

## بررسی دیدگاه اسلام در مورد تعارض و نحوه ی مدیریت آن

محمدحمید مبلغ<sup>۱</sup>

سید محمدرضا موسوی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی دیدگاه اسلام در مورد تعارض و نحوه مدیریت آن است. در این پژوهش ابتدا بررسی شده است که از نظر اسلام، آیا تعارض قابل اجتناب است و یا اینکه اجتناب ناپذیر است و بعد تعیین حد مطلوب تعارض و همچنین ارائه ی سبک هایی برای مدیریت کردن تعارض ارائه شده است. از آنجا که در این پژوهش به آیات قرآن، تفاسیر و منابع دینی رجوع شده است روش پژوهش توصیفی می باشد. نتیجه ی پژوهش این گونه است که تعارض از نظر اسلام غیرقابل اجتناب و از سنن و آیات الهی می باشد و تعارض به خودی خود مثبت و یا منفی نیست و زمانی می تواند مثبت و کارکردی واقع شود که در چارچوب احقاق حق قرار گیرد و در پایان دو نوع سبک برای مدیریت کردن تعارض ارائه می شود که اولی براساس آیات سوره ی مبارکه ی دخان است و به رفتار حضرت موسی با فرعونیان و پنج گامی که برای مدیریت کردن تعارض وجود دارد، اشاره می شود و دومی براساس اصل امر به معروف و نهی از منکر بیان می کند که برای مدیریت کردن تعارض براساس این اصل باید سه مرحله با سه مشخصه طی کرد تا تعارض در حد مطلوب نگه داشته شود.

واژگان کلیدی: اسلام، تعارض، مدیریت، سازمان

### ۱. مقدمه و بیان مسئله

از آنجا که همه ی افراد و گروه های اجتماعی در محیطی پویا و متنوع فعالیت می کنند و همچنین دارای نگرشها، شخصیت ها و منافع متعدد و بعضا متقابل هستند، لذا حکمرانان برای حرکت در جهت اجرای الگوی پیشرفت نیازمند الگوهایی هستند تا براساس آن بتوانند این تفاوتها و تضادها را مدیریت کنند و افرادی را انتخاب کنند که به سازمان در جهت تحقق اهدافش کمک کنند.

سوالهایی که در این پژوهش پاسخ داده می شود این است که حکمرانان برای تشکیل گروهی که قرار است تصمیم گیری های لازم برای یک جامعه یا سازمان را انجام بدهند، چه افرادی را باید انتخاب کنند. آیا باید افرادی را گزینش کنند که افکار و دیدگاههایی شبیه به هم و افکاری شبیه به آنها دارند و تا حدودی بله قربان گو هستند؟ یا اینکه باید افرادی را انتخاب کنند که نظرات و دیدگاههای متفاوت و حتی متضاد نسبت به هم دارند؟ و برای مدیریت تعارض با چه

۱. دانشجوی رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان، hamidmoballegh@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی رشته مدیریت دولتی دانشگاه اصفهان، s.musavi.kh@gmail.com

## هشتمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ الگوی پیشرفت؛ پیشرانها، چالشها و الزامات تحقق؛ بیست و دوم و بیست و سوم خردادماه ۱۳۹۸

رویکرد و سبکی باید افراد تصمیم‌گیر در یک جامعه و یا منابع انسانی سازمان را که دارای نگرش‌ها، شخصیت‌ها، منافع متعدد و بعضاً متضادی هستند اداره کرد؟

برای رسیدن به پاسخ‌هایی صحیح حکمرانان نیازمند الگو و قالبی هستند تا براساس آن بتوانند در شرایط متفاوت تصمیم‌گیری‌های بهینه‌ای را اتخاذ کنند.

### ۲. ادبیات نظری

تعارض در لغت به معنای اختلاف نظر داشتن و در جهت مخالف حرکت کردن است (علامه و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۲۷۱) ولی می‌توان تعارض را به طور کلی و قابل فهم عدم توافق در میان افراد تعریف کرد (نصراصفهانی، ۱۳۸۴، ص ۵۳) و مدیریت تعارض مدیریتی است که بتواند در شرایطی که تعارض وجود دارد به بهترین شیوه سازمان را در جهت اهدافش هدایت کند (نصراصفهانی، ۱۳۸۴، ص ۵۳).

