

نگاهی اجمالی به مدیریت تعارض در سیره عملی حضرت علی (ع) از منظر نهج البلاغه

دکتر سیدابراهیم جعفری*

ستاره موسوی**

چکیده

از مهم ترین مباحث جامعه اسلامی امروز، موضوع تعارض است. تعارض پدیده‌ای است که کم و بیش در اغلب جوامع وجود دارد. صرف نظر از عوامل تعارض، آنچه اهمیت دارد دیدگاه انسان‌ها نسبت به این موضوع است که آیا تعارض امری مطلوب است یا نامطلوب؟ اگر نامطلوب است چاره‌ای جز رفع و دفع آن نیست و اگر مطلوب است، چه مقدار از آن مطلوبیت دارد که ایجاد، یا تقویت گردد که این خود نیاز به مدیریت تعارض را آشکار می‌کند. مقاله، به بررسی عوامل زمینه‌ساز و سبک مدیریت تعارض در سیره عملی حضرت علی (ع)، در رویارویی با فتنه‌ها و کارشکنی‌ها، یا به‌طور کلی تعارض‌های اجتماعی منفی پرداخته است. تعارض‌های اجتماعی منفی که ماهیتی مخرب و فرساینده دارند معمولاً در قالب مسائلی بروز می‌کنند که نظم و وحدت جامعه را به خطر می‌اندازند.

روش تحقیق حاضر توصیفی تحلیلی است. از دیدگاه نهج البلاغه، عوامل مختلفی زمینه‌ساز بروز این گونه تعارض‌های هستند که می‌توانند ناشی از عوامل فردی، میان‌گروهی، اجتماعی، مدیریتی، یا تلفیقی از آنها باشند. سبک مدیریت تعارض حضرت علی (ع) در مقابله با تعارض‌های اجتماعی دارای سه شیوه کلی است که شامل مدیریت ذهنی تعارض، مدیریت نرم تعارض و مدیریت سخت تعارض است. هر کدام از این سه تعارض در جایگاه خود و در مقابله با تعارض‌های یادشده دارای نقشی بسیار مؤثر، قابل اهمیت و ارزشمند هستند.

واژه‌های کلیدی: تعارض، مدیریت تعارض، تعارض‌های اجتماعی، فتنه و کارشکنی

مقدمه

آنچه برای مدیران مسلمان اهمیت دارد آن است که بدانند در فرهنگ اسلامی چه نگرشی نسبت به تعارض وجود دارد و آیا تعارض از دیدگاه اسلام، امری مطلوب است یا نامطلوب (شفیعی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱).

مدیریت تعارض از دیدگاه اسلامی شامل پیشگیری، اجتناب، حل و ایجاد تعارض می‌شود. از بروز تعارض‌های مخربی مانند اختلاف، جنگ، رقابت مخرب و... باید پیشگیری و اجتناب کرد و در صورت تحقق، به حل سریع آنها اقدام نمود. ولی با بیان اختلاف نظرها و تعارض‌هایی که می‌تواند به ایجاد اندیشه‌های صحیح، شناخت اشتباه‌ها، رشد و خلاقیت سازمان و جلوگیری از ظلم و ستم منجر شود، می‌توان از طریق مجادله، رقابت سازنده و تضارب آرا به ایجاد آنها در فضایی مناسب اقدام کرد (مسعودی و میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۵).

تعارض‌های اجتماعی^۱ در بُعد منفی شامل فتنه‌ها و کارشکنی‌هایی هستند که نظم و امنیت جامعه را به خطر می‌اندازند و از عوامل تهدیدکننده وحدت جامعه به شمار می‌روند و در بُعد مثبت شامل فرصت‌هایی هستند که خواسته یا ناخواسته موجبات پیشرفت، ارتقا و ثبات جامعه را فراهم می‌آورند؛ همانند رقابت‌های میان‌گروهی سازنده که در راستای اهداف اجتماعی پیش می‌روند.

نهج البلاغه به عنوان یکی از منابع دست اول و گران‌بهای اسلامی حاوی دستورالعمل‌های بی‌ظنیری در زمینه علوم مختلف به‌ویژه مدیریت است که استخراج مدبرانه و ژرف‌نگرانه آنها می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل روز جامعه و سازمان‌ها باشد. بهره‌گیری از خصوصیات مدیریتی حضرت علی (ع)، به‌ویژه سبک‌های مدیریت تعارض ایشان در رویارویی با مسائل و مشکلات اجتماعی می‌تواند الگوی مناسبی برای رهبران اجتماعی و مدیران سازمانی باشد.

دیدگاه‌های مختلفی نسبت به تعارض وجود دارد که بررسی این دیدگاه‌ها و مقایسه آنها با دیدگاه اسلامی از اهداف این پژوهش است. در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش بیانگر این مطالب هستند:

۱. سه نگرش عمده نسبت به تعارض در بین تئوری‌های مدیریت وجود دارد؛ نگرش اول مربوط به تئوری‌های سنتی و بوروکراسی است که بر جنبه منفی بودن تعارض تأکید کرده‌اند و معتقدند امکان اجتناب از تعارض وجود دارد؛ نگرش دوم شامل تئوری‌های روابط انسانی و همکاری می‌شود که معتقدند امکان اجتناب از تعارض وجود ندارد و وظیفه مدیریت را در ستیز

1. social conflicts

و اجتناب از آن می‌دانند؛ با وجود این، بیان می‌دارند که برخی تعارض‌ها در شرایطی می‌توانند مثبت باشند. نگرش سوم شامل تئوری‌های تعاملی و آشوب می‌شود که بر بُعد مثبت تعارض بیشتر توجه نموده و معتقدند می‌توان با ایجاد تعارض، سازمان را در مسیر رشد قرار داد.

۲. مکتب اسلام دیدگاه متعادلی نسبت به تعارض بیان داشته است. از یک‌سو، درجاتی از تعارض را به دلیل آثار مخرب، منفی معرفی می‌کند و بر اجتناب، پیشگیری، یا حل آنها تأکید دارد و از سوی دیگر، با ایجاد سطوحی از تعارض‌های مثبت مانند تضارب آرا، رقابت سالم، انتقاد سازنده و مجادله به احسن موافقت می‌کند.

۳. مکتب اسلام با هر یک از تئوری‌های مدیریت اشتراکات و تقابلی‌هایی در زمینه تعارض و مدیریت تعارض دارد (مسعودی و میرزایی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۳).

تعارض‌های اجتماعی منفی که ماهیتی مخرب و فرساینده دارند، معمولاً در غالب مسائلی بروز می‌کنند که نظم و وحدت جامعه را به خطر می‌اندازند (کاسمی، ۱۳۸۱، ص ۲۳). از دیدگاه نهج البلاغه، عوامل مختلفی زمینه‌ساز بروز این گونه تعارض‌ها هستند که می‌توانند ناشی از عوامل شناختی و رفتاری، یا تلفیقی از آنها باشند. سبک مدیریت تعارض حضرت علی(ع) در مقابله با تعارض‌های منفی اجتماعی دارای سه شیوه کلی است که شامل مدیریت ذهنی تعارض، مدیریت نرم تعارض و مدیریت سخت تعارض است و هر کدام در جایگاه خود و در مقابله با تعارض‌های یادشده دارای نقشی بسیار مؤثر، قابل اهمیت و ارزشمند است.

در این مقاله با بیان نظریات و دیدگاه‌های مختلف در باب تعارض و انواع آن و همچنین عوامل زمینه‌ساز بروز تعارض در سازمان‌ها، به شیوه‌ها و سبک‌های مدیریت تعارض پرداخته شده است و در نهایت با بررسی توصیفی عوامل زمینه‌ساز تعارض منفی از منظر نهج البلاغه، شیوه مدیریت تعارض امام علی(ع) ارائه گردیده است.

سؤالاتی که این مقاله در پی بررسی و پاسخگویی به آنهاست عبارت‌اند از:

۱. عوامل زمینه‌ساز تعارض منفی در جامعه از دیدگاه امام علی(ع) چیست؟

۲. نحوه مدیریت تعارض امام علی(ع) در رویارویی با مسائل چگونه است؟

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش مورد نظر، از نوع کیفی است. یکی از ویژگی‌های عمده تحقیق کیفی آن است که به بررسی یک مسئله به صورت عمیق پرداخته و با تعقل، استدلال، تفکر و منطق در مورد مسئله به تجزیه و تحلیل می‌پردازد. در این روش از داده‌های آماری استفاده نمی‌شود (پژوهش‌های

کیفی یک رویکرد پژوهشی هستند که به منظور درک و تفسیر پدیده‌های انسانی و اجتماعی به کار می‌رود و برای رسیدن به درک عمیق از پدیده مورد نظر است) (گال و همکاران، ۱۳۸۶). پژوهش مورد نظر سعی بر تبیین مدیریت تعارض در سیره امام علی (ع) به منظور نهادینه کردن این راهکارها و کارکرد ایشان در جامعه اسلامی دارد و با یک رویکرد علمی به پژوهش نظر می‌افکند. بنابراین، روش به کار برده شده روش توصیفی - تحلیلی خواهد بود. توصیفی از این جهت که در استخراج روش‌ها، از روش استنباط استفاده می‌شود. استنباط در تحقیقات به عنوان استخراج پایه‌های علمی در خصوص موضوعات تبیین مدیریت تعارض در سیره امام علی (ع) شناخته می‌شود.

تعارض چیست؟

در تعریف‌های ارائه شده که از تعارض، بیشتر به دو جنبه اساسی پرداخته شده است، جنبه روان‌شناختی تعارض که به تضادهای درونی می‌پردازد و جنبه اجتماعی تعارض که به تضادهای میان افراد و گروه‌ها اشاره دارد. پژوهشگران و نظریه‌پردازان علوم رفتاری و مدیریت به اقتضای مباحث خود، هر دو بُعد را مبنای مطالعات خود قرار داده‌اند، تعریف دقیق و قطعی از تعارض تا اندازه بسیاری مشکل است، چون تعارض در محیط و سطوح مختلف ظاهر می‌شود و پیدایش تعارض نیز مختلف 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. کوتاه‌ترین تعریف از تعارض عبارت است از «عدم تطابق و تفاهم در مورد فعالیت‌های انجام شده» (سلیمانی، ۱۳۸۴، ص ۵۶).

بنابراین، تعارض را می‌توان فرایندی دانست که در آن افراد یا گروه‌های به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علایق، منافع، ارزش‌ها، یا ادراک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده‌اند.

عوامل متعددی در سازمان وجود دارند که باعث ایجاد تعارض می‌شوند. تفاوت‌های فردی در اهداف، انتظارات، ارزش‌ها، گرایش‌های عملی و نیز تفاوت در نحوه برخورد با یک موقعیت اجتناب‌ناپذیر است، زمانی که این تفاوت‌ها در یک محیط کار جمع شوند، امکان افزایش و ایجاد تعارض پیدا می‌شود (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۶، ص ۱۴).

رویکرد اسلامی به تعارض

برای تبیین دیدگاه اسلام درباره تعارض، نخست باید مفاهیم متفاوت آن را بیان کنیم. با مراجعه به منابع و تتبع در آنها این نتیجه عاید می‌شود که درباره تعارض دو برداشت متفاوت وجود

دارد؛ یکی اختلاف نظر و دیگری کشیدن این اختلاف به عرصه رفتار. در سطح اختلاف نظر، اگر اختلاف در موضوعات جزئی باشد، می‌تواند موجب خلاقیت شود، ولی اختلاف کلی، ادامه فعالیت سازمان را به چالش خواهد کشید (شفیعی و همکاران، ۱۳۸۸).

با بیان دو برداشت از تعارض — که یکی توافق نداشتن و اختلاف نظری بود که هنوز به مرحله رفتار کشیده نشده است و دیگری مخالفتی که در مرحله عمل ظاهر شده و موجب بازدارندگی هر یک از سوی دیگری گردیده است — اکنون به بیان دیدگاه اسلامی می‌پردازیم.

در بیان دیدگاه اسلامی درباره تعارض ذکر دو نکته لازم است: نخست آنکه با توجه به دو نوع برداشت متفاوت از تعارض، باید هر دو به منابع دینی عرضه شوند و دیدگاه دینی درباره هر یک به صورت جداگانه بحث و بررسی شود. دیگر اینکه، آنچه در این نوشتار بدان توجه می‌شود، تعارض در درون جامعه اسلامی به عنوان یک سازمان کلان است و می‌توان هر نتیجه‌ای را که عاید می‌گردد به سطح خرد، یعنی سازمان نیز تسری داد؛ زیرا تعمیم نتایج و یافته‌های تحقیقی از سطوح بالا به پایین بلامانع است، اما به عکس، تعمیم نتایج از سطوح پایین به بالا، یعنی از سطح خرد به کلان، صحیح نیست:

الف) اختلاف نظر

اساساً زندگی اجتماعی بدون اختلاف و تفاوت دیدگاه‌ها و سلیقه‌ها تحقق خارجی ندارد؛ از این رو، چنین اختلافی به دلیل طبیعی بودنش نمی‌تواند نامطلوب و ناپسند باشد، ضمن آنکه در منابع اسلامی گزاره‌ای که دلالت بر مذمت چنین اختلافی داشته باشد یافت نمی‌شود.

اگر اختلاف مقدمه و گذرگاهی برای مکانیزم گفت‌وگو و تضارب آرا باشد، چنین اختلافی موجب رشد و خلاقیت و سرانجام ارتقای سطح افراد می‌شود و اگر به اختلاف نظر هیچ بهایی داده نشود و برای قلع و قمع آن و سرکوب آرا اقداماتی صورت گیرد و حتی زمینه بروز چنین اختلافی به کلی محو شود و به افراد اجازه داده نشود تا رأی و نظر خود را ابراز کنند، در این صورت نمی‌توان انتظار داشت که افراد به رشد و خلاقیت برسند.

قرآن کریم کسانی را که به استقبال نظریات دیگران می‌روند و به اصطلاح، آنها را غربال می‌کنند و بهترین نظر را برمی‌گزینند و از آن پیروی می‌کنند، بشارت می‌دهد و آنها را هدایت‌شده پروردگار و خردمند معرفی می‌کند و می‌فرماید:

﴿فَبَشِّرْ عِبَادَ * الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُوا الْأَلْبَابِ﴾؛ پس بشارت ده به آن بندگان من که به سخنان [مختلف] گوش فرامی‌دهند

و بهترین آن را پیروی می‌کنند، اینان هستند که خدا هدایتشان کرده است و آنها خردمندان اند» (زمر، ۱۷ و ۱۸). در این آیه، خداوند هدایت‌شدگان و خردمندان را کسانی می‌داند که پس از استماع آرا و انظار مختلف، بهترین آنها را برمی‌گزینند و از آن پیروی می‌کنند. زمینه انتخاب بهترین‌ها، تعدد آرا و انظار است و به‌طور مسلم تعداد آرا ملازم با تفاوت و اختلاف میان آنهاست. اگر آرا با هم اختلاف نداشته باشند، تعددی هم در کار نخواهد بود. اختلاف، یا تعدد آرا زمینه انتخاب بهترین رأی را فراهم می‌سازد و از این طریق موجب رشد و شکوفایی می‌گردد.

همچنین از آیه استفاده می‌شود که اختلاف، یا تعدد آرا به منزله پلی برای رسیدن به بهترین‌هاست و از این‌رو، مطلوبیت دارد، اما اگر چنین عبور و گذاری صورت نگیرد، طبیعی است که نمی‌توان اختلاف نظر را مطلوب دانست؛ هرچند منافاتی با طبیعی بودن آن نیز نخواهد داشت (پیروز، ۱۳۸۴).

ب) تعارض رفتاری

سؤال این است که چنین تعارضی از دیدگاه اسلام چه حکمی دارد؟ دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به این نوع تعارض در متون دینی مشاهده می‌شود:

- در برخی از آیات و روایات به همبستگی و اتحاد امر شده است و از ایجاد تعارض بین مسلمانان نهی شده است. در سوره آل‌عمران آمده است: «وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا؛ همگی به ریسمان خدا چنگ زنید و پراکنده نشوید و از نعمتی یاد کنید که خدا به شما ارزانی داشته است؛ آنگاه که دشمن یکدیگر بودید و او دل‌هایتان را به هم مهربان ساخت و به سبب این نعمت او، با هم برادر شدید» (آل‌عمران، ۱۰۳).

امام علی (ع) نیز در حدیثی یاران خویش را به دلیل وجود اختلاف میانشان سرزنش کرده است.

- در مقابل روایتی نیز وجود دارد که افراد را از افراط در توافق و همراهی با دیگران نهی نموده است و در برخی شرایط افراط نکردن در توافق را نشانه سلامت روحی دانسته کرده است. امام علی (ع) می‌فرماید: «کثرة الوفاق، نفاق؛ موافقت بسیار، نفاق و دررویی است». در جدول شماره ۱ نگرش و نوع تدابیر مدیریتی اسلام با سطوح و درجه‌های مختلف آمده است.

جدول ۱: مدل برخورد اسلام با سطوح مختلف تعارض

درجه تعارض	شرایط	ارزیابی	تدابیر مدیریت
مجادله	احسن	دارا بودن نیت حق جویی و توانایی بر انجام جدل	ایجاد تعارض
	غیر احسن	داشتن هدف فضل‌فروشی، استفاده از باطل، عدم توانایی کافی و...	پیشگیری و اجتناب
تضارب آرا	داشتن نیت حق جویی، شناخت اشتباهات، فراهم شدن فضای مناسب و...	مطلوب	ایجاد
انتقاد (نصیحت و امر به معروف و نهی از منکر)	وجود ویژگی‌هایی مانند نرم‌خویی در هنگام امر به معروف و نهی از منکر، آگاهی به آنچه بازمی‌دارد و عدالت به هنگام نهی از منکر	مطلوب	ایجاد
رقابت	سالم	سبقت جویی در امور مباح و اخروی	ایجاد
	غیر سالم	مانع‌تراشی در رسیدن دیگران به هدف	پیشگیری، اجتناب و حل
خصوصیت	به حق	به قصد احقاق حق، از راه مشروع و بدون قصد عناد، آزار و...	مجاز به استفاده
	ناحق	قصد تسلط، ایذاء، لجاج و عناد	پیشگیری، اجتناب و حل
اختلاف	-	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل
نزاع	-	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل
تفرقه	تفرقه در امور اجتماعی	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل
جنگ	مؤثر نبودن مدارا، مذاکره و در مقام دفاع و...	مطلوب	مجاز به استفاده
	استفاده از جنگ در ابتدای اختلاف و بدون استفاده از شیوه‌های مسالمت‌آمیز	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل

گونه‌شناسی تعارض

در منابع مختلف مدیریتی، تقسیم‌بندی‌های متفاوتی برای تعارض صورت پذیرفته است که در ذیل به چند نمونه از این طبقه‌بندی‌ها اشاره می‌شود:

بارون و گرینبرگ^۱ معتقدند تعارض دارای سه جنبه کلی است: مثبت، منفی و متعادل.

- **تعارض مثبت:** ایجاد، یا حل و فصل تعارض مثبت یا سازنده به تصمیم‌های سازنده در حل مشکلات منجر می‌گردد، مسائل مبهم سازمان را آشکار و مدیران را مجبور به چاره‌اندیشی در مورد آنها نموده و در نهایت بدعتگذاری و تغییر را تسهیل می‌کند؛

- **تعارض منفی:** تعارض منفی یا مخرب علیه امتیازهای فردی، یا سازمانی عمل می‌کند، استرس‌زا بوده و مدیران را به استفاده از شیوه‌های استبدادی مجبور می‌کند؛

1. Baron & Greenberg

- **تعارض متعادل:** برخی از افراد معتقدند تعارض گاه مطلوب و گاه بسیار مخرب است و باید آن را به نحو مطلوب حل نمود و سپس آنچه را که حل نشد، مدیریت کرد. دیدگاه تعارض متعادل به نتایج تعارض حساس است، یعنی از نتایج منفی شروع و به نتایج مثبت و رضایت شخصی می‌رسد (فخیمی، ۱۳۸۳، ص ۶۱).

از منظر روان‌شناسی، گنجی تعارض را به سه گروه طبقه‌بندی نموده است:

۱. **خواستن - خواستن:** زمانی که انسان بر سر دوراهی انتخاب یک گزینه از بین دو موردی است که از شرایط و جاذبه یکسانی برخوردارند. این نوع تعارض به ناکامی نه‌چندان رنج‌آور انجامد.

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

۳. **خواستن - نخواستن:** این نوع تعارض به انتخاب از میان دو مورد یا راهی که شخص فقط یکی از آنها را می‌پسندد اشاره دارد، ولی تا لحظه آخر نمی‌داند که به خواسته خود می‌رسد یا نه و این امر دربردارنده نوعی فشار روانی برای فرد خواهد بود و با تحمیل نخواستن بر او، افزون بر فشار روانی، احساس باختن و ناکامی نیز فرد را رنج خواهد داد (سرمد، ۱۳۷۸، ص ۳۲ و ۳۳).

عوامل زمینه‌ساز تعارض منفی در جامعه از دیدگاه امام علی(ع)

امیرمؤمنان علی(ع) در دشوارترین شرایط زمانی به خلافت ظاهری رسید و آن در حالی بود که مشکلات سیاسی و اداری فراوانی در حوزه اسلامی پدید آمده بود. در آن زمان مردم سه دسته بودند: دسته‌ای با او بودند، دسته‌ای که برای با او بودن شرایطی تعیین می‌کردند و دسته‌ای که حالت انتظار پیش گرفتند. اما در بین بیعت‌کنندگان با ایشان کسانی هم بودند که زمینه‌ساز فتنه‌ها و تعارض‌های بسیار شدند. از آن جمله می‌توان به طلحه و زبیر اشاره نمود. آنها چشم به خلافت دوخته بودند و چون بدان نرسیدند انتظار حکمرانی می‌بردند. امام علی(ع) در خطبه ۱۳۶ نهج البلاغه آنان را درخور تعهد چنین کاری ندانسته و به تبت اصلی آنها در بیعت با خود اشاره نموده است (شهیدی، ۱۳۷۹، ص ۸۳).

عواملی که در ایجاد تعارض منفی تأثیر هستند به دو دسته شناختی و رفتاری تقسیم می‌شوند. از منظر نهج البلاغه، عواملی که در ایجاد تعارض منفی در جامعه، تأثیرگذارند عبارت‌اند از:

عوامل شناختی

۱. شیطان‌پرستی و بدعت‌گذاری: حضرت علی(ع) در خطبه ۵۰ نهج البلاغه عواملی چون هواپرستی، بدعت‌گذاری در احکام آسمانی و شیطان‌زدگی را به عنوان زمینه‌سازان فتنه در جامعه بیان فرموده و بارها در خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های مختلف از این عوامل و عواملی دیگر چون بی‌ایمانی، به عنوان ریشه تعارض‌های منفی در جامعه نام برده و آنها را برای جامعه نابودکننده خوانده است (سیدرضی، نهج البلاغه، خطبه‌های ۷، ۴۲، ۵۰، ۸۳، ۱۵۱ و ۱۹۲، نامه ۷۸ و حکمت ۳۲۳).

امام علی(ع) در حکمت ۳۲۳ می‌فرماید:

وَقَالَ عَلَيْهِ السَّلَامُ - وَقَدْ مَرَّ بِقَتْلَى الْخَوَارِجِ يَوْمَ النَّهْرَوَانَ - بُؤْسًا لَكُمْ لَقَدْ ضَرَكُم مَنُ عَزَّكُمْ. فَقِيلَ لَهُ: مَنُ عَزَّهُمْ يَا أَمِيرَ الْمُؤْمِنِينَ؟ فَقَالَ: الشَّيْطَانُ الْمُضِلُّ وَاللَّانَفْسُ الْأَمَّارَةُ بِالسُّوءِ عَزَّتْهُمْ بِالْأَمَانِيِّ وَفَسَحَتْ لَهُم بِالْمَعَاصِي وَوَعَدَتْهُمْ بِالْإِظْهَارِ فَأَقْتَحَمَتْ بِهِمُ النَّارَ؛ در جنگ نهروان هنگامی که از کنار کشتگان خوارج می‌گذشت فرمود: بدا به حال شما، آنکه شما را فریب داد به شما زیان رساند. پرسیدند چه کسی آنان را فریفت، ای امیرالمؤمنین؟ فرمود: شیطان گمراه‌کننده، و نفس‌هایی که به بدی فرمان می‌دهند، آنان را با آرزوها مغرور ساختند، و راه گناه را بر ایشان آماده کردند، و به آنان وعده پیروزی دادند، و سرانجام به آتش جهنم گرفتارشان کردند.

امام علی(ع) در نامه ۷۸ نهج البلاغه در جواب نامه ابوموسی اشعری، پیرامون حکمیت که سعید بن یحیی اموی در کتاب المغازی آن را آورده

۱. علل سقوط جامعه: همانا بسیاری از مردم تغییر کردند، و از سعادت و رستگاری بی‌بهره ماندند، به دنیاپرستی روی آورده، و از روی هوای نفس سخن گفتند. کردار اهل عراق مرا به شگفتی واداشته است، که مردمی خودپسند در چیزی گرد آمدند، می‌خواستم زخم درون آنها را مداوا کنم، پیش از آنکه غیر قابل علاج گردد.

۲. تلاش امام(ع) در تحقق وحدت؛ پس بدان در امت اسلام، هیچ‌کس همانند من نیست که به وحدت امت محمد(ص) و به انس گرفتن آنان به همدیگر، از من دلسوزتر باشد. من در این کار پاداش نیک و سرانجام شایسته را از خدا می‌طلبم، و به آنچه پیمان بستم وفادارم، هرچند تو دگرگون شده و همانند روزی که از من جدا شدی نباشی. همانا تیره‌روز کسی است که از عقل و تجربه‌ای که نصیب او شده، محروم ماند و من از آن‌کس که به باطل سخن گوید یا کاری را که خدا اصلاح کرده بر هم زند، بیزارم. آنچه را نمی‌دانی واگذار، زیرا مردان بدکردار، با سخنانی نادرست به سوی تو خواهند شتافت، والسلام.

۲. مسخ ارزش‌ها: علی (ع) یکی دیگر از مبادی تعارض در جامعه و ایجاد فتنه را مسخ ارزش‌ها می‌داند و آن زمانی است که همه اصول، قوانین و ارزش‌های والای حاکم بر جامعه از سوی بی‌خردان و سودجویان تحریف شده و دروغ‌پردازی و جهل و فساد و گناه جایگزین آن می‌شود (سیدرضی، نهج‌البلاغه، خطبه ۱۰۸).

امام علی (ع) می‌فرماید:

۱. علل سقوط جامعه؛ همانا بسیاری از مردم تغییر کردند، و از سعادت و رستگاری بی‌بهره ماندند، به دنیاپرستی روی آورده و از روی هوای نفس سخن گفتند. کردار اهل عراق مرا به شگفتی واداشته است، که مردمی خودپسند در چیزی گرد آمدند، می‌خواستم زخم درون آنها را مداوا کنم، پیش از آنکه غیر قابل علاج گردد.

۲. تلاش امام (ع) در تحقق وحدت؛ پس بدان در امت اسلام، هیچ‌کس همانند من نیست که به وحدت امت محمد (ص) و به انس گرفتن آنان به همدیگر، از من دلسوزتر باشد. من در این کار پاداش نیک و سرانجام شایسته را از خدا می‌طلبم، و به آنچه پیمان بستم وفادارم، هرچند تو دگرگون شده، و همانند روزی که از من جدا شدی نباشی. همانا تیره‌روز کسی است که از عقل و تجربه‌ای که نصیب او شده، محروم ماند، و من از آن‌کس که به باطل سخن گوید یا کاری را که خدا اصلاح کرده بر هم زند، بیزارم. آنچه را نمی‌دانی واگذار، زیرا مردان بدکردار، با سخنانی نادرست به سوی تو خواهند شتافت، والسلام (سیدرضی، نهج‌البلاغه، نامه ۷۸).

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

قَالَ ع: جَاهِلِكُمْ مُزْدَادٌ وَعَالِمِكُمْ مُسَوِّفٌ؛ جاهلان شما پرتلاش و آگاهان شما تن‌پرورند و کوتاهی می‌کنند (همان، حکمت ۲۸۳).

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

پس از بیعت مردم با امام (ع) در سال ۳۵ق، گروهی از صحابه گفتند: کاش شورشیان بر ضد عثمان را کیفر می‌دادی. امام (ع) پاسخ فرمود:

۱. واقع‌بینی در مبارزه؛ ای برادران، از آنچه شما می‌دانید بی‌اطلاع نیستم، اما قدرت اجرای آن را چگونه به دست آورم؟ آنان با ساز و برگ و نیرو به راه افتادند، بر ما تسلط دارند و ما بر آنها قدرتی نداریم، هم‌اکنون بردگان شما با آنها می‌جوشند و بادیه‌نشینان اطراف شما به آنها

پیوسته‌اند. آنها در میان شما زندگی می‌کنند و هر مشکلی را که بخواهند بر شما تحمیل می‌کنند. آیا برای خواسته‌های خود توانایی (همان، خطبه ۱۶۸).

۲. **مشکلات جنگ داخلی؛** کاری که پیش آمده از جاهلیت است، شورشیان یار و یاور دارند، اگر برای کیفر دادنشان حرکتی آغاز شود، مردم به چند دسته تقسیم می‌شوند: گروهی خواسته‌های شما را دارند، و شماری برخلاف شما فکر می‌کنند، و گروهی نه این را می‌پسندند و نه آن را. پس صبر کنید تا مردم آرام شوند و دل‌های مضطرب در جای خود قرار گیرد و حقوق از دست‌رفته با مدارا گرفته شوند. اکنون مرا آسوده گذارید و در انتظار فرمان من باشید، کاری نکنید که قدرت ما را تضعیف کند، و اقتدار امت ما را متزلزل سازد و سستی و زبونی به بار آورد، این جریان سیاسی را تا می‌توانم مهار می‌کنم، اما اگر راه چاره‌ای نیابم با آنان می‌جنگم که آخرین درمان، داغ کردن (زخم) است.

عوامل رفتاری

۱. **عدم اتحاد و مسئولیت‌پذیری:** از دیگر راه‌های ورود فتنه و تعارض‌های اجتماعی نبودن اتحاد میان افراد در هدف و احساس مسئولیت و تعهد نکردن در قبال گروه و جامعه و همچنین سست‌عنصر بودن افراد است که علی(ع) در خطبه ۲۹ نهج البلاغه، به روشنی به آنها اشاره می‌کند.

ای مردم کوفه بدن‌های شما در کنار هم، اما افکار و خواسته‌های شما پراکنده است، سخنان ادعایی شما، سنگ‌های سخت را می‌شکنند، ولی رفتار سست شما دشمنان را امیدوار می‌سازد، در خانه‌هایتان که نشسته‌اید، ادعاها و شعارهای تند سر می‌دهید، اما در روز نبرد، می‌گویید: ای جنگ، از ما دور شو، و فرار می‌کنید. آن‌کس که از شما یاری خواهد، ذلیل و خوار است، و قلب رهاکننده شما آسایش ندارد. بهانه‌های نابخردانه می‌آورید، چون بدهکاران مهلت‌خواه، از من مهلت می‌خواهید و برای مبارزه سستی می‌کنید. بدانید که افراد ضعیف و ناتوان هرگز نمی‌توانند ظلم و ستم را دور سازند، و حق جز با تلاش و کوشش به دست نمی‌آید، شما که از خانه خود دفاع نمی‌کنید، چگونه از خانه دیگران دفاع می‌کنید و با کدام امام پس از من به مبارزه خواهید رفت. به خدا سوگند، فریب خورده، آن‌کس است که به گفتار شما مغرور شود، کسی که به امید شما به سوی پیروزی رود، با کندترین پیکان به میدان آمده است و کسی که بخواهد دشمن را به وسیله شما هدف قرار دهد، با تیری شکسته، تیراندازی کرده است. به خدا سوگند، چنین شده‌ام که دیگر گفتار شما را باور ندارم و به یاری شما امیدوار نیستم، و دشمنان را به وسیله شما تهدید نمی‌کنم.

راستی شما را چه شده است؟ دارویتان چیست؟ و روش درمانتان کدام است؟ مردم شام نیز همانند شما، آیا سزاوار است شعار دهید و عمل نکنید و فراموش کاری بدون پرهیزکاری داشته، به غیر خدا امیدوار باشید.

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

ای مردم، آنچه را خدا واجب کرده جزء خواسته‌های خود بدانید و در پرداختن حقوق الهی از او یاری طلبید، و پیش از آنکه مرگ شما را بخواند گوش به دعوت او دهید. همانا زهاد اگرچه خندان باشند، قلبشان می‌گیرد و اگرچه شادمان باشند اندوه آنان شدید است و اگرچه برای نعمت‌های فراوان مورد غبطه دیگران قرار گیرند، اما با نفس خود در دشمنی بسیاری قرار دارند... . یاد مرگ از دل‌های شما رفته، و آرزوهای فریبنده جای آن را گرفته است و دنیا بیش از آخرت شما را تصاحب کرده و متاع زودرس دنیا بیش از متاع جاویدان آخرت در شما نفوذ کرده و دنیازدگی قیامت را از یادتان برده است. همانا شما برادران دینی یکدیگرید، چیزی جز درون پلید و نیت زشت، شما را از هم جدا نساخته است، نه یکدیگر را یاری می‌دهید، نه خیرخواه یکدیگرید و نه چیزی به یکدیگر می‌بخشید و نه به یکدیگر دوستی می‌کنید. شما را چه شده؟! که با به دست آوردن متاعی اندک از دنیا شادمان می‌گردید و از متاع بسیار آخرت که از دست می‌دهید اندوهناک نمی‌شوید، اما با از دست دادن چیزی اندک از دنیا مضطرب شده و آثار پریشانی در چهره‌ها آشکار می‌گردد و بی‌تابی می‌کنید، گویا این دنیا محل زندگی جاودان شما و وسائل آن برای همیشه از آن شماست. چیزی شما را از عیب‌جویی برادر دینی باز نمی‌دارد، جز آنکه می‌ترسید مانند آن عیب را در شما به رختان کشند. در بی‌اعتنایی به آخرت و دوستی دنیا یکدل شده‌اید، و هر یک از شما دین را تنها بر سر زبان می‌آورید، و از این کار خشنودید، همانند کارگری که کارش را به پایان رسانده و خشنودی مولای خود را فراهم کرده است.

ریشه نفاق، فرق به معنای جدا کردن است و تفریق به معنای پراکنده کردن و جدایی افکندن در اختلاف دینی و غیره و فریق به معنای گروه جدا شده از دیگران است. نفاق تعارضی شدید است که به ایجاد جدایی بین طرفین معارض منجر می‌شود. نفاق و تفرقه در قرآن و احادیث در مقابل وحدت و اتحاد به کار رفته است.

«أَقِمْوا الدِّینَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِیْهِ؛ دین را اقامه کنید و در آن تفرقه نکنید» (شوری، ۱۳). اسلام تدابیر مختلفی برای جلوگیری از بروز تفرقه معرفی نموده است. امام علی (ع) می‌فرماید:

«وَالزُّمُو السَّوَادَ الْعَظْمَ، فَإِنَّ يَدَ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ وَآيَاكُمْ وَالْفُرْقَةَ فَإِنَّ الشَّاذَّ مِنَ النَّاسِ لِلشَّيْطَانِ كَمَا أَنَّ الشَّاذَّ مِنَ الْغَنَمِ لِلذَّبِّ؛ بَا دَسْتَهُ بَزْرِكُ تَرٍ وَشِمَارٍ بِيَشْتَرُ هِمْرَاهِي كُنَيْدٌ؛ زِيْرَا بِيْ گِمَانِ دَسْتِ رَحْمَتٍ وَنَعْمَتِ خُدَا بَرِ سِرِ جِمَاعَتِ مِتْحَدِ اسْتِ وَشِمَا رَا اَزِ پْرَاكَنْدِگِي پْرَهِيْزِ مِيْ دِهْمٌ؛ چُونِ بَدُونِ شَكِّ تَكْرُو وَكِنَارَهْ گِيْرِ اَزِ مَرْدِمَانِ، بَهْرَهْ وَشَكَارِ شَيْطَانِ اسْتِ. چِنَانِ كِهْ تَكْرُو وَكِنَارَهْ گِيْرِ اَزِ گَلَهْ گُوَسْفَنْدَانِ بَهْرَهْ وَشَكَارِ گِرْگِ اسْتِ.

۳. **اختلاف‌های میان‌گروهی: علی(ع)** اختلاف‌های میان‌گروهی را از اسباب ایجاد تعارض در جامعه عنوان فرموده و معتقد است که در این گروه‌ها با گذشت زمان رذایل جای فضایل را گرفته و به هلاکت انسان‌ها منتهی می‌شود.

خداوند هیچ ملتی را به نعمت و ثروت نمی‌رساند مگر اینکه سختی‌های زیادی را تحمل و رنج‌های بسیاری را کشیده باشند. ای مردم ایران! بدانید هر چشم داری بینا نیست و هر گوش داری شنوا نیست و هر صاحب دلی خردمند نیست... (سیدرضی، نهج‌البلاغه، خطبه ۸۸).

در اسلام اختلاف‌های میان‌گروهی، یکی از تعارض‌های منفی است که باعث سستی و از میان رفتن ابهت مسلمانان می‌شود. خداوند می‌فرماید: «وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ؛ پیرو دستورهای خداوند و پیامبرش باشید و با یکدیگر نزاع و کشمکش نکنید که سست می‌شوید و قدرت و ابهت شما از میان می‌رود و صبر و پایداری کنید که خداوند با صابران است» (انفال، ۴۶).

در آیات دیگر برای حل اختلافات بین مسلمانان، مرجع قانونی معرفی و تصریح می‌کند که مؤمنان برای حل هر نوع تنازعی میان خود و دیگران به فرمان‌های الهی و دستورهای پیامبر مراجعه و از آنان اطاعت کنند.

۴. **حسادت و رقابت منفی: امیرمؤمنان(ع)** یکی از ابزار ایجاد فتنه در میان افراد جامعه و نزدیکان را حسادت می‌دانند که نتیجه‌ای جز ضرر و زیان و خسران در پی نخواهد داشت:

بدانید که تقدیرهای الهی چون قطره‌های باران از آسمان به سوی انسان‌ها فرود می‌آیند، و بهره هر کسی، کم یا زیاد، به او می‌رسد پس اگر یکی از شما برای برادر خود، برتری در مال و همسر و نیروی بدنی مشاهده کند، مبادا فریب خورد و حسادت ورزد، زیرا مسلمان (تا زمانی که دست به عمل پستی نزده که از آشکار شدنش شرمند باشد و مورد سرزنش مردم پست قرار گیرد) به مسابقه‌دهنده‌ای می‌ماند که دوست دارد در همان آغاز مسابقه پیروز گردد تا سودی به دست آورد و ضرری متوجه او نگردد. همچنین مسلمانی که از خیانت پاک است انتظار دارد و

یکی از دو خوبی نصیب او گردد: یا دعوت حق را لبیک گفته عمر او پایان پذیرد «که آنچه در نزد خداست برای او بهتر است» و یا خداوند او را روزی فراوان دهد و صاحب همسر و فرزند و ثروت گردد، و همچنان دین و شخصیت خود را نگاه دارد. همانا ثروت و فرزندان، محصول دنیا و فانی شدنی‌اند و عمل صالح زراعت آخرت است، گرچه گاهی خداوند، هر دو آنها را به ملت‌هایی خواهد بخشید. از خدا در آنچه اعلام خطر کرده برحذر باشید؛ از خدا آن‌گونه بترسید که نیازی به عذرخواهی نداشته باشید؛ عمل نیک انجام دهید بی آنکه به ریا و خودنمایی مبتلا شوید، زیرا هر کس، کاری برای غیر خدا انجام دهد، خدا او را به همان غیر واگذارد. از خدا، درجات شهیدان و زندگی سعادت‌مندان و همشینی با پیامبران را درخواست می‌کنیم. ای مردم، انسان هر مقدار هم که ثروتمند باشد، باز از خویشاوندان خود بی‌نیاز نیست که از او با زبان و دست دفاع کنند. خویشاوندان انسان، بزرگ‌ترین گروهی هستند که از او حمایت می‌کنند و اضطراب و ناراحتی او را می‌زدایند و هنگام مصیبت‌ها پرعاطفه‌ترین مردم با او هستند. نام نیکی که خدا از شخصی در میان مردم رواج دهد بهتر از میراثی است که دیگری بردارد (قسمت دیگری از همین خطبه) آگاه باشید، مبادا از بستگان تهیدست خود روی برگردانید، و از آنان چیزی را دریغ دارید، که نگاه داشتن مال دنیا، زیادی نیاورد و از بین رفتنش کمبودی ایجاد نکند. آن‌کس که دست‌دهنده خود را از بستگانش بازدارد، تنها یک دست را از آنها گرفته، اما دست‌های فراوانی را از خویش دور کرده است و کسی که پر و بال محبت را بگستراند، دوستی خویشاوندانش تداوم خواهد داشت.

حسادت نوعی دیگر از تعارض است که مانند مجادله به دو نوع مثبت و منفی تقسیم می‌شود. در تعریفی از حسادت بیان شده است که شخص کوشد تا دیگری را از وصول به هدفی مشترک بازدارد. تعریفی دیگر رقابت را فرایندی اجتماعی می‌داند که در آن دو یا چند گروه سعی می‌کنند به یک هدف برسند. براساس این تعریف، رقابت همان سبقت‌جویی است. رقابت مثبت، 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 که همان حسادت تلقی می‌شود.

«فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ...؛ پس شما در کارهای خیر شتاب کنید و بر یکدیگر پیشی گیرید» (بقره، ۱۴۸).

به این ترتیب، رقابت به معنای سبقت‌جویی و نه مانع‌تراشی در رسیدن رقیب به هدف، پسندیده اسلام است و این دین مقدس تلاش نموده تا از راه‌های مختلف مسلمانان را به آن تشویق کند. حسادت نیز مکروه و ناپسند است.

۵. دنیاپرستی: نیازدگی و فریب زینت و زیبایی دنیا را خوردن نیز می‌تواند وحدت جامعه را تهدید کند. حضرت علی(ع) در خطبه ۱۱۳ در راستای دنیاپرستی می‌فرماید:

شما را از دنیاپرستی می‌ترسانم، زیرا منزلگاهی است برای کوچ کردن، نه منزلی برای همیشه ماندن. دنیا خود را با غرور زینت داده و با زینت و زیبایی می‌فریبد. خانه‌ای است که نزد خداوند بی‌مقدار است، زیرا که حلال آن با حرام، و خوبی آن با بدی، و زندگی در آن با مرگ، و شیرینی آن با تلخی‌ها درآمیخته است، خداوند آن را برای دوستانش انتخاب نکرد. و در بخشیدن آن به دشمنانش دریغ نفرمود. خیر دنیا اندک، و شر آن آماده و فراهم آمده‌اش پراکنده، و مُلک آن غارت شده، و آبادانی آن رو به ویرانی نهاده است. چه ارزشی دارد خانه‌ای که پایه‌های آن در حال فروریختن و عمر آن چون زاد و توشه پایان می‌پذیرد و چه لذتی دارد زندگانی که چونان مدّت سفر به آخر می‌رسد.

۶. خصوصیات منفی مدیران: این ویژگی‌ها و خصوصیات عبارت‌اند از:

- بی‌اعتنایی مدیر به وعده‌های خود و منت گذاشتن بر زیردستان به واسطه خدماتی که انجام داده است (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۵۳).

- ناتوانی آشکار و اندیشه ویرانگر مدیر: که ناتوانی آشکار مدیر به سستی در انجام امور محوله و اندیشه ویرانگر، به پرداختن مدیر به اموری خارج از مسئولیت خود اشاره دارد (همان، نامه ۶۱).

- پنهان بودن و دوری بیش از حد رهبران از زیردستان و مردم: که موجب تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی از امور جامعه می‌شود (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۵۳).

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

امام علی(ع) درباره حقوق اجتماعی می‌فرماید:

خداوند سبحان، برای من، بر شما به جهت سرپرستی حکومت، حقی قرار داده، و برای شما همانند حق من، حقی تعیین فرموده است، پس حق گسترده‌تر از آن است که وصفش کنند، ولی به هنگام عمل تنگنایی بی‌مانند دارد؛ حق اگر به سود کسی اجرا شود، ناگزیر به زیان او نیز روزی به کار رود، و چون به زیان کسی اجرا شود، روزی به سود او نیز جریان خواهد داشت. اگر بنا باشد حق به سود کسی اجرا شود و زیبایی نداشته باشد، این مخصوص خدای سبحان است نه دیگر آفریده‌ها، به خاطر قدرت الهی بر بندگان، و عدالت او بر تمام موجوداتی که فرمانش بر آنها جاری است، ولی

خداوند حق خود را بر بندگان، اطاعت خویش قرار داده، و پاداش آن را دو چندان کرده است، از روی بخشندگی، و گشایشی که خواسته به بندگان عطا فرماید.

آن حضرت در خصوص حقوق متقابل رهبری و مردم نیز می‌فرماید: خدای سبحان برخی حقوق خود را بر بعضی از مردم واجب کرد و آن حقوق را در برابر هم گذاشت، که برخی از حقوق برخی دیگر را واجب گرداند، و حقّی بر کسی واجب نمی‌شود مگر همانند آن را انجام دهد. و در میان حقوق الهی، بزرگ‌ترین حق، حق رهبر بر مردم و حق مردم بر رهبر است، حق واجبی که خدای سبحان، بر هر دو گروه لازم شمرد، و آن را عامل پایداری پیوند ملت و رهبر، و عزت دین قرار داد. پس رعیت اصلاح نمی‌شود، جز آنکه زمامداران اصلاح گردند، و زمامداران اصلاح نمی‌شوند، جز با درستکاری رعیت. و آنگاه که مردم حق رهبری را ادا کنند، و زمامدار حق مردم را بپردازد، حق در آن جامعه عزت یابد، و راه‌های دین پدیدار شوند و نشانه‌های عدالت برقرار، و سنت پیامبر (ص) پدیدار گردند، پس روزگار اصلاح شود و مردم در تداوم حکومت امیدوار و دشمن در آرزوهایش مأیوس می‌گردد. اما اگر مردم بر حکومت چیره شوند، یا زمامدار بر رعیت ستم کند، وحدت کلمه از بین می‌رود، نشانه‌های ستم آشکار، و نیرنگ‌بازی در دین فراوان می‌گردد، و راه گسترده سنت پیامبر (ص) متروک، هواپرستی فراوان گردد، احکام دین تعطیل و بیماری‌های دل فراوان شوند. مردم از اینکه حق بزرگی فراموش می‌شود، یا باطل خطرناکی در جامعه رواج می‌یابد، احساس نگرانی نمی‌کنند؛ پس در آن زمان نیکان خوار گردند، و بدان قدرتمند شوند، و کيفر الهی بر بندگان بزرگ و دردناک خواهد بود. پس بر شماست که یکدیگر را نصیحت کنید و نیکو همکاری نمایید. درست است که هیچ‌کس نمی‌تواند حق اطاعت خداوندی را چنان که باید بگذارد، هر چند در به دست آوردن رضای خدا حریص باشد، و در کار بندگی تلاش فراوان نماید، ولی باید به مقدار توان، حقوق الهی را رعایت کند که یکی از واجبات الهی، یکدیگر را به اندازه توان نصیحت کردن، و برپا داشتن حق، و یاری دادن به یکدیگر است. هیچ‌کس هر چند قدر او در حق بزرگ، و ارزش او در دین بیشتر باشد، بی‌نیاز نیست که او را در انجام حق یاری رسانند، و هیچ‌کس گرچه مردم او را خوار شمارند، و در دیده‌ها بی‌ارزش باشد، کوچک‌تر از آن نیست که کسی را در انجام حق یاری کند، یا دیگری به یاری او برخیزد (پس یکی از یاران به پاخاست و با سخنی طولانی امام را ستود، حرف شنوایی و اطاعت از امام را اعلام داشت. آنگاه امام فرمود: «کسی که عظمت خدا در جانش بزرگ، و منزلت او در قلبش والاست، سزاوار است که هر چه جز خدا را کوچک شمارد. و از او سزاوارتر کسی که نعمت‌های خدا را فراوان در اختیار دارد، و بر خوان احسان خدا نشسته است، زیرا نعمت خدا بر کسی بسیار نگردد جز آنکه حقوق الهی بر او فراوان باشد.

آن حضرت درباره روابط سالم و متقابل رهبر و مردم نیز می‌فرماید: از پست‌ترین حالات زمامداران در نزد صالحان این است که گمان برند آنها دوستدار ستایش‌اند، و کشورداری آنان بر کبر و خودپسندی استوار باشد، و خوش ندارم، در خاطر شما بگذرد که من ستایش را دوست دارم، و خواهان شنیدن آن هستم. اما من از شما می‌خواهم که مرا با سخنان زیبای خود مستایید، تا از عهده وظایفی که نسبت به خدا و شما دارم برآیم، و حقوقی را که مانده، پردازم و واجباتی را که بر عهده من است و باید انجام گیرد، ادا کنم، پس با من چنان که با پادشاهان سرکش سخن می‌گویند، حرف نزنید، و چنان که از آدم‌های خشمگین کناره می‌گیرند، دوری نجوید و با ظاهرسازی با من رفتار نکنید و گمان میرید اگر حقی به من پیشنهاد دهید بر من گران آید، یا در پی بزرگ نشان دادن خویشم، زیرا کسی که شنیدن حق، یا عرضه شدن عدالت بر او مشکل باشد، عمل کردن به آن، برای او دشوارتر خواهد بود. پس، از گفتن حق، یا مشورت در عدالت خودداری نکنید؛ زیرا خود را برتر از آنکه اشتباه کنم و از آن ایمن باشم، نمی‌دانم، مگر آنکه خداوند مرا حفظ فرماید. پس همانا من و شما بندگان و مملوک پروردگاریم که جز او پروردگاری نیست. او مالک ما و ما را بر نفس خود اختیاری نیست. ما را از آنچه بودیم خارج و بدانچه صلاح ما بود درآورد. به جای گمراهی هدایت، و به جای کوری، بینایی به ما عطا فرمود.

- وابستگی زیاد به نزدیکان و افرادی که در اداره امور با وی همکاری می‌نمایند: این افراد کسانی هستند که منافع فردی را بر منافع و مصالح جامعه ترجیح می‌دهند و وابستگی مدیر به آنها، زمینه‌ساز بروز تعارض می‌شود (سیدرضی، نهج البلاغه، نامه ۵۳).

- ساده‌زیست نبودن مدیران (همان، نامه ۴۵).

حال با نگاهی کلی به عوامل ایجاد تعارض از دیدگاه نهج البلاغه می‌توان آنها را به چهار دسته کلی تقسیم‌بندی نمود:

۱. عوامل شناختی: این عوامل عبارت‌اند از، مسخ ارزش‌ها، هواپرستی، شیطان‌زدگی، بدعت‌گذاری، سست‌عنصر بودن، کبر و خودپسندی و ناهوشیاری و نداشتن آگاهی لازم و وجود خصوصیات منفی مدیران.

۲. عوامل رفتاری: شامل عواملی چون حسادت، نبودن اتحاد افراد در هدف، احساس مسئولیت و تعهد نکردن در قبال گروه و جامعه، اختلاف‌های میان‌گروهی دشمنی‌ها و نفاق در جامعه و خصوصیات منفی مدیران است.

درواقع، خصوصیات منفی مدیران هم جنبه شناختی و هم جنبه رفتاری دارد.

در خصوص آسیب‌های وحدت اجتماعی و تعارض‌های جوامع دینی جمالی‌زاده (۱۳۸۷)، ص ۱۲۶) معتقد است:

جامعه دینی که بر مبانی و اصول اعتقادی و رهنمودها و هدایتگری‌های الهی و وحیانی شکل و نظام می‌یابد، از قانون کلی تعامل یا تعارض مستثنا نیست، یعنی هم در نظام‌یابی آن، عوامل وحدت‌بخش تأثیر دارند و هم عواملی آن را تهدید می‌کنند و آسیب می‌رسانند.

وی همچنین برخی آسیب‌هایی را که متوجه مبانی اعتقادی و خردورزی بوده و به لحاظ فرهنگی، اخلاقی، روحی و اجتماعی، وحدت جامعه اسلامی را در معرض تهدید و شکسته شدن قرار می‌دهند و تفرقه و اختلاف و ستیزه‌جویی را به دنبال می‌آورند، و پیامدهای فرساینده و نابودکننده فردی و اجتماعی دارند، از منظر نهج‌البلاغه به شرح ذیل ارائه می‌دهد: شیطان‌زدگی، هواپرستی و بدعت‌گذاری در احکام، تعصب‌های قومی یا وابستگی‌های جناحی، فضای ابهام‌آلود، آسیب‌های اخلاقی، سست ایمانی، جهالت و سوءتفاهم و درنهایت، خردگریزی و ضعف ایمان.

مدیریت تعارض در سیره عملی امام علی(ع)

آنچه که از نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های موجود در نهج‌البلاغه در خصوص برخورد و مدیریت امام(ع) با فتنه‌ها و تعارض‌های اجتماعی منفی استخراج می‌شود، بیانگر سبک مدیریت تعارض بی‌نظیر آن حضرت(ع) در مقابله با مسائل و مشکلات جامعه اسلامی است که با تدبیر و ژرف‌نگری در نهج‌البلاغه، می‌توان فرایند مدیریت تعارض ایشان را به چند مرحله کلی طبقه‌بندی کرد:

مرحله اول: شامل توکل، تعقل و تفکر، مشاوره، محافظه‌کاری و مکاشفه است که می‌توان آن را مرحله مدیریت ذهنی تعارض^۱ نام گذاشت؛

مرحله دوم: شامل تفویض اختیار و مذاکره است که با نام مرحله مدیریت نرم تعارض^۲ معرفی می‌شود؛

مرحله سوم: شامل افشاگری و مبارزه است که می‌توان آن را مدیریت سخت تعارض^۳ نامید. مدیریت تعارض در مرحله اول که با عنوان مدیریت ذهنی تعارض شناخته می‌شود، بیشتر

1. mental conflict management

2. soft conflict management

3. hard conflict management

ناظر به جنبه‌های ذهنی و شناختی است. در واقع، این مرحله مبنای تحقق دو مرحله دیگر است، ولی در مرحله دوم که به نام مدیریت نرم تعارض است، جنبه رفتاری نمود پررنگ‌تری می‌یابد و فرد با اعتقاد، با مصالحه، سازش و دوستی، تعارض را مدیریت می‌کند، ولی در مرحله آخر، مدیریت تعارض در قالب سخت اعمال می‌شود و جنبه شدیدتر و مستقیم‌تری نسبت به دیگر مرحله‌ها دارد.

الف) مرحله مدیریت ذهنی تعارض

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

۱. توکل: حفظ ایمان و تقوای الهی در برخورد با مشکلات و استقامت و بردباری در حل مسائل و نپذیرفتن شکست در رویارویی با تعارض‌ها از مهم‌ترین اصولی هستند که در نهج البلاغه بارها به آنها اشاره شده است؛ از آن جمله خطبه ۳۵ نهج البلاغه است که بر ضرورت ستایش پروردگار در دشواری‌ها و حوادث روزگار و توکل بر خدا تأکید می‌ورزد. باید توجه داشت که توکل، عزم انسان را استوارتر و اراده‌اش را قوی‌تر می‌کند و با پشتوانه تقوا بهتر و قدرتمندتر می‌توان به رویارویی با مشکلات رفت (سیدرضی، نهج البلاغه، خطبه ۳۵، ۱۷۱ و ۱۳۴، نامه ۴۵ و حکمت ۱۷۶، ۲۰۶، ۲۱۳ و ۲۷۲).

۲. تعقل و تفکر: واقع‌نگری، هوشیاری و داشتن آمادگی لازم در مواجهه با تعارض‌ها، با بهره‌گیری از تجربه‌های گذشته و در نظر داشتن واقعیات از یک‌سوی و آینده‌نگری و درک صحیح شرایط و موقعیت‌ها از سوی دیگر، زمینه مقابله بهتر با مسائل و حل تعارض‌ها را فراهم می‌آورد (همان، خطبه ۴۳، ۴۸، ۵۴ و ۱۶۸، نامه ۷۸ و حکمت ۲۹۷).

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

الف) بهره‌گیری از مشاورانی صالح و صادق و مذاکره و مشورت با متخصصان و کارشناسان مسائل؛

ب) دوری از افراد متظاهر و دورو در مشورت و توجه نکردن به سخن‌چینان و تحریف‌کنندگان وقایع.

توجه به هر دو جنبه در مشورت به منظور اتخاذ تصمیم درست بسیار مهم و حیاتی است؛ زیرا بی‌توجهی به تخصص، صدق، یا تظاهر و دورویی مشاوران و شناخت ناکافی از کسانی که در امور با آنها مشورت می‌شود، در تعیین مسیر درست یا نادرست حل تعارض نقش مهمی دارد. نامه ۵۳ نهج البلاغه که از مدیریتی‌ترین بیانات امام‌علی (ع) است به‌صراحت به جایگاه صحیح مشورت در امور و ویژگی‌های افرادی که مورد مشورت قرار می‌گیرند اشاره می‌نماید (همان، نامه ۵۳ و حکمت ۵۴، ۱۶۱ و ۱۷۳).

۴. **محافظه‌کاری:** نداشتن شتابزدگی در امور، از جمله اصولی است که مدیران و رهبران سازمانی و اجتماعی در برخورد با مسائل و مشکلات و تعارض‌های ایجادشده باید لحاظ نمایند، گاهی اصول‌گرایی و دادن فرصت لازم به افراد به جای برخورد فوری زمینه تجدید نظر در مسائل و حل مشکل از سوی خود آنها را فراهم می‌آورد. این روش شاید دارای عنوانی کلی است، ولی باید در نظر داشت که تعجیل در حل تعارض بدون ارزیابی دقیق جوانب و کسب آگاهی لازم نه تنها به رفع مشکلات کمکی نمی‌کند، بلکه خود زمینه‌ساز مسائلی بزرگ‌تر و تعارض‌هایی وسیع‌تر خواهد بود؛ از این‌رو، لازم است گاه با دادن فرصت به افراد برای اندیشیدن و تجزیه و تحلیل مسائل هم زمینه حل تعارض را از سوی خودشان فراهم نمود و هم زمانی را برای خود در جهت ارزیابی دقیق‌تر و کسب آگاهی بیشتر از مسائل به وجود آورد (همان، نامه ۵۴ و خطبه ۱۰، ۲۲، ۵۴ و ۱۵۳).

۵. **مکاشفه:** شامل جمع‌آوری اطلاعات و اخبار دقیق، ارزیابی دقیق همه جوانب، داشتن آگاهی لازم از امور، شناخت فرصت‌ها و تهدیدات موجود و جایگاه آنها میان افراد، روان‌شناسی متعارضان و شناخت روحیات و اهداف آنها و روان‌شناسی دقیق رهبران است. این روش در میان دیگر روش‌های مرحله مدیریت ذهنی تعارض، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا در صورت گرفتن اطلاعات و اخبار نادرست و ناکافی و شناخت غیر دقیق زمینه‌سازان تعارض، مدیر یا رهبر به‌طور کلی از مسیر حل تعارض خارج شده و در مسیر اشتباه قرار می‌گیرد که ممکن است به ناپودی، یا شکست خود، جامعه، یا سازمان بینجامد (همان، خطبه ۶، ۱۰، ۲۲ و ۱۴۸، نامه ۳۳ و حکمت ۳۱).

ب) مرحله مدیریت نرم تعارض

این مرحله در پی مدیریت تعارض با استفاده از روش‌هایی است که مسائل و مشکلات ایجادشده را با نرمش، مذاکره و مصالحه و با استفاده از اخبار و اطلاعاتی که در مرحله

مدیریت ذهنی تعارض جمع‌آوری شده‌اند، حل‌کنند، روش‌هایی که در این مرحله استفاده می‌شود عبارت‌اند از:

۱. تفویض اختیار: برای حل تعارض در مواقعی لازم است جهت رفع مسائل و از دست رفتن رشته امور اصلی، مدیر دست به تفویض اختیار بزند تا خود با نظارت کامل و دقیق بر همه امور با تفویض اختیار به موقع، حل تعارض را به فردی دیگر که دارای شایستگی‌های لازم و آشنا به امور است، واگذار نماید. البته این امر برای مذاکره و صحبت غیر مستقیم با متعارضان در نظر گرفته شده است تا حتی الامکان مدیر خود را مستقیماً درگیر مذاکره با آنها نکند و قدرت و اقتدار خود را با این کار به خوبی حفظ کرده و در راستای نظارت بر حل تعارض از انجام دیگر وظایف اصلی خود نیز بازماند (سیدرضی، نهج البلاغه، خطبه ۳۱ و ۱۳۴).

۲. مذاکره: تشریح مسائل و عواقب امور برای افراد و آگاه کردن آنها از علل پیدایش مسائل و نتایج بد دامن‌زدن به فتنه‌ها، به کاهش و حل تعارض‌ها کمک شایانی می‌کند. مذاکره رو در رو و آگاه کردن افراد از نتیجه امور و مشکلاتی که برای آنها و دیگران در پی خواهد داشت، باعث می‌شود افراد به این واقعیت پی ببرند که مدیر یا رهبر، دلسوز و خیرخواه آنها، جامعه و سازمان است و در نتیجه، همکاری‌های لازم را در حل تعارض با وی انجام دهند. مذاکره معمولاً همراه با نرمش و لحنی آرام از سوی مدیر شروع شده و ادامه می‌یابد، ولی در مواردی امکان دارد با نتیجه نگرفتن از مذاکره نرم و بی‌توجهی افراد به او، از مذاکره‌ای همراه با لحنی تند، یا ترساندن افراد از عاقبت امور استفاده شود. امام(ع) در خطبه ۱۲۲ نهج البلاغه پس از پافشاری خوارج بر شورشگری، شخصاً به قرارگاه آنها رفته و با مذاکره مستقیم با متعارضان پیرامون توطئه‌ها و فتنه‌های ایجادشده آنها را به وحدت دعوت کرد (همان، خطبه ۵، ۳۶، ۸۳ و ۱۲۲).

ج) مرحله مدیریت سخت تعارض

پس از مدیریت نرم تعارض و نتیجه نگرفتن از آن، مدیر به دنبال مقابله جدی و مقتدرانه با متعارضان و حل تعارض است و این در حالی است که ادامه تعارض و برخورد نکردن مقتدرانه با آن زیان‌های جبران‌ناپذیری بر حیات و ثبات سازمان یا جامعه وارد می‌سازد. این مرحله که به عنوان مدیریت سخت تعارض معرفی می‌شود، دارای دو روش افشاگری و مقابله است:

۱. افشاگری: در این روش، مدیر با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده در زمینه روان‌شناسی سران متعارضان و کسانی که از ایجاد تعارض سود می‌برند، درصدد افشاگری و بیان خصوصیات، اهداف شوم و ردایل آنها به صورت شفاهی، یا کتبی برآمده و با آگاه کردن و ترساندن آنها از عاقبت کار به برخورد جدی جهت مقابله با تعارض می‌پردازد. شاید این تصور در ذهن ایجاد شود

که افشاگری و بیان رذایل سران و رهبران تعارض از شخصیت و ویژگی‌های یک مدیر فاصله دارد، آن هم در جامعه اسلامی که به عیب‌پوشی تأکید بسیار شده است، اما باید در نظر داشت وقتی که فتنه و تعارض به مرحله‌ای می‌رسد که مدیریت نرم تعارض نیز بر آن کارساز نبوده و وحدت جامعه را تهدید کرده و ثبات و دوام آن را به خطر می‌اندازد، برای جلوگیری از مقابله مستقیم و سرکوب متعارضان، افشاگری روشی است که تأثیری سریع بر افراد دارد و رهبران تعارض، یا کسانی را که از روی نادانی و ناآگاهی به متعارضان ملحق شده‌اند، آگاه ساخته و مسیرشان را در جهت مطلوب تغییر می‌دهد و تعارض خاتمه می‌یابد. از این رو، افشاگری نه تنها یک روش، بلکه سیاستی است که پس از مدیریت نرم تعارض و قبل از مقابله به منظور کاهش، یا حل تعارض می‌توان اجرا نمود. حضرت علی (ع) در نامه‌های ۱۰ و ۳۷ نهج البلاغه به طور کتبی سران تعارض را با افشاگری نیات، رذایل و اهداف آنها در ایجاد فتنه‌ها و تعارض‌ها، به خاتمه دادن غائله دعوت کرده و از ادامه کار برحذر داشت همچنین آن حضرت در برخی از خطابه‌های خود، به طور شفاهی به این امر می‌پرداخت تا حتی الامکان از مقابله و برخورد مستقیم و جدی جلوگیری نمایند (همان، خطبه ۲۲، ۵۱، ۱۳۷، ۱۷۴ و ۲۰۰؛ نامه ۱۰ و ۳۷).

۲. مقابله: زمانی که افشاگری نیز تأثیرگذار نباشد، یا تأثیر اندکی در حل تعارض داشته باشد، مقابله یا سرکوب آخرین شیوه‌ای است که می‌توان اجرا نمود که شامل برخورد جدی و قاطع با متعارضان و شکستن سد تعارض به منظور ایجاد آرامش و حفظ وحدت جامعه و سازمان است (همان، خطبه ۶۶ و نامه ۳۶).

گفتنی است که مدیریت تعارض امام علی (ع) به روش‌های یادشده ختم نمی‌شود، بلکه آن حضرت در همه حال با روشنگری، اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشیدن به افراد جامعه درصدد جلوگیری از بروز فتنه‌ها بود و با آینده‌نگری شرایط را برای فرصت‌طلبان سخت می‌نمود از آن جمله، خطبه ۸۳ نهج البلاغه است که به خطبه «غزّا» مشهور است و از شگفت‌آورترین خطبه‌های آن حضرت به شمار می‌رود. همچنین خطبه ۱۹۲ که آن را خطبه «قاصعه»، یعنی تحقیرکننده» می‌نامند و شامل هشدارها، نکوهش‌ها و اطلاعات گران‌بهای پیرامون مسائل اساسی فردی، دینی و اجتماعی است. از دیگر خطبه‌های آن حضرت در این خصوص می‌توان به خطبه ۱۵۱ و ۱۷۸ نهج البلاغه نیز اشاره نمود.

امام (ع) حتی پس از پایان مبارزه و سرکوب‌هایی که در جهت دفع تعارض انجام می‌داد، با یاران خود و بازماندگان فتنه‌گران به صحبت و مذاکره می‌نشست و به روشنگری‌های لازم در خصوص علل مقابله، اقدامات و مذاکرات انجام‌شده قبل از آن و دیگر مسائل مرتبط

می پرداخت تا نه تنها کوچک‌ترین شبهه و سؤالی در ذهن افراد در زمینه حقیقت و حقانیت دفاع از ارزش‌های اسلامی و اجتماعی باقی نماند، بلکه آنان را نسبت به توطئه‌های آینده آگاه و هوشیار نماید که از آن جمله خطبه‌های ۵۰، ۹۳ و ۲۰۰ نهج البلاغه هستند.

یک مدیر یا رهبر موفق و توانا کسی است که بتواند پس از مدیریت ذهنی تعارض، با شیوه‌های مدیریت نرم تعارض به حل مسائل پرداخته و تا حد امکان کار را به مدیریت سخت تعارض نکشاند؛ زیرا افشاگری و مبارزه ممکن است مسائل و مشکلات روحی و روانی زیادی برای افراد در پی داشته باشد و خود زمینه‌ساز فتنه‌ها و تعارض‌های دیگر شود. حضرت علی(ع) نیز در برخورد با فتنه‌ها و مشکلات همواره از مبارزه دوری می‌نمود و سعی در حل مسائل با شیوه‌های نرمی همچون مذاکره داشت. مانند جنگ صفین که امام(ع) در خطبه ۵۵ نهج البلاغه به صراحت علت به تعویق انداختن جنگ و برخورد با فتنه را نه ترس از مرگ و نه تردید در جنگ می‌داند، بلکه نیت اصلی خود را هدایت متعارضان و برگشتن آنها از راهی که می‌روند، عنوان می‌فرماید.

با توجه به سبک مدیریت تعارض امام علی(ع) می‌توان دریافت که علی(ع) بنا به موقعیت و شرایط تعارض‌های ایجادشده، نسبت به حل آنها اقدام می‌نمود. شایان گفتن است که امام(ع) حتی در مدیریت نرم تعارض نیز از خواسته‌ها و منافع به حق خود و حکومت اسلامی کوتاه نیامد، یا به دنبال در نظر گرفتن تسهیلات برای متعارضان یا معامله با آنها نبود، بلکه به دنبال حل مسائل و فتنه‌ها با تشریح اوضاع، آگاه کردن افراد و یا مذاکره مستقیم در جهت حفظ وحدت جامعه بود.

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

حضرت علی(ع) به عنوان مدیر و رهبر یک جامعه دینی و اسلامی، بهره‌گیری از مراحل مدیریت سخت تعارض را به عنوان آخرین روش‌ها عنوان نموده و حتی الامکان در حل مسائل و مشکلات از روش‌های نرم، چون تفویض اختیار و مذاکره استفاده می‌نمود. هرچند در مباحث مدیریتی روشی با عنوان میانجی‌گری یا دخالت شخص ثالث مطرح می‌شود، اما باید در نظر داشت که روش میانجی‌گری از سوی شخص ثالث معمولاً برای تعارض‌های میان افراد یا میان گروهی استفاده می‌شود که مدیر خود درگیر آن نیست و ممکن است تفویض اختیاری در این زمینه صورت نپذیرد و افراد شخصی را به عنوان میانجی انتخاب نمایند، یا از طرف سازمان معرفی

شود و یا خود در حل تعارض دخالت نماید. ولی اینکه مدیر به عنوان یکی از سیاست‌ها و راهکارهای حل تعارض از تفویض اختیار استفاده کند، یکی از منحصربه‌فردترین روش‌های مدیریت تعارض حضرت علی (ع) است که اجرای آن نیاز به وجود مدیری موقعیت‌شناس، تیزهوش، آگاه به مسائل و توانا دارد که از موقعیت‌ها و شرایط به‌خوبی بهره‌گرفته و خود را به‌طور مستقیم درگیر برخورد با متعارضان نمی‌کند و با تفویض اختیار به‌موقع به فرد شایسته و توانا، رشته امور اصلی را در دست خود گرفته و به عنوان ناظر و کنترل‌کننده به حل تعارض می‌پردازد.

نکته بارز دیگری که در مدیریت تعارض حضرت علی (ع) به چشم می‌خورد، توجه ویژه آن حضرت به مرحله مدیریت ذهنی تعارض است که زمینه شناخت مسیر و روش درست برخورد با تعارض را مشخص می‌کند. امام (ع) در رویارویی با مسائل تأکید بسیار بر توکل و حفظ تقوای الهی داشته و به نقش باورها و اعتقادات دینی و مذهبی در عملکرد مدیران و جایگاه توکل بر خدا در برابر مشکلات اهمیت خاصی می‌داد، آن حضرت افزون بر جوانب دینی و روان‌شناسی، به جنبه‌هایی چون مشاوره، اصول‌گرایی، شتابزده نبودن در امور و جمع‌آوری اطلاعات و اخبار دقیق و درست نیز توجه خاصی داشت.

اگرچه در مدیریت به نقش عقلانیت، آینده‌نگری، ارزیابی دقیق، شناخت فرصت‌ها و تهدیدها و... در کارکردهایی چون برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری تأکید فراوان گردیده و مدیریت تعارض نیز خود نوعی تصمیم‌گیری در شرایط خاص به شمار می‌رود، ولی غالباً در مراحل و سبک‌های مدیریت تعارض، تنها به نحوه برخورد با تعارض، یا حل موقتی مسائل اشاره شده و توجهی به جایگاه مدیریت ذهنی تعارض، به‌ویژه حفظ ایمان و توکل به خدا نشده است.

از دیدگاه امام علی (ع) آن اصول مدیریت که از تعارض منفی جلوگیری می‌کنند و به تسهیل دوستی و وحدت مسلمانان منجر می‌شود عبارت‌اند از:

اصل اعتقاد

رفتار مدیر متأثر از اعتقادات اوست، بدیهی است مدیری که اعتقادات راستین و قوی به اصول اسلامی ندارد، صرفاً می‌تواند برای مدتی نقش بازی کند در درازمدت رفتاری مغایر با عقاید اسلامی را نشان می‌دهد.

«و من از خدا به فراخی رحمت و بزرگی توانایش به بخشیدن هر مطلوبی درخواست می‌نمایم. اینکه من و تو را موفق بدارد به آنچه در آن رضا و خشنودی اوست از داشتن عذر هویدا در برابر او و خلقتش...» (سیدرضی، نهج‌البلاغه، ترجمه فیض‌السلام)، ص ۱۰۳۵، عبارت ۸۹).

اصل وحدت جهت

«پس از خدا بترس، از خدا بترس درباره دستة زیردستان درمانده بیچاره و بی چیز و نیازمند و گرفتار در سختی و ناتوانی...، و برای رضای خدا آنچه را که از حق خود درباره ایشان به تو امر فرموده بجا آور» (همان، ص ۱۰۲۰، عبارت ۵۹).

اصل وحدت دستور

«پس از سپاهیان کسی را برگمار که برای خدا و رسول او و برای امام و پیشوایت پند پذیرنده تر و پاکدامن تر و خردمندتر و بردبارترین آنان است...» (همان، ص ۱۰۰۶، عبارت ۳۲).

اصل سلسله مراتب: (همان، ص ۱۰۰۴، عبارت ۲۵).

اصل توانایی در کنترل نسل: (همان، ص ۱۰۳۲، عبارت ۸۲).

اصل انضباط: (همان، ص ۱۰۰۱، عبارت ۲۰).

اصل توجه به ضابطه و دوری از رابطه: (همان، ص ۱۰۲۶، عبارت ۷۲).

اصل تناسب شغل با فرد: (همان، ص ۱۰۱۲، عبارت ۴۳).

اصل ارزشیابی و کنترل و نظارت: (همان، ص ۱۰۱۲، عبارت ۴۵).

نتیجه گیری

امروزه تعارض جزئی جداناپذیر از زندگی شخصی، اجتماعی و شغلی افراد است که مدیریت کردن صحیح و به موقع آن می تواند هم برای شخص، هم برای جامعه و هم برای سازمانها مفید باشد؛ از این رو، آگاهی از اصول و روش های صحیح مدیریت تعارض و همچنین شناخت عوامل زمینه ساز آن، نه تنها به حل و کاهش تعارضها می انجامد، بلکه از صرف وقت و هزینه هایی که امروزه مدیران و سرپرستان برای این امر اختصاص می دهند، می کاهد.

این مقاله با بررسی نامه ها، خطبه ها و حکمت های گهربار نهج البلاغه به این نتیجه دست یافت که حضرت علی(ع) عوامل بسیاری را زمینه ساز بروز فتنه ها یا همان تعارض های اجتماعی معرفی می کند که در چهار دسته عوامل فردی، میان گروهی، اجتماعی و مدیریتی قابل طبقه بندی اند. آنچه از تعمق در هر یک از عوامل یاد شده حاصل می آید این است که ریشه بیشتر این عوامل در دوری از ارزش های والای اسلامی و انسانی خلاصه می شود. شیطان پرستی، بدعت گذاری، مسخ ارزشها، نبودن اتحاد، وجود نفاق و دشمنی، ناآگاهی، اختلاف های میان گروهی، تکبر، حسادت، دنیا پرستی و خصوصیات منفی مدیران، همه عواملی هستند که دین مبین اسلام، به شدت افراد را از آلوده شدن به آنها منع کرده است. قرآن

مجید، نهج البلاغه و دیگر کتاب‌های دینی و اسلامی بارها کسانی را که پای در مسیر هر یک از کجروی‌های یادشده بگذارند مورد مذمت قرار داده‌اند و این به دلیل عواقب و نتایج فرساینده و نابودکننده این عوامل برای جامعه و افراد است. این امر در خصوص سازمان‌ها هم که با افراد انسانی به عنوان اصلی‌ترین نیروی محرک سروکار دارند، صدق می‌کند.

بنابراین، در قدم نخست آگاهی و شناخت از عوامل زمینه‌ساز تعارض، مسیر صحیح مدیریت آن را مشخص می‌کند. هرچند در عصر حاضر نظریه‌پردازان رفتاری و روان‌شناسی نیز پیش از بیان روش‌های مدیریت تعارض، بنا به دیدگاه و تحقیقات خود، به بیان بستر و عوامل ایجادکننده تعارض در سازمان‌ها می‌پردازند و عواملی چون فردی، سازمانی، گروهی و... را در این خصوص برمی‌شمارند، ولی گفتنی است که در همه این عوامل نیز نیروی انسانی است که با اندیشه، عقاید، نگرش و باورهای خود، زمینه‌ساز بروز تعارض در سازمان است و این همان مطلبی است که علی (ع) با تأکید بر دوری انسان‌ها از برخی مسائل، آن را در مقیاسی بسیار وسیع‌تر و با ادله دینی مطرح نموده است.

مدیریت تعارض فرایندی است که نیاز به در نظر گرفتن شرایط افراد، سازمان و جامعه از یک سو و شناخت صحیح عوامل ایجادکننده آن از سوی دیگر، دارد که یکی از نکات شگفت‌انگیز مدیریت امام علی (ع) در برخورد با فتنه‌ها و کارشکنی‌های ایجادشده در جامعه، توجه به همه جوانب امر، شناخت کامل ریشه‌ها و حتی روان‌شناسی سران معارضین است. بنابراین، مدیریت تعارض ایشان را می‌توان به سه مرحله کلی تفکیک کرد که از مدیریت ذهنی تعارض آغاز و به مدیریت نرم، یا سخت تعارض می‌انجامد. در مدیریت ذهنی پس از توکل به خداوند و حفظ ایمان حتی در سخت‌ترین شرایط و توصیه آن به دیگران، اصلی‌ترین پیش‌نیاز مدیریت تعارض، یعنی شناخت علل، عوامل و بستر ایجاد تعارض مورد توجه قرار گرفته و بر هوشیاری، تعقل، شتابزده نبودن، مشاوره صحیح، ارزیابی همه جوانب و جمع‌آوری اطلاعات دقیق تأکید می‌شود، تا شرایط حل تعارض به بهترین وجه فراهم آید و در مدیریت نرم، با بهره‌گیری از شناخت و آگاهی کسب‌شده در مرحله قبل، به حل تعارض با استفاده از روش‌هایی چون تفویض اختیار و مذاکره پرداخته و در مدیریت سخت، از افشاگری، یا مقابله برای فرونشاندن معارضین و برقراری نظم و وحدت استفاده می‌کنند. زیرا هرچه تعارض به حال خود رها شود، جو جامعه و سازمان برای رسیدن به اهداف ناامن‌تر شده و آثار مخرب و فرساینده بیشتری دربر خواهد داشت.

منابع

- قرآن کریم.
سیدرضی، نهج البلاغه.
- _____ (۱۳۸۲)، مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- ایزدی یزدان‌آبادی، احمد (۱۳۷۹)، مدیریت تعارض، تهران: دانشگاه امام حسین(ع).
تونکه‌نژاد، ماندنی (۱۳۸۶)، «نظریه‌ای جدید در مدیریت»، ماهنامه تدبیر، ص ۲۳.
جمالی‌زاده، احمد (۱۳۸۷)، تحلیل مبانی رفتارگرایی در سیره علوی، کرمان: دانشگاه شهید باهنر کرمان.
- خدمتی، ابوطالب؛ علی آقا پیروز و عباس شفیعی (۱۳۸۲)، مدیریت علوی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- سرمد، غلامعلی (۱۳۷۸)، روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، تهران: سمت.
سلیمانی، نادر (۱۳۸۴)، مدیریت تعارض در مدرسه، تهران: آرمان رشد.
شفیعی، عباس؛ ابوطالب خدمتی و علی آقا پیروز (۱۳۸۸)، رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- شهیدی، سیدجعفر (۱۳۷۹)، علی از زبان علی یازندگانی امیرمؤمنان علی(ع)، تهران: صدرا.
شیرازی، علی (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.
فخیمی، فرزاد (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: هستان.
- کاظمی، علی (۱۳۸۱)، مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن، [بی‌جا]: نیل آب.
گال، مردیت و دیگران (۱۳۸۶)، روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، ترجمه احمدرضا نصر اصفهانی و همکاران، تهران: سمت.
- مسعودی، عصمت و فرشته میرزایی (۱۳۸۸ الف)، «بررسی تعارض از مکتب اسلام و تئوری‌های مدیریت»، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، دوره ۳، ش ۱، بهار ۱۳۸۸، ص ۱۳۳-۱۶۴.
- _____ (۱۳۸۸ ب)، «بررسی تعارض از منظر مکتب اسلام و تئوری‌های مدیریت»، اندیشه مدیریت، س ۳، ش ۱، ص ۲۲-۳۴.
- مورهد و گریفین (۱۳۸۳)، رفتار سازمانی، ویرایش جدید، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.