

## مقدمه

امروزه یکی از مباحث مهم در حوزه رفتار سازمانی، بروز تعارض در سطوح مختلف سازمان و چگونگی مدیریت آن است. در این خصوص، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد؛ برخی تعارض را به‌طور کلی منفی و مخرب می‌دانند؛ اما برخی نیز معتقدند که منفی و مثبت بودن تعارض، به کارکرد آن بستگی دارد؛ یعنی در صورت افزایش عملکرد گروه و سازمان، مثبت، و در صورت کاهش عملکرد، منفی و مخرب است (رابینز، ۲۰۰۳، ص ۱۷۰-۱۶۹). به‌رحال، تعارض به‌صورت یک رفتار منفی، می‌تواند در سازمان‌ها خود را نشان دهد و موجب اتلاف وقت و نیروی افراد و گروه‌ها، و انحراف فعالیت‌های سازمانی از اهداف سازمان شود. بنابراین، پیشگیری از این‌گونه رفتار در سازمان‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر است.

نحوه مدیریت و پیشگیری از تعارض، به عواملی چون فرهنگ، پیش‌فرض‌ها و افکار مدیر بستگی دارد (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۷۳). سازمان‌های اسلامی، به دلیل تفاوت زمینه‌های فکری و فرهنگی با سازمان‌های غیراسلامی، نیازمند شیوه‌های پیشگیری منحصر به خود می‌باشند؛ از این‌رو در مدیریت اسلامی باید بر اساس مبانی فکری و ارزشی اسلامی این شیوه‌ها را جست‌وجو کرد. سیره عملی پیامبر ﷺ در برخورد با تعارضات میان افراد در جامعه دینی و میان گروه‌های مختلف مسلمانان، می‌تواند یکی از منابع مهم در این خصوص باشد.

بنابراین، این پژوهش با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی، به مطالعه سیره پیامبر ﷺ می‌پردازد و با بررسی نمونه‌های تعارض در عصر آن حضرت و تحلیل آنها، به دنبال پاسخ به این پرسش است که پیامبر اکرم ﷺ چگونه از تعارض میان افراد و میان گروه‌ها پیشگیری می‌کرد و چه شیوه‌هایی را در این باره به کار می‌برد؟

## ماهیت تعارض و رابطه آن با همکاری

تعارض، در لغت به معنای اختلاف داشتن، متعارض یکدیگر شدن و خلاف یکدیگر آمدن خبر است (دهخدا، ۱۳۳۷، ج ۱۵، ص ۷۵۱)؛ و در اصطلاح مدیریت، تعاریف متفاوتی از تعارض وجود دارد. دسته‌ای از این تعاریف‌ها به بعد فردی توجه دارند و تعارض را یک حالت روانی درون یک فرد می‌دانند. این نوع تعارض، از محل بحث این پژوهش خارج است. دسته‌ای دیگر، تعریف‌هایی هستند که به بعد اجتماعی توجه دارند و آن را حالت و رفتاری می‌دانند که میان دو یا چند فرد یا گروه اتفاق

## بررسی شیوه‌های پیشگیری از تعارض سازمانی در سیره نبوی ﷺ

فرهاد علی‌زاده\* / محمد تقی نوروزی\*\*

### چکیده

سوء مدیریت در مواجهه با تعارض، می‌تواند هزینه‌های مادی و معنوی زیادی را بر سازمان‌ها تحمیل کند. مدیران می‌توانند پیش از وقوع و شکل‌گیری تعارض منفی در سازمان، عوامل بروز آن را شناسایی و با به‌کارگیری شیوه‌های مناسب، آنها را مدیریت کنند. بدین‌صورت، پیشگیری می‌تواند بخشی از مدیریت تعارض باشد پیشگیری مؤثر از تعارض در سازمان‌های اسلامی، منوط به شناخت شیوه‌های مناسبی است که از منابع اسلامی، به‌ویژه سیره پیامبر ﷺ استنباط می‌شود. این مقاله، به‌منظور دستیابی به شیوه‌های پیشگیری از تعارض، با روش توصیفی - تحلیلی به مطالعه سیره پیامبر ﷺ پرداخته و به این نتیجه رسیده است که آن حضرت در جلوگیری از تعارض و اختلاف میان افراد و گروه‌ها، به مدیریت عوامل فردی و سازمانی (محیطی) این رفتار می‌پردازد و با روش‌های مناسب، بینش‌ها، ارزش‌ها و انگیزه‌های افراد یا وضعیت‌های تعارض‌ساز را تغییر می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: تعارض، مدیریت تعارض، همکاری، سیره پیامبر ﷺ

\*falizadeh1353@yahoo.com

\*\*mtnoroz@yahoo.com

\* دانشجوی دکتری مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

\*\* استادیار گروه مدیریت مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی

می‌افتد. این نوع تعارض، مدنظر پژوهش پیش‌روست. به‌هرحال، تعارض رفتاری است که در مسابقات، بازی‌ها، عدم توافق‌ها، مجادله‌ها، مشاجرات لفظی، رقابت‌ها، درگیری‌ها و جنگ‌ها ظاهر می‌شود (ایزدی، ۱۳۷۹، ص ۱۳). بنابراین، در تعریف جامع می‌توان گفت: «تعارض، فراگردی است که در آن، تلاش عمدی شخص الف برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص ب از طریق نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص ب در دستیابی به هدف‌ها یا افزایش منافعش منجر می‌شود» (رایبیز، ۱۹۹۸، ص ۴۳۲). همکاری، فرایندی است که در آن، افراد و گروه‌ها برای رسیدن به اهداف مشترک، با همدیگر کار می‌کنند (گرینبرگ و بارون، ۱۹۹۸، ص ۳۷۴). برخی، همکاری را متضاد تعارض می‌دانند غافل از اینکه متضاد تعارض، عدم تعارض، و متضاد همکاری، عدم همکاری است. حذف تعارض، اطمینان به همکاری نمی‌آورد و عدم همکاری نیز دلیل بر وقوع تعارض نیست. به‌کارگیری برخی از فنون افزایش همکاری، تعارض را کاهش می‌دهد؛ ولی حذف یکی از آنها، دیگری را ایجاد نمی‌کند (رایبیز، ۱۹۷۴، ص ۲۷).

### عوامل بروز تعارض

عواملی که موجب بروز تعارض در سازمان‌ها می‌شود، دو نوع‌اند: فردی و سازمانی.

### عوامل فردی

این عوامل از تفاوت‌های فردی ناشی می‌شوند. برخی از این تفاوت‌ها عبارت‌اند از:

**تفاوت‌های ادراکی:** در هر سازمان، ممکن است افراد در درک موضوعات مختلف، مانند مسائل سازمان، سلسله‌مراتب اداری و سازمانی، انگیزه‌ها و نیازها، شخصیت افراد، محیط، روش ارتباط، مفهوم اختیار و مسئولیت، دستورها، نگرش‌ها، با یکدیگر اختلاف داشته باشند (مشبکی، ۱۳۷۵، ص ۳۲۳).  
**ارزش‌ها و اصول اخلاقی:** تفاوت در ارزش‌ها و اصول اخلاقی می‌تواند منشأ عدم توافق‌ها باشد. بیشتر افراد، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول اخلاقی برای خود دارند. برخی از افراد، تمایل شدید به پذیرش دیگران دارند و با اصول اخلاقی آنان کنار می‌آیند؛ اما بعضی دیگر از افراد، دیگران را نمی‌پذیرند و به‌شدت به اصول خود پایبند می‌باشند. وقتی تعارضات، مبتنی بر ارزش‌ها و اصول اخلاقی باشد، به دلیل ماهیت شخصی اختلافات، عدم توافق شدیدی پیش می‌آید.  
**تفاوت در مهارت‌ها و توانایی‌ها:** نیروی کار، از افراد با سطوح مختلفی از مهارت‌ها و توانایی‌ها تشکیل شده است که می‌تواند زمینه تعارض در سازمان باشد؛ به‌ویژه هنگامی که مشاغل به هم وابسته باشند.