به طور کلی در جوامع امروزی دو نوع نگرش در مورد تعارض وجود دارد که در جدول ۱ مقایسه شده اند:

جدول ۱: دو نوع نگرش در مورد تعارض

نگرش جدید	نگرش قدیمی
<p>- تعارض اجتناب ناپذیر است. - وظیفه‌ی مدیران اداره سطح مناسب تعارض است. - عملکرد بهینه‌ی سازمانی به سطح متعادل یا متوسطی از تعارض نیاز دارد.</p>	<p>- تعارض قابل اجتناب است. - تعارض یا حاصل اشتباهات مدیریتی در برنامه‌ریزی و اداره‌ی سازمان است یا به وسیله‌ی مشکل‌سازان ایجاد می‌شود. - وظیفه‌ی مدیران از بین بردن تعارض است. - عملکرد بهینه‌ی سازمان نیازمند از بین بردن تعارض است.</p>

در زمینه مدیریت تعارض با دیدگاه اسلامی پژوهش‌هایی صورت گرفته است از جمله، علی آقاپیروز (۱۳۸۴) تحقیقی با عنوان رویکرد اسلامی به تعارض سازمانی با هدف بررسی دیدگاه اسلام در مورد تعارض با استفاده از قرآن و کلمات پیشوایان دینی علیهم السلام انجام داده است و مطلوبیت آن را برای رشد و خلاقیت اثبات کرده است. افشین میری و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان بررسی مقایسه‌ای مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام و سایر مکاتب علمی به منظور 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، به روش کتابخانه‌ای به این نتیجه رسیدند که سه نگرش عمده دربارۀ تعارض در مکاتب مختلف وجود دارد. دیدگاه اول، سنتی و براین باور است که تعارض امری مخرب و باید از آن اجتناب کرد دیدگاه دوم به مکتب روابط انسانی تعلق دارد و معتقد است تعارض امری طبیعی و اجتناب ناپذیر است و دیدگاه آخر به صورت تعاملی دو نوع تعارض کارکردی و غیرکارکردی (مثبت و منفی) دارد و حتی در موقعیت‌هایی نیاز است مدیران نسبت به ایجاد تعارض اقدام کنند و در آخر ذکر شده است که مکتب اسلام دیدگاه متعادلی نسبت به

## هشتمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ الگوی پیشرفت؛ پیشرانها، چالشها و الزامات تحقق؛ بیست و دوم و بیست و سوم خردادماه ۱۳۹۸

تعارض بیان داشته است و با وجود اعتقاد به دو نوع نگرش مثبت و منفی در این زمینه، تاکید می کند که مرز بین تعارض مثبت و منفی به عواملی همچون نیت افراد، توانایی اشخاص، نوع موضوع و مهم تر از همه موقعیت تعارض بستگی دارد. مرتضی سندگل و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی را با عنوان مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام به منظور مفهوم یابی تعارض و بررسی سطوح و شیوه های مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام انجام داده اند. برای دستیابی به این هدف از روش تحلیل محتوا استفاده کرده اند. طبق یافته های این پژوهش، در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، دامنه ی تعارض، در برگیرنده ی طیف وسیعی از مفاهیم شامل سه مقوله ی تعارض در پندار، تعارض در گفتار و تعارض در کردار می باشد. همچنین سطوح تعارض را با توجه به افراد درگیر می توان در چهار سطح میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان فرهنگی تقسیم کرد. مدیریت تعارض در این آثار شامل سه شیوه کلی پیش گیری از تعارض، حل و درمان تعارض و استقبال از تعارض سازنده می باشد.

### ۱-۲. دیدگاه قرآن در مورد تعارض

آیاتی در قرآن کریم وجود دارد که نشان می دهند تعارض جزئی از آیات و سنن الهی است و از جمله:

آیه ی ۲۲ سوره مبارکه ی روم که خداوند می فرماید:

"و من آیاته خلق السماوات و الارض و اختلاف السننکم و الواکنم ان فی ذلک لآیات للعالمین"

از نشانه های او آفرینش آسمان و زمین و اختلاف و گوناگونی زبانها و رنگ های شماست، بی تردید اینها نشانه هایی است برای دانایان.

و نیز در آیه ۱۱۸ سوره مبارکه ی هود ذکر می کنند که:

"و لو شاء ربک لجعل الناس امة واحدة ولا یزالون مختلفین"

اگر پروردگارت می خواست یقینا تمام مردم را یک امت - بر یک دین - کرده بود، ولی پیوسته در اختلاف خواهند بود.

این آیه به این موضوع اشاره دارد که اختلاف و تفاوت در ساختمان روح، جسم و فکر انسانها به همراه آزادی اراده و اختیار از سنن آفرینش است (مکارم و همکاران، ۱۳۵۹، ص ۲۷۸).

با توجه به آیات فوق متوجه می شویم که اختلاف انسانها در زمینه های جسمی، فکری و سلیقه به همراه آزادی اراده زمینه ساز رشد و تکامل در راستای هدف خلقت انسان است لذا سنت الهی براساس تفاوت و اختلاف بنا گردیده است.

همچنین قرآن کریم در آیه ی ۳۲ سوره ی زخرف می فرماید: "ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات لیتخذ بعضهم بعضا سخریا"؛ "برخی را از جهت درجات [فکری و مادی] بر برخی برتری داده ایم تا برخی از آن ها برخی دیگر را به خدمت گیرند"

## هشتمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ الگوی پیشرفت؛ پیشرانها، چالشها و الزامات تحقق؛ بیست و دوم و بیست و سوم خردادماه ۱۳۹۸

که در اینجا منظور از استخدام، استخدام عمومی مردم نسبت به یکدیگر است، به این معنی که هر گروهی امکانات، توانایی ها و استعداد های خاص خودش را دارد که در یک رشته از مسائل زندگی می توانند فعالیت کنند، طبعاً خدمت آن ها در آن رشته در اختیار دیگران قرار می گیرد، خلاصه این استخدام استخدامی است متقابل و خدمتی طرفینی و به تعبیر دیگر هدف، تعاون در امر زندگی است نه چیز دیگر. ناگفته پیداست که اگر همه ی انسان ها از نظر هوش و استعداد روحی و جسمی یکسان باشند هرگز نظم اجتماعی صورت نمی گیرد همانگونه که سلول های انسان اگر از نظر ساختمان و ظرافت و مقاومت شبیه هم بودند نظام جسم انسان مختل می شد (سلول های محکم پاشنه ی پا کجا و سلول های ظریف شبکه ی چشم کجا؟! هر کدام ماموریتی دارند که برطبق آن ساخته شده اند) (مکارم و همکاران، ۱۳۶۷، ص ۵۲).

ممکن است که گفته شود عبارت "ورفعنا فوق بعض درجات" دلیل بر عدم عدالت اجتماعی است، می گوئیم این در صورتی است که عدالت به معنی مساوات تفسیر شود در حالی که عدالت آن است که هر چیزی در یک سازمان سر جای خودش قرار گیرد (العدل یضع الامور مواضعها).

### تعارض کارکردی و غیر کارکردی

تعارض به خودی خود کارکردی یا غیر کارکردی نیست، تعارض توانایی بالقوه برای بهبود دادن یا آسیب زدن به عملکرد سازمان را دارد که این بستگی دارد که چگونه اداره و مدیریت شود.

### یک نمونه کارکردی تعارض در قرآن

خداوند در آیه ی ۱۳ سوره ی حجرات می فرماید: "یا ایها الناس انا خلقناکم من ذکر او انثی و جعلناکم شعوبا و قبائل لتعارفوا ان اکرکم عندالله اتقاکم ان الله علیم خبیر"؛ "ای مردم ما شما را از یک مرد و زن بیافریدیم و شما را تیره ها و شاخه ها کردیم تا یکدیگر را بازشناسید. هر آینه گرمی ترین شما نزد خداوند پرهیزگار ترین شما ست. همانا خدا دانا و آگاه است".

بر اساس این آیه می توان پی برد که یکی از فواید تعارض این است که افراد و گروه های متعارض بهتر یکدیگر را زیر نظر می گیرند و در نتیجه رفتارهای آن ها در سازمان تحت کنترل بیش تری قرار می گیرد و کارها با دقت بیشتری انجام می شود.

### یک نمونه غیر کارکردی تعارض در قرآن

پروردگار در آیه ی ۴۶ سوره ی انفال می فرماید: "واطیعوا الله و رسوله و لا تنازعوا فتفشلوا و تذهب ریحکم و اصبروا ان الله مع الصابرين"؛ "و خدا و پیامبرش را فرمان برید و با یکدیگر ستیز و کشمکش نکنید که سست و بد دل شوید و نیرو و قدرتان برود و شکیبایی کنید که خدا با شکیبان است".

## هشتمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ الگوی پیشرفت؛ پیشرانها، چالشها و الزامات تحقق؛ بیست و دوم و بیست و سوم خردادماه ۱۳۹۸

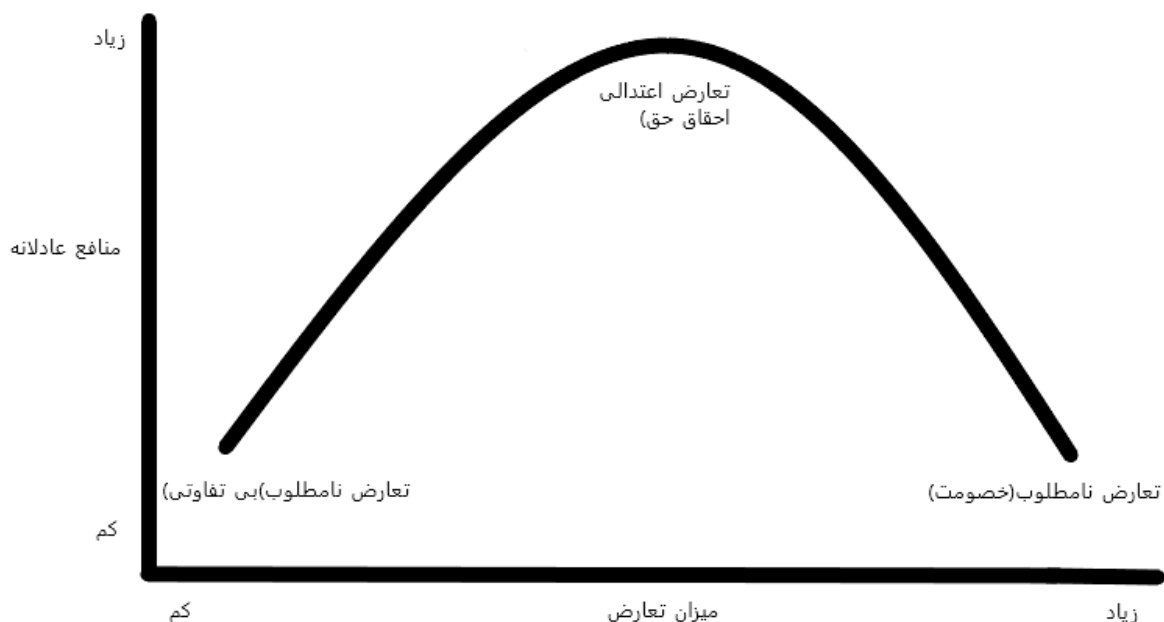
این آیه بیانگر این است که اختلاف و درگیری‌های درونی از عملکرد افراد و سازمان می‌کاهد، هیبت بیرونی افراد را از بین می‌برد و باعث نارضایتی در نهایت به از هم پاشیدگی سازمان کمک می‌کند.

### ۲-۲. دیدگاه فلاسفه‌ی مسلمان نسبت به تعارض

شهید مطهری (بی تا) در کتاب اصل تضاد در فلسفه‌ی اسلامی می‌گوید، فلاسفه‌ی اسلامی معتقدند که تعارض و اختلاف در نظام عالم ضروری است و اعتقاد دارند که هر حرکتی آن وقت ممکن است به وجود بیاید که مانعی بر سر راهش باشد و برای این موضوع یک مثال زیستی می‌آورد:

آب که مایه‌ی حیات است ترکیبی است از دو عنصر اکسیژن و هیدروژن که هر کدام از این دو عنصر ویژگی‌ها و خصوصیت‌های منحصر به فرد و متفاوت با دیگری دارند، حال شما در نظر بگیرید که این اختلاف برطرف بشود یعنی هردو به یک صورت در آیند و هردو یا اکسیژن بشوند یا هیدروژن که در این صورت محال است که آب به وجود بیاید چون دیگر تاثیر و تاثر معنایی ندارد. اگر همه‌ی اکسیژن‌ها را در کنار هم بگذاریم آنچه این دارد آن هم دارد و آنچه این ندارد آن هم نداشته باشد در نتیجه صورت جدیدی حاصل نمی‌شود این است که زمینه‌ی ترکیب و ایجاد شیئی جدید را همین اختلاف‌ها به وجود می‌آورند. **لولا التضاد ما صح حدوث الحادثات** اگر تضاد نبود عالم به صورت موجودی ساکن، راکد و یکنواخت از ازل تا ابد در می‌آمد.

### ۲-۳. قاعده‌ی تعارض مطلوب در اسلام



نمودار ۱: قاعده تعارض مطلوب در اسلام

## هشتمین کنگراس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ الگوی پیشرفت؛ پیشرانها، چالشها و الزامات تحقق؛ بیت و دوم و سوم خرداد ۱۳۹۸

بر اساس سنت و حکمت الهی دانستیم که انسانها شبیه به هم نیستند و اختلاف و تعارض همواره بین آنها وجود دارد اما سوال مهم این است که حد مطلوب این تعارضها و اختلافها کجاست؟

ما برای پاسخ به این سوال باید با توجه به عقل، قرآن و سیره پیامبر و اهل بیت (علیهم السلام) مرز بین حق و باطل را مشخص کنیم و چارچوبی تهیه کنیم که بر اساس این چارچوب بتوانیم حد و مرز تعارض مطلوب و نامطلوب را شناسایی کنیم که از معیارهای تشخیص حق و باطل می توان به اخلاص و برای رضای خداوند بودن، رعایت تقوای الهی، عدم فخر فروشی، حساس بودن نسبت دشمن مشترک، داشتن پیش فرضها و مبانی الگوی پیشرفت نام برد. البته این چارچوب باید بسیار انعطاف داشته باشد و با اختلاف سلیقهها کنار بیاید. نمی توان توقع داشت که همه مثل هم فکر کنند و هر آنچه ما می پذیریم آنها هم بپذیرند البته باید تاکید شود که این اختلاف سلیقهها باید در چارچوب حق تعریف شوند و نباید جنبه‌ی خصومت فردی به خود بگیرد و گرنه باطل خواهد بود.

اگر تعارض از حد اعتدال خارج شود و هدف آن چیزی غیر از احقاق حق بشود تعارض نامطلوب خواهد بود که اگر میزان آن زیاد باشد موجب فخر فروشی، بی تقوایی، خصومت های تعصبی و در نهایت ضربه مهلک و جدی به سازمان وارد می کند و اگر میزان آن کم بشود سبب بی تفاوتی نسبت به دشمن مشترک و بی تفاوتی نسبت به مشکلات و مسائل سازمان می شود. امیرالمومنین (علیه السلام) در این باره می فرمایند کسی که در دشمنی زیاده روی کند گناه کار، و آن کس که در دشمنی کوتاهی نماید ستم کار است، و هر کس بی دلیل دشمنی کند نمی تواند باتقوا باشد (نهج البلاغه، حکمت ۲۹۸).

### ۴-۲. سبک‌های مدیریت تعارض

#### ۴-۲-۱. براساس آیات قرآن

قرآن کریم در آیات ۱۸ تا ۲۲ سوره ی مبارکه‌ی دخان به شرح ماجرای حضرت موسی (علیه السلام) با فرعون و بنی اسرائیل می پردازد که در قالب پنج گام جهت مدیریت تعارض قابل تبیین است:

- گام اول (همکاری): خداوند متعال در آیه‌ی ۱۸ سوره دخان می فرمایند: "ان ادوا الی عباد الله انی لکم رسول مبین"؛ "که بندگان خدا (بنی اسرائیل) را به من بسپارید، که من شما را پیامبری امینم".

موسی با لحنی بسیار مودبانه و دلپذیر و آکنده از محبت، فرعونیان را مورد مخاطب قرار داد و گفت: "امور بندگان خدا را به من بسپارید که من فرستاده‌ی امینی برای شما هستم".

- گام دوم (استدلال): خداوند متعال در آیه‌ی ۱۹ سوره‌ی دخان می فرمایند: "وان لا تعلقوا علی الله انی آتیکم بسلطان مبین"؛ "و بر خدا سرکشی و گردن‌فرازی نکنید که شما را حجتی روشن - همچون عصا و ید بیضا - آورده‌ام".

## هشتمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ الگوی پیشرفت؛ پیشرانها، چالشها و الزامات تحقق؛ بیت و دوم و سوم خردادماه ۱۳۹۸

سپس موسی بعد از دعوت آنها به اطاعت خدا یا آزاد ساختن بنی اسرائیل، می گوید: "ماموریت دیگر من این است که به شما بگویم: در برابر خداوند تکبر نورزید که من برای شما دلیل روشنی بر گفته‌های خود آورده‌ام".

- گام سوم (هماورد طلبی): خداوند متعال در آیه‌ی ۲۰ سوره‌ی دخان می فرماید: "انی عذت بری و ربکم ان ترجمون"؛ "و همانا به پروردگار خود و پروردگار شما پناه می‌برم از اینکه سنگسارم کنید-یا دشنام دهید-".

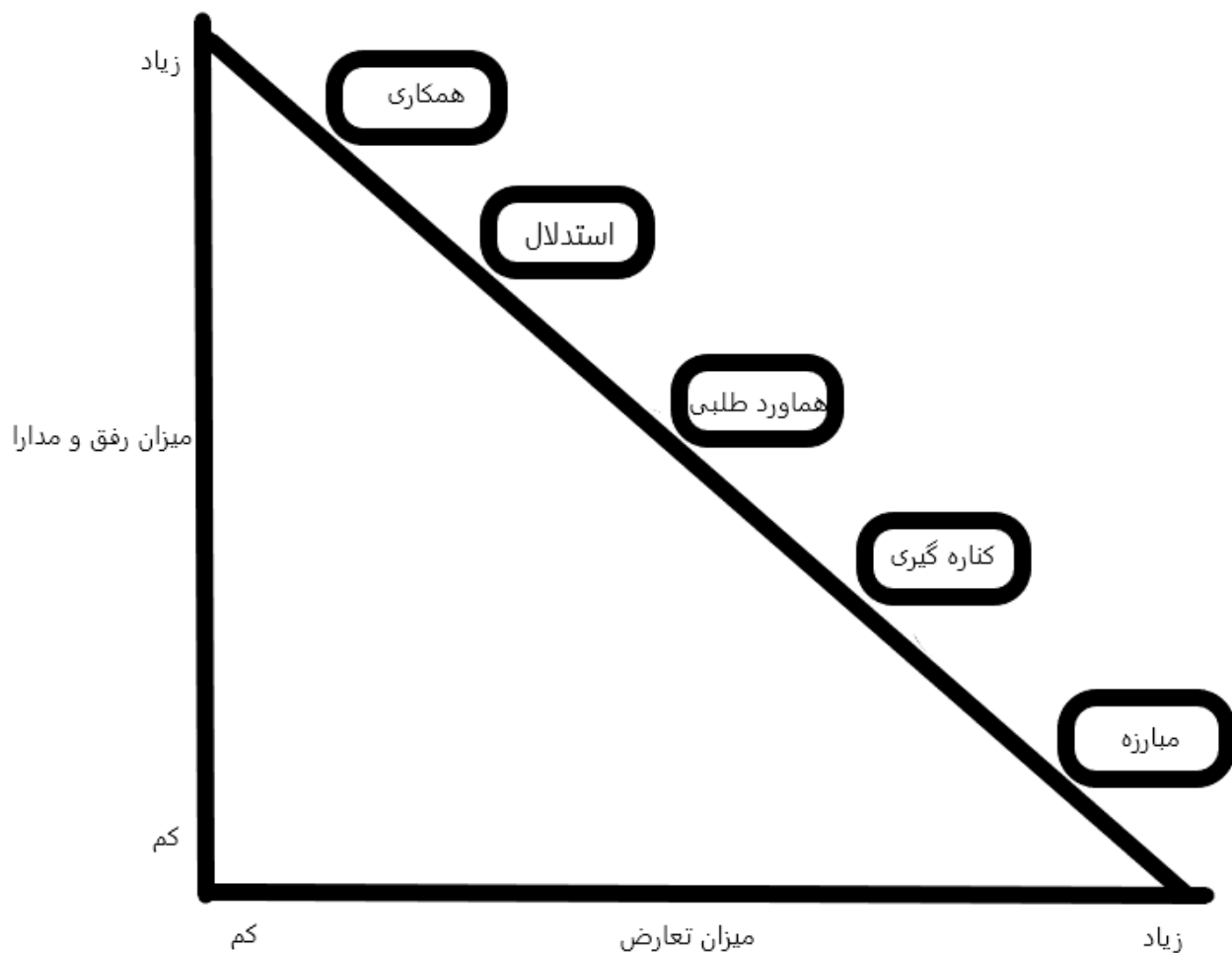
از آنجا که مستکبران دنیا پرست، هر کس را در جهت منافع نامشروع خود ببینند، از هیچ گونه تهمت و ناسزا و حتی قتل و اعدام فروگذار نمی کنند؛ موسی به عنوان پیشگیری این عبارت را می گوید و ممکن است اشاره به این داشته باشد که من از تهدیدهای شما باک ندارم و تا آخرین لحظه ایستاده‌ام و خدا حافظ و نگهبان من است.

- گام چهارم (کناره گیری): خداوند متعال در آیه‌ی ۲۱ سوره‌ی دخان می فرماید: "و ان لم تؤمنوا لی فاعتزلون"؛ "واگر به من نمی‌گروید از من کناره گیرید-مرا میازارید یا مانع گرویدن مردم مشوید-".

براساس این آیه موسی آخرین سخنش را به آنها می گوید که: "اگر به من ایمان نمی‌آورید لاقلاً مرا رها کنید و مزاحم ایمان آوردن مردم نشوید".

- گام پنجم (مبارزه): خداوند متعال در آیه‌ی ۲۲ سوره‌ی دخان می فرماید: "فدعا ربه ان هؤلاء قوم مجرمین"؛ "آنگاه پروردگار خویش را بخواند که اینها قومی بزهکارند".

موسی از تمام سبک‌ها برای نفوذ در دل تاریک فرعونیان استفاده کرد، ولی هیچ اثری در آنها نبخشید. سرانجام خداوند خواسته‌ی موسی را اجابت کرد و فرمان نابودی فرعونیان را به امواج خروشان نیل داد (مقیمی، ۱۳۹۴، ص ۴۴۶).



نمودار ۱: انواع راهبردهای مدیریت تعارض مبتنی بر آیات قرآن

#### ۲-۴-۲. براساس اصل امر به معروف و نهی از منکر

ما از این اصل که به عنوان یکی از وظایف دینی ما می‌باشد می‌توانیم در جهت مدیریت کردن تعارض استفاده کنیم. امر به معروف و نهی از منکر سه مرحله دارد که باید برای استفاده از این اصل این مراحل را به ترتیب اجرا کرد که عبارت‌اند از: ۱- مرحله قلب ۲- مرحله زبان ۳- مرحله ید و عمل (مطهری، ۱۳۷۱، ص ۸۲).

در مرحله اول که همان مرحله قلب است یعنی ما باید اخلاص و حسن نیت در انجام کارمان داشته باشیم و علاقه به سرنوشت افراد و سازمان (کشور) را درک کنیم و مرحله دوم مرحله زبان است که در این مرحله باید با بیان‌های روشن و استدلال‌های منطقی افراد را به انجام و یا ترک عملی رهنمون ساخت و مرحله سوم مرحله عمل است که باید به تدابیر عملی اندیشید و اگر فرد متقاعد نشد باید از مجازات استفاده کنیم.



## هشتمین کنگرس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ الگوی پیشرفت؛ پیشرانها، چالشها و الزامات تحقق؛ بیست و دوم و بیست و سوم خردادماه ۱۳۹۸

در امر به معروف و نهی از منکر اگر سه مشخصه وجود داشته باشد احتمال تاثیر گذاری آن را بیشتر می کند: اول اینکه عملی باشد و خودمان بدان چه امر یا نهی می کنیم عمل کنیم و مطلقاً زبانی نباشد دومین مشخصه آن است که جمعی باشد نه انفرادی یعنی ساختار سازمانی اعم از افراد و سیستم در مقابل انحراف حساس باشند و به فرد تذکر بدهند و آخرین مشخصه این است که منطقی و مبتنی بر اصول علمی باشد یعنی باید برای اصلاح رفتار راهکار های مختلف را سنجد و از بین آنها بهترین راه حل را براساس اصول علمی انتخاب کرد به عبارت دیگر هر تصمیمی که ما در راستای مدیریت تعارض می خواهیم اتخاذ کنیم باید براساس اصول علمی و عاقبت سنجی آن تصمیم باشد.

### ۳. یافته‌ها و نتیجه گیری

تعارض، اختلاف و تفاوت میان افراد، ناشی از آزادی و اختیار انسان است که یک سنت الهی است و حکمرانان به هیچ وجه نباید از وجود تعارض به عنوان یک اشتباه مدیریتی یاد کنند و قصد اجتناب از آن را داشته باشند بلکه آنها برای رسیدن به اهداف جامعه و سازمان و افق الگوی پیشرفت نیازمند سطح متعادلی از تعارض هستند و اگر تعارض از حد مطلوب خود خارج شد و به صورت غیر کارکردی درآمد موجب از بین رفتن نیرو و توان افراد می شود و سازمان را از رسالت خود که حرکت در جهت ایجاد تمدن اسلامی است باز می دارد. در رابطه با میزان مطلوب تعارض در بین افراد یک جامعه یا سازمان، با توجه به آیات قرآن این برداشت را می توان داشت که تعارض باید در چارچوب حق قرار گیرد و این چارچوب باید با توجه به منابع فهم دین تعیین شود که از معیارهای مهم این چارچوب می توان به اخلاص، تقوا، حفظ کرامت انسانی و... نام برد که مبانی فکری سند پایه الگوی اسلامی پیشرفت است. در اینجا ما می توانیم به طور خلاصه به سوال اول تحقیق پاسخ دهیم که برای انتخاب افراد یک گروه تصمیم گیرنده برای یک جامعه یا سازمان حکمرانان ابتدا باید نیازمندی ها و مهارت هایی که این گروه تصمیم گیری برای اداره سازمان نیاز دارند را مشخص کنند و در ادامه به دنبال افرادی باشند که اولاً این مهارت ها را داشته باشند و ثانیاً بتوانند و مایل باشند که در چارچوبی که ما برای ارائه دیدگاه های مختلف و تعارض تعریف کرده ایم کار کنند. در پاسخ به سوال دوم که بیان می کند که اگر در اداره و مدیریت سازمانی که در جهت ایجاد تمدن گام برمی دارد تعارضی به وجود آمد با چه رویکرد و سبکی این تعارض را مدیریت کنیم، دو نوع سبک برای مدیریت کردن تعارض ارائه شد که اولی در پنج گام و دومی در سه گام با سه مشخصه ما را برای مدیریت کردن تعارض در جهت گفتمان سازی کمک می کنند. می توان این دو سبک را در یک سبک کلی تر از مرحله قلب یعنی با حسن نیت و در نظر گرفتن صلاح افراد و کشور شروع کرد، مرحله دوم استدلال منطقی است که با لحنی کاملاً مؤدبانه به بیان افکار، نظرات و انتظارات خود می پردازیم و دلایل علمی و عقلانی آن را بیان می کنیم و به سوال های افراد پاسخ های منطقی و روشن می دهیم، مرحله سوم هموردطلبی است که در این مرحله بدون ترس از مغرضان و بدون توجه به آنها راه خود را ادامه می دهیم و بر خداوند توکل می کنیم و مرحله ی آخر مبارزه و اعمال مجازات می باشد. این سبک اگر سه ویژگی جمعی بودن، عملی (نه فقط زبانی) و انتخاب و ارزیابی بهترین راهکار از بین راهکارهای منطقی موجود در نظر گرفته شود، احتمال تاثیر گذاری آن را بیشتر می کند.

# هشتمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ الگوی پیشرفت؛ پیشرانها، چالشها و الزامات تحقق؛ بیت و دووم و بیت و سوم خردادماه ۱۳۹۸

## فهرست منابع

۱. آقاپیروز، علی (۱۳۸۴)، رویکرد اسلامی به تعارض، روش شناسی علوم انسانی، زمستان ۸۴، شماره ۴۵، صفحات ۲۳-۹
۲. امام علی (۱۳۸۰)، نهج البلاغه، ترجمه: محمد دشتی، قم: انتشارات الهادی
۳. سندگل، مرتضی؛ بذرافشان، مجتبی؛ قندیلی، سیدجواد؛ حسینقلی زاده، رضوان (۱۳۹۴)، مدیریت تعارض در آثار مدیریتی مبتنی بر دیدگاه اسلام، پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره ۷، شماره ۱، صفحات ۹۵-۱۱۵
۴. علامه، سیدمحسن؛ عباسی رستمی، نجیبه؛ خلیل اکبر، رشید (۱۳۹۵)، ارتباطات در مدیریت، چاپ اول، اصفهان: نشر جهاد دانشگاهی اصفهان
۵. مطهری، مرتضی (بی تا)، اصل تضاد در فلسفه اسلامی، چاپ سوم. ناشر: انجمن اسلامی دانشجویان مدرسه عالی ساختمان
۶. مطهری، مرتضی (۱۳۷۱)، ده گفتار، چاپ هفتم، تهران: انتشارات صدرا
۷. مکارم شیرازی، ناصر و همکاران (۱۳۵۹)، تفسیر نمونه (جلد ۹)، تهران: انتشارات دارالکتب الاسلامیه
۸. مکارم شیرازی، ناصر و همکاران (۱۳۶۷)، تفسیر نمونه (جلد ۲۱)، چاپ چهارم، تهران: انتشارات دارالکتب الاسلامیه
۹. مقیمی، سید محمد (۱۳۹۴)، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، چاپ چهارم، تهران: انتشارات راه دان
۱۰. میری، افشین؛ ولوی، پروانه؛ شیخ آزادی، مریم (۱۳۹۳)، بررسی مقایسه ای مدیریت تعارض از دیدگاه اسلام و سایر مکاتب علمی، اسلام و مدیریت، دوره ۳، شماره ۲، صفحات ۱۳۸-۱۱۱
۱۱. نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار گروهی، چاپ سوم، اصفهان: نشر جهاد دانشگاهی اصفهان