

واکاوی ارتباط بین رویکردهای مدیریت تعارض از منظر حضرت علی (ع) و
عملکرد شغلی کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان
سید ابراهیم میرشاه جعفری،* حسین نظری،** ستاره موسوی***

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، واکاوی ارتباط بین رویکردهای مدیریت تعارض و عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهر اصفهان است. این پژوهش از نوع کاربردی بوده و برای اجرای آن از روش توصیفی پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۵۳۹ نفر از مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان است که تعداد ۲۲۰ نفر به‌عنوان نمونه مورد مطالعه از طریق جدول مورگان و به‌صورت روش

*- استاد و عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان

** - دانشجوی دکتری برنامه درسی دانشگاه اصفهان و مدرس دانشگاه فرهنگیان

*** - دانشجوی دکتری برنامه درسی دانشگاه اصفهان نویسنده مسئول، شماره همراه: ۰۹۳۶۶۳۵۹۶۸۲

Email: setarehmousavi@gmail.com

تاریخ تأیید:

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۱۲

۱۳۹۴/۰۵/۲۰



نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری انتخاب شده‌اند. در پژوهش حاضر، برای جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسش‌نامه استفاده شد؛ پرسش‌نامه رویکردهای مدیریت تعارض و پرسش‌نامه عملکرد. نتایج، نشان داده است که بین رویکردهای مدیریت تعارض (شناختی-ذهنی، نرم و سخت) و عملکرد در مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان رابطه معنادار وجود دارد و رویکرد نرم بیشترین نقش را در تبیین عملکرد دارد. هم‌چنین با دیدی تحلیلی نشان داده می‌شود که از دیدگاه نهج البلاغه عوامل مختلفی زمینه‌ساز بروز این‌گونه تعارضات هستند که می‌توانند ناشی از عوامل فردی، میان‌گروهی، اجتماعی، مدیریتی یا تلفیقی از آن‌ها باشند. سبک مدیریت تعارض حضرت علی علیه السلام در مقابله با تعارضات 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 تعارضات یادشده دارای نقشی بسیار مؤثر، مهم و ارزشمند است.

واژه‌های کلیدی

تعارض، مدیریت تعارض، تعارضات اجتماعی، فتنه و کارشکنی، مدیریت ذهنی تعارض، مدیریت نرم تعارض، مدیریت سخت تعارض.

مقدمه

تعارضات اجتماعی^۱ در بُعد منفی شامل فتنه‌ها و کارشکنی‌هایی است که نظم و امنیت جامعه را به خطر انداخته و از عوامل تهدیدکننده وحدت جامعه به‌شمار می‌روند و در بُعد مثبت شامل فرصت‌هایی است که خواسته یا ناخواسته موجبات پیشرفت، ارتقاء و ثبات جامعه را فراهم می‌کنند، مانند رقابت‌های میان‌گروهی سازنده که در راستای اهداف اجتماعی پیش می‌روند.

کتاب *نهج‌البلاغه* به‌عنوان یکی از منابع دست‌اول و گران‌بهای اسلامی، حاوی دستورالعمل‌های بی‌ظنیری در علوم مختلف به‌ویژه مدیریت است که اگر آن‌ها با تدبیر و ژرف‌نگری استخراج شوند، می‌توانند راه‌گشای بسیاری از مسائل روز جامعه و سازمان‌ها باشند. خصوصیات مدیریتی حضرت علی علیه‌السلام به‌ویژه سبک‌های مدیریت تعارض ایشان در رویارویی با مسائل و مشکلات اجتماعی، می‌تواند الگوی مناسبی برای رهبران اجتماعی و مدیران سازمانی باشد؛ لذا در این مقاله با بیان نظرات 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 *نهج‌البلاغه*، شیوه مدیریت تعارض امام علی علیه‌السلام ارائه شده است.

سؤالاتی که این مقاله به‌دنبال بررسی و پاسخ‌گویی به آن‌ها است، عبارتند از:



سؤال اصلی

چه نوع رابطه‌ای بین رویکردهای مدیریت تعارض با عملکرد کارکنان وجود دارد؟

سؤال‌های فرعی

۱. چه نوع رابطه‌ای بین رویکردهای مدیریت تعارض شناختی ذهنی با عملکرد مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش شهر اصفهان وجود دارد؟
۲. چه نوع رابطه معناداری بین رویکردهای مدیریت تعارض نرم با عملکرد مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش شهر اصفهان وجود دارد؟
۳. چه نوع رابطه معناداری بین رویکردهای مدیریت تعارض سخت با عملکرد مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش شهر اصفهان وجود دارد؟
۴. سهم هر کدام از رویکردهای مدیریت تعارض در تبیین عملکرد مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش شهر اصفهان تا چه اندازه است؟

روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهشگر درصدد "تعیین نوع رابطه بین رویکردهای مدیریت تعارض و عملکرد کارکنان ستادی آموزش و پرورش شهر اصفهان" است، روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد مطالعه است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری‌دادن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶: ۸۲). جامعه مورد مطالعه در این پژوهش عبارتند از تمامی (معلمان) مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال ۱۳۹۲-۱۳۹۳ که تعداد آن‌ها ۵۹۳ نفر بوده و به تفکیک جنس، سابقه کار

و مدرک تحصیلی طبقه‌بندی شده‌اند و هم‌چنین شامل افرادی است که در بخش‌های مختلف آموزش و پرورش شهر اصفهان فعالیت می‌کنند. از آنجایی که در تحقیق حاضر، واریانس جامعه آماری نامعلوم است، انجام مطالعه‌ای مقدماتی^۱ بر روی گروهی از افراد جامعه به منظور تعیین واریانس جامعه، ضرورت دارد. به همین منظور، گروهی ۴۰ نفری از مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان به صورت تصادفی انتخاب و سپس پرسش‌نامه‌های سلامت سازمانی و سهم دانش و خلاقیت، در بین آن‌ها توزیع شد و پس از استخراج داده‌های هر گروه، حجم نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان و به شیوه خوشه‌ای، ۲۲۰ نفر به عنوان نمونه به دست آمد؛ ولی در نهایت ۲۰۰ پرسش‌نامه پاسخ داده شد. برای جمع‌آوری اطلاعات، از دو پرسش‌نامه رویکردهای مدیریت تعارض و عملکرد کارکنان استفاده شد. پرسش‌نامه رویکردهای مدیریت تعارض توسط محقق و بر اساس آموزه‌های حضرت علی علیه السلام در راستای مدیریت تعارض مبتنی بر کتاب *نهج البلاغه* تهیه شد و پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان برای سنجش مؤلفه‌های عملکرد شغلی آنان استفاده شد. به منظور بررسی روایی این پرسش‌نامه‌ها از نظرات متخصصان روانشناسی و مدیریت استفاده شد که نشان‌دهنده روایی مناسب پرسش‌نامه است. به منظور بررسی پایایی این پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفا کراباخ استفاده شد که به ترتیب عبارت بود از ۰/۸۹ و ۰/۹۱ که بیانگر پایایی مناسب بود.

مبانی نظری

تعارض چیست؟

در تعریف‌هایی که از تعارض ارائه شده، غالباً به دو جنبهٔ اساسی پرداخته شده است؛ جنبهٔ روانشناختی تعارض که به تضادهای درونی و جنبهٔ 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.

تامپسون^۱ تعارض را به منزلهٔ رفتار اعضای سازمان در مخالفت با اعضای دیگر، تعریف کرده است که هم بر سطح فردی و روانشناختی تعارض تأکید دارد و هم به سطح اجتماعی و گروهی آن (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹).

تعارض، واژه‌ای است که دو بُعد مثبت و منفی دارد و در هر شرایطی و با در نظر گرفتن موقعیت زمانی و مکانی، تعریف‌های متفاوتی از آن ارائه می‌شود. با وجود این، آیا سازمانی که فاقد هرگونه تعارض باشد، سازمانی سالم و مطلوب است؟ مورهد و گریفین^۲ (به نقل از الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۳) معتقدند که وجود و عدم تعارض در سازمان هر دو نگران‌کننده است. وجود تعارض مضر و منفی، باعث ایجاد شکاف‌های عمده در سازمان می‌شود و بیشتر وقت و کوشش افراد به جای پرداختن به بهره‌وری، صرف پرداختن به تعارض‌های بین گروهی یا درون گروهی می‌شود. هم‌چنین عدم تعارض گاهی نگران‌کننده است. ممکن است رکود سازمان یا انگیزه‌نداشتن کارکنان، دلیلی برای فقدان تعارض در سازمان باشد.

۱-Thompson.

۲-Moorhead & Griffin.

مدیریت تعارض

شاید بتوان در ساده‌ترین تعریف مدیریت، تعارض را بهره‌گیری از هوشمندانه‌ترین روش برای مقابله با تعارض یا تغییر مسیر آن برای اثربخشی و اهداف سازمان یا جامعه تعریف کرد.

توماس^۱ (به نقل از شیرازی، ۱۳۷۳)، پنج روش را در قالب مدلی ارائه داده است که به حل تعارض سازمان‌ها کمک می‌کند و عبارتند از:

۱. نادیده گرفتن یا اجتناب از مواجهه با تعارض؛
۲. آرامش یا جلب رضایت دیگری به قیمت نادیده گرفتن خواسته‌های خود؛
۳. تسلط که روشی رقابتی و بردوباختی است و در آن طرفین از مواضع خود سرسختانه دفاع می‌کنند؛
۴. سازش یا شیوه بده‌وبستان که در این روش طرفین با نادیده گرفتن بخشی از خواسته‌های خود به برآوردن برخی دیگر از خواسته‌های طرفین تأکید می‌کنند؛
۵. انسجام یا تشریک مساعی یا روش بُرد بُرد که مبتنی بر همکاری طرفین در حل مساله و اعتماد و صداقت متقابل است. (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹).

عوامل زمینه‌ساز تعارض منفی در جامعه از دیدگاه امام علی علیه السلام

حضرت علی علیه السلام در دشوارترین شرایط زمانی به خلافت رسیدند و آن در حالی بود که مشکلات سیاسی و اداری فراوانی در حوزه اسلامی پدید آمده

۱-Thomas.



بود. در آن زمان، مردم سه دسته بودند: دسته‌ای با او؛ 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 تعارضات زیادی شدند، از آن جمله می‌توان به طلحه و زبیر اشاره نمود. آن‌ها چشم به خلافت دوخته بودند و چون بدان نرسیدند، انتظار حکمرانی داشتند. امام علی علیه السلام در خطبه ۱۳۶ نهج البلاغه آنان را درخور تعهد چنین کاری ندانسته و به نیت اصلی آن‌ها در بیعت با خود اشاره نموده است (شهیدی، ۱۳۷۹). از منظر نهج البلاغه، عواملی که در ایجاد تعارض منفی در جامعه، تأثیرگذارند عبارتند از:

۱. شیطان پرستی و بدعت‌گذاری: حضرت علی علیه السلام در خطبه ۵۰ عواملی چون هواپرستی، بدعت‌گذاری در احکام آسمانی و شیطان‌زدگی را به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز فتنه در جامعه بیان فرموده و چندین بار در خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های مختلف، از این عوامل و عواملی دیگر چون بی‌ایمانی به‌عنوان ریشه تعارضات منفی در جامعه نام برده و آن‌ها را برای جامعه نابودکننده خوانده‌اند (خطبه‌های ۷، ۴۲، ۵۰، ۸۳، ۱۵۱، ۱۹۲؛ نامه ۷۸ و حکمت ۳۲۳).
۲. مسخ ارزش‌ها: ایشان یکی دیگر از مبادی تعارض در جامعه و ایجاد فتنه را مسخ ارزش‌ها می‌دانند و آن، زمانی است که تمامی اصول، قوانین و ارزش‌های والای حاکم بر جامعه توسط بی‌خردان و سودجویان تحریف و دروغ‌پردازی، جهل، فساد و گناه جایگزین آن‌ها می‌شوند. (خطبه ۱۰۸)
۳. نبود اتحاد و مسئولیت‌پذیری: از دیگر راه‌های ورود فتنه و تعارضات اجتماعی، نبود اتحاد افراد در هدف و هم‌چنین نبود احساس مسئولیت و تعهد

در قبال گروه و جامعه و هم‌چنین سست عنصر بودن افراد است که در خطبه ۲۹ به روشنی به آن اشاره شده است.

۴. نفاق و دشمنی: شاید این امر باعث کسب هدف‌های کوتاه‌مدت فردی شود؛ ولی در درازمدت هم افراد و هم جامعه متضرر خواهند شد؛ بر این اساس از مبادی ایجاد فتنه در جامعه است که در خطبه ۱۳ نهج‌البلاغه بیان شده است.

۵. نبود 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 به‌شمار می‌رود (حکمت ۲۸۳).

۶. اختلاف‌های میان‌گروهی: ایشان در خطبه ۸۸ نهج‌البلاغه اختلاف‌های میان‌گروهی را از اسباب ایجاد تعارض در جامعه عنوان فرموده و معتقدند که در این گروه‌ها با گذشت زمان، رذایل جای فضایل را گرفته و به هلاکت انسان‌ها منتهی می‌شود.

۷. 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 فتنه در جامعه محسوب می‌شوند (خطبه ۱۹۲ و ۱۶۸).

۸. حسادت: امیرمؤمنان یکی از ابزار ایجاد فتنه در بین افراد جامعه و نزدیکان را حسادت می‌دانند که نتیجه‌ای جز ضرر و زیان و خسران در پی نخواهد داشت (خطبه ۲۳).

۹. دنیاپرستی: دنیازدگی و فریب زینت و زیبایی دنیا را خوردن نیز می‌تواند وحدت جامعه را تهدید نماید (خطبه ۱۱۳).

۱۰. خصوصیات منفی مدیران: این ویژگی‌ها و خصوصیات عبارتند از: بی‌اعتنایی مدیر به وعده‌های خود و منت‌گذاری بر زیردستان به واسطه خدماتی که انجام داده است (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 (نامه ۶۱)؛ پنهان‌بودن و دوری بیش از حد رهبران از زیردستان و مردم که موجب تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی از امور جامعه می‌شود (نامه ۵۳)؛ تسلط و چیرگی افراد بر حکومت به واسطه از دست رفتن قدرت، اعتبار و جایگاه مدیر که این امر ناشی از ظلم و ستم مدیر بر دیگر افراد است که با این کار، مدیر اجازه دخالت دیگران در امور و از بین رفتن وحدت کلمه را صادر کرده است (خطبه ۲۱۶)؛ 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 خود زمینه‌ساز بروز تعارض می‌شود (نامه ۵۳)؛ عدم ساده‌زیستی مدیران (نامه ۴۵).

رویکردهای مدیریت تعارض در سیره عملی امام علی علیه السلام

آنچه از نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های کتاب نهج‌البلاغه در خصوص برخورد و مدیریت امام با فتنه‌ها و تعارضات اجتماعی منفی استخراج می‌شود، حاکی از سبک مدیریت تعارض بی‌نظیر آن حضرت در مقابله با مسائل و مشکلات جامعه اسلامی است که با تدبیر و ژرف‌نگری در نهج‌البلاغه، می‌توان فرآیند مدیریت تعارض ایشان را به چند مرحله و رویکرد کلی طبقه‌بندی نمود:

مرحله / رویکرد اول: شامل توکل، تعقل و تفکر، مشاوره، محافظه‌کاری و مکاشفه است که می‌توان آن را با عنوان مرحله مدیریت ذهنی تعارض^۱ نام‌گذاری نمود.

مرحله / رویکرد دوم: شامل تفویض اختیار و مذاکره است که با عنوان مرحله مدیریت نرم تعارض^۲ معرفی می‌شود.

مرحله / رویکرد سوم: شامل افشاگری و مبارزه است که می‌توان آن را مدیریت سخت تعارض^۳ نامید.

الف) مرحله / رویکرد مدیریت ذهنی تعارض: این مرحله را شاید بتوان به‌عنوان مهم‌ترین مرحله مدیریت و حل تعارض معرفی نمود؛ زیرا به‌عنوان زیربنای مراحل بعدی، با اجرای آن، گام مؤثری در اخذ تصمیم مناسب دربارهٔ نحوه برخورد با بحران بر سر برداشته می‌شود و بستر مناسب اجرای مراحل بعدی را فراهم می‌نماید. مرحله مدیریت ذهنی تعارض شامل روش‌هایی است که با توجه به اهمیت و اولویت آن‌ها تعریف و توضیح داده می‌شوند:

توکل: حفظ ایمان و تقوای الهی در برخورد با مشکلات و استقامت و بردباری در حل مسائل و نپذیرفتن شکست در روبرویی با تعارضات از مهم‌ترین اصولی است که در نهج‌البلاغه چندین بار به آن اشاره شده است و از آن جمله خطبه ۳۵ است که بر ضرورت ستایش پروردگار در دشواری‌ها و حوادث روزگار و توکل بر خدا تأکید می‌نماید. باید توجه داشت که توکل، عزم

۱-Mental conflict management.

۲-Soft conflict management.

۳-Hard conflict management.

انسان را استوارتر و اراده او را قوی تر می کند و با پشتوانه تقوا بهتر و قدرتمندتر می توان به رویارویی با مشکلات رفت (خطبه ۳۵، ۱۳۴، ۱۷۱؛ نامه ۴۵ و حکمت ۱۷۶، ۲۰۶، ۲۱۳، ۲۷۲).

تعقل و تفکر: واقع نگری، هوشیاری و داشتن آمادگی لازم در مواجهه با تعارضات، با بهره گیری از تجربیات گذشته و در نظر داشتن واقعیات از یک سوی و آینده نگری و درک صحیح شرایط و موقعیت ها از سوی دیگر، زمینه مقابله بهتر با مسائل و حل تعارضات را فراهم می نماید (خطبه ۴۳، ۴۸، ۵۴، ۱۶۸، نامه ۷۸ و حکمت ۲۹۷).

مشاوره: در این باره می توان به دو جنبه اساسی اشاره کرد: الف) بهره گیری 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 سخن چینان و تحریف کنندگان وقایع.

توجه به هر دو جنبه در مشورت برای گرفتن تصمیم درست، بسیار مهم و حیاتی است؛ زیرا توجه نکردن به تخصص و صداقت یا تظاهر و دورویی مشاوران و هم چنین نداشتن شناخت کافی از مشاوران در تعیین مسیر درست یا نادرست حل تعارض، پیامدها و نتایج بدی به دنبال دارد.

نامه ۵۳ نهج البلاغه که حاوی مدیریتی ترین فرموده های امام علی علیه السلام است، به روشنی به جایگاه صحیح مشورت در امور و ویژگی های افرادی که مورد مشورت قرار می گیرند، اشاره می نماید (نامه ۵۳ و حکمت ۱۶۱، ۵۴، ۱۷۳،

محافظه کاری: شتاب زده نبودن در امور از جمله اصولی است که مدیران و رهبران سازمانی و اجتماعی در برخورد با مسائل، مشکلات و تعارضات باید

لحاظ نمایند. گاهی اصول‌گرایی و دادن فرصت لازم به افراد به‌جای برخورد فوری، زمینه تجدیدنظر در مسائل و حل مشکل توسط خود آن‌ها را فراهم می‌آورد.

شاید عنوان این روش، کلی باشد؛ ولی باید در نظر گرفت که تعجیل در حل تعارض بدون ارزیابی دقیق جوانب و کسب آگاهی لازم، نه‌تنها به رفع مشکلات کمکی نمی‌کند، بلکه خود زمینه‌ساز مسائلی بزرگ‌تر و تعارضاتی وسیع‌تر خواهد شد؛ لذا لازم است گاهی با فرصت‌دادن به افراد برای اندیشیدن و تجزیه و تحلیل مسائل، هم زمینه حل تعارض را توسط خودشان فراهم نمود و هم زمانی را برای ارزیابی دقیق‌تر و کسب آگاهی بیشتر از مسائل در نظر گرفت (نامه ۵۴ و خطبه ۵۴، ۲۲، ۱۰، ۱۵۳).

مکاشفه: شامل جمع‌آوری اطلاعات و اخبار دقیق، ارزیابی دقیق همه جوانب، داشتن آگاهی لازم از امور، شناخت فرصت‌ها و تهدیدات موجود و جایگاه آن‌ها بین افراد، روانشناسی متعارضان و شناخت روحیات و اهداف آن‌ها و روانشناسی دقیق رهبران است. این روش در بین دیگر روش‌های مرحله مدیریت ذهنی تعارض، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا در صورتی که اطلاعات و اخبار درست و کافی نباشند و در نتیجه شناخت دقیقی از عوامل زمینه‌ساز تعارض به‌دست نیاید، 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 بیانجامد (خطبه ۶، ۲۲، ۱۰، ۱۴۸، نامه ۳۳ و حکمت ۳۱).

ب) مرحله/ رویکرد 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 شده است، حل نماید. روش‌هایی که در این مرحله استفاده می‌شوند، عبارتند از:

تفویض اختیار: گاهی لازم است در راستای حل تعارض و برای رفع مسائل و از دست رفتن رشته امور اصلی، مدیر تفویض اختیار کند تا خود با نظارت کامل و دقیق بر تمامی 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 غیرمستقیم 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 باز نماند (خطبه ۳۱ و ۱۳۴).

مذاکره: تشریح مسائل و عواقب امور برای افراد و آگاه‌کردن آنها از علل پیدایش مسائل، به کاهش و حل تعارضات کمک شایانی می‌نماید. مذاکره رودررو و آگاه‌کردن 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. در نتیجه، با رهبر برای حل تعارض همکاری می‌کنند.

مذاکره معمولاً همراه با نرمش و لحنی آرام از سوی مدیر شروع می‌شود؛ ولی در مواردی امکان دارد با نتیجه‌نگرفتن از مذاکره نرم و بی‌توجهی افراد به او، از مذاکره‌ای همراه با لحنی تند یا ترساندن افراد از عاقبت امور استفاده شود. امام در خطبه ۱۲۲ و پس از پافشاری خوارج بر شورشگری، شخصاً به

قرارگاه آن‌ها رفته و با مذاکره مستقیم با متعارضان درباره توطئه‌ها و فتنه‌های ایجادشده، آن‌ها را به وحدت دعوت نمودند (خطبه ۵، ۳۶، ۸۳ و ۱۲۲).

ج) مرحله مدیریت سخت تعارض: پس از مدیریت نرم تعارض و نتیجه‌نگرفتن از آن، مدیر به دنبال مقابله جدی و مقتدرانه با متعارضان و حل تعارض است. این در حالی است که ادامه تعارض و عدم برخورد مقتدرانه با آن زیان‌های جبران‌ناپذیری بر حیات و ثبات سازمان یا جامعه وارد می‌کند. این مرحله که به عنوان مدیریت سخت تعارض معرفی می‌شود، دو روش با عنوان‌های افشاگری و مقابله دارد:

افشاگری: در این روش، مدیر با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده درباره روانشناسی سران متعارض و کسانی که از ایجاد تعارض سود می‌برند، درصد افشاگری و بیان خصوصیات، اهداف شوم و رذایل آن‌ها به صورت شفاهی یا کتبی برآمده و با آگاه‌کردن و ترساندن آن‌ها از عاقبت کار به برخورد جدی برای 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 گرفت 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 دسته متعارضان ملحق شده‌اند را آگاه ساخته و مسیرشان را در راستای امر مطلوب تغییر می‌دهد و تعارض خاتمه می‌یابد.

افشاگری نه تنها یک روش بلکه سیاستی است که پس از مدیریت نرم تعارض و قبل از مقابله، برای کاهش و یا حل تعارض می‌توان اجرا نمود. حضرت علی علیه السلام در نامه‌های ۱۰ و ۳۷ نهج البلاغه کتباً سران تعارض را با افشاگری نیات، رذایل و اهداف آن‌ها در ایجاد فتنه‌ها و تعارضات، به خاتمه دادن غائله دعوت می‌کند و از ادامه کار برحذر داشتند. هم‌چنین ایشان در برخی از خطابه‌های خود شفاهاً به این امر می‌پرداختند تا حتی الامکان از مقابله و برخورد مستقیم و جدی جلوگیری نمایند (خطبه ۱۷۴، ۱۳۷، ۵۱، ۲۲، ۲۰۰ و نامه ۱۰ و ۳۷).

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

شایان ذکر است که مدیریت تعارض امام علی علیه السلام به روش‌های فوق ختم نمی‌شوند؛ بلکه ایشان در همه حال با روشنگری، اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشیدن به افراد جامعه، در صدد جلوگیری از بروز فتنه‌ها بوده و با آینده‌نگری شرایط را برای فرصت طلبان سخت می‌نمودند؛ از آن جمله خطبه ۸۳ نهج البلاغه است که به خطبه (غرا) مشهور است و از شگفت‌آورترین خطبه‌های آن حضرت به‌شمار می‌رود و هم‌چنین خطبه ۱۹۲ که آن را خطبه (قاصعه یعنی تحقیرکننده) می‌نامند و شامل هشدارها، نکوهش‌ها و اطلاعات گرانبایی دربارهٔ مسایل اساسی فردی، دینی و اجتماعی است و از دیگر

خطبه‌های آن حضرت در این خصوص می‌توان به خطبه ۱۵۱ و ۱۷۸ *نهج البلاغه* نیز اشاره نمود.

امام حتی پس از پایان مبارزه و سرکوب‌هایی که برای دفع تعارض انجام می‌دادند با یاران خود و بازماندگان فتنه‌گران به صحبت و مذاکره برخاسته و به روشنگری‌های لازم در خصوص علل مقابله، اقدامات و مذاکرات انجام‌شده قبل از آن و دیگر مسائل مرتبط می‌پرداختند تا نه تنها کوچک‌ترین شبهه و سؤالی در ذهن افراد درباره حقیقت و حقانیت دفاع از ارزش‌های اسلامی و اجتماعی باقی نماند، بلکه آنان را در خصوص توطئه‌های آتی آگاه و هوشیار نماید که از آن جمله خطبه‌های ۵۰، ۹۳ و ۲۰۰ *نهج البلاغه* است.

مدیر یا رهبری موفق و توانا کسی است که بتواند پس از مدیریت ذهنی تعارض، با شیوه‌های مدیریت نرم تعارض، مسائل را حل کند 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 به دنبال داشته باشد و خود زمینه‌ساز فتنه‌ها و تعارضات دیگری شود.

حضرت علی علیه السلام نیز در برخورد با فتنه‌ها و مشکلات همواره از مبارزه دوری می‌نمودند و سعی می‌کردند مسائل را با شیوه‌های نرمی هم‌چون مذاکره حل نمایند، مانند جنگ صفین که امام در خطبه ۵۵ *نهج البلاغه* به صراحت علّت به تعویق انداختن جنگ و برخورد با فتنه را نه در ترس از مرگ و نه تردید در جنگ می‌دانند، بلکه نیت اصلی خود را هدایت متعارضان و برگشتن آن‌ها از راهی که می‌روند، عنوان می‌فرمایند.

با توجه به سبک مدیریت تعارض امام علی علیه السلام می‌توان دریافت که ایشان بنا به موقعیت و شرایط تعارضات ایجادشده، در خصوص حل آن‌ها اقدام

می نمودند. شایان ذکر است که ایشان حتی در مدیریت نرم تعارض نیز از خواسته‌ها و منافع به حق خود و حکومت اسلامی کوتاه نیامده یا به دنبال در نظر گرفتن تسهیلات برای متعارضان یا معامله با آنها نبوده‌اند؛ بلکه به دنبال حل مسائل و فتنه‌ها با تشریح اوضاع، آگاه کردن افراد یا مذاکره مستقیم برای حفظ وحدت جامعه بوده‌اند.

هرچند امروزه از روش‌هایی چون تسلط یا سلطه جویی 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 بستگی به شرایط زمانی، مکانی و نوع تعارض ایجادشده و خصوصیات متعارضان و طی مراحل ذهنی و نرم مدیریت تعارض و نتیجه‌نگرفتن از آنها دارد. حضرت علی علیه السلام به عنوان مدیر و رهبر جامعه‌ای دینی و اسلامی، بهره‌گیری از مراحل مدیریت سخت تعارض را به عنوان آخرین روش‌ها بیان نموده و حتی الامکان در حل مسائل و مشکلات از روش‌های نرم، چون تفویض اختیار و مذاکره استفاده می‌نمودند.

هرچند که در مباحث مدیریتی روشی با عنوان میانجی‌گری یا دخالت شخص سوم مطرح می‌شود؛ اما باید در نظر گرفت که روش میانجی‌گری توسط شخص سوم، معمولاً برای تعارضات میان‌افزادی یا میان‌گروهی استفاده می‌شود که مدیر خود شخصاً درگیر آن نیست و ممکن است تفویض اختیاری در این خصوص صورت نپذیرد و افراد خود، شخصی را به عنوان میانجی‌گر انتخاب نمایند یا از طرف سازمان معرفی شود یا خود شخصاً در حل تعارض دخالت نماید؛ ولی اینکه مدیر به عنوان یکی از سیاست‌ها و راهکارهای حل تعارض از تفویض اختیار استفاده کند، یکی از منحصر به فردترین روش‌های

مدیریت تعارض حضرت علی علیه السلام است که اجرای آن نیاز به وجود مدیری موقعیت‌شناس، تیزهوش، آگاه به مسائل و توانا دارد که از موقعیت‌ها و شرایط به‌خوبی بهره گرفته و خود را مستقیماً درگیر برخورد با متعارضان نمی‌نماید و با تفویض اختیار به‌موقع به فرد اصلح و توانا، رشتهٔ امور اصلی را در دست خود گرفته و به‌عنوان ناظر و کنترل‌کننده به حل تعارض می‌پردازد.

نکتهٔ بارز دیگری که در مدیریت تعارض حضرت علی علیه السلام به چشم می‌خورد، توجه ویژه به مرحلهٔ مدیریت ذهنی تعارض است که زمینهٔ شناخت مسیر و روش درست برخورد با تعارض را مشخص می‌کند. ایشان در رویارویی با مسائل، بر توکل و حفظ تقوای الهی تأکید بسیار می‌کردند و به نقش باورها و اعتقادات دینی و مذهبی در عملکرد مدیران و جایگاه توکل بر خدا در برابر مشکلات، اهمیت خاصی می‌دادند. ایشان علاوه بر جوانب دینی و روانشناسی به جنبه‌هایی چون مشاوره، اصول‌گرایی، شتاب‌زده‌نبودن در امور و جمع‌آوری اطلاعات و اخبار دقیق و درست نیز توجه خاصی می‌نمودند.

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

یافته‌های پژوهش

سؤال اصلی: چه نوع رابطه‌ای بین رویکردهای مدیریت تعارض با عملکرد کارکنان وجود دارد؟

جدول شماره (۱): همبستگی بین رویکردهای مدیریت تعارض با عملکرد کارکنان

متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R (R) ^۲	جهت همبستگی	سطح معناداری
رویکردهای مدیریت تعارض با عملکرد کارکنان	پیرسون	۰/۴۰۱	۰/۵۱	مثبت	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول بالا ملاحظه می‌شود، بین دو متغیر رویکردهای مدیریت تعارض با عملکرد کارکنان، رابطه مثبت و معناداری ($r = 0/401$) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن میزان رابطه می‌توان بیان داشت که با افزایش تمرکز بر رویکردهای مدیریت تعارض، عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر می‌توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان بین رویکردهای مدیریت تعارض و عملکرد کارکنان رابطه‌ای مستقیم وجود دارد.

سوال فرعی اول: چه نوع رابطه‌ای بین رویکردهای مدیریت تعارض شناختی - ذهنی با عملکرد کارکنان وجود دارد؟

جدول شماره (۲): همبستگی بین رویکردهای مدیریت تعارض شناختی-ذهنی با عملکرد کارکنان

متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R ^۲ (R)	جهت همبستگی	سطح معناداری
رویکردهای مدیریت تعارض شناختی - ذهنی با عملکرد کارکنان	پیرسون	۰/۳۴۸	۰/۵۱	مثبت	۰/۰۰۰

همان طور که در جدول بالا ملاحظه می شود، بین دو متغیر رویکردهای مدیریت تعارض شناختی - ذهنی با عملکرد کارکنان، رابطه مثبت و معناداری ($t = ۰/۳۴۸$) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن میزان رابطه می توان بیان داشت که با افزایش تمرکز بر رویکردهای مدیریت تعارض شناختی - ذهنی، عملکرد کارکنان افزایش می یابد. به عبارت دیگر می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان بین رویکردهای مدیریت تعارض شناختی - ذهنی و عملکرد کارکنان رابطه ای مستقیم وجود دارد.

سؤال فرعی دوم: چه نوع رابطه ای بین رویکردهای مدیریت تعارض نرم با عملکرد کارکنان وجود دارد؟

جدول شماره (۳): همبستگی بین رویکردهای مدیریت نرم با عملکرد کارکنان

متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R ^۲ (R)	جهت همبستگی	سطح معناداری
رویکردهای مدیریت تعارض نرم با عملکرد کارکنان	پیرسون	۰/۳۶۸	۰/۵۱	مثبت	۰/۰۰۰

همان طور که در جدول بالا ملاحظه می شود، بین دو متغیر رویکردهای مدیریت تعارض نرم با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری ($t = ۰/۳۶۸$)



وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن میزان رابطه می توان بیان داشت که با افزایش تمرکز بر سبک های رویکردهای مدیریت تعارض نرم، عملکرد کارکنان افزایش می یابد. به عبارت دیگر می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان بین رویکردهای مدیریت تعارض نرم و عملکرد کارکنان رابطه ای مستقیم وجود دارد.

سؤال فرعی سوم: چه نوع رابطه ای بین رویکردهای مدیریت تعارض سخت با عملکرد کارکنان وجود دارد؟

جدول شماره (۳): همبستگی بین رویکردهای مدیریت سخت با عملکرد کارکنان

متغیرها	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R (R) ^۲	جهت همبستگی	سطح معناداری
رویکردهای مدیریت تعارض سخت با عملکرد کارکنان	پیرسون	۰/۳۲۰	۰/۴۱	مثبت	۰/۰۰۰

همان طور که در جدول بالا ملاحظه می شود، بین دو متغیر رویکردهای مدیریت تعارض نرم با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری ($r = ۰/۳۲۰$) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است. با توجه به مثبت بودن میزان رابطه می توان بیان داشت که با افزایش تمرکز بر سبک های رویکردهای مدیریت تعارض سخت، عملکرد کارکنان افزایش می یابد. به عبارت دیگر می توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان رویکردهای مدیریت تعارض سخت و عملکرد کارکنان رابطه ای مستقیم وجود دارد.

سؤال فرعی سوم: سهم هر کدام از رویکردهای مدیریت تعارض در تبیین عملکرد کارکنان تا چه اندازه است؟

جدول شماره (۴): ضرایب مربوط به سؤال اصلی

سطح معناداری	t	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد	خطا انحراف معیار	
۰/۰۰۱	۳/۳۶۹	۱۹/۸۲۲	۱۱/۷۹۱	مقدار ثابت
۰/۰۳۶	۳/۶۸۹	۰/۲۶۵	۰/۳۸۹	رویکرد شناختی-ذهنی
۰/۰۲۷	۳/۲۳۵	۰/۲۹۹	۰/۳۵۸	رویکرد نرم
۰/۳۵	۳/۷۴۰	۰/۲۸۶	۰/۳۶۲	رویکرد سخت

با توجه به داده‌های جدول (۴) و میزان ضریب بتا برای متغیرهای وارد شده به رگرسیون مشاهده می‌شود که پیشرفت تحصیلی با رویکرد ذهنی، نرم و سخت به ترتیب برابر با ۰/۲۶۵ و ۰/۲۹۹ و ۰/۲۸۶ است. از طرفی با توجه به کوچک‌تر بودن سطح معناداری آزمون از ($p < ۰/۰۵$) می‌توان بیان نمود که رابطه فوق معنادار است. با توجه به مثبت بودن میزان رابطه می‌توان نتیجه گرفت که از نظر کارکنان با افزایش تمرکز بر رویکردهای مدیریت تعارض شناختی، نرم و سخت، عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد و مؤلفه رویکرد نرم بیشترین سهم را در تبیین عملکرد کارکنان دارد.

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین رویکردهای مدیریت تعارض با عملکرد کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد. بین رویکردهای مدیریت تعارض شناختی-ذهنی با عملکرد مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش شهر اصفهان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین رویکردهای



مدیریت تعارض نرم با عملکرد مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش شهر اصفهان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین رویکردهای مدیریت تعارض سخت با عملکرد مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان آموزش و پرورش شهر اصفهان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

امروزه تعارض، جزئی جداناپذیر از زندگی شخصی، اجتماعی و شغلی افراد است که مدیریت صحیح و به‌موقع آن می‌تواند هم برای شخص، هم برای جامعه و هم برای سازمان‌ها مفید باشد؛ لذا آگاهی از اصول و روش‌های صحیح مدیریت تعارض و همچنین شناخت عوامل زمینه‌ساز آن، نه تنها به حل و کاهش تعارضات می‌انجامد، بلکه از وقت و هزینه‌ها می‌کاهد.

این مقاله با واکاوی نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های گهربار نهج‌البلاغه به این نتیجه دست یافت که حضرت علی علیه السلام عوامل بسیاری را زمینه‌ساز بروز فتنه‌ها یا همان تعارضات اجتماعی معرفی می‌نمایند که در چهار دسته عوامل فردی، میان‌گروهی، اجتماعی و مدیریتی طبقه‌بندی می‌شوند. آنچه از تعمق در هر یک از عوامل یادشده به دست می‌آید، این است که ریشه اکثر این عوامل در دوری از ارزش‌های والای اسلامی و انسانی خلاصه می‌شود.

شیطان‌پرستی، بدعت‌گذاری، مسخ ارزش‌ها، عدم اتحاد، نفاق و دشمنی، ناآگاهی، اختلاف‌های میان‌گروهی، تکبر، حسادت، دنیاپرستی و خصوصیات منفی مدیران عواملی هستند که دین مبین اسلام، افراد را به شدت از آلوده شدن به آن‌ها منع کرده است. قرآن مجید، نهج‌البلاغه و دیگر کتب دینی و اسلامی به کرات کسانی را که پای در مسیر هریک از این کج‌روی‌ها بگذارند، مذمت کرده است و این به دلیل عواقب و نتایج فرساینده و نابودکننده این عوامل برای جامعه و افراد است. این امر درخصوص سازمان‌ها هم که با افراد انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین نیروی محرک سروکار دارند، صدق می‌نماید.

بنابراین در قدم نخست، آگاهی و شناخت از عوامل زمینه‌ساز تعارض، مسیر صحیح مدیریت آن را مشخص می‌کند. هرچند در عصر حاضر نظریه پردازان رفتاری و روانشناسی نیز پیش از بیان روش‌های مدیریت تعارض، بنابه دیدگاه و تحقیقات خود به بیان بستر و عوامل ایجادکننده تعارض در سازمان‌ها می‌پردازند و عواملی چون فردی، سازمانی، گروهی و غیره را در این خصوص بر می‌شمارند، ولی در تمام 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 حضرت علی علیه السلام با تأکید بر دوری انسان‌ها از برخی مسائل، آن را در مقیاسی بسیار وسیع‌تر و با ادله دینی مطرح نموده است.

مدیریت تعارض، فرآیندی است که نیاز به در نظر گرفتن شرایط افراد، سازمان و جامعه از یک سوی و شناخت صحیح عوامل ایجادکننده آن از سوی دیگر دارد که یکی از نکات شگفت‌انگیز مدیریت امام علی علیه السلام در برخورد با فتنه‌ها و کارشکنی‌های ایجادشده در جامعه، توجه به تمام جوانب امر، شناخت کامل ریشه‌ها و حتی روانشناسی سران متعارض 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، به اصلی‌ترین پیش‌نیاز مدیریت تعارض، یعنی شناخت علل، عوامل و بستر ایجاد تعارض توجه شده است و هم‌چنین بر هوشیاری، تعقل، شتاب‌زده‌نبودن، مشاوره صحیح، ارزیابی تمام جوانب و جمع‌آوری اطلاعات دقیق تأکید می‌شود تا شرایط حل تعارض به بهترین وجه فراهم آید.

در مدیریت نرم، با بهره‌گیری از شناخت و آگاهی کسب‌شده با استفاده از روش‌هایی چون تفویض اختیار و مذاکره به حل تعارض پرداخته می‌شود و در مدیریت سخت، از افشاگری یا مقابله برای فرونشاندن متعارضان و برقراری نظم و وحدت استفاده می‌شود؛ زیرا هر چه تعارض به حال خود رها شود، جو جامعه و سازمان برای نیل به اهداف ناامن‌تر شده و آثار مخرب و فرساینده بیشتری در بر خواهد داشت.

امروزه یکی از دلایلی که موجب می‌شود بیشتر وقت مدیران در سازمان‌ها به حل و مدیریت تعارض اختصاص بیابد، کثرت یا افزایش روزافزون تعارض نیست؛ بلکه عدم مدیریت صحیح تعارض و ناآگاهی از شرایط و عوامل زمینه‌ساز آن در سازمان است که خود موجب تشدید یا بروز مشکلات جدیدتر می‌شود. هرچند روش‌هایی چون رقابت، همکاری، اجتناب، نرمش، مصالحه و دیگر سبک‌های ارائه‌شده از سوی نظریه‌پردازان به حل یا کاهش کیفی تعارض می‌انجامد؛ ولی باید توجه داشت که انتخاب هر کدام بنا به شرایط و عوامل مربوطه، در ابتدا نیاز به مدیریت ذهنی تعارض دارد. سپس مناسب‌ترین روش انتخاب می‌شود تا هم به حل تعارض منجر شود و هم به کاهش کمی آن در سازمان. در این مقاله ابتدا مبانی نظری تعارض و مدیریت تعارض در سیره عملی حضرت علی علیه السلام از منظر نهج‌البلاغه به عنوان یکی از منابع گرانبهای اسلامی بیان شد و بر مبنای آموزه‌های حضرت علی علیه السلام پژوهشی پیمایشی برای سنجش نقش رویکردهای مدیریت تعارض در رشد و عملکرد کارکنان انجام شد.

بنابر نتایج یادشده، پیشنهاد می‌شود:

۱. مدیران، برنامه‌ریزان و کارشناسان در اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان در خصوص اهمیت کاربرد رویکردهای مدیریت تعارض در

سازمان‌های آموزشی و دادن پاداش و امتیاز برای رویه‌ها و روش‌های مدیریت تعارض بر مبنای آموزه‌های معصومان (مثل صبر) و توجه ویژه و اصولی به آن توجیه شوند و به افراد مرجع متناسب با سطح تجربه و تخصصشان مسئولیت اعطا شود و مدیران بازخوردهای مناسب را ارائه دهند.

۲. اهداف کلی فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی و فعالیت‌های همه کارکنان با توجه به هدف‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی ترسیم شود.

۳. دوره‌های متوالی برای آشناسازی مداوم و به‌روز افراد از اهداف و خط‌مشی‌های سازمان و رویکردهای مدیریت تعارض مناسب آن‌ها برگزار شود.

منابع

۱. نهج البلاغه.
۲. ایزدی یزدان آبادی، احمد، ۱۳۷۹، مدیریت تعارض، تهران: دانشگاه امام حسین علیه السلام.
۳. جمالی زاده، احمد، ۱۳۸۷، تحلیل مبانی رفتارگرایی در سیره علوی، کرمان: دانشگاه شهید باهنر کرمان.
۴. خدمتی، ابوطالب و همکاران، ۱۳۸۲، مدیریت علوی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
۵. رابینز، استیفن. پی، ۱۳۸۶، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۴۳).
۶. رضائیان، علی، ۱۳۸۰، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۷. رضائیان، علی، ۱۳۸۲، مدیریت تعارض و مذاکره، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۸. سرمد، غلامعلی، ۱۳۷۸، روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۹. سیف، علی اکبر، ۱۳۸۷، روش تهیه پژوهش‌نامه در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: دوران.
۱۰. شفيعی، عباس و همکاران، ۱۳۸۸، رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی (سطح گروه)، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
۱۱. شهیدی، سیدجعفر، ۱۳۷۹، علی از زبان علی یا زندگانی امیرمؤمنان علی

ایستاد، تهران: صدرا.

۱۲. شیرازی، علی، ۱۳۷۳، مدیریت آموزشی، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد.

۱۳. فخمی، فرزاد، ۱۳۸۳، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: هستان.

۱۴. مورهد و گریفین، ۱۳۸۳، رفتار سازمانی (ویرایش جدید)، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.

۱۵. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت. ایچ، ۱۳۷۸، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی.