

طراحی و تبیین الگوی مدیریت تضاد بر مبنای اندیشه‌های امام خمینی (ره)

سید محمد مقیمی *

دریافت مقاله: ۸۹/۱۰/۱۱

پذیرش نهایی: ۹۰/۹/۳

چکیده

مطالعه و تبیین دیدگاه‌های حضرت امام خمینی (ره) به عنوان پایه گذار نظام جمهوری اسلامی ایران در حوزه‌های مختلف اجتماعی و بویژه مدیریتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به جایگاه مدیریت تضاد در اداره مؤثر جامعه، پژوهشی علمی به منظور دستیابی به الگوی مدیریت تضاد مبتنی بر اندیشه‌های امام خمینی (ره) در مجموعه ۲۲ جلدی صحیفه امام (ره) صورت پذیرفته که این مقاله برگرفته از نتایج آن است.

در این مقاله ضمن پرداختن به ادبیات علمی مدیریت تضاد، روش‌شناسی تحقیق تشریحی، و سپس با توجه به ابعاد علمی مدیریت تضاد، داده‌های گردآوری شده از تمام سخنرانیها، یادداشتها و مکاتبات آن بزرگوار از سال ۱۳۴۲ تا زمان رحلت ایشان درباره تضاد و انواع تضادها مورد تحلیل قرار گرفته و استراتژیهای مدیریت تضاد بر اساس اندیشه‌های امام (ره) تبیین و تشریح شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت تضاد، ماهیت تضاد در مدیریت، سطوح تضاد در مدیریت، استراتژیهای تضاد در مدیریت، مدیریت دولتی، نظام ارزشی در مدیریت، دیدگاه امام خمینی (ره)

مقدمه

مدیریت تضاد یکی از محورهای اساسی پویایی سازمانی در حوزه مدیریت است که صاحب‌نظران را واداشته است تا در این زمینه مطالعات و پژوهشهای مختلفی انجام دهند و نتایج آن را در قالب الگوهای مدیریت تضاد عرضه کنند. نگرشهای مختلف به تضاد، انواع تعارضات در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی، روشهای مدیریت تضاد و سایر موضوعات مرتبط از جمله مباحثی است که در پهنه دانش مدیریت مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در مجموعه موضوعات علوم رفتاری جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است. کنترل تضادها به صورت سازنده به یکی از بزرگترین چالشهای دنیای مدرن تبدیل شده است. به رغم افزایش بلوغ در جوامع، رشد دانش علمی و افزایش جمعیت تحصیلکرده، تعاملات اجتماعی سرشار از تضادهای زیانبار و ویرانگر است؛ تضادها تشدید گردیده؛ بشر به بن بست رسیده است و افراد در فرایند تضاد به یکدیگر صدمه وارد می‌کنند به گونه‌ای که مشکلات روانی روند روبه افزایشی پیدا کرده؛ ارتباطات میان فردی قطع گردیده؛ گروه‌ها به جان هم افتاده و ملتها درگیر جنگ شده‌اند. در عین حال، پژوهشگران مدیریت تضاد بر این نکته صحنه می‌گذارند که بسیاری از این تضادها ظرفیت همبسته‌سازی و یکپارچه‌کنندگی دارند که اگر طرفین تضاد عزم خود را جزم کنند، می‌توانند به توافق طرفینی رضایت بخشی دست یابند (روگنس و شی^۱، ۲۰۱۰: ۸۲).

بدون شک وجود مسئله یا مسائلی، لزوم تحقیق و پژوهش در زمینه خاصی را ضروری می‌سازد و بدون مسئله پژوهش غیر منطقی و غیر عقلایی است. در این پژوهش نیز که مسئله مدار است، تلاش شده است که به یکی از مسائل جامعه در حوزه مسائل فردی، سازمانی، ملی و حتی فرا ملی پرداخته شود. تضاد و تعارض یکی

از موضوعاتی است که در هر جامعه ای اجتناب ناپذیر است. این امر از آنجا ناشی می شود که انسانها دارای شخصیتها، ویژگیها و منافع مختلف و متمایزی هستند و این تمایزات به تعارضات و احتمالا کشمکش هایی بین افراد و گروه ها در جامعه منجر می شود. لذا افراد و گروه های مختلف اجتماعی در سطوح مختلف سازمانی و ملی نیازمند الگوی مدیریت تضاد هستند تا بتوانند در قالب نظام ارزشی جامعه، تعارضات را مدیریت کنند. نظام جمهوری اسلامی در ایران مبتنی بر مشارکت مردمی در جهت دستیابی به استقرار حکومت اسلامی شکل گرفته که مشارکت مردم در تمامی عرصه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی از یک سو و وجود شخصیتها و آرا و افکار و منافع گروه های مختلف از سوی دیگر، باعث شده است که نظام جمهوری اسلامی از پویایی گسترده‌ای برخوردار باشد و تعارضات بین گروه ها و افراد نیز بیش از سایر جوامع مطرح باشد. از سوی دیگر، وجود هدف مشترک در این نظام، که همانا استقرار حکومت دینی مبتنی بر ارزشهای اسلامی و اجرای اصول و قوانین اسلام ناب محمدی است، لزوم وحدت و یکپارچگی و مدیریت تعارضات را بین افراد و گروه‌ها ضروری می سازد. لذا با اینکه طبیعت نظام جمهوری اسلامی، تضادها را ایجاد می کند به همان اندازه نیز مدیریت چنین تعارضاتی برای دستیابی به هدف مقدس این نظام الزامی است. از آن رو که امروزه الگو یا الگوهای مدیریت تعارضات در کشورهای مختلف متناسب با اهداف حکومتی در هر جامعه ای ایجاد گردیده و حکومت اسلامی از این جهت کاملا از سبکهای حکومتداری در سایر جوامع متمایز است، الگویی منحصر به فرد، متناسب با اهداف و مقاصد حکمرانی اسلامی مورد نیاز است. براساس دیدگاه اقتضایی که امروزه نگرش حاکم بر مدیریت علمی دنیاست، لحاظ کردن وضعیت و اقتضائات فرهنگی و ارزشی در هر جامعه، تعیین کننده الگوی موفق مدیریتی در آن زمینه فرهنگی است. از آنجا که

امام خمینی (ره) در تمامی زمینه های اجتماعی به عنوان الگوی جامعه اسلامی به شمار می روند، دیدگاه ها و سیره عملی ایشان در زمینه های مختلف مدیریتی در حکومت اسلامی باید به عنوان چراغی روشنگر سرلوحه اقدامات قرار گیرد. استخراج اندیشه های امام (ره) و تبیین آن براساس سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی، ملی و حتی جهانی می تواند هدایت گر تضادها در سطح جامعه در جهت کارکردی و مثبت باشد. لذا رفتار، گفتار و کردار ایشان در این زمینه می تواند به مدیریت تعارضات بویژه سطح کلان مدیریت کمک کند. اما مشکل اساسی این است که دیدگاه ها و سیره امام در این زمینه به صورت نظام مند و در قالبی علمی و منسجم تدوین و تبیین نشده است که این مقاله در پی گشودن روزه های جدید در این زمینه است.

روش شناسی تحقیق

امام خمینی (ره) به عنوان نظریه پرداز حکومت اسلامی و هم چنین فردی که نزدیک به یک دهه به مدیریت حکومت اسلامی در ایران پرداخته است، می تواند مرجع مناسبی برای الگودهی در زمینه مدیریت تعارضات در جامعه اسلامی ایران باشد. با بررسی و پژوهش در دیدگاه ها و سیره ایشان می توان نگرشهای امام (ره) را در خصوص مدیریت تضاد در سطوح مختلف جامعه استخراج کرد و مورد مطالعه و تحلیل قرار داد و روشهای به کار گرفته و یا ارائه شده برای حل این تعارضات را متناسب با وضعیت مختلف زمانی و مکانی و موضوعی از دیدگاه ها و سیره عملی ایشان مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و الگوی عملی در این زمینه ارائه کرد. لذا با توجه به اهمیت موضوع مدیریت تعارض و لزوم انسجام و وحدت برای تحقق اهداف مشترک سازمانی یا ملی از یک طرف و مقبولیت دیدگاه و سیره امام (ره) در

نظام جمهوری اسلامی ایران از طرف دیگر، اجرای پژوهش در این حوزه از مسائل مدیریتی ضروری به نظر می‌رسد.

هدف اصلی این پژوهش طراحی و تبیین الگوی مدیریت تضاد براساس دیدگاه‌های حضرت امام خمینی (ره) است که در راستای تحقق این هدف اصلی، برخی اهداف فرعی دیگر نیز مطرح است که عبارت است از:

- تبیین نگرش امام (ره) در خصوص مدیریت تضاد
- بررسی و طبقه‌بندی انواع تضادها از دیدگاه امام خمینی (ره)
- بررسی روشهای حل تضاد از دیدگاه امام (ره) متناسب با نوع تضاد
- بررسی و تحلیل استراتژیهای مدیریت تضاد از دیدگاه امام خمینی (ره)

سؤالات اساسی تحقیق

این تحقیق، پژوهشی مسئله‌مدار است که در قالب چند سؤال اساسی مطرح شده است. مهمترین سؤالات این تحقیق که پژوهشگر در این مقاله به دنبال پاسخ به آنهاست، عبارت است از:

- ۱- نگرش امام خمینی (ره) در خصوص تضاد و وحدت چیست؟
- ۲- تضادهای موردتوجه امام (ره) در کدام یک از سطوح مدیریتی کشور مطرح است؟
- ۳- تضادهای سطح فردی و روشهای مدیریت تضاد در این سطح از دیدگاه امام (ره) کدام است؟
- ۴- تضادهای سطح گروهی و روشهای مدیریت تضاد در این سطح از دیدگاه امام (ره) کدام است؟
- ۵- تضادهای سطح سازمانی و روشهای مدیریت تضاد در این سطح از دیدگاه

امام(ره) کدام است؟

۶- تضادهای سطح ملی و روشهای مدیریت تضاد در این سطح از دیدگاه

امام(ره) کدام است؟

۷- تضادهای سطح بین المللی و روشهای مدیریت تضاد در این سطح از دیدگاه

امام(ره) کدام است؟

۸- استراتژیهای عمومی مدیریت تضاد بر اساس دیدگاه امام(ره) کدام است؟

روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی، و گردآوری داده ها با استفاده از روش تجزیه و تحلیل محتوا صورت گرفته است.

تجزیه و تحلیل محتوا تکنیکی است که به منظور دستیابی به ویژگیهای مختلف پیام برای تجزیه و تحلیل عینی و منظم پیامهای مختلفی به کار می رود که به شیوه های گوناگون مبادله می شود(هولستی، ۱۳۷۳: ۱۶ تا ۲۵). بر این اساس، پژوهشگر تلاش کرده است با استفاده از این روش علمی و منظم ساختن بیانات امام(ره) از طریق مطالعات کیفی، الگوی مدیریت تضاد را بر اساس دیدگاه امام(ره) طراحی و تبیین کند.

در روش تحلیل محتوا در این پژوهش، پس از تعریف مسئله و تبیین سؤالات تحقیق، پژوهشگر منابع ارتباطی را مشخص کرده است که با مسئله تحقیق رابطه مستقیم دارد. با توجه به اینکه مجموعه ۲۲ جلدی صحیفه امام(ره)، که در سال ۱۳۷۹ منتشر شده است، تمام سخنرانیها، یادداشتها و مکاتبات آن بزرگوار را از سال ۱۳۴۲ تا زمان رحلت ایشان در بر می گیرد، این منبع ارزشمند به عنوان جامعه آماری مورد

بررسی قرار گرفته است. برای تعیین متغیرها و مقوله‌های مورد نظر، نیاز به الگوی مفهومی بود تا ضمن شناسایی متغیرها، روابط این متغیرها در درون الگویی جامع قرار گیرد و هریک از متغیرها نیز به صورت عملیاتی تعریف گردد. در الگوی مفهومی اولیه، ابعادی همچون نگرشها به مدیریت تضاد، انواع تضادها و استراتژیهای مدیریت تضاد مورد توجه قرار گرفت؛ سپس متغیرها به صورت علمی کد گذاری، و مقوله‌های کد گذاری شده به تفکیک طبقات مختلف گروه‌بندی شد. نهایتاً بر اساس کد گذاری نهایی، متنهای سخنرانیها و پیامهای امام (ره)، استخراج، و در قالب فیشهای از قبل طراحی شده گردآوری شد. با توجه به اهمیت روش ترکیبی (کمی و کیفی) در تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های این تحقیق (فیش‌های جمع‌آوری شده از مجموعه ۲۲ جلدی صحیفه امام (ره) از هر دو روش کمی و کیفی به صورت توأم استفاده شده است به گونه‌ای که ضمن لحاظ نمودن فراوانی فیشها در هر مقوله، پیامهای ارتباطی فیشهای طبقه‌بندی شده با استفاده از روش بررسیهای منظم اسنادی به صورتی علمی تحلیل شده است.

مروری بر ادبیات تحقیق

تضاد جزء انفکاک ناپذیر زندگی امروزی بشر است و به عنوان پدیده‌ای نگرسته می‌شود که بیانگر ناسازگاری منافع است و اغلب در اثر عدم همراستایی اهداف، انگیزه‌ها یا اقدامات بین طرفین رخ می‌دهد که می‌تواند واقعی یا مبتنی بر تصورات و ادراکات افراد یا گروه‌ها باشد (کایوشال و کاوانتر^۱، ۲۰۰۶: ۵۸۰).
به زعم "وال"^۲ و "کالیستر"^۳ تضاد، فرایندی است که یک طرف تصور

1 - Kaushal and Kwantes

2 - Wall

3 - Callister

می کند منافعش با طرف دیگر در تعالف قرار دارد و یا طرف مقابل بر منافعش تأثیر منفی گذاشته است. تضاد زمانی افزایش می یابد که یک فرد نمی تواند منافع و علائق خود را با منافع و علائق طرف مقابل به صورت توأم تامین کند (راندری و فاراموی^۱، ۲۰۱۱: ۲۶).

تضاد در تمامی فرهنگها اجتناب ناپذیر انگاشته می شود. پژوهشگران بر این باورند که برای بهینه سازی آن، سبکهای مدیریتی مختلفی متناسب با فرهنگ همان جامعه مورد نیاز است (کیم و همکاران^۲، ۲۰۰۷: ۲۳ تا ۲۸).

نگرشهای فلسفی به تضاد

تحقیقات متعددی در خصوص تأثیر جنبه های کارکردی و غیر کارکردی تضاد بر عملکرد سازمانی انجام گرفته است. الگوهای تضاد کارکردی انعکاس دهنده این باور است که تمامی جناحها می توانند حول اهداف مشترک به توافق برسند در حالی که دیدگاههای تضاد غیر کارکردی و مخرب این طور فرض می کنند که تعاملات اجتماعی جز برنده شدن یک طرف و بازنده شدن طرف دیگر حاصلی ندارد (هنکین و همکاران^۳، ۲۰۰۰: ۲۳ تا ۲۸).

وقتی تضاد به وجود می آید، مدیر باید چه اقدامی انجام دهد؟ پاسخ این سؤال به دیدگاهها و باورهای مدیر در مورد تضاد بستگی دارد. در مورد مدیریت تضاد سه نگرش اساسی فلسفی هست (پلانکت^۴، ۱۹۹۷: ۴۸۳).

۱- دیدگاه سنتی: مدیری که تضاد را پدیده ای غیر ضروری و زیانبار می داند و

1 - Randeree and Faramawy

2 - Kim et al.

3 - Henkin et al.

4 - Plunkett

از تضاد می‌هراسد، تمامی زمینه‌های پیدایش تضاد را در سازمان از بین می‌برد. چنین مدیری دیدگاه سنتی درباره تضاد دارد. اگر تضادی رخ دهد، مدیران آن را دلیلی بر وجود نقص می‌دانند و تلاش می‌کنند تضاد را برطرف کنند. نگرش سنتی، تضاد را نوعی نقص و قطع روابط معنا می‌کند و تعبیرهایی همچون مدیریت تضاد و حل تضاد برای آنان دارای بار معنایی منفی است (فیتزپاتریک^۱، ۲۰۰۷: ۲۸۲).

۲- دیدگاه روابط انسانی: رفتار گرایان معتقدند که تضاد بارها در سازمان رخ می‌دهد؛ چرا که طبیعت انسان، تخصیص منابع و زندگی سازمانی آن را اقتضا می‌کند. مدیری که این دیدگاه رفتاری را دارد، انتظار وقوع تضاد را در سازمان دارد و باور دارد که تضاد در جای خود می‌تواند نتایج مثبتی به بار آورد؛ ولی به طور کلی این دسته از مدیران اعتقاد دارند که تضاد معمولاً زیانبار است و بر همین پایه فلسفی به تضاد واکنش نشان می‌دهند و نسبت به حل تضاد یا از بین بردن موقعیت تضاد اقدام می‌کنند.

۳- دیدگاه تعامل گرایی: فلسفه‌ای که اخیراً به وجود آمده، دیدگاه تعامل گرایی است. تعامل گرایان معتقدند تضاد می‌تواند خوب یا بد باشد که این موضوع به چگونگی مدیریت تضاد بستگی دارد. آنها باور دارند که تضاد نه تنها غیر قابل اجتناب است، بلکه پدیده‌ای ضروری برای سلامت سازمان است. مدیری که دیدگاه تعامل گرایی دارد، همواره می‌کوشد جنبه‌های بالقوه مثبت تضاد را برای رشد سازمانی فراهم کند و جنبه‌های منفی تضاد را کاهش دهد (پلانکت، ۱۹۹۷: ۴۸۸).

بر اساس نگرش سنتی، تضاد در سازمان نشانه مشکل است و بدین معنی است که تفاوت در دیدگاه افراد وجود دارد و نقاط اختلاف بر انگیز باید شناخته شود.

1- Fitzpatrick

در حالی که امروزه نشانه‌های تضاد پدیده‌ای میمون و مبارک تلقی می‌گردد (دارلینگ و واکر^۱، ۲۰۰۱: ۲۳۰).

امروزه مدیران اثربخش در پی حذف یا نادیده گرفتن تضاد نیستند، بلکه به این می‌اندیشند که چگونه از تضاد برای تحقق اهداف سازمان استفاده کنند (اوزکالپ و همکاران^۲، ۲۰۰۹: ۴۱۹).

تجزیه و تحلیل موقعیت تضاد

"رحیم"^۳ (۲۰۰۱) تضادهای متقابل شخصی را در قالب مواردی همچون تضاد عاطفی، تضاد جوهری، تضاد منافع، تضاد ارزشها، تضاد اهداف، تضاد واقعی و غیر واقعی، تضاد نهادینه شده و غیر نهادی، تضاد کیفی، تضاد ناشی از بدخلقی و تضاد ناشی از جابه‌جایی مورد شناسایی قرار می‌دهد (گرین^۴، ۲۰۰۸: ۹۴).
به طور کلی دو نوع تضاد هست که عبارت است از: (اندروز و هرشل^۵، ۱۹۹۷: ۲۳۷).

۱- تضادهای نهادینه شده^۶

۲- تضادهای نوظهور^۷

تضادهای نهادینه شده ناشی از طبیعت خاص و اهداف و مقاصد سازمان است. تقابل منافع و سایر اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از نوع تضادهای نهادینه شده است. تضادهای نوظهور شکل دیگری از تضاد است که ناشی از تعاملات

1 - Darling & Walker

2 - Ozkalp & et al.

3 - Rahim

4 - Green

5 - Andrews & Herschel

6 - Institutionalized Conflicts

7 - Emergent Conflicts

رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روزمره است. یکی از علتهای این نوع تضاد ممکن است ناشی از رقابت افراد برای منابع سازمانی باشد. هر دو نوع تضاد چالشی است، با این تفاوت که تضادهای نهادینه شده قابل پیش بینی، چسبنده و قوی است در حالی که تضادهای نوظهور کمتر قابل پیش بینی، و بالقوه مطرح است.

پاسخ به سه پرسش کلیدی، مدیران را در تحلیل موقعیت تضاد یاری می‌کند (مقیم، ۱۳۸۰: ۲-۴۸۱)

۱- چه کسی در تضاد است؟ تضاد ممکن است بین افراد با یکدیگر، در درون فرد، بین واحدها و... باشد.

۲- منبع تضاد چیست؟ تضاد ممکن است ناشی از رقابت، تفاوت‌های فردی، نقشهای سازمانی و غیره باشد.

۳- سطح تضاد چقدر است؟ موقعیت تضاد ممکن است به گونه ای باشد که مدیر باید فوراً اقدام کند یا تضاد ممکن است در سطح متوسط باشد. اگر اهداف گروه کاری تهدید شده و یا در حال زیان دیدن است، مدیر باید فوراً وارد عمل شود. اگر افراد یا گروه‌ها با یکدیگر توافق ندارند، فوریت کمتری نیاز است.

عمده توجه مدیران در سازمانها به مهار و حل تضاد معطوف می‌گردد در حالی که مواردی پیش می‌آید که مدیر باید به ایجاد زمینه های لازم برای تضاد اقدام ورزد تا تحرک و خلاقیت بیشتری در کارکنان به وجود آید. مواقعی که مدیران باید در سازمان ایجاد تضاد کنند، عبارت است از:

۱- وقتی اعضای سازمان عملکرد ضعیفی دارند و خود این امر را قبول دارند.

۲- وقتی افراد از کارهای غیرهنجاری هراس دارند.

۳- زمانی که اعضا در مقابل حوادث و رفتارها، منفعلانه عمل می‌کنند.

۴- زمانی که خلاقیت و نوآوری در سازمان نیست.

محرکهای مختلفی برای ایجاد تضاد هست که از آن جمله می توان به این موارد اشاره کرد: (رابینز^۱، ۱۹۹۴: ۵۱۳).

- ۱- ارتباطات: استفاده از پیامهای مبهم و تهدید کننده برای افزایش سطح تضاد
- ۲- استخدام فردی خارج از سازمان: افزودن کارکنانی که دارای ارزشها، زمینهها، نگرشها یا سبکهای مدیریتی متفاوت از اعضای فعلی باشند.
- ۳- ساختار دهی دوباره به سازمان: نظم و ترکیب دوباره در گروههای کاری، تغییر قوانین و مقررات، افزایش همبستگیها و اجرای تغییرات ساختاری برای تغییر وضعیت موجود.
- ۴- گماردن مدافعان شیطانی: افرادی که انتقادی هستند و در مقابل موضع اکثریت گروه می ایستند.

استراتژیهای مدیریت تضاد

سبکهای مدیریت تضاد به عنوان الگوهای رفتاری خاصی تلقی می شود که افراد ترجیح می دهند در رویارویی با موقعیتهای تنش زا از خود بروز دهند(شی و سوسانتو^۲، ۲۰۱۰: ۱۴۸).

صاحب نظران سازمان و مدیریت برای حل تضاد در سازمان فنون متعددی را ارائه کرده اند که از آن جمله می توان به این موارد اشاره کرد:

حل مسئله از طریق ملاقات رو در رو، ایجاد هدف مشترک و متعالی، توسعه منابع کیمیا، برخورد آمرانه و دستوری، تغییر متغیرهای انسانی و ساختاری، طراحی دوباره مشاغل، انتقال، ایجاد پستهای هماهنگ کننده و غیره. طبق دیدگاه توماس

1 - Robbins

2 - Shih and Susanto

(۱۹۹۲) افراد یا گروه‌ها برای کنترل تضادها از روشهایی بهره می‌گیرند که می‌توان آنها را در قالب استراتژیها یا ابعاد سبکهای مدیریت تضاد تشریح کرد. این استراتژیها با توجه به میزان پافشاری افراد یا گروه‌ها بر منافع و علائق خود و یا توجه به منافع و علائق دیگران (همکاری) نامگذاری می‌شود (کوک^۱، ۲۰۱۰: ۹۰).

در این میان «توماس» پنج استراتژی عمده برای مدیریت تضاد ارائه کرده که این الگوی پنج سبکی مدیریت تضاد، شایعترین چارچوب برای تبیین استراتژیهای حل تضاد است (بارباتو و همکاران^۲، ۲۰۱۰: ۴۳۵). این استراتژیها عبارت است از: رقابت^۳: تمایل به برآوردن منافع خود بدون توجه به اینکه این امر به تضاد با فرد دیگر منجر خواهد شد.

همکاری^۴: موقعیتی است که طرفین برای بدست آوردن منافع، ثابت قدم هستند؛ ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگر هستند و منابع طرف مقابل را نیز مورد توجه قرار می‌دهند.

پرهیز^۵: در این وضعیت فرد به کناره‌گیری یا جلوگیری از تضاد تمایل دارد. سازش^۶: فرد تمایل دارد به طرف مقابل امتیاز بدهد و این ناشی از آن است که طرف مقابل قدرتمندتر از اوست.

مصالحه^۷: موقعیتی است که طرفین دعوا توافق می‌کنند تا از بخشی از مواضع خود عقب‌نشینی کنند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقداری امتیاز بگیرند.

-
- 1 - Koc
 - 2 - Barbuto & et al.
 - 3 - Competing
 - 4 - Collaborating
 - 5 - Avoiding
 - 6 - Accommodating
 - 7 - Compromising

هر یک از استراتژیهای مدیریت تضاد برای موقعیتی ویژه کاربرد دارد که باید به موقعیت و استراتژیهای مطلوب هر موقعیت توجه کرد (گوردون^۱، ۱۹۹۶: ۳۸۸).

تجزیه و تحلیل یافته ها

نگرش امام درباره ماهیت تضاد

در کلام و ادبیات امام خمینی (ره) در خصوص ماهیت تضاد با مفاهیم و تعبیرهای مختلفی رو به رو می شویم که برخی از این مفاهیم بیانگر دیدگاه منفی امام (ره) و برخی دیگر از مفاهیم، نشانگر دیدگاه مثبت امام (ره) درباره تضاد بین افراد و گروه-ها است. اختلاف، تشنج، تفرقه، ضدیت و جبهه بندی از جمله تعبیرهایی هستند که امام (ره) از آنها به عنوان تضادهای غیر کارکردی یاد می کنند. از سوی دیگر، اختلاف سلیقه، اختلاف رأی، اختلاف طلبگی و حتی اختلافات در زمینه امور اجتهادی را نه تنها غیر کارکردی نمی دانند، بلکه آنها را برای پویایی جامعه، ضروری و حیاتی تلقی می کنند.

امام (ره) همواره برای برخورد و تضادهای سازنده نمونه ای عملی و کارکردی مثال می زند و از آن تحت عنوان مناقشات و مباحث تند طلبگی یاد می کنند که طلاب علوم دینی در زمینه های مختلف علمی و فقهی و سایر مباحث حوزوی از آن استفاده می کنند. ایشان معتقدند که افراد و گروه های درگیر در عرصه تضادهای سازنده و کارکردی باید همانند طلبه هایی که به بحث با یکدیگر می پردازند، تعاملات عادی خود را ادامه دهند به گونه ای که با شدت و حرارت تمام به دفاع از دیدگاه و نظریات خود پردازند؛ اما این بهانه ای برای برخورد و دشمنی بین آنها نیست. بلکه بعد از این مناقشات با یکدیگر تعامل بسیار مثبتی دارند و حتی در یک

حجره مشترک زندگی می‌کنند و با یکدیگر دوستی و پیوند بسیار محکمی دارند. امام (ره) معتقدند که اختلاف سلیقه‌ها و تضادها در حوزه‌های مختلف سیاسی و اجتماعی بین افراد و گروه‌های مختلف باید با چنین روشی دنبال شود و به دشمنی و خصومت مبدل نگردد.

شاید بتوان بهترین مصداق این نوع نگرش امام (ره) به تضاد را در یکی از بیانات ایشان، که در ۲۷ اردیبهشت ۱۳۶۷ به مناسبت عید فطر در حضور مقامات و مسئولان عالی‌رتبه کشوری و لشکری ایراد فرمودند بخوبی ملاحظه کرد:

"البته دو تفکر هست؛ باید هم باشد. دو رأی هست باید هم باشد. سلیقه‌های مختلف باید باشد، لکن سلیقه‌های مختلف اسباب این نمی‌شود که انسان با هم خوب نباشد. من عرض کردم مثل طلبه‌ها که با هم مباحثه می‌کردند، جار و جنجال جواری بود که انسان خیال می‌کرد دشمن هم هستند. وقتی مباحثه تمام می‌شد، می‌نشستند به دوستی کردن و انس. اگر در یک ملتی اختلاف سلیقه نباشد این ناقص است. اگر در یک مجلسی اختلاف نباشد، این مجلس ناقص است. اختلاف باید باشد، اختلاف سلیقه، اختلاف رأی، مباحثه، جار و جنجال اینها باید باشد، لکن نتیجه این نباشد که ما دو دسته بشویم دشمن هم، باید دو دسته باشیم در عین حالی که اختلاف داریم، دوست هم باشیم" (ج ۲۱: ۴۷).

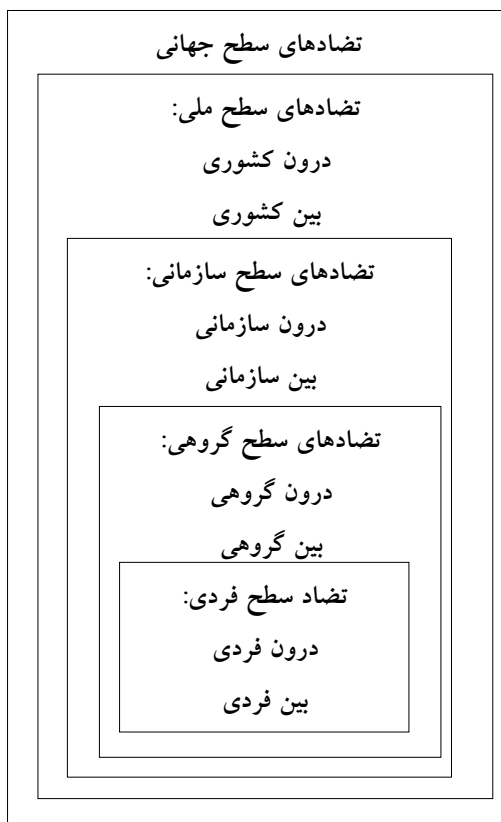
ایشان بیان می‌کنند که: "آن صدایی که از طلبه‌ها در مدرسه بلند می‌شود، دنباله آن هیچ اثری از خصومت نیست. دو تا رفیق، دو تا دوست هستند سر یک مسئله علمی کار به آنجایی می‌رسد که این فریاد سر او می‌زند، او فریاد سر این می‌زند؛ لکن به مجرد اینکه مباحثه تمام شد، همان دو تا برادرند که بودند؛ همان دو تا دوست که بودند. هیچ ابدا دیگر دنباله ندارد که آن مطالب را او گفته، این مطالب را ما با هم برادریم مطالب با هم دعوا دارند" (ج ۱۳: ۱۰۳).

علاوه بر این، ایشان اختلاف در حوزه نظریات اجتهادی - فقهی را نیز برای پویا سازی نظام حکومتی در اسلام ضروری می دانستند (ج ۲۱: ۱۷۶) با وجود این گروه‌ها و مردم را به هوشیاری دعوت می کردند که مبادا این اختلافات کارکردی به تفرقه و اختلافات اساسی منجر، و جامعه به تشنج کشیده شود.

براساس دیدگاه امام (ره) در زمانهای بحرانی نباید تضاد بین افراد و گروه‌ها گسترش یابد. در زمانهای بحرانی، اتحاد، یکپارچگی و وحدت بین گروه‌ها می تواند نتایج بسیار مثبت تری را ایجاد کند. با مطالعه و بررسی بیانات امام (ره) می توان دریافت که امام (ره) در زمان اوج مبارزات ضد شاهنشاهی و هم چنین در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی و برخی دوره های بحرانی جنگ تحمیلی، گروهها و افراد را بیشتر از سایر مواقع توصیه می کردند که از ایجاد تنش و اختلاف جلوگیری کنند.

انواع تضادها از دیدگاه امام خمینی (ره)

امام (ره) در بیانات مبارک خود به انواع تضادها اشاره می کنند که براساس تجزیه و تحلیلها، این تضادها را می توان به پنج سطح اصلی تقسیم کرد که البته در درون هر سطح، تضادهای فرعی دیگری نیز خواهد بود. شکل شماره ۱ بیانگر انواع تضادها و روابط آنها با یکدیگر است که بر مبنای اندیشه های امام (ره) در قالب نگرش سیستمی استوار شده است:



نمودار شماره ۱: سطوح تضاد بر اساس اندیشه‌های امام خمینی (ره)

بر اساس این الگو، هر یک از سطوح تضاد، سطح قبلی را نیز شامل می‌شود. در ادامه این مقاله به بررسی هر یک از این سطوح تضاد بر اساس دیدگاه حضرت امام (ره) پرداخته خواهد شد.

تضاد سطح اول: تضاد فردی

اولین سطح تضاد، که مورد توجه امام (ره) در بیاناتش است، تضادی است که در سطح فردی اتفاق می‌افتد. در این سطح دو نوع تضاد هست:

۱- تضاد درون فردی: تضاد درون فردی حالتی است که فرد در درون خود دچار

تنش و تضاد است به گونه ای که نیروهای درونی با یکدیگر به مبارزه برمی خیزند. امام(ره) این تضاد را حاصل کشمکش و درگیری دو نیروی متضاد می داند که یکی نفس اماره و دیگری نفس مطمئنه است و معتقد است همه انسانها دارای چنین تنش درونی هستند که باید زمینه را چنان فراهم کرد تا نفس مطمئنه بتواند بر نفس اماره غلبه کند.

امام خمینی (ره) درون آدمی را صحنه مبارزه ای می داند که در یک سوی این میدان مبارزه، نفس شیطانی و در سوی دیگر آن نفس رحمانی قرار دارد و آدمی همواره در کشمکش بین این دو جبهه قرار دارد. امام (ره) از هموردی این دو نوع نفس، تحت عنوان جهاد اکبر یاد می کند.

در جهاد اکبر، نفس اماره، نفس بالسوء، نفس خبیثه، نفس کید، نفس اسیر شیطان به صف آراییی در مقابل نفس رحمانی، نفس طاهر، نفس قدسی و نفس مطمئنه می پردازند.

ایشان معتقدند که تمام گرفتاریهای بشر از نفس شیطانی است که در اعماق قلوب انسانها ریشه دارد و هر کسی باید برای رفع فتنه آن از درون خویش به مجاهده برخیزد. امام(ره) این نوع تضاد را بر همه مبارزات و جهادها مقدم می دانند و معتقدند که در صورت پیروزی نفس رحمانی انسان بر نفس شیطانی، تمامی فضیلتها بدنبال آن خواهد آمد و زمینه برای اصلاح فرد و نهایتا جامعه فراهم خواهد شد(ج ۲۰: ۱۱۵، ج ۱۱: ۳۷۹، ج ۸: ۳۰۰). ایشان بهترین زمان برای شروع این نوع تضاد درونی را دوره جوانی می دانند و به همه بویژه جوانان توصیه می فرمایند که نگذارید این نوع اصلاح به زمان پیری بیفتد که این نوع تفکر ناشی از کید های شیطانی است (ج ۸: ۳۰۰). ایشان به افراد توصیه می کنند که برای پیروزی بر نفس شیطانی که مادر بتهاست، هیچ گاه نباید به عمل خود به چشم رضا بنگرند(ج ۱۸: ۱۴۸ و ۴۴۵). ایشان

هم چنین معتقدند که افراد باید به خود سوء ظن داشته باشند و اعمال خویش را تفتیش نمایند (ج ۲۰: ۱۵۶، ج ۱۸: ۱۷).

۲- تضاد بین فردی: یکی از انواع تضادهایی که امام (ره) آن را مورد توجه قرار می‌دهد، تضادها و تنش‌هایی است که بین فردی با فرد دیگر بوجود می‌آید. ایشان در زندگی شخصی و مبارزاتی و رهبری خود با برخی افراد تنش‌هایی داشتند که البته این تنش‌ها جنبه شخصی نداشته و به دلیل منافع فردی نبوده است. ایشان حتی با برخی نزدیکان و دوستان خود نیز به دلیل در نظر گرفتن مصالح انقلاب و اسلام به تضاد برخاسته‌اند. قبل از پیروزی انقلاب اسلامی برخی از افراد و گروه‌های داخلی و خارجی تلاش می‌کردند که مبارزه امام (ره) با رژیم پهلوی را نوعی تضاد شخصی قلمداد کنند که بر سر منافع شخصی است در حالی که ایشان در پاسخ به این گونه افراد می‌فرمودند که: "ابداً من اختلاف شخصی با شاه ندارم و اگر اختلاف شخصی می‌بود، ممکن بود که بگذرم و می‌گذشتم، لکن، اختلاف، اختلاف اسلامی است" (ج ۴: ۴۵۶، ج ۵: ۲۵۶ و ۳۹۳).

گاهی اوقات قبل از انقلاب نیز برخی علما و افراد تلاش می‌کردند تا شخصیت امام (ره) را زیر سؤال ببرند و حتی با ایشان برخورد شدیدی می‌کردند. اما امام (ره) همواره تلاش می‌کردند تا بخاطر مصالح اسلام در این گونه تضادها کوتاه نیایند و به نوعی از تضاد پرهیز می‌کردند تا وحدت و انسجام جامعه حفظ شود. به طوری که بیان می‌فرمودند که: "اگر کسی به من اهانت کرد یا سیلی زد و یا به صورت فرزندم سیلی زد، راضی نیستم در مقابل او کسی بایستد" (ج ۱: ۳۰۷).

ایشان حتی برای مصالح انقلاب و نظام اسلامی، به رغم دوستی دیرینه‌ای که با ایشان داشتند به علت برخی خطاهایی که از آقای منتظری سر زده بود با ایشان برخورد کردند و فرمودند: "من با خدای خود عهد کردم که از بدی افرادی که

مكلف به اغماض آن نیستم، هرگز چشم پوشی نکنم. من با خدای خود پیمان بسته ام که رضای خدا را بر رضای مردم و دوستان مقدم دارم" (ج ۲۱: ۳۳۱).

ایشان معتقد بودند که در تضاد های بین فردی فقط باید رضای خدا و مصالح اسلام لحاظ شود و بر این اساس نیز سران نظام و مسئولانی را که با هم تضاد داشتند دعوت می کردند تا با رعایت این معیار عمل کنند و بر این باور بودند که اختلاف سران به آسیب به کشور منجر می گردد (ج ۲۰: ۱۶۲، ج ۱۸: ۳۸). امام (ره) با تذکر وجود دشمنان مشترک و حب نفس در انسانها، آنها را دعوت به وحدت و انسجام می نمودند (ج ۱۸: ۱۶، ج ۲۱: ۱۸۰) و در برخی مواقع نیز برای حل تضادهای بین فردی از استراتژی شخص ثالث استفاده می نمودند (ج ۱۴: ۲۴۸).

تضاد سطح دوم: تضاد گروهی

بر اساس بیانات حضرت امام (ره) تضادهای این سطح را می توان به دو دسته تقسیم نمود:

۱ - تضادهای درون گروهی: تضادهای درون گروهی، تضادهایی است که بین اعضای یک قشر و یا یک گروه از اعضای جامعه ایجاد می شود. در بیانات امام (ره) دو نوع تضاد درون گروهی از بقیه تضادها چشمگیرتر است. یکی تضاد بین روحانیت و دیگری تضادهایی است که بین دانشجویان در درون دانشگاه ایجاد می شود. ایشان تضاد بین روحانیت را در رأس اختلافات در جامعه می داند که ناشی از توطئه دشمنان است و اگر این تضادها به وجود آید، باعث شکنندگی روحانیت و نهایتاً شکست نهضت اسلامی خواهد شد (ج ۲۱: ۳۶۷، ج ۱۵: ۳۷۸). ایشان روحانیت را نگهبان اسلام می دانند و اختلاف در مسائل فقهی و اجتهادی را دلیل بر اختلاف روحانیت نمی دانند و معتقدند که این نوع مسائل نباید به ناهماهنگی و تضاد غیر سازنده بین روحانیت منجر شود (ج ۱: ۴۱۲، ج ۲۱: ۲۸۲). ایشان ضمن اینکه از مباحث

تند طلبگی در فروع و اصول فقه استقبال می‌کنند، نگرانی خود را از تقابل و تعارض در قشر روحانیت اعلام، و اتحاد و یکپارچگی روحانیت را وظیفه و تکلیف شرعی و الهی تلقی می‌نمایند (ج ۲۱: ۲۸۸).

ایشان هم چنین جناح بندی در درون دانشگاه‌ها را از نقشه‌های دشمنان برمی‌شمردند و دانشجویان را از گروه بندی و گروه‌گرایی برحذر می‌دارند و معتقدند که اگر در درون دانشگاه آرامش نباشد، تعلیم و تربیت آنها که زمینه را برای اصلاح جامعه فراهم می‌سازد، امکانپذیر نخواهد بود. ایشان از دانشجویان می‌خواهند که عناصر تفرقه افکن را شناسایی و آنها را از میان خود طرد نمایند (ج ۹: ۱۷۵).

۲- تضاد بین گروهی: براساس بیانات امام (ره) مهمترین تضادهای بین گروهی را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

۱-۲- تضاد احزاب: امام (ره) در بیانات خود به احزاب و گروه‌گرایی حزبی در جامعه توجه ویژه‌ای می‌کنند و در بیشتر موارد به کارکردهای منفی احزاب اشاره می‌کنند؛ هرچند که در بعضی موارد نیز فعالیت‌های مثبت آنها را مورد توجه قرار می‌دهند.

ایشان ضمن توصیه به افراد جامعه برای عدم تفرقه و جدایی، جبهه‌بندی و حزب‌گرایی را مانع ترمیم و سازندگی تلقی می‌کنند (ج ۸: ۲۹۸ و ۲۶۶) و ضمن رد جناح‌بندی در اسلام، به مقایسه کارکرد احزاب در ایران با سایر کشورهای غربی می‌پردازند و احزاب در ایران را برخلاف کشورهای غربی، عامل اختلاف و مانع پیشرفت توصیف می‌کنند. هرچند امام (ره) با مفاهیم و عناوین مختلف، کارکرد احزاب را در ایران مورد نقد قرار می‌دهند و بنا به عللی احزاب را در ایران ناکارآمد توصیف می‌کنند (ج ۱۲: ۲۴)، این بدان معنا نیست که امام (ره) مخالف شکل‌گیری

احزاب در ایران باشند. بلکه به علت سوء پیشینه‌ای که احزاب در ایران داشته، و همیشه به اختلافات دامن زده‌اند، این نوع کارکردها از دید امام (ره)، کارکردهایی نامناسب است. هم چنین برخی موضعگیریها و بیانات ایشان در خصوص شکل‌گیری احزاب، بیانگر این واقعیت است که اگر احزاب کارکردهای مناسب خود را داشته باشند، امام (ره) نیز مخالفتی با آنها ندارد به طوری که ایشان در خصوص تشکیل مجمع روحانیون مبارز معتقد بودند که انشعاب از تشکیلاتی برای اظهار عقیده مستقل و ایجاد تشکیلات جدید به معنای اختلاف نیست و انتقاد سازنده معنایش مخالفت نیست و انتقاد بجا و سازنده باعث رشد جامعه می شود (ج ۲۱: ۲۸ و ۱۷۹).

ایشان برای اینکه احزاب کارکردهای مناسبی در جامعه داشته باشند، توصیه می‌کند که سیاست نه شرقی و نه غربی، جمهوری اسلامی، در نظر گرفتن دشمن مشترک، داشتن مقصد مشترک و در نظر گرفتن مصالح کلی اسلام و نظام باید در سرلوحه برنامه‌های آنها قرار گیرد (ج ۲۱: ۱۷۹).

۲-۲- تضاد حوزه و دانشگاه: امام (ره) حوزه و دانشگاه را دو قطب حساس جامعه می‌دانند که دشمنان اسلام همواره در صدد ایجاد اختلاف بین آنها هستند (ج ۹: ۸۲). امام (ره) با بیان نقشه دشمنان اسلام در این زمینه به این دو قشر هشدار می‌دهند که پیوند خود را حفظ کنند. امام (ره) وجود تضادهای غیرسازنده بین این دو قشر متفکر جامعه را مانع اصلاح جامعه می‌داند؛ چرا که از دیدگاه ایشان جامعه برای اصلاح خود نیازمند همکاری و هماهنگی این دو قشر است. امام (ره) اساس تمام ضربه‌هایی را که انقلاب خورده است ناشی از اختلاف حوزه و دانشگاه، و حفظ استقلال کشور و دستیابی به مقصد را مستلزم اتحاد این دو قشر می‌دانند (ج ۸: ۷۷، ج ۹: ۱۰۲، ج ۱۴: ۱۸۷).

ایشان برای حل تضادهای حوزه و دانشگاه، راهکارهایی را ارائه می‌کنند که از

جمله می‌توان به ایجاد ائتلاف (ج ۱۲: ۳۹۴)، برادری، حفظ تعهد (ج ۱۹: ۱۵۱)، جلسات مشترک، تلفیق فرهنگی (ج ۲۱: ۹۹)، تشکلهای مشترک (ج ۲۱: ۱۹۵)، پیوند، دوستی و تفاهم (ج ۲۱: ۴۱۴) و نسبت ندادن صفات ناروا (ج ۲۳: ۲۵۱) اشاره کرد.

۲-۳- تضاد شیعه و سنی: امام (ره) ضمن بیان اینکه شیعه و سنی گروه‌هایی هستند که عقاید مختلفی دارند، معتقدند که اختلاف در عقیده نباید به اختلاف اساسی منجر شود و این دو از هم فاصله بگیرند و بین آنها دشمنی ایجاد گردد (ج ۲۰: ۱۲۰). ایشان ایجاد شکاف بین شیعه و سنی را از جمله انحرافات می‌دانند که به وسیله دشمنان اسلام ایجاد شده است و دