناب از تعارض دستور داده است. در صورتی که افراد نیت حق‌جویی، شناخت اشتباهات و ایجاد اندیشه و تصمیم‌گیری صحیح را داشته باشند و توانایی تحقق این هدف را نیز داشته و فضایی مناسب و آرام را نیز فراهم آورده باشد، می‌تواند از اشکال مختلف تعارض، مانند مجادله احسن، اختلاف آرا، رقابت سازنده و انتقاد مثبت در جهت احقاق حق، استفاده نماید؛ اما در مورد تعارضات مخرب از جمله مجادله غیراحسن، رقابت منفی، انتقاد مخرب و تفرقه و جنگ، دیدگاه اسلام شامل پیشگیری و اجتناب است. بنابراین، از دیدگاه اسلام مرز بین تعارضات مثبت و منفی، به عواملی از جمله نیت افراد، نوع موضوع، توانایی شخص، و موقعیت و شرایط تعارض بستگی دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه تعارض جزئی جدایی‌ناپذیر از زندگی شخصی و خانوادگی، اجتماعی و شغلی افراد است که مدیریت صحیح و به موقع آن، می‌تواند هم برای شخص، هم برای سازمان‌ها و هم برای جامعه مفید باشد. از این‌رو آگاهی از اصول و روش‌های صحیح مدیریت تعارض و همچنین عوامل زمینه‌ساز آن، هم از دیدگاه متخصصان مدیریت تعارض و هم از دیدگاه اسلامی، نه تنها به حل و فصل تعارضات کمک می‌کند، بلکه از وقت و هزینه‌هایی که امروزه مدیران برای این امر اختصاص می‌دهند، می‌کاهد. این مقاله با بررسی مفهوم تعارض و مدیریت تعارض، سطوح تعارض و راه حل‌های آن، هم از نظر اندیشمندان غربی و هم از نظر اسلام، به نتایج ذیل دست یافت:

۱. اسلام دیدگاهی متعادل نسبت به نظریه‌پردازان غربی، به مفهوم تعارض دارد. از نظر اسلام تعارض مطلقاً بد و یا مطلقاً مثبت نیست. در جاهایی که تعارض، دارای پیامدهای منفی باشد،

- دیدگاه اسلام مانند دیدگاه سنتی، نگاهی منفی است و باید از بروز آن پیشگیری و اجتناب نمود؛
۲. دیدگاه اسلام مانند دیدگاه روابط انسانی، معتقد است که اختلاف به‌طور اساسی امری طبیعی است، همچنان‌که اختلافاتی از قبیل فقهی که مانع اتفاق و همبستگی مسلمانان و دینداران نمی‌شوند، تحریم نشده‌اند، بلکه اختلافاتی ممنوع شده‌اند که سبب فساد و فتنه می‌شوند؛
۳. در نگاه اسلام مانند مکتب تعاملی دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به تعارض وجود دارد. در برخی شرایط به ایجاد آن دستور داده شده است و گاه به پرهیز از آن توصیه شده است؛
۴. در آموزه‌های دینی، مرز بین تعارضات مثبت و منفی، به عواملی از جمله نیت افراد، توانایی شخص، موقعیت تعارض و نوع موضوع بستگی دارد. در صورتی که افراد نیت حق‌جویی، شناخت اشتباهات و ایجاد اندیشه و تصمیم‌گیری صحیح را داشته باشند و توانایی تحقق این هدف را نیز داشته و فضایی مناسب و آرام را نیز فراهم آورده باشد، می‌تواند از اشکال مختلف تعارض، مانند مجادله احسن، اختلاف آراء، رقابت سازنده و انتقاد مثبت و به‌طور کلی در جهت احقاق حق، استفاده نماید؛
۵. دیدگاه اسلام در مورد تعارضات مخرب از جمله مجادله غیر احسن، رقابت منفی، انتقاد مخرب و تفرقه و جنگ شامل پیشگیری و اجتناب می‌باشد؛
۶. از نظر اسلام، نزاع و کشمکش و جنگ، جز در موارد اضطراری و اجبار و نبرد با مخالفان دین و مشرکان، کاملاً نهی شده و در بیشتر مواقع انسان‌ها را به صلح و دوستی فرا می‌خواند؛
۷. از نظر اسلام، اختلاف با تفرقه تفاوت اساسی دارد. اختلاف پدیده‌ای طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است؛ اما تفرقه امری غیرطبیعی و اجتناب‌پذیر است؛
۸. حل تعارض، نیازمند مدیریت حکیمانه و عقلانی است و قرآن کریم و سیره درخشان پیامبر اکرم صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ و حضرات ائمه معصومین عَلَيْهِمُ السَّلَام، دربر دارنده بسیاری از مصداق‌های گوناگون مدیریت حل تعارض در عالی‌ترین شکل حکمت و عقلانیت است و مدیران اسلامی باید با مراجعه به آنها، در جهت حل و فصل تعارضات مخرب و سازنده، تلاش کنند.



نمودار ۲: الگوی مدیریت تعارض

## منابع

## \* قرآن کریم

۱. آسترکی، مرضیه (۱۳۸۴)، «تعارض را بشناسیم و مدیریت کنیم»، مجله مدیریت، شماره ۱۰۳ و ۱۰۴، ص ۵۳-۵۶.
۲. آمدی، عبدالواحد (۱۳۷۸)، غررالحکم و دررالکلم، ترجمه سیدهاشم رسولی محلاتی، جلد ۱ و ۲، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
۳. ایزدی یزدان آبادی، احمد (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (علیه السلام).
۴. بولتون، رابرت (۱۳۹۱)، روان‌شناسی روابط انسانی، ترجمه حمیدرضا سهرابی، تهران: انتشارات رشد.
۵. پیروز، علی آقا (۱۳۸۵)، «مدیریت تعارض با رویکرد اسلامی»، فصلنامه بصیرت، شماره ۳۷، ص ۴۱-۷۰.
۶. ترابی، یوسف (۱۳۹۰)، الگوهای مدیریت تعارض در جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر قرآن و سیره معصومین، تهران: دفتر مطالعات سیاسی.
۷. تیم مترجمان پیک مدیران، «مهارت‌های کوانتومی مدیریت (نظریه‌ای جدید در مدیریت تعارض)»، مجله الکترونیکی پیک مدیران رسانه، ۱۳۸۸، سال سوم، شماره ۱۰۷، (<http://peyk.iribu.ir/magazine/107.html>).
۸. جمشیدپور، جواد (۱۳۸۸)، «تعارض در عرصه رفتار سازمانی»، مجله الکترونیکی پیک مدیران رسانه، سال سوم شماره ۸۹، <http://peyk.iribu.ir/magazine/89.html>.
۹. جهاننیده کاظم پور، مهرداد (۱۳۸۴)، «تعارض سازمانی»، روزنامه همشهری، سال سیزدهم، شماره ۳۷۲۵، ص ۱۰.
۱۰. درگاهی، حسین، سیدمحمد هادی موسوی، سمانه عراقیه فراهانی، و گلسا شهام (۱۳۸۷)، «مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط»، مجله دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۲، شماره ۱ و ۲، ص ۶۳-۷۲.
۱۱. دفت، ریچالد ال (۱۳۹۰)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، جلد ۲، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

۱۳. راغب اصفهانی، حسین (۱۳۸۳)، المفردات فی غریب القرآن، ترجمه سیدغلامرضا خسروی حسینی، جلد ۱، تهران: انتشارات مرتضوی.
۱۴. رسولی محلاتی، سیدهاشم (۱۳۵۶)، زندگانی پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله، تهران: انتشارات عامیه اسلامیه.
۱۵. رضاییان، علی (۱۳۸۲)، مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: انتشارات سمت.
۱۶. زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۷۸)، «بررسی تطبیقی سبک‌های مذاکره در جهان»، فصلنامه مطالعات مدیریت، ص ۱۹-۳۶.
۱۷. سلطانی، ایرج (۱۳۷۷)، «تعارض فردی در سازمان»، مجله تدبیر، سال نهم، شماره ۸۳، ص ۳۳-۳۶.
۱۸. سلیمانی، نادر (۱۳۸۴)، مدیریت تعارض در مدرسه، تهران: انتشارات آرمان رشد.
۱۹. سیدرضی (۱۳۸۰)، نهج‌البلاغه، ترجمه حسین انصاریان،  
[http://www.erfan.ir/farsi/nahj/nsm\\_proj/main.php](http://www.erfan.ir/farsi/nahj/nsm_proj/main.php)
۲۰. شکرانی و همکاران (۱۳۹۰)، «نقد و بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و شرایط استفاده از آن براساس سوره یوسف»، فصلنامه علمی پژوهشی کتاب‌قیم، شماره ۳، سال اول، ص ۷۹-۱۱۰.
۲۱. شهگلی، مراد (۱۳۹۰)، «ترمینولوژی تفرقه از منظر قرآن»، اندیشه تقریب، سال هشتم، شماره سی‌ام، ص ۸۱-۱۰۲.
۲۲. عباسی، همایون، مهرزاد حمیدی و محمد خبیری (۱۳۸۷)، «بررسی ارتباط مدیریت تعارض و اثربخشی ادراک شده در دانشکده‌های تربیت بدنی دولتی شهر تهران»، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۳۳، ص ۱۲۳-۱۳۶.
۲۳. عرب کلمری، محبوبه (۱۳۸۳)، بررسی تأثیر موانع ارتباط فردی بر تعارض در کارکنان مدارس متوسطه نظری دولتی تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۲۴. فرهنگ فارسی معین، (<https://www.vajehyab.com/moein>).
۲۵. فیاضی، مرجان (۱۳۸۸)، «تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت آن»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال اول، شماره دوم، ص ۹۰-۱۱۰.
۲۶. قلی‌زاده، حسن (۱۳۸۹)، «مدیریت تعارض از دیدگاه مدرن، انتقادی و پست مدرن‌ها»، شیراز: اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
۲۷. کریتنر، رابرت (۱۳۸۷)، اصول مدیریت، ترجمه داور ونوس و دیگران، تهران: مؤسسه کتاب مهربان.

۲۸. گرجی، عبدالرحیم و محمدعلی طاهری (۱۳۸۹)، «مدیریت و تعارض سازمانی»، نشریه اصلاح و تربیت، شماره ۱۰۴، ص ۳۲-۳۴.
۲۹. گریفین، مورهد (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
۳۰. گلی زواره، غلامرضا (۱۳۸۹)، «قلمرو اخلاقی نقد و انتقاد»، فرهنگ کوثر، شماره ۸۴، ص ۳۰-۳۹.
۳۱. لسانی فشارکی، محمد علی (۱۳۹۲)، تفرقه، پایگاه اطلاع رسانی اصلاح، (تفرقه/ <http://www.islahweb.org/content/2013/6/8465>).
۳۲. مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۴ق)، بحارالانوار، جلد ۲، بیروت: مؤسسة الوفا.
۳۳. مسعودی، عصمت و فرشته میرزایی (۱۳۸۸)، «بررسی تعارض از منظر مکتب اسلام و تئوری‌های مدیریت»، اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول، ص ۱۳۳-۱۶۴.
۳۴. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۱)، «مدیریت تعارض»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۹، ص ۴۸-۵۹.
۳۵. نجف‌بیگی، رضا (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت، چاپ چهارم، تهران: انتشارات ترمه.
۳۶. نجفیان، مهدی و سیدحمیدرضا علوی (۱۳۸۹)، «مدیریت تعارض در سیره عملی حضرت علی (علیه السلام) از منظر نهج البلاغه»، مطالعات اسلامی در علوم رفتاری، سال اول، شماره دوم، ص ۴۵-۷۰.
۳۷. نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار گروهی، چاپ سوم، اصفهان: نشر جهاد دانشگاهی اصفهان.