**شخصیت‌های متفاوت:** افراد، هنگام ورود به سازمان ویژگی‌های شخصیتی خود را نیز با خود می‌آورند. با توجه به امکان ترکیبات فراوان ویژگی‌های افراد، تعارض شخصیتی میان آنان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

موانع ارتباطی، احساسات و تفاوت‌های فرهنگی، از دیگر عوامل فردی بروز تعارض در سازمان هستند (نلسون و کوئیک، ۱۹۹۷، ص ۳۸۳-۳۸۲).

### عوامل سازمانی

این عوامل از ماهیت سازمان و نحوه سازمان‌دهی کار سرچشمه می‌گیرند. برخی از آنها عبارت‌اند از: **تخصص‌گرایی:** وقتی مشاغل، بسیار تخصصی شوند، کارکنان در کارهای معینی دارای مهارت می‌شوند و از کار دیگران آگاهی ناچیزی می‌یابند. در نتیجه، فقط بر انجام کار خود تأکید می‌کنند. این امر می‌تواند زمینه بروز تعارض را فراهم کند (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۴۴).

**منابع مشترک و کمیابی:** هرگاه چند فرد یا واحد، در منابع سهمی باشند، امکان بالقوه برای بروز تعارض وجود دارد. این امکان بالقوه، هنگام کمیابی منابع مشترک، به فعلیت می‌رسد.

**اهداف متفاوت:** هدف‌های کلی یک سازمان، به صورت هدف‌های عملیاتی درمی‌آیند و هر دایره‌ای اقدام به تأمین بخشی از آنها می‌کند ممکن است این اهداف با هم ناسازگار باشند و موجب بروز تعارض شوند.

**سلسله مراتب اختیارات:** ماهیت رابطه سنتی رئیس و مرئوس، سلسله‌مراتبی است. برای بیشتر کارکنان، این رابطه قابل قبول نیست؛ زیرا دوست ندارند دیگری به آنان بگوید که چه کار انجام دهند. **وابستگی کاری:** از جمله عوامل بروز تعارض در سازمان، وابستگی کارها و فعالیت‌هاست. وابستگی کاری وقتی اتفاق می‌افتد که دو یا چند گروه سازمانی، باید برای انجام وظایف خود، به یکدیگر وابسته باشند.

**تفاوت زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل:** در برخی از سازمان‌ها تفاوت زیادی بین وجهه و اعتبار مشاغل مدیریتی و دیگر مشاغل وجود دارد. این امر موجب رنجش کارکنان و ایجاد تعارض در سازمان می‌شود (نلسون و کوئیک، ۱۹۹۷، ص ۳۸۱ - ۳۸۲).

**ابهام در مسئولیت و پاسخ‌گویی:** اگر در سازمان روشن نباشد چه کسی مسئول انجام یک فعالیت معین است، هنگامی که کاری انجام نگیرد یا به‌درستی صورت نپذیرد، ممکن است به تهمت‌زنی به یکدیگر و تعارض بینجامد (رولینسون و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۴۰۵).

تنوع نیروی کار و عدم تجانس اعضا: در سازمانی که نیروی کار آن متنوع است، زمینه بسیاری از انواع تعارض وجود دارد؛ زیرا حجم زیادی از تعارضات، از تفاوت‌های فردی میان کارکنان نشئت می‌گیرد (نلسون و کوئیک، ۱۹۹۷، ص ۳۸۴).

رسمیت کم، نبود قوانین و مقررات، و عدم رسمی‌سازی، از این جهت که ابهام ایجاد می‌کنند، موجب بروز تعارض می‌شوند (رابینز، ۱۹۹۰، ص ۴۲۱-۴۱۹).

سیستم پاداش و ارزشیابی، توزیع قدرت (دفت، ۱۹۹۸، ص ۴۹۱)، و... از دیگر عوامل سازمانی بروز تعارض در سازمان می‌باشند.

مدیران به‌منظور پیشگیری اثربخش از تعارض، باید عوامل فردی و سازمانی آن را بشناسند و آنها را مدیریت کنند (نلسون و کوئیک، ۱۹۹۷، ص ۳۸۰). آنان برای این کار، باید هم از فنون تغییر نگرش‌ها و رفتار افراد، و هم فنون تغییر ساختار و روابط کاری تعارض‌ساز استفاده نمایند (جوج و جانز، ۱۹۹۹، ص ۶۶۵).

### شیوه‌های پیشگیری از تعارض در سیره پیامبر ﷺ

با توجه به عوامل بروز تعارض، شیوه‌های پیشگیری که از سیره پیامبر ﷺ استخراج شده‌اند را می‌توان در دو دسته فردی و سازمانی قرار داد.

#### الف) شیوه‌های فردی

این شیوه‌ها در تناظر با عوامل فردی بروز تعارض‌اند و برای تغییر در باورها، ارزش‌ها و نگرش‌های افراد، همچنین ایجاد انگیزه در افراد برای همکاری با دیگران، در سیره پیامبر ﷺ به‌کار رفته است. در ادامه، برخی از این شیوه‌ها را شرح می‌دهیم.

#### ۱. معرفی اهداف مشترک

افراد ممکن است از وجوه اشتراک خود با دیگران غافل باشند و فقط به تفاوت‌ها توجه کنند. در این صورت، با معرفی و توجه دادن به اهداف و باورهای مشترک، نسبت به دیگران نگرش مثبت پیدا می‌کنند و با آنها کمال همکاری را خواهند داشت. بر اثر همین اهداف مشترک بود که مردم مدینه برای میزبانی از مهاجران، از یکدیگر سبقت می‌گرفتند؛ تا اینکه کار به‌جایی رسید که چاره‌ای جز قرعه نداشتند (واقفی، ۱۴۰۹ق، ج ۱، ص ۳۷۸). دین اسلام، به هدفی مشترک تبدیل شد و وجود هدف

مشترک، از تعارض میان آنان جلوگیری می‌کرد. قیس بن خطیم، در جنگ جاهلی اوس و خزرج، به دست خزرجیان کشته شده بود. عده‌ای پس از اسلام آوردن ساکنان مدینه، سلاح قیس را نزد فرزندش فرستادند تا وی را تحریک کنند. او در پاسخ آنان گفت: «اگر دین اسلام نبود، بازگرداندن سلاح را ناپسند می‌شمردید» (ابن حجر، ۱۴۱۵ق، ج ۱، ص ۵۱۰). وی بر پایه التزام به آن مشترکات، حاضر نشد انتقام جاهلان را پی‌گیری کند. از این روایت، می‌توان پی برد که پس از ورود اسلام به یثرب، دین اسلام به‌مثابه هدف مشترک، عامل مهمی برای پیشگیری از اختلافات بوده است.

پیامبر ﷺ در نخستین پیمان خود با مردم مدینه، اهداف مشترک خود و آنان را بدین‌صورت ترسیم کردند: با رسول خدا پیمان بستیم که به خدا شرک نورزیم؛ دزدی و زنا نکنیم؛ فرزندانمان را نکشیم؛ به یکدیگر تهمت نزنیم؛ کار زشت انجام ندهیم و در کارهای نیک نافرمانی نکنیم (ابن هشام، بی‌تا، ج ۱، ص ۴۳۳). مهم‌ترین شیوه پیامبر ﷺ برای ایجاد وحدت و جلوگیری از اختلافات، قوت بخشیدن به گرایش توحیدی در جامعه و ایجاد یک عقیده مشترک به خداوند بود. بر اساس همین نگرش توحیدی، مسلمانان باید مطیع خداوند و رسول او باشند. این اطاعت، مهم‌ترین ثمره عقیده توحید و اساسی‌ترین اصل برای ایجاد وحدت و عدم اختلاف به شمار می‌رفت (جعفریان، ۱۳۸۳، ص ۴۳۶).

در این زمینه، گوستاولوبون می‌گوید:

پیامبر ﷺ توانست یک هدف مقدس واحدی برای تمام ملت‌های عرب بنا کند؛ ملت‌هایی که ایده مشترک در آنها وجود داشت. اسلام در میان ملت‌هایی که به آن ایمان آوردند، یک وحدتی ایجاد نمود؛ نظیر همان وحدتی که عشق به شهر روم برای رومیان ایجاد کرد. و در نتیجه همان وحدت، همگی آنان دارای مصالح و آرزوهای مشترکی شدند که در نتیجه، همان تلاش‌ها و کوشش‌ها به هدف واحدی متوجه شد؛ با اینکه پیش از آن دارای مصالح و آمال مختلفی بودند... (حسینی، ۱۳۷۹، ص ۲۰۹).

قرآن نیز این سیره پیامبر ﷺ را مورد تأیید قرار داده و آن را یکی از راهکارهای وحدت و همکاری می‌داند: «بگو: ای اهل کتاب! بیاید از آن کلمه حق که میان ما و شما یکسان است، پیروی کنیم که بجز خدای یکتا را نپرستیم؛ و چیزی را با او شریک قرار ندهیم؛ و برخی، بعضی دیگر را به‌جای خدا به ربوبیت نپذیریم...» (آل عمران: ۶۴)

در واقع، قرآن می‌آموزد که اگر کسانی حاضر نبودند در تمام اهداف مقدس با شما همکاری کنند، بکشید دست‌کم با تأکید بر اهداف مهم مشترک، همکاری آنها را جلب کنید (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۵۹۴).

حضرت در نامه‌هایی که به پادشاهان و بزرگان نصارا می‌نوشتند، به مشترکات میان اسلام و مسیحیت اشاره می‌کردند. ایشان در بخشی از نامه خود به هرقل، پادشاه روم، آیه یادشده را نوشتند و بر باور مشترک میان خود و آنان تأکید فرمودند (صالحی دمشقی، ۱۴۱۴ق، ج ۱۱، ص ۳۵۳). همین عبارت، در نامه آن حضرت به مقوقس فرمانروای قبط نیز بیان شده است (کلاعی، ۱۴۲۰ق، ج ۲، ص ۱۴).

یکی از مشترکاتی که پیامبر ﷺ از آن بهره برد، شعار «جئت بالحنفیه دین ابراهیم» بود؛ زیرا در جامعه جاهلی، عده‌ای از اعراب معتقد به دین حضرت ابراهیم ﷺ بودند و نام و یاد وی را گرامی می‌داشتند. از این رو استفاده پیامبر ﷺ از این واژه «حنیف» برای ایجاد پیوند میان خود و افراد، کارآمد بود (مجلسی، ۱۳۶۳، ج ۲۲، ص ۳۶).

## ۲. شفاف‌سازی

یکی از شیوه‌های مؤثری که رسول خدا ﷺ به منظور جلوگیری از تعارضات به کار می‌بردند، توجیه افراد نسبت به اهداف و تصمیمات خود بود. پیامبر ﷺ پیش از هر مأموریت نظامی، اصحاب خود را درباره هدف آن مأموریت، توجیه و آگاه می‌فرمود تا بدانند برای که، چرا و چگونه باید بروند (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۵، ص ۲۷).

پیامبر ﷺ در ابتدای دعوت علنی، با بیان اصول دعوت خویش، به صراحت به مسئله رهبری پس از خود نیز پرداخت؛ درحالی‌که اسلام در مرحله نوپایی بود و این برنامه در تصور سران قریش نیز نمی‌گنجید. پیامبر ﷺ در نهایت صراحت، هدف برنامه خود را ترسیم کرده و چیزی را پنهان نداشته است. معرفی اصول اساسی و معیار عدم انحراف افراد از این اصول، از افتادن افراد در دام اختلاف در این موارد جلوگیری می‌کند. آن حضرت به دو معیار اصلی (تمسک به قرآن و عترت) اشاره نمود تا افراد بعد از رحلت آن حضرت، به اختلاف و تفرقه دچار نشوند. ایشان در مناسبات مختلف، از جانشین خود خبر می‌داد (مفید، ۱۴۱۳ق، ج ۱، ص ۵۰).

در بیعت عقبه دوم، وقتی بیعت اهالی مدینه به انجام رسید، رسول خدا ﷺ دوازده نفر از آنان را به‌عنوان نقیب انتخاب کرد تا مسئول امور مربوط به قوم خود باشند و وظایف آنان را تشریح نمود؛ سپس به منظور دفع سوءظن‌ها و تعارضات، هدف خود را چنین بیان فرمود: «موسی از بنی اسرائیل،

دوازده نفر نقیب برگزید. پس مبادا یکی از شما از انتخاب دیگری ناراحت شود؛ چون جبرئیل است که انتخاب می‌کند» (ابن سعد، ۱۴۱۸ق، ج ۱، ص ۲۲۲).

وقتی انصار پس از فتح مکه احساس کردند رسول خدا ﷺ آنان را رها می‌کند و همراه قوم خود در مکه می‌ماند، رسول خدا ﷺ برای از بین بردن این تصور و جلوگیری از تعارض، فرمود: «اگر هجرت نبود، من خود را یکی از انصار می‌دانستم. اگر مردم راهی، و انصار راهی دیگر بروند، من راهی را خواهم رفت که انصار انتخاب کرده‌اند. انصار یاران نزدیک، و دیگران توده مردم هستند» (بیهقی، ۱۴۰۵ق، ج ۵، ص ۱۸۰). اگر پیامبر ﷺ مقصود خود را به‌طور روشن بیان نمی‌کردند، ممکن بود انصار، هم نسبت به مهاجران و هم به پیامبر ﷺ بدبین شوند و بر اثر آن، تعارض شکل بگیرد.

پیامبر ﷺ در جنگ حنین نیز با بیان روشن مقصود خویش، از اختلاف میان مسلمانان و تعارض آنان با خود، پیشگیری کرد. ایشان از غنایم به افراد تازه‌مسلمان - که به «مؤلفه القلوب» معروف شدند - بیشتر عطا کرد، ولی برای انصار سهمی نداد (ابن هشام، بی‌تا، ج ۲، ص ۴۹۶). سپس رسول خدا ﷺ همه انصار را جمع کرد و فرمود: «اگر مسئله هجرت نبود، خود را در زمره انصار قرار می‌دادم. آیا دوست ندارید دیگران همراه غنایم باشند و شما همراه رسول خدا ﷺ؟ این کار برای تألیف قلوب بود، نه برای قبیله‌گرایی و اعتنای به آنان» (حسینیان‌مقدم، ۱۳۸۸، ص ۱۶۶). بدین صورت، با بیان دلیل تصمیم خود، از اختلاف جلوگیری کرد.

## ۳. آگاهی دادن از پیامدهای تعارض منفی

یکی از عواملی که در تغییر نگرش افراد مؤثر است، آگاهی از نتیجه و پیامد کار می‌باشد. با تذکر پیامدهای تعارض، نگرش افراد عوض می‌شود و از تعارض خودداری می‌کنند. پیامبر ﷺ برای جلوگیری از اختلاف، مردم را از تفرقه و جدایی‌انذار کرده، از پیامدهای ناگوار آن خبر داده‌اند و فرمودند: «جماعت، مایه رحمت، و تفرقه موجب عذاب است» (پاینده، ۱۳۸۲، ص ۴۳۳).

در جای دیگر، اختلاف و دوری از مردم را عامل خروج از جرگه اسلام و برگشت به جاهلیت دانسته‌اند و فرمودند: «هر که یک وجب از جماعت دور شود، خدا طوق مسلمانی از گردن وی بردارد» (برقی، ۱۳۷۱ق، ج ۱، ص ۹۴). البته منظور حضرت، جماعتی است که بر حق باشند (صدوق، ۱۳۷۶، ص ۳۳۳).

پیامبر هنگام حرکت به جنگ احد، در خطبه‌ای که برای سپاه اسلام خواندند، پیامد تعارض را متذکر شدند و فرمودند: «از اختلاف با یکدیگر بپرهیزید که مایه ضعف و ناتوانی است و خداوند آن را دوست ندارد» (واقعی، ۱۴۰۹، ج ۱، ص ۲۲۲-۲۲۳). بدین ترتیب، به دو پیامد ناگوار تعارض اشاره کردند: نخست، هدر رفتن انرژی گروه و افراد، و تضعیف عملکرد آنان؛ دوم، ناخشنودی خدای متعال از اختلاف. خدای متعال نیز این پیامد منفی، یعنی تضعیف سازمان و جامعه اسلامی را گوشزد کرده و می‌فرماید: «وَ أَطِيعُوا اللَّهَ وَ رَسُولَهُ وَ لَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَ تَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَ اصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ» (انفال: ۴۶)؛ و خدا و رسولش را اطاعت کرده با یکدیگر نزاع نکنید که بر اثر آن، زبون و ضعیف می‌شوید و قدرت و عظمت شما از میان می‌رود و در راه دین حق پایدار و صابر باشید که خداوند با صابران است.

رسول خدا ﷺ در روزهای آخر عمر خود نیز وقتی سپاه اسلام را به فرماندهی اسامه بن زید به جنگ رومیان می‌فرستادند، با آن حال بیماری بیرون آمدند و پس از تشویق لشکر به استقامت و پایداری، به پیامد اختلاف اشاره کردند و فرمودند: با یکدیگر نزاع و مخالفت نکنید که ناتوان خواهید شد (واقعی، ۱۴۰۹، ج ۳، ص ۱۱۱۷).

#### ۴. مبارزه با ارزش‌های جاهلی تعارض‌ساز

ارزشی که هر فرد یا گروه برای اشیا، اعمال، شیوه‌ها و پدیده‌های مختلف قائل است، می‌تواند جهت رفتار آنها را مشخص کند. برخی از ارزش‌ها و سنت‌های جاهلی، مانند تفاخر به نسب و خاندان، تکاثر به مال و خویشان، تحقیر زنان، و عصبیت قبیله‌ای باعث اختلافات می‌شد. برای نمونه، حمایت از افراد قبیله یک ارزش مهم تلقی می‌شد؛ اگرچه فرد مورد حمایت، ظالم هم بوده باشد. در تفکرهای جاهلی گفته می‌شد: برادرت را یاری کن؛ چه ظالم باشد، چه مظلوم (سبحانی، ۱۳۸۵، ص ۵۰).

مبارزه با قبیله‌گرایی و عصبیت، یکی از اقدامات رسول خدا ﷺ در تغییر ارزش‌های جاهلی بود. آن حضرت فرمودند: «دعوت‌کننده به عصبیت، پیکارگر از روی عصبیت و هر کسی که بر عصبیت بمیرد، از ما نیست» (سجستانی، ۱۴۰۹، ج ۲، ص ۷۵۳).

پیامبر ﷺ همواره مراقبت بود که در میان مسلمانان پای تعصبات قومی به میان نیاید. در جنگ احد، جوان مسلمان ایرانی به نام رُشید پس از وارد کردن ضربه‌ای به یکی از افراد سپاه دشمن گفت: «این ضربت را بگیر که منم یک جوان ایرانی.» پیامبر ﷺ ناراحت شد و عتاب کرد که چرا

نمی‌گویی: منم یک جوان انصاری؟ (واقعی، ۱۴۰۹، ج ۱، ص ۲۶۱) تلاش پیامبر بر این بود که پای تفاخر نژادی به میان کشیده نشود و از برانگیخته شدن تعصبات قومی دیگران جلوگیری شده، وحدت صفوف اسلام حفظ گردد.

پیامبر عنایت داشت تا عاداتی را که موجب اختلاف می‌شد، از بین ببرد. یکی از عادات غلط در آن زمان، جنگ و خون‌ریزی بود. بنابراین، رسول خدا ﷺ برای از بین بردن این عادات نادرست، انگیزه و هدف از جنگ را تغییر داد. امیال شخصی و قبیله‌ای در محورهای تأمین معشیت، خون‌خواهی و دفاع از قبیله، موجب بروز اختلافات و درگیری میان افراد و گروه‌ها می‌شد؛ اما پس از بعثت پیامبر ﷺ، قرآن انگیزه و هدف از جنگ را دفاع از دین و عقیده، نشر دین، مقابله با تجاوزگران به حقوق مسلمانان و از بین بردن فتنه می‌داند (ر.ک: بقره: ۱۸۹-۱۹۱؛ توبه: ۲۹). با نشر این انگیزه در بین مسلمانان، درگیری‌های جاهلی و قبیله‌ای، جای خود را به همدلی و همکاری بین آنان و مبارزه با دشمنان اسلام داد.

ربا و انتقام‌جویی، دو عامل مهم برای ایجاد یا بروز کینه‌های جاهلی و قبایلی بود. رسول خدا ﷺ برای جلوگیری از این اختلافات، ربا و خون‌های جاهلی را نفی کرد. حتی در خطبه حجة الوداع نیز بر این امر تأکید نمود و خون و مال مسلمانان را برای همیشه حرام اعلام کرد تا از تعارضات در جامعه اسلامی پیشگیری نماید. از این رو فرمود: «خون و اموال شما بر یکدیگر تا روز قیامت حرام است... همانا هر خونی که در جاهلیت بود، برداشته شده است» (واقعی، ۱۴۰۹، ج ۳، ص ۱۱۰۳).

#### ۵. نشر و توسعه ارزش‌های اخلاقی

ماهیت برخی از ارزش‌ها چنان است که وقتی افراد و گروه‌ها به این ارزش‌ها پایبند باشند، مانع بروز بسیاری از تعارضات می‌شوند؛ مانند مهر و محبت، رعایت انصاف، و وفای به عهد.

رسول خدا ﷺ علاوه بر تغییر ارزش‌های جاهلی، به ترویج ارزش‌های مثبت نیز اقدام فرمود که به نوبه خود، در پیشگیری از تعارضات مؤثر بوده است. برخی از جمله این ارزش‌ها عبارت‌اند از:

#### ۱-۵. وفای به عهد و پیمان

نقض پیمان موجب بی‌اعتمادی و تنفر افراد نسبت به همدیگر می‌شود و تعارضات را شدت می‌بخشد. ترویج این ارزش در سازمان و تشویق افراد به آن، موجب همکاری بیشتر آنان با یکدیگر و جلوگیری از تعارض می‌شود.

رسول خدا ﷺ، هم خودشان پایبند به عهد و پیمان، و امانت‌دار بودند (محدث اربلی، ۱۴۲۱ق، ج ۱، ص ۳۵) و هم مردم را به پایبندی به پیمان و عدم خیانت در امانت توصیه می‌کردند و می‌فرمودند: «کسی که امانت‌دار نیست، ایمان ندارد و کسی که به پیمان خود پایبند نیست، دین ندارد» (راوندی، بی‌تا، ص ۵).

از امام صادق ﷺ نقل شده است که رسول خدا ﷺ با مردی در کنار سنگی قرار گذاشت. گرمی آفتاب، رسول خدا ﷺ را در آن مکان رنج می‌داد. اصحاب گفتند: «چه می‌شود که به سایه بروید؟» حضرت فرمود: «وعده‌گاه ما همین جاست و اگر نیامد، خلف وعده از جانب او خواهد بود» (طبرسی، ۱۴۱۲ق، ص ۲۴). در سیره رسول خدا ﷺ به هیچ قرارداد و پیمانی کم‌توجهی نمی‌شد. ایشان به کارگزاران خود تأکید می‌کرد که به عهد و پیمان خود ملتزم باشند و از هرگونه خیانتی خودداری کنند. آن حضرت در نامه خود به معاذبن جبل، هنگامی که او را برای فرمان‌داری یمن می‌فرستاد، چنین فرمود: «و تو را به تقوای الهی، صداقت در گفتار، وفای به عهد و ادای امانت و ترک خیانت سفارش می‌کنم» (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق، ص ۱۷۸).

## ۲-۵. محبت و دوستی

یکی از عواملی که می‌تواند از تعارض در سازمان جلوگیری کند، وجود فضای انس و محبت در محل کار است. هرچه در سازمان بین افراد و گروه‌ها، انس و تعلق خاطر بیشتر باشد، تعارض کمتری در آن سازمان به وجود می‌آید. یکی از اقدامات رسول خدا ﷺ ترویج ارزش محبت و دوستی میان افراد است. رسول خدا ﷺ خود چنان علاقه‌ای به مردم داشت که خدای متعال این صفت پیامبر ﷺ را یکی از عوامل وحدت و همکاری مسلمانان معرفی کرده است: «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضُّوا مِنْ حَوْلِكَ...» (آل عمران: ۱۵۹)؛ با رحمت الهی، در برابر آنان مهربان شدی! و اگر خشن و سنگ‌دل بودی، از اطراف تو پراکنده می‌شدند. این آیه به صراحت بیان می‌کند که وجود محبت در یک جامعه یا سازمان، همکاری به وجود می‌آورد؛ و برعکس، نبود آن موجب تفر و جدایی افراد از همدیگر می‌شود.

پیامبر ﷺ در راستای تشویق مردم به محبت، محبوب خود را کسی می‌داند که با مردم مهربان باشد. ایشان در این زمینه فرمودند: «محبوب‌ترین و نزدیک‌ترین شما به من در روز قیامت، خوش‌خلق‌ترین شماست؛ آنان که با مردم، و مردم با آنان انس و الفت می‌گیرند» (کوفی اهوازی، ۱۴۰۲ق، ص ۳۰).

## ۳-۵. رعایت انصاف

اگر افراد و مسئولان سازمان انصاف داشته باشند، تعارض کمتری در آن سازمان روی خواهد داد؛ زیرا بنا به فرمایش امیرمؤمنان ﷺ، انصاف، دل‌های افراد را به همدیگر پیوند می‌دهد (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۶۰) و دوستی و محبت را استمرار می‌بخشد (تمیمی آمدی، ۱۴۱۰، ص ۵۸)؛ و در نهایت، با ایجاد پیوند میان مردم، از اختلاف جلوگیری می‌کند. حضرت امیر ﷺ می‌فرماید: «انصاف، اختلاف را برمی‌دارد و موجب پیوند افراد می‌شود» (همان، ص ۸۸).

رسول خدا ﷺ از طریق تشویق مردم به رعایت انصاف توانستند از بسیاری از تعارضات جلوگیری کنند. آن حضرت در آخر خطبه‌های خود، به رعایت انصاف سفارش فرمودند: «خوشا به حال کسی که با مردم انصاف داشته باشد». ایشان انصاف را سرور بقیه اعمال معرفی می‌کردند: «انصاف با مردم، سرور اعمال است» (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۲، ص ۱۴۴-۱۴۵).

اینها نمونه‌هایی از ارزش‌هایی هستند که پیامبر ﷺ با ترویج آنها از تعارض میان افراد و گروه‌ها جلوگیری می‌کرد.

## ۶. تشویق و سفارش به همکاری

سفارش به همکاری از طرف مدیر نیز می‌تواند انگیزه همکاری را در افراد و گروه‌ها ایجاد کرده و از تعارض جلوگیری نماید. رسول خدا ﷺ از این روش نیز در مدیریت و پیشگیری تعارض میان افراد و گروه‌ها استفاده می‌کردند. آن حضرت وقتی معاذبن جبل را به یمن می‌فرستادند، به او توصیه کردند: «مردم را نوید بده و تفر ایجاد نکن؛ آسان بگیر و سخت نگیر» (ابن هشام، بی‌تا، ج ۲، ص ۵۹۰). با توجه به این روایت، آن حضرت تلاش می‌کردند که از تفر و نگرش منفی افراد نسبت به مسئول خود جلوگیری کنند.

وقتی آن حضرت گروهی را به مأموریت می‌فرستادند، سفارش می‌کردند که با همدیگر همکاری داشته باشند و از اختلاف و تعارض خودداری کنند. برای نمونه، پیامبر عمروبن عاص را در مقام فرماندهی سریه، به ذات السلاسل فرستاد. عمرو عاص در میانه راه درخواست نیروهای کمکی نمود. پیامبر، ابوعبیده جراح را به همراه دویست نفر به یاری وی اعزام فرمود و به ابوعبیده و همراهان وی تأکید کردند که با عمرو عاص همکاری کنند و از اختلاف پرهیزند. ابوعبیده وقتی دید عمرو عاص اصرار دارد امام جماعت باشد و یاران ابوعبیده فرمانده خود را ترجیح می‌دهند، به عمرو گفت: «این را

بدان که آخرین دستور رسول خدا ﷺ این بود که اختلاف نکنیم. مطمئن باش، به خدا سوگند اگر تو از من اطاعت نکنی، من از تو اطاعت خواهم کرد». در نتیجه از عمرو عاص اطاعت کرد (واقعی، ۱۴۰۹ق، ج ۲، ص ۷۷۰-۷۷۱) و به این طریق، از اختلاف دو گروه جلوگیری شد.

افزون بر این، روایت‌های زیادی از آن حضرت در تشویق مردم به اتحاد و همکاری، و آثار و برکات آن وجود دارد. روایت‌های «الجماعة خیر» (پاینده، ۱۳۸۲، ص ۳۹۵) و «یدالله علی الجماعة» (ابن ابی الحدید، ۱۴۰۴ق، ص ۱۲۳) گویای همین امر است.

## ۷. تنبیه نیروهای تنش‌زا

یکی از شیوه‌هایی که رسول خدا ﷺ در جلوگیری از تعارض میان گروه‌ها به کار برده‌اند، تنبیه افراد اختلاف‌انگیز است. البته تنبیه در سیره آن حضرت، شدت و ضعف داشت؛ چنان‌که رسول خدا ﷺ در فتح مکه، با عزل سعد بن عباده، از تعارض میان سپاه اسلام و مسلمانان تسلیم‌شده مکه جلوگیری کردند. سعد که در فتح مکه پرچمدار نیروهای مدینه بود، با شعار «امروز، روز انتقام است»، عواطف درونی خود را درباره قریش مکه ابراز کرد. این سخن، برخی از اصحاب را نگران کرد. بدین ترتیب، زمینه تعارض میان مهاجران و انصار، و نیروهای مدینه با مردم مکه فراهم شد، رسول خدا ﷺ به منظور از بین بردن این زمینه تعارض فرمودند: «امروز، روز رحمت است». سپس سعد را از فرماندهی برکنار و امیرالمؤمنین ﷺ را به آن مقام نصب کردند (شیخ مفید، ۱۴۱۳ق، ج ۱، ص ۱۳۵).

روزی به رسول خدا ﷺ خبر رسید که منافقان در مسجد جمع می‌شوند و سخنان تفرقه‌انگیز نقل می‌کنند. پیامبر ﷺ به مسلمانان دستور داد تا آنان را با وضع خفت‌باری از مسجد بیرون اندازند (آیتی، ۱۳۷۸، ص ۲۳۶). دستور ویران‌سازی مسجد ضرار، به منزله یکی از نمادهای اختلاف، در همین راستا بود (بلاذری، ۱۴۱۷ق، ج ۱، ص ۲۸۲). ایشان از این طریق، منافقان را تنبیه کردند و از شکاف مسلمانان جلوگیری نمودند.

## ب) شیوه‌های سازمانی

رسول خدا ﷺ در مواردی نیز با ایجاد تغییرات در امور سازمان‌دهی افراد، تقسیم کار و منابع، عوامل ساختاری، و عوامل سازمانی، از بروز تعارض میان افراد و گروه‌ها پیشگیری می‌کردند. در ادامه برخی از این شیوه‌ها را بررسی می‌کنیم.

## ۱. وضع و ابلاغ قوانین و مقررات

معین نبودن اختیارات، وظایف و حقوق افراد و گروه‌ها، گاهی موجب تجاوز آنها از حدود خود و تعدی به حقوق دیگران می‌شود؛ در نتیجه، تعارض بین افراد و گروه‌ها پدید می‌آید. همچنین معلوم نبودن معیار و استاندارد عملکرد، اختلافات در تفسیر و ارزیابی عملکرد افراد و گروه‌ها را در پی دارد و این امر نیز ممکن است به نوبه خود، اختلاف و تعارض را در سازمان به وجود آورد. وضع قوانین و مقررات می‌تواند از این تعارضات پیشگیری کند.

رسول خدا ﷺ در سال اول هجرت خود به مدینه، دست به تدوین منشور مدینه زد. در این منشور، وظایف هریک از گروه‌های موجود در مدینه و مهاجران به‌طور شفاف تعیین گردید و وظایف عمومی نیز مشخص شد. در این منشور قانونی، همه گلوگاه‌های ایجاد اختلاف افراد و گروه‌ها مسدود گردید. قتل نفس، عهدشکنی، پناه دادن به قاتل، و پناه دادن به مشرکان از جمله عواملی بودند که در این منشور، تحریم و ممنوع شدند (ابن هشام، بی‌تا، ج ۱، ص ۵۰۱-۵۰۳). با دقت در بندهای مختلف این پیمان، به خوبی می‌توان به تلاش و طرح پیامبر ﷺ برای تشکیل امت واحد و رفع تشنج و اختلاف از یثرب پی‌برد؛ چراکه حضور گروه‌های مختلفی که در مدینه زندگی می‌کردند، بر طبق سنت‌های جاهلی، زمینه‌ای برای نزاع و اختلاف بود. افزون بر آن، قبایل یهودی علاوه بر مسائل قبیله‌ای، نگاه تازه‌ای به مسلمانان پیدا کرده بودند و بدین ترتیب، بر زمینه‌های اختلاف و تعارض افزوده می‌شد (جعفریان، ۱۳۸۳، ص ۴۳۵).

رسول خدا ﷺ در بیعت زنان نیز قوانین و مقررات مربوط به گروه زنان را در ضمن بیعت با آنان معلوم نمود. محورهای این بیعت، مواردی بودند که موجب اختلاف در میان خانواده و جامعه می‌شوند. شرک به خدا، خیانت، فحشا، فرزندکشی، نسبت دادن فرزند دیگری به شوهران، دزدی و مخالفت با پیامبر ﷺ، عواملی بودند که تحریم شدند و زنان در انجام ندادن آنها با پیامبر ﷺ بیعت کردند (ابن هشام، بی‌تا، ج ۱، ص ۴۳۳؛ طبری، ۱۳۸۷ق، ج ۲، ص ۳۵۶).

## ۲. مشارکت دادن نیروها در تصمیم‌گیری

یکی از شیوه‌های پیشگیری از تعارض، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری است. توجه به افکار دیگران موجب انس و الفت بین اعضای سازمان و پیوندهای اجتماعی می‌شود؛ افراد، احساس مالکیت

در سازمان پیدا می‌کنند؛ روحیه مسئولیت‌پذیری و شرکت در امور ارتقا می‌یابد و افراد می‌کوشند در جهت پیشرفت سازمان - که آن را متعلق به خود می‌دانند - از تعارض خودداری کنند.

در منابع اسلامی، از مشارکت دادن در تصمیم‌گیری، به «شور» تعبیر می‌شود. شور به معنای استخراج نظر با استفاده از تبادل افکار است (راغب اصفهانی، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۳۶۲). این شیوه در سیره رسول خدا ﷺ به روشنی ملاحظه می‌شود؛ چنان‌که از حضرت رضا ﷺ وارد شده است: «رسول خدا ﷺ همیشه با اصحاب خود مشورت می‌کرد؛ سپس بر آنچه می‌خواست تصمیم می‌گرفت» (برقی، ۱۳۷۱ق، ج ۲، ص ۶۰۱).

قرآن نیز این سیره را تأیید کرده و الفت و عدم تفرق را در کنار مشورت قرار داده است: «... و برای دل‌جویی از آنان، در کار جنگ مشورت نما؛ لیکن آنچه را که خود تصمیم گرفتی با توکل به خدا انجام ده که خدا آنان را که بر او اعتماد کنند دوست دارد و یاری می‌کند» (آل‌عمران، ۱۵۹).

نمونه این سیره، مشورت پیامبر ﷺ در جنگ بدر است که در اصل جنگ، تعیین محل جنگ و درباره اسیران، با اصحاب خود مشورت کردند. پیامبر ﷺ پس از اطلاع از تصمیم مشرکان، یاران خود را آگاه ساخت و از آنان نظرخواهی کرد. عده‌ای از مهاجر نظر خود را در تأیید حضرت اعلام نمودند. آن‌گاه پیامبر ﷺ باز هم فرمود: «أشیرو علی أیها الناس». مقصود آن حضرت، اظهار نظر انصار بود؛ زیرا آنها از طرفی اکثریت داشتند و از سوی دیگر، پیمانی که با پیامبر در عقبه بسته بودند، پیمان دفاعی بود. از این رو رسول خدا ﷺ می‌خواست نظر آنان را در این باره به دست آورد تا آنان نیز اعلام همکاری کنند و در آینده مخالفتی نداشته باشند. سعد بن معاذ نیز نظر خود را در یاری و همکاری با پیامبر طرح کرد (ابن‌اثیر، ۱۳۸۵، ج ۲، ص ۱۲۰).

رسول خدا ﷺ نه تنها خود مشورت می‌کرد، بلکه تأکید داشت که مسلمانان نیز این کار را انجام دهند. حضرت علی ﷺ می‌فرماید که وقتی پیامبر ﷺ مرا به یمن اعزام می‌کرد، فرمود: «یا علی... و لاندُم من استشار» (طوسی، ۱۴۱۴ق، ص ۱۳۶).

### ۳. رعایت تجانس نیروهای همکار

یکی از اقدامات پیامبر ﷺ در دوران رسالت، پیمان برادری میان افراد و گروه‌ها بود. رسول گرامی ﷺ در پیمان‌های برادری که نوعی انتخاب همکار به‌شمار می‌آمد، شئون اجتماعی، اخلاقی و روحی اصحاب را در نظر داشته است؛ برای مثال، برادری افرادی که از نظر علم و عرفان اشتراک داشتند، مانند

جعفر و معاذ، سلمان و ابودرداء، سعید بن زید و ابی‌بن‌کعب، عمار و همچنین افرادی که در تجارت و سرمایه و بازار تخصص داشتند، مانند عبدالرحمن بن عوف و سعد بن ربیع، طلحه و کعب بن مالک، و افرادی که بیشتر روحیه نظامی آنان غلبه داشت، مانند عتبه بن غزوان و ابودجانه، مورد توجه قرار گرفت. حتی عبد یا آزاد بودن افراد نیز در نظر گرفته شد؛ مانند حذیفه که یکی حلیف بنی‌مخزوم بود و دیگری حلیف بنی‌عبدالاشهل؛ همچنین خباب و تمیم که یکی مولی عتبه بن غزوان بود و دیگری مولی خراش بن صمه (هدایت‌پناه، ۱۳۸۳، ص ۲۹-۲۸). این پیوند میان گروه‌هایی ایجاد می‌شد که از نظر فرهنگ گفتاری و رفتاری تفاوت‌های زیادی با هم داشتند (حسینیان‌مقدم، ۱۳۸۸، ص ۱۵۳). برای مثال، سطح سواد مهاجران بالاتر از سطح سواد انصار بود (ابن‌سعد، ۱۴۱۸ق، ج ۲، ص ۱۶)؛ انصار در کشاورزی، و مهاجران در تجارت مهارت داشتند (حسینیان‌مقدم، ۱۳۸۸، ص ۱۵۴)؛ از این رو، رعایت اشتراکات افراد دو گروه می‌توانست رابطه این دو گروه را مستحکم‌تر کند.

### ۴. ادغام گروه‌ها

یکی از روش‌های جلوگیری از تعارض و ایجاد دید فراگروهی در افراد سازمان، تغییر در ساختار و ادغام گروه‌هاست. رسول خدا ﷺ برای جلوگیری از تعارضات بود که همه گروه‌های مدینه را تحت گروه واحدی به نام انصار قرار داد و پرچم «رایة الانصار» را برای آنان برافراشت؛ و همه افرادی را که از مکه به مدینه هجرت کرده بودند، «مهاجر» نامید و پرچم واحدی به نام «رایة المهاجر» برای آنان قرار داد (رک به: طبری، ۱۳۸۷ق، ج ۲، ص ۴۳۱؛ طبرسی، ۱۴۱۷ق، ج ۱، ص ۱۷۶)؛ درحالی‌که تعداد این گروه‌ها و پرچم‌ها در دوران جاهلیت فراوان بود و پرچم نیروها براساس تعداد آنان و وابستگی افراد به قبیله تنظیم می‌شد. تعداد نیروها برای داشتن پرچم، از ده نفر کمتر و از هزار نفر بیشتر نمی‌شد (حسینیان‌مقدم، ۱۳۸۸، ص ۷۵).

### ۵. رعایت مساوات بین افراد و گروه‌ها

تبعیض قائل شدن بین افراد و گروه‌ها می‌تواند باعث بروز تعارض بین مدیر و کارکنان، و بین افراد یا گروه‌های مختلف شود. در این‌گونه موارد، اجرای مساوات می‌تواند بهترین شیوه برای پیشگیری از این نوع تعارضات باشد.

رسول خدا ﷺ در بسیاری از موارد، برای جلوگیری از دشمنی‌ها و اختلافات، مساوات برقرار



می‌کرد و منابع و امتیازات را به‌طور مساوی بین اصحاب تقسیم می‌نمود؛ چنان‌که در جنگ بدر، حتی برای گروهی هم که در جنگ حاضر نبودند، سهمی از غنیمت قرار داد (واقعی، ۱۴۰۹ق، ج ۱، ص ۱۰۱).

رسول خدا ﷺ به‌گونه‌ای میان دو گروه انصار و مهاجر مساوات برقرار کرده بود که هرگاه منصبی را به مهاجر می‌داد، منصب هم‌شان آن را نیز به انصار می‌داد. از این رو، وقتی رسول خدا ﷺ رحلت کرد، سخن‌گوی انصار خطاب به مهاجران گفت: «ای گروه مهاجر! رسول خدا ﷺ هرگاه به یکی از شما منصبی می‌داد، منصبی هم‌شان او نیز به یکی از انصار می‌داد. از این رو، خلافت باید شورایی و مرکب از مهاجر و انصار باشد» (حسینیان‌مقدم، ۱۳۸۸، ص ۱۱۶-۱۱۷). در این مورد، آن حضرت مساوات را میان اوس و خزرج نیز رعایت می‌نمود و هرگاه امتیازی به یکی می‌داد، دیگری را از آن امتیاز بی‌نصیب نمی‌گذاشت. برای مثال، وقتی اوسیان افتخار کشتن کعب‌بن‌اشرف یهودی را به‌دست آوردند، خزرجیان جلسه تشکیل دادند و گفتند: «نباید همه پیروزی نصیب اوسیان گردد؛ بنابراین باید مردی از یهود را که در دشمنی با رسول خدا ﷺ، هم‌شان کعب‌بن‌اشرف است شناسایی کنیم و وی را بکشیم.» آنان سلام‌بن‌ابی‌الحقیق را که در خیبر می‌زیست، شناسایی کردند و با اجازه رسول خدا ﷺ او را به قتل رساندند تا مبادا در دایره رقابت، از اوسیان عقب بمانند (ابن‌هشام، بی‌تا، ج ۲، ص ۲۷۳-۲۷۴). پیامبر ﷺ با اجازه دادن به این کار، خواست بین این دو گروه مساوات برقرار نماید تا از رشد تعارض جلوگیری کند.

آن حضرت، این روش را حتی در نگاه کردن به اصحاب خود به اجرا می‌گذاشت. نقل شده است که «رسول خدا ﷺ نگاهش را میان اصحابش تقسیم می‌کرد و به‌طور مساوی گاه به این و گاه به آن می‌نگریست» (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۸، ص ۲۶۸).

## ۶. انتصاب مسئول مورد پذیرش افراد و گروه‌ها

انتخاب مسئول گروه از میان افراد مورد پذیرش اعضای گروه، موجب می‌شود که اعضای گروه با مسئول مورد علاقه خود همکاری کرده، و از اختلاف با او خودداری کنند. همچنین در صورتی که گروه‌های سازمان، مدیریت اعضای گروه دیگر را قبول نداشته باشند، انتصاب مسئول بیرونی که مورد پذیرش آنهاست، می‌تواند از تعارض آن دو بخش پیشگیری کند.

رسول خدا ﷺ در چنین مواردی، برای جلوگیری از این‌گونه تعارضات، افرادی را که در گذشته

مسئولیت داشتند و مورد پذیرش قوم خویش بودند، در مسئولیت خود ابقا می‌نمود. در این زمینه به چند نمونه اشاره می‌شود:

یکی از این نمونه‌ها، ابقای باذان بن‌ساسان بر حکومت یمن است. باذان از طرف خسرو پرویز بر یمن حکومت می‌کرد. پیامبر ﷺ خبر کشته شدن خسرو پرویز به دست پسرش را به مأموران باذان داد و به او سفارش کرد که اگر اسلام بیاورد بر مسئولیت خود باقی خواهد ماند. وقتی باذان خبر مرگ خسرو پرویز را شنید، اسلام آورد و ایرانیان مقیم یمن نیز به تبعیت از وی اسلام آوردند (مطهری، ۱۳۶۸، ص ۷۵-۷۷). آن‌گاه رسول خدا ﷺ وی را در مسئولیت خود ابقا نمود (صالحی دمشقی، ۱۴۱۴، ج ۱، ص ۳۳۸).

رسول خدا ﷺ حتی در ملاقات نمایندگان قبیله سعد هذیم، انتخاب مسئول گروه را بر عهده اعضای آن گروه گذاشتند. نمایندگان مسعد هذیم محضر پیامبر ﷺ رسیدند و اسلام آوردند. آن حضرت هنگام وداع با آنان فرمود: یکی از افراد خود را به امارت خویش بگمارید. وقتی این گروه به‌سوی قوم خود بازگشتند، همه افراد قبیله مسلمان شدند (همان، ص ۲۴۹).

در برخی موارد، به دلیل تعصبات قبیله‌ای در اعضای گروه‌های یک سازمان، هیچ گروهی عضو گروه دیگر را به‌عنوان مدیر سازمان قبول ندارند. رسول خدا ﷺ در مواجهه با چنین مواردی، به‌منظور جلوگیری از تعارض از روش انتصاب مسئول بیرونی استفاده می‌کرد. دو گروه اوس و خزرج، به دلیل سابقه دشمنی‌شان، امامت جماعت دیگری را نمی‌پذیرفتند؛ از این رو، مصعب‌بن‌عمیر را برای امامت جماعت انصار انتخاب کرد (ابن‌هشام، بی‌تا، ج ۱، ص ۴۳۴-۴۳۵).

## نتیجه‌گیری

رسول خدا ﷺ در عصر خود با تعارضات مختلفی میان افراد و گروه‌ها مواجه بود. سیره آن حضرت در برخورد با مسئله تعارض میان افراد و گروه‌های مختلف، می‌تواند الگوی مناسبی برای اداره تعارض در سازمان‌ها باشد. با مطالعه سیره رسول خدا ﷺ و بررسی اقدامات آن حضرت برای پیشگیری از تعارض، به این نتیجه می‌رسیم که آن حضرت به هر دو بُعد فردی و سازمانی (محیطی) تعارض توجه داشته و برای پیشگیری از تعارض، از شیوه‌های مختلفی استفاده کرده است. آن حضرت با معرفی اهداف مشترک افراد و گروه‌ها، شفاف نمودن تصمیمات خود و وظایف افراد، و آگاهی دادن از پیامدهای منفی تعارض، زمینه‌های جهل و ابهام افراد را برطرف می‌کرد و با مدیریت بینش افراد که نخستین سطح تغییر

در رفتار است، از تعارض پیشگیری می‌نمود؛ از سوی دیگر، با حذف یا تغییر برخی ارزش‌های جاهلی تعارض‌ساز و ترویج ارزش‌های اخلاقی، تمایلات و نگرش‌های مثبتی میان افراد و گروه‌ها ایجاد می‌کرد؛ سپس با استفاده از ابزار تنبیه و تشویق، افراد را به همکاری و عدم اختلاف سوق می‌داد؛ در برخی موارد هم که وضعیت‌های محیطی و ساختاری ممکن است موجب تعارض شوند، از طریق وضع قوانین و برطرف نمودن ابهام، ادغام گروه‌ها، سازمان‌دهی مناسب، و توزیع عادلانه منابع، این وضعیت‌ها را مدیریت کرده، از تعارض پیشگیری می‌نمود.

همه شیوه‌های پیشگیری از تعارض که از سیره رسول خدا ﷺ استخراج شده‌اند، می‌توانند در سازمان‌های امروزی کاربرد داشته باشند؛ یعنی مدیران سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی عوامل بروز تعارض در سازمان، این شیوه‌ها را به کار گیرند و از تعارضات منفی جلوگیری نمایند.

## منابع

- ابن ابی‌الحدید، عبدالحمید، شرح نهج البلاغه، تحقیق ابراهیم محمد ابوالفضل، قم، مکتبه آیه الله المرعشی، ۱۴۰۴ق.
- ابن اثیر، علی بن محمد، الکامل فی التاریخ، بیروت، دار الصادر، ۱۳۸۵.
- صدوق، محمدبن علی، الأملی، ج ششم، تهران، کتابچی، ۱۳۷۶.
- ابن حجر، احمدبن علی، الإصابه فی تمییز الصحابه، تحقیق عادل احمد عبدالموجود و علی محمد معوض، بیروت، دارالکتب العلمیه، ۱۴۱۵ق.
- ابن سعد، محمد، الطبقات الکبری، تحقیق عبدالقادر عطا، ج دوم، بیروت، دار الکتب العلمیه، ۱۴۱۸ق.
- ابن شعبه حرانی، حسن، تحف العقول عن آل الرسول، تحقیق علی اکبر غفاری، ج دوم، قم، جامعه مدرسین، ۱۴۰۴ق.
- ابن هشام، عبدالملک، السیره النبویه، تحقیق مصطفی السقا و ابراهیم الأبیاری و عبد الحفیظ شلبی، بیروت، دار المعرفه، بی تا.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد، مدیریت تعارض، تهران، دانشگاه امام حسین ﷺ، ۱۳۷۹.
- آیتی، محمد ابراهیم، تاریخ پیامبر اسلام، ج ششم، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸.
- برقی، احمدبن محمد، المحاسن، تحقیق جلال الدین محدث، ج دوم، قم، دارالکتب الإسلامیه، ۱۳۷۱ق.
- بلاذری، احمدبن یحیی، أنساب الأشراف، بیروت، دار الفکر، ۱۴۱۷ق.
- بیهقی، احمدبن حسین، دلائل النبوة، تحقیق عبدالمعطی قلجی، بیروت، دار الکتب العلمیه، ۱۴۰۵ق.
- پاینده، ابوالقاسم، نهج الفصاحه، ج چهارم، تهران، دنیای دانش، ۱۳۸۲ش.
- تمیمی آمدی، عبدالواحدبن محمد، غرر الحکم و درر الکلم، چاپ دوم، قم، دارالکتاب الإسلامی، تحقیق سید مهدی رجائی، ۱۴۱۰ق.
- جعفریان، رسول، سیره رسول خدا ﷺ، ج سوم، قم، دلیل ما، ۱۳۸۳.
- حسینی، سیدحسین، محمد ﷺ پیامبر وحدت، تهران، اطلاعات، ۱۳۷۹.
- حسینیان مقدم، حسین، مناسبات مهاجرین و انصار در عصر نبوی ﷺ، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۸.
- دهخدا، علی اکبر، لغت‌نامه دهخدا، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۳۷.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد، ترجمه و تحقیق مفردات الفاظ قرآن، تحقیق غلامرضا خسروی، ج دوم، تهران، مرتضوی، ۱۳۷۴.
- راوندی، فضل‌الله بن علی، النوادر، تحقیق احمد صادقی اردستانی، قم، دار الکتب، بی تا.
- رضائیان، علی، مدیریت تعارض و مذاکره، ج سوم، تهران، سمت، ۱۳۸۷.
- سبحانی، جعفر، فروغ ابدیت، ج بیست و یکم، قم، بوستان کتاب، ۱۳۸۵.
- سجستانی، سلیمان بن اشعث، سنن، تحقیق کمال یوسف الحوت، بیروت، دارالجنان، ۱۴۰۹ق.
- صالحی دمشقی، محمدبن یوسف، سبل الهدی و الرشاد فی سیره خیر العباد، تحقیق عادل احمد عبد الموجود و علی محمد معوض، بیروت، دار الکتب العلمیه، ۱۴۱۴ق.
- طبرسی، حسن بن فضل، مکارم الاخلاق، ج چهارم، قم، شریف رضی، ۱۴۱۲ق.
- طبرسی، الفضل بن الحسن، إعلام الوری بأعلام الهدی، قم، آل البیت، ۱۴۱۷ق.
- طبری، محمدبن جریر، تاریخ الأمم و الملوک، ج دوم، بیروت، دار التراث، ۱۳۸۷ق.

- طوسی، محمدبن حسن، الأمالی، قم، دار الثقافة، ۱۴۱۴ق.
- کلاعی، سلیمان بن موسی، الاکتفاء بما تضمنه من مغازی رسول الله ﷺ و الثلاثة الخلفاء، بیروت، دار الکتب العلمیه، ۱۴۲۰ق.
- کلینی، محمدبن یعقوب، الکافی، تحقیق علی اکبر غفاری و محمد آخوندی، چ چهارم، تهران، دار الکتب الإسلامیه، ۱۴۰۷ق.
- کوفی اهوازی، حسین بن سعید، الزهد، تحقیق غلامرضا عرفانپان یزدی، چ دوم، قم، المطبعه العلمیه، ۱۴۰۲ق.
- مجلسی، محمد باقر، بحار الأنوار الجامعه لدرر أخبار الأئمه الأطهار، چ دوم، تهران، اسلامیه، ۱۳۳۳.
- محدث اربلی، علی بن عیسی، کشف الغمه فی معرفه الأئمه، قم، رضی، ۱۴۲۱ق.
- مشبکی، اصغر، رفتار سازمانی، تهران، نشر ترمه، ۱۳۷۵.
- مطهری، مرتضی، خدمات متقابل اسلام و ایران، قم، صدرا، ۱۳۳۸.
- مفید، محمدبن محمد، الإرشاد فی معرفه حجج الله علی العباد، قم، کنگره شیخ مفید، ۱۴۱۳ق.
- مکارم شیرازی، ناصر، تفسیر نمونه، تهران، دار الکتب الإسلامیه، ۱۳۷۴ش.
- واقدی، محمدبن عمر، المغازی، تحقیق مارسدن جونز، چ سوم، بیروت، اعلمی، ۱۴۰۹ق.
- هدایت‌پناه، محمدرضا، حدیث برادری در سیره نبوی، قم، بوستان کتاب، ۱۳۸۳ش.
- یعقوبی، احمدبن ابی یعقوب، تاریخ الیعقوبی، بیروت، دار صادر، بی تا.

Daft, Recharl L, Organizational Theory & Desighn, South –west publishing company, 1998, sixth ed.

George, Jennifer M. & Gareth R. Jones, Organizational Behavior, Addison – Wesley, 1999, second edition.

Greenberg, Jerald & Robert A. Baron, Organizational Behavior, prentice Hall Inc, 1997, sixth edition.

Nelson, Debra I. & JawesCampbell Quick; Organizational Behavior, New York, West Publishing Company, 1997, second edition.

Robbins, Stephen p, Essential Of Organizational Behavior, Prentice Hall, 2003.

Robbins, Stephen p, Managing Organizational Conflict :A Nontraditional Approach, Prentice Hall,Lnc.1974.

Robbins, Stephen p, Organizational Theory: structure, design, and applications, Prentice Hall Inc, 1990, third edition.

Robbins, Stephen p, Organizational Behavior :Concepts, Controversies, and Applications, Prentice Hall, 1998.

Rollinson, Derek , Broadfield Aysis & Edwarda David J, Organizational Behavior and Analysis, Addison-Wesley, New York, 1998.