

## رویکرد اسلامی به تعارض سازمانی

حجة الاسلام علی آقا پیروز\*

### چکیده

«رویکرد اسلامی به تعارض»، عنوان مقاله حاضر است که به بررسی دیدگاه‌های مختلف درباره تعارض می‌پردازد. در ابتدا با تحلیل و مقایسه‌ی واژه‌های تعارض، تضاد و رقابت، تعریف روشنی از آنها ارائه می‌دهد و سپس با بیان دو برداشت متفاوت از تعاریف تعارض و عرضه‌ی آنها به منابع اسلامی، به جست‌وجوی دیدگاه اسلامی می‌پردازد.

نوشته‌ی حاضر با استفاده از قرآن و کلمات پیشوایان دینی علیهم‌السلام دیدگاه اسلام را درباره‌ی برداشت اول، یعنی اختلاف نظر و دیدگاه، تبیین کرده و مطلوبیت آن را برای رشد و خلاقیت اثبات می‌نماید و در پایان با پرسش از دیدگاه اسلام درباره‌ی برداشت دوم تعارض و نوع مدیریت آن، پیشنهاد پژوهش جدیدی را ارائه می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: تعارض، اختلاف، رقابت، تضاد.

## ۱. مقدمه

از مهم‌ترین مباحث رفتار سازمانی، موضوع تعارض است. تعارض پدیده‌ای است که کم و بیش در اغلب سازمان‌ها وجود دارد و مدیران با آن مواجه می‌شوند و حتی در مواردی آن را مدیریت می‌کنند. صرف نظر از عوامل تعارض، آنچه اهمیت دارد دیدگاه مدیران 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 و یا تقویت گردد که این خود نیاز به مدیریت تعارض را آشکار می‌کند.

بی تردید تعارض متأثر از فرهنگ است؛ برخی فرهنگ‌ها مانند فرهنگ آمریکایی مشوق تعارض هستند و سطحی از تعارض را مفید و مطلوب می‌دانند و در مقابل، برخی فرهنگ‌ها همچون فرهنگ ژاپنی، چنین مقوله‌ای را نامطلوب دانسته و به جای آن از همکاری و اشتراک مساعی استفاده می‌کنند (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۴۶۳).

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. هدف از این نوشتار تبیین دیدگاه اسلام درباره‌ی تعارض است که امید است با ارائه‌ی دیدگاه دینی، مدیران با بصیرت بیشتری با این پدیده مواجه شوند.

## ۲. مفاهیم

### ۲-۱. تعارض

برای تبیین دیدگاه اسلام درباره‌ی تعارض ابتدا باید تعریف روشنی از تعارض داشت. با مراجعه به منابع و تتبع در آنها این نتیجه عاید می‌شود که تعریف واحدی از تعارض وجود ندارد؛ بلکه به دو نوع برداشت متفاوت از تعارض می‌توان دست یافت که ذیلاً هر یک از برداشت‌ها همراه با تعاریف متناسب مطرح می‌شود.

### الف) برداشت اول

این برداشت، نوعی عدم توافق و اختلاف نظر میان افراد را شامل می‌شود؛ بی آن‌که به رفتار خاصی منتهی گردد. تعاریفی که چنین برداشتی را ارائه می‌دهند عبارت‌اند از:

۱. «تعارض یعنی عدم توافق میان دو یا چند نفر، گروه یا سازمان.» (گریفین، ۱۹۹۶، ص ۵۸۲).

۲. «تعارض عدم توافق بر روی موضوعات اصلی و یا یک مخالفت عاطفی و هیجانی است.»  
 شرمهورن، ۱۹۹۷، ص ۴۵۶.

۳. «تعارض عدم توافق میان بخش‌ها (افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها) است و می‌تواند هر یک از ویژگی‌های مثبت و یا منفی را داشته باشد.» (همان، ص ۳۷۸).

تعاریف فوق، همان‌گونه که گفته شد، ناظر به اختلاف نظر و عدم توافق است، بی‌آن‌که متعارضین در حوزه‌ی رفتار رو در روی یکدیگر قرار گیرند و موجب بازدارندگی یکدیگر از رسیدن به هدف شوند.

### ب) برداشت دوم

در این برداشت چیزی فراتر از عدم توافق و اختلاف نظر مطرح می‌شود و صرف اختلاف نظر برای تحقق تعارض کافی نیست، بلکه علاوه بر آن، رفتار بازدارنده از سوی هر یک از طرفین نیز لازم است. تعاریفی که چنین برداشتی از تعارض را ارائه می‌دهند عبارت‌اند از:

۱. «تعارض فرایندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله‌ی الف انجام می‌گیرد تا تلاش‌های ب را خنثی کند. البته از طریق سد کردن راه او که در نتیجه، ب در مسیر رسیدن به هدف در می‌ماند و یا این‌که الف بدان وسیله بر میزان منابع خود می‌افزاید.» (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۴۴۵).

۲. «تعارض، یعنی این‌که گروه‌ها با هم برخورد داشته باشند و به صورت مستقیم رو در روی هم قرار گیرند» (دفت، ۱۹۹۵، ۴۴۶)؛ زیرا چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع رسیدن آنها به هدف و مقصودشان هستند.

در این برداشت دو نکته حایز اهمیت است: یکی این‌که مخالفت محض رانمی‌توان تعارض نامید، بلکه علاوه بر این، هر یک از دو طرف، دیگری را از رسیدن به هدف باز می‌دارد و رفتاری از خود بروز می‌دهد که مانع و سد راه دیگری می‌شود. دیگر آن‌که رفتاری که مانع و سد راه دیگران می‌شود باید عملی آگاهانه و با قصد و تعمّد باشد؛ بنابراین رفتارهایی که بدون قصد و به طور تصادفی مانع راه یکدیگر می‌شوند رانمی‌توان رفتارهای متعارض نامید؛ زیرا هیچ‌یک از دو طرف، قصد تعارض با دیگری رانداشته است (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۴۴۵).

برخی نیز معتقدند باید نشانه‌هایی از قبیل نزاع، کشمکش یا زد و خورد علنی بین افراد و گروه‌ها موجود باشد، تا بتوان به وجود تعارض پی برد (همان، ص ۴۴۵)؛ بنابراین نزاع و

کشمکش تعارض نیستند، بلکه از آثار و پیامدهای آن هستند که معمولاً از تعارض حکایت می‌کنند.

با بیان دو برداشت از تعارض که یکی عدم توافق و اختلاف نظری بود که هنوز به مرحله‌ی رفتار کشیده نشده است و دیگری مخالفتی که در مرحله‌ی عمل ظاهر شده و موجب بازدارندگی هر یک از سوی دیگری گردیده است؛ اکنون باید مقایسه‌ای میان تعارض و تضاد و نیز تعارض و رقابت صورت گیرد تا روشن شود که تعارض و تضاد از یک سو و تعارض و رقابت از سویی دیگر، هم معنا هستند یا متفاوت. برای روشن شدن مطلب، ناگزیر از تعریف هر یک از واژه‌های تضاد و رقابت، و تحلیل مفهومی آنها هستیم.

## ۲-۲. تضاد

گرچه برخی از نویسندگان و مترجمان منابع لاتینی، تفاوتی میان تضاد و تعارض قایل نشده و هر دو را به یک معنا گرفته‌اند و در ترجمه‌ی واژه‌ی لاتینی conflict تعارض و تضاد، هر دو را معادل آن دانسته‌اند، اما حقیقت آن است که میان آن دو تفاوت وجود دارد؛ زیرا «متضادین دو امر ناسازگاری هستند که ناسازگاریشان در اصل وجود داشتن در یک محل و در یک زمان است، یعنی محال است هم این وجود داشته باشد و هم آن، یعنی وجود هر یک ملازم با عدم دیگری است.» (مطهری، ۱۳۶۳، ص ۲۹۶).

بدین ترتیب تضاد هنگامی در سازمان رخ می‌دهد که دو طرف، یکدیگر را تحمل نکنند و هر یک دیگری را نفی و طرد نماید. در تعارض هر یک از دو طرف، یکدیگر را تحمل می‌کرد، ولی مانع او در رسیدن به هدف می‌شد، اما در تضاد، هیچ‌کدام، وجود دیگری را نمی‌پذیرد و برای مثال چنین می‌گوید: این سازمان یا جای من است یا جای او، هر دو با هم در این جانی نمی‌توانیم کار کنیم و به ناچار تنها یکی باید بماند.

اصل تضادی که از سوی مارکسیت‌ها مطرح می‌شد مشابه همین معنا را داشت. آنها معتقد بودند که هر واقعیتی، ضد خود را در درونش دارد و هر چیزی نفی خودش از درونش برمی‌خیزد؛ یعنی هر تزی در درون خود آنتی تزی را پرورش می‌دهد و بر اثر تضاد، این دو یکدیگر را نفی و طرد می‌کنند و هیچ‌یک دیگری را تحمل نمی‌کند.

شاید بتوان گفت هنگامی که تعارض شدت یافت به گونه‌ای که هیچ‌یک، حاضر به تحمل دیگری نبود، تضاد اتفاق می‌افتد.

### ۲-۳. رقابت

در تعارض، هر یک از دو طرف نوعی رفتار بازدارنده صورت می‌داد و هر کدام برای دست‌یابی به هدف خویش، مانع دیگری می‌شد، نه آن‌گونه که حاضر به تحمل وی نباشد، چنان‌که در تضاد گفته شد؛ اما تفاوت تعارض و رقابت آن است که «رقابت یعنی هم‌چشمی بین دو گروه در دست‌یابی به یک چیز ممتاز یا ارزشمند، در حالی که در تعریف واژه‌ی تعارض چنین فرض می‌شود که یک گروه مستقیماً مانع از این می‌شود که گروه دیگر به هدف خود برسد.» (دفت، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶).

برخی از صاحب‌نظران مدیریت، ویژگی‌های هر یک از تعارض و رقابت را چنین برشمرده‌اند: در تعارض، اهداف گروه در معرض خطر قرار دارد، خصومت آشکار است و قوانین و مقررات را نقض می‌کنند. در رقابت، گروه‌ها به دنبال یک هدف هستند، خصومت منتفی و یا ناچیز است و رفتار تحت کنترل قوانین و مقررات است (مورهد و گریفین، ۲۰۰۱، ص ۲۹۷).

در رقابت معمولاً هدف یکی است و رقبا می‌کوشند تا در رسیدن به هدف از یکدیگر پیشی گیرند. در عرصه‌ی رقابت سالم هیچ‌گاه یکی مانع دیگری در رسیدن به هدف نمی‌شود<sup>۱</sup> و اگر یکی مانع شد، رقابت ناسالم شکل می‌گیرد و اگر دو رقیب یا رقبای مانع دیگری در رسیدن به هدف شوند، در چنین حالتی رقابت شباهت زیادی به تعارض پیدا می‌کند و با کمی مسامحه (به دلیل یکی بودن هدف)، می‌توان آن را تعارض نامید.

### ۳. مکاتب فکری درباره‌ی تعارض

بعد از تحلیل معنای تعارض و بیان تفاوت آن با تضاد و رقابت، اکنون جا دارد این سؤال مطرح شود که آیا تعارض امری مطلوب و پسندیده است یا پدیده‌ای نامطلوب و ناپسند؟ درباره‌ی تعارض سه دیدگاه وجود دارد که ذیلاً مطرح می‌شود:

**۳-۱. دیدگاه سنتی:** در این دیدگاه فرض بر این گذاشته می‌شود که تعارض، بد و پدیده‌ای غیر ضروری و نامطلوب است و با واژه‌هایی از قبیل سرکشی، تمرّد، تخریب، بی‌منطقی، خشونت و بی‌حرمتی، مترادف است. بر اساس این دیدگاه تعارض باید سریعاً متوقف و حتی

۱. هر چند به صورت طبیعی رسیدن یکی به هدف، مانع دیگران در نیل به هدف می‌شود؛ مثلاً وقتی یکی به خط پایان رسید و برنده شد، دیگران بازنده خواهند بود.

کلیه‌ی زمینه‌های بروز آن نیز برطرف شود.

**۲-۳. دیدگاه روابط انسانی:** بر اساس این دیدگاه، وجود تعارض در گروه‌ها و سازمان‌ها یک رویداد طبیعی است که به طور مکرر رخ می‌دهد و به همین دلیل، پذیرش آن توصیه می‌شود؛ یعنی باید موجودیت تعارض را پذیرفت. طبق این دیدگاه تعارض نه تنها چیز بدی نیست، بلکه این توانایی بالقوه را نیز دارد که در تعیین عملکرد، نیروی مثبت به حساب آید.

**۳-۳. دیدگاه تعامل‌گرایان:** بر اساس این دیدگاه، علاوه بر آن‌که تعارض نیروی مثبت در گروه است، وجود آن برای عملکرد مؤثر گروه نیز ضروری است و به همین دلیل تعارض مورد تشویق قرار می‌گیرد.

یک سازمان عاری از تعارض، احتمالاً سازمانی ایستا، بی‌تحرک و غیر حساس نسبت به ایجاد تغییرات است در حالی که تغییر مقدمه‌ی بهبودی است. هنگامی که تعارض منجر به جست‌وجو و دستیابی به روش‌های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را برهم زند، سازنده و مفید است. تغییر هم نیاز به محرک دارد و محرک همان تعارض است؛ زیرا برای مساعد شدن شرایط شروع تغییر، باید میزانی از نارضایتی از وضع موجود، وجود داشته باشد (رابینز، ۱۹۹۸، ۴۱۴).

با این بیان، تعارض پدیده‌ای مثبت و ضروری است اما آیا هر نوع تعارضی مثبت است و برای سازمان ضرورت دارد یا برخی تعارضات چنین هستند؟ پاسخ به این سؤال را باید در مبحث زیر جست‌وجو کرد.

#### ۴. تعارض و اثربخشی

ساده‌اندیشی است اگر تصور شود تمامی تعارضات مثبت و مفیدند. یقیناً تعارضاتی وجود دارند که اثربخشی منفی دارند. بر اساس نظریه‌ی تعامل‌گرایان، مدیریت باید درصدد کاهش تعارضات منفی برآید؛ به تعبیر روشن‌تر، کارمدیر ایجاد محیطی برای تعارض سازنده است، اما نباید اجازه دهد چنین تعارضاتی به حد افراط برسد که سازمان را دچار نوعی بیماری و آسیب کند. پس دو نوع تعارض وجود دارد که یکی سازنده و دیگری مخرب است و مدیران باید تعارض سازنده را ایجاد و تعارض مخرب را محو کنند.

اما کدام تعارض سازنده و کدام مخرب است تا مدیر با ایجاد اولی و طرد دومی تعارض را مدیریت نماید؟ به عبارت دیگر، کدام تعارض کارکردی و کدام غیر کارکردی است؟

صاحب نظران معتقدند که تعارض در سطح پایین و بالا مخرب و غیر کارکردی است و موجب کاهش اثربخشی و سطح عملکرد افراد می شود. در عوض، تعارض در سطح متوسط (نه بالا و نه پایین) سازنده و مفید است و باعث افزایش اثربخشی در سازمان می شود. این مطلب در جدول زیر به خوبی نشان داده می شود (همان، ص ۴۱۵).

سطح تعارض	نوع تعارض	ویژگی داخل سازمان	نتایج اثربخشی
کم و یا هیچ	مخرب	بی تحرک، رکود، عدم حساسیت، بی تغییر	کم
بهینه	سازنده	پر تحرک، خودمنتقد، مبدع	زیاد
زیاد	مخرب	مغشوش، آشوب زده، بدون همکاری	کم

با توضیحات داده شده، مشخص گردید که نظریه ی تعامل گرایان در واقع تجویز مدیریت تعارض است. مدیران آن جا که تعارض ناچیز است و یا اصلاً وجود ندارد باید با ایجاد و افزایش آن به سازمان حیات و تحرک بخشند و نوآوری را تجدید و تقویت کنند و آن جا که تعارض در حد بالایی است آن را تعدیل کنند و تحت کنترل خویش درآورند و بدین ترتیب تعارض را مدیریت نمایند.

## ۵. پیامدهای تعارض

برخی پیامدهای تعارض مثبت و سودمند و برخی نیز مخرب و زیانبار محسوب می شوند. نتایج مخرب تعارض آن است که ارتباطات میان افراد ضعیف می شود، جو عدم اعتماد و سوء ظن بین افراد به وجود می آید، فاصله ی بین افراد افزایش می یابد، عده ای از افراد احساس شکست می کنند، گروه ها و افراد به منافع جزئی و محدود خود توجه می کنند، به جای کار جمعی مقاومت به وجود می آید، تغییرات شغلی زیاد می شود و از همه مهم تر، موجب هدر رفتن وقت و انرژی سازمان می شود و هماهنگی را تضعیف می کند.

عمده ترین پیامدهای مثبت تعارض نیز عبارت اند از: تغییرات را تحریک می کند، خلاقیت و نوآوری را پرورش می دهد، مباحث و اهداف را روشن می کند، ارتباطات بهتر و مناسب تری را ممکن می سازد، و انرژی داخل واحدها را افزایش می دهد (حقیقی، ۱۳۸۰، ص ۳۷۴).

این نتایج و پیامدها را نویسندگان مدیریت مطرح کرده اند، لکن سؤال اصلی این است که کدام برداشت از تعارض چنین آثاری دارد؟ آیا صرف اختلاف دیدگاه موجب تضعیف ارتباطات،

سوءظن بین افراد و در نتیجه هدر دادن وقت و انرژی سازمان می‌شود؟ از سوی دیگر، آیا اختلافی که منتهی به رفتار بازدارنده از سوی هر یک از متعارضین شود و هر یک بکوشد تا مانع دیگری در رسیدن به هدف شود و در نتیجه ارتباط میان آنها به وسیله‌ی نزاع و کشمکش به چالش کشیده شود می‌تواند خلاقیت و نوآوری را پرورش دهد و ارتباطات بهتر و مناسب‌تری را ایجاد نماید؟ متأسفانه تحلیل مناسب و دقیقی از تعارض صورت نگرفته و صرفاً یک سلسله تجارب تحقیقی کنار هم گرد آمده‌اند. البته در میان عبارات گاهی خلط‌هایی نیز صورت گرفته است، مثلاً به جای تعارض کلمه‌ی تضاد آمده است. گاهی نیز کلمه‌ی رقابت و یا اختلاف دیدگاه در ارائه‌ی نتایج مثبت تعارض، به کار برده شده است. ممکن است چنین تصور شود که آثار زیانبار، مربوط به تعارض مخرب و آثار مفید مربوط به تعارض سازنده و کارکردی است؛ یعنی تعارض سازنده و کارکردی آثار مثبت مذکور را به دنبال دارد و تعارض مخرب و غیر کارکردی نیز آثار منفی ذکر شده را. در این صورت چیزی عوض نمی‌شود و مطلب تازه‌ای نیز افزوده نمی‌گردد جز آن‌که در تشخیص تعارض سازنده و مفید دچار ابهام و سردرگمی می‌شویم و به اعتراف آقای رایبیز «وجه تمیز بین سازنده یا مخرب بودن نمی‌تواند به صورت یک خط مشخص، روشن و دقیق باشد. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه‌ی شرایط قابل قبول یا مردود باشد. ممکن است یک نوع یا یک مقدار از تعارض که در یک گروه خاص موجب بهبود عملکرد می‌شود، در گروه دیگری (با در همین گروه در زمان دیگری) بسیار مخرب باشد.» (رایبیز، ۱۹۹۸، ص ۴۴۷).

پس ملاک تشخیص تعارض سازنده از مخرب چیست؟ همین نویسنده ملاک یا شاخص اصلی را عملکرد گروه می‌داند و می‌گوید در مکتب تعامل، نظر یا مقصود این نیست که هر نوع تعارضی خوب است، بلکه برخی از تعارض‌ها هدف گروه را تأیید و تقویت می‌کنند و عملکرد را بهبود می‌بخشند که این نوع تعارض‌ها را سازنده می‌نامند؛ از سوی دیگر، تعارض‌هایی هم هستند که مانع از عملکرد خوب گروه می‌شوند که این‌ها را مخرب می‌نامند (همان، ص ۴۴۷).

تا اینجا دو شاخص برای سازنده و یا مخرب بودن تعارض مطرح گردید که یکی در مبحث تعارض و اثربخشی عنوان شد و آن این‌که اگر تعارض در حد بالا و پایین باشد موجب کاهش عملکرد و اثربخشی می‌گردد و اگر در حد بهینه باشد باعث افزایش عملکرد و اثربخشی می‌شود. شاخص دوم این‌که، ملاک سازنده و یا مخرب بودن تعارض، عملکرد است؛ اگر عملکرد را افزایش دهد سازنده و اگر کاهش دهد مخرب است. ملاحظه می‌کنید که در یکی، ملاک، میزان



تعارض و در دیگری نتیجه و آثار تعارض است و این‌ها یکی نیستند؛ یعنی دو ملاک و شاخص کاملاً متفاوت وجود دارد و ممکن است در مواردی ناسازگار باشند؛ مثلاً تعارض در حد متوسط، کاهش عملکرد را به دنبال داشته باشد و یا تعارض در حد پایین عملکرد بالا و اثربخشی را در پی داشته باشد. آیا در این موارد باید تعارض را مخرب دانست یا سازنده؟

### ۶. رویکرد اسلامی به تعارض

پیش از بیان دیدگاه اسلامی درباره‌ی تعارض ذکر دو نکته لازم است: اول آن‌که با توجه به دو نوع برداشت متفاوت از تعارض، باید هر دو به منابع دینی عرضه و دیدگاه دینی درباره‌ی هر یک به صورت جداگانه بحث و بررسی شود. دیگر این‌که آنچه در این نوشتار بدان توجه می‌شود، تعارض در درون جامعه‌ی اسلامی به عنوان یک سازمان کلان است و هر نتیجه‌ای که عاید می‌گردد به سطح خرد، یعنی سازمان نیز می‌توان 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.

#### ۶-۱. اختلاف نظر

اختلاف نظر پدیده‌ای شایع در زندگی اجتماعی بشر است و همچون اختلاف سلیقه و ذوق، امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است.

این اختلاف، ریشه در نوع آفرینش انسان‌ها دارد و درجه‌ی فکر، اندیشه و احساس افراد، بیش از هر چیز بسته به میزان عقل و احساسی است که از سوی خالق حکیم در بشر به ودیعه گذاشته شده است؛ هر چند از عواملی هم‌چون محیط خانواده و جامعه نیز متأثر است. اساساً زندگی اجتماعی بدون اختلاف و تفاوت‌انظار و سلیقه‌های تحقّق خارجی ندارد. سازمان نیز که بستر زندگی اجتماعی و کاری کارکنان است از این قاعده مستثنایست؛ 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.

درباره‌ی اختلاف نظر، ذوق و سلیقه، آنچه اهمیت دارد روش برخورد با آن است؛ به تعبیری، اگر اختلاف، درست مدیریت شود، نتایج بسیار خوبی را به همراه خواهد داشت و چنانچه با آن برخورد حذفی شود و یا به نتیجه‌گیری درستی منتهی نشود، ممکن است آثار زیانباری در پی داشته باشد.

اگر اختلاف مقدمه و گذرگاهی باشد برای مکانیزم گفتمان و تضارب آرا، چنین اختلافی موجب رشد و خلاقیت و سرانجام ارتقای سطح سازمان می‌شود و اگر به اختلاف نظر هیچ بهایی داده نشود و برای قلع و قمع آن و سرکوب آرا اقداماتی صورت گیرد و حتی زمینه‌ی 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 سازمان به رشد و خلاقیت برسد؛ زیرا در چنین فضایی افراد نظر خود را ابراز نمی‌دارند و از اظهار آن می‌هراسند و یا به دلیل عدم توجه مدیران، رغبتی در بیان دیدگاه‌های خود ندارند و اصلاً افراد لزومی نمی‌بینند که فکر کنند و برای خود نظری داشته باشند و درست به همین دلیل سازمان از خلاقیت و پیشرفت بازمی‌ماند و کارکنان نیز از رشد فکری محروم می‌شوند.

قرآن کریم کسانی را که به استقبال نظریات دیگران می‌روند و آنها را به اصطلاح غربال می‌کنند و بهترین نظر را برمی‌گزینند و از آن پیروی می‌کنند، بشارت می‌دهد و آنها را هدایت شده‌ی پروردگار و خردمند معرفی می‌کند و می‌فرماید: ﴿فَبَشِّرْ عِبَادِ \* الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُ 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، ۱۷-۱۸).

در این آیه، خداوند هدایت شدگان و خردمندان را کسانی می‌داند که پس از استماع آرا و انظار مختلف، بهترین آنها را برمی‌گزینند و از آن پیروی می‌کنند.

زمینه‌ی انتخاب بهترین‌ها، تعدد آرا و انظار است و به طور مسلم تعدد آرا ملازم با تفاوت و اختلاف میان آنهاست. اگر آرا با هم اختلاف نداشته باشند، تعددی هم در کار نخواهد بود اختلاف و یا تعدد آرا زمینه انتخاب بهترین رأی را فراهم می‌سازد و از این طریق موجب رشد و شکوفایی می‌گردد.

هم چنین از آیه استفاده می‌شود که اختلاف و یا تعدد آرا به منزله‌ی پلی برای رسیدن به بهترین‌هاست و لذا مطلوبیت دارد، اما اگر چنین عبور و گذاری صورت نگیرد، طبیعی است که نمی‌توان اختلاف انظار را مطلوب دانست هر چند منافاتی با طبیعی بودن آن نیز نخواهد داشت. نکته‌ای که در کلمه‌ی «استماع» (گوش دادن)، در آیه‌ی شریفه وجود دارد آن است که در این واژه گوش دادن همراه با دقت در سخن دیگری است. به بیان دیگر استماع با سماع تفاوت دارد. سماع یعنی به گوش رسیدن (شنیدن)، اما استماع یعنی با دقت گوش فرادادن و در سخن دیگری

تأمل کردن. در وادی اختلاف نظر، برخی تنها حرف خود را می‌زنند و دقتی در سخنان طرف مقابل نمی‌کنند، همین امر باعث تکرار سخنان می‌شود و نتیجه‌ی مطلوبی نیز عاید نمی‌گردد، به‌ویژه اگر تبدیل به مجادله شود و هر کدام بخواهند به هر نحوی، سخن خود را به کرسی بنشانند و آن را به طرف مقابل بقبولانند و در این صورت نتایج نامطلوبی نیز محصول این اختلاف خواهد بود.

کلمه‌ی «قول» در آیه‌ی شریفه، سخن را محور قرار می‌دهد، صرف نظر از این که گوینده‌ی سخن چه کسی باشد؛ به بیان دیگر آنچه از نظر اسلام اهمیت اساسی دارد سخن و یا نظر است و گوینده مدخلیتی ندارد؛ بنابراین باید سخن یا نظر دیگران را استماع کرد، آنگاه بهترین را انتخاب و از آن پیروی کرد. البته ممکن است شخص، خود داخل در حوزه‌ی اختلاف باشد و یا خارج از حوزه‌ی اختلاف با آن برخورد کند، ولی این هیچ گونه تفاوتی در نحوه‌ی مواجهه با اختلاف پدید نمی‌آورد.

شاید چنین تصور شود که صرف وجود آرای متفاوت و متضاد در یک موضوع خاص، نام تعارض را به خود نمی‌گیرد. تعارض هنگامی روی می‌دهد که میان افرادی که با هم اختلاف نظر دارند نوعی رویارویی نیز وجود داشته باشد، یعنی هر یک از آنان مخالفت خود را با نظر دیگری ابراز کند؛ برای مثال هنگامی که افراد برای انتخاب نامزد مورد نظر خویش، رأی خود را به صندوق می‌اندازند؛ صرف تعدد و تغایر آرا بدون هیچ گونه رودررویی میان رأی‌دهندگان، موجب نمی‌شود که ما آنها را متعارض بدانیم؛ ولی هنگامی که طرف‌داران یک نامزد با طرف‌داران نامزد دیگر، رودرروی یکدیگر قرار گرفتند و نظر مخالف خود را نسبت به انتخاب نامزد دیگر ابراز داشتند در این صورت تعارض تحقق یافته است.

در پاسخ باید گفت که اولاً، اختلاف نظر معمولاً جدای از نوعی مقابله اتفاق نمی‌افتد، بلکه همراه با آن، افراد نیز مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند و در عمل رودررویی تحقق می‌یابد. ثانیاً، صرف تعدد آرا موجب انتخاب بهترین‌ها نمی‌شود. اختلاف آرا تا مادامی که صاحبان رأی در مقابل یکدیگر قرار نگرفته و در مقام دفاع از مراد خویش برنیایند شکل نمی‌گیرد و خلاقیت و شکوفایی نیز به بار نخواهد آمد؛ زیرا رودررویی افراد با یکدیگر است که آنها را به چالش کشیده و به تلاش در جهت اثبات مدعای خود وامی‌دارد. اگر رویارویی نباشد افراد تحریک نمی‌شوند و در نتیجه خلاقیتی از خود بروز نمی‌دهند. خلاقیت، محصول فکر و اندیشه است و تفکر در مواجهه با تنگنای مقابله با رأی دیگران زمینه انتخاب بهتر را فراهم می‌سازد و

اصطلاح تضارب و مقایسه‌ی آرانیز همین معنا را به ذهن تداعی می‌کند. کلام امیرمؤمنان علی علیه السلام نیز ناظر به همین مطلب است که فرمودند: «اضربوا بعض الرؤی ببعض یتولد منه الصواب؛ تضارب آرا (رایزنی) کنید تا اندیشه‌ی درست متولد شود.» (آمدی، ج ۲۵۶۷، ۱۳۳۷). از این روایت می‌توان استفاده کرد که اختلاف نظر باعث خلاقیت و ابتکار می‌شود، آن هم در صورتی که از مکانیزم تضارب آرا و رایزنی استفاده شود. برخورد آرا و نظریات مختلف در فضایی کاملاً سالم، زمینه‌ی تشخیص دیدگاه‌های درست از نادرست و دستیابی به نظریات صحیح را فراهم می‌سازد و موارد خطا را نیز معرفی می‌کند؛ از این رو آن حضرت در جای دیگر می‌فرماید: «من استقبل وجوه الآراء عرف مواقع الخطاء؛ آن کس که از آرا (و نظریات مختلف) استقبال کند، زمینه‌های اشتباه و مواضع لغزش‌ها را خواهد شناخت.» (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۳). بر این اساس، در تضارب آرا، افراد متوجه اشتباهات احتمالی خود می‌شوند و حقیقت برای آنان روشن می‌گردد.

برخی، کلام امام را این گونه معنا کرده‌اند که هر کس از دلایل و علل آرا استقبال کند، زمینه‌های اشتباه را خواهد شناخت؛ یعنی قدری عمیق‌تر به مسئله بنگرد و تنها به اخذ نظریات بسنده نکند، بلکه قوت و صحت دلیل آن را نیز بررسی کند. نکته حایز اهمیت آن‌که انجام چنین فرایندی محتاج فضایی کاملاً سالم است و در غیر این صورت تضارب آرا منتهی به خلاقیت و نظر صحیح نمی‌شود؛ از این رو نیاز به مدیریت تعارض ضروری است تا اولاً، زمینه‌ی تضارب فراهم آید و ثانیاً، فضای حاکم بر نظریات به گونه‌ای طراحی و هدایت شود که افراد به راحتی بتوانند نظریات خود را بیان کنند و از نظریات دیگران نیز مطلع شوند.

مدیریت تعارض پس از تضارب آرا در محیطی آرام و دور از تنش با جمع‌بندی نظریات به انتخاب بهترین خواهد رسید؛ از این رو امام علیه السلام می‌فرماید: «اضمم آراء الرجال بعضها الی بعض ثم اختر اقربها من الصواب وابعدها من الارتیاب؛ آرای افراد را به یکدیگر ضمیمه کن و نزدیک‌ترین آنها به واقع و دورترین آنها از شک و سرگردانی را انتخاب کن.» (حر عاملی، ۱۴۱۲، ج ۹، ص ۴۲۹).

در میان روایات معصومین علیهم السلام روایتی وجود دارد که از مخالفت و اختلاف با شخص عاقل بر حذر داشته و آن را موجب سختی و رنج دانسته است. امام صادق علیه السلام به نقل از رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم

می فرماید: «مشاوره العاقل الناصح یمن و رشد و توفیق من الله عزّ و جلّ فاذا اشار عليك الناصح العاقل فایاک و الخلاف فان فی ذلك العطب؛ مشورت با شخص عاقل خیرخواه، رشد و برکت و توفیق الهی است؛ پس هرگاه عاقل خیرخواه به چیزی اشاره کرد از مخالفت او برحذر باش، زیرا در این مخالفت رنج و سختی است.» (مجلسی، ۱۴۱۳، ج ۹۱، ۲۵۴).

## ۲-۶. سیره‌ی رسول خدا ﷺ درباره‌ی اختلاف

سیره‌ی مدیریتی رسول خدا ﷺ چنان بود که بستر مناسبی را برای طرح انظار فراهم می ساخت و افراد به راحتی نظر می دادند و حتی در مواردی نظری مخالف نظر حضرت ارائه می شد که به دلایلی آن را می پذیرفتند. قضیه‌ای که در ذیل می آید نمونه‌ای از این موارد است.

در سال سوم هجرت، حوادثی رخ داد که شاید مهم ترین آنها نبرد اُحُد بود. این نبرد نمونه‌ی روشنی از دفاع مردانه‌ی مسلمانان پاک دامن و رشید از حریم مقدس اسلام و آیین یکتاپرستی است. مشرکان مکه روز پنجشنبه پنجم شوال سال سوم هجری در دامنه‌ی کوه اُحُد به منظور انتقام جنگ بدر پیاده شدند و متعاقب آن پیامبر در یک انجمن بزرگ که افسران و سربازان دلیر ارتش اسلام در آن جا گرد آمده بودند با صدای رسا فرمودند: نظریات خود را در طرز دفاع از حریم آیین یکتاپرستی بیان کنید. عبد الله بن ابی نظریه‌ی قلعه‌داری را پیشنهاد کرد. منظور از قلعه‌داری این بود که مسلمانان از مدینه بیرون نروند و از برج‌ها و ساختمان‌های شهر برای دفاع استفاده کنند. زنان از بالای بام‌ها و برج‌ها به روی دشمن سنگ بریزند و مردان در کوچه‌ها تن به تن نبرد کنند. پیران و سالخورده‌گان این نظر را تأیید می کردند، ولی جوانان، خصوصاً آنهایی که در نبرد بدر شرکت نکرده بودند و فکر نبرد را در سر می پروراندند با این نظر سخت مخالف بودند و می گفتند: این طرز دفاع باعث جرأت دشمن می شود. این دسته اصرار می کردند که ارتش اسلام از شهر بیرون برود و در خارج شهر مردانه بجنگد (سبحانی، ۱۳۵۱، ۴۵۰).

پیامبر گرامی اسلام با مشارکت دادن اصحاب، زمینه را برای اظهار نظر و بیان دیدگاه‌ها فراهم ساختند که نتیجه‌ی آن ارائه‌ی دو نظر مخالف بود و آن حضرت نظر اکثریت را برگزیدند.

ملاحظه می کنید که پیامبر ﷺ اولاً خود زمینه‌ی اختلاف را ایجاد و سپس آن را مدیریت کردند. اساساً تصمیم‌گیری مشارکتی باعث ایجاد اختلاف و در مواردی تنش می‌گردد، ولی چنانچه مدیریت خوبی آن را هدایت کند از مقبولیت بالایی برخوردار خواهد بود.

### ۷. نتیجه

با توجه به دو نوع برداشت از تعارض که یکی ناظر به اختلاف نظر و دیگری ممانعت رفتاری بود، نتیجه این شد که اختلاف نظر امری مطلوب و موجب رشد و خلاقیت می شود و وجود آن برای پیشرفت سازمان ضروری است، منتهی این تعارض و اختلاف نظر باید کنترل و به تعبیر بهتر، مدیریت شود و اگر چنین اختلافی کنترل و مدیریت نشود؛ ممکن است پیامدهای نامطلوبی برای سازمان داشته باشد.

### ۸. پیشنهاد

آنچه گذشت بررسی دیدگاه اسلامی درباره ی برداشت اول از تعارض، یعنی اختلاف نظر بود، اما دیدگاه اسلامی درباره ی برداشت دوم چیست؟ چنانچه اختلاف از حوزه ی نظر به رفتار منتهی شود و هر یک از طرفین در جهت دست یابی به هدف و منافع خویش بکوشد و از رسیدن دیگری به هدف ممانعت نماید - زیرا وی را مانعی بر سر راه منفعت و هدف خویش احساس می کند - در این صورت تعارض رفتاری (برداشت دوم) تحقق می یابد. سؤال این است که آیا چنین تعارضی از دیدگاه اسلام مطلوب است یا نامطلوب؟ پاسخ به این پرسش نیاز به پژوهش دیگری دارد.

### فهرست منابع و مآخذ

۱. قرآن کریم
۲. نهج البلاغه
۳. آمدی، عبدالواحد. غررالحکم و دررالکلم. تهران، حافظ، (بی تا).
۴. حرّ العاملی، محمد بن حسن، (۴۱۲ق). وسائل الشیعه. بیروت، دار احیاء التراث العربی.
۵. سبحانی تبریزی، جعفر، (۱۳۵۱). فروغ ابدیت. قم، دارالتبلیغ اسلامی.
۶. مجلسی، محمدباقر، (۴۰۵ق). بحارالانوار. بیروت، دار احیاء التراث العربی.
۷. مطهری، مرتضی، (۱۳۶۳). نقدی بر مارکسیسم، تهران، صدرا.
8. Daft, Richard; *organizational Theory & Design*, New York; West 1995.
9. Griffin (1996). *Management*, Boston: Houghton Mifflin, of organizational Behavior; Engle Wood 1996.
10. Moorhead, Gregory, Ricky W. Griffin, (2001). *Organizational Behavior: Management People and organizational Behavior: Management People and Organizations*; Houghton Mifflin;
11. Robbins; Stephen, p.(1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*; New Jersey: Prentice - Hall.
12. Schermerhorn, John R. Janes G. Hunt, Richard N. O Sborn, (1997). *Organizational Behavior*; New York: John Wiley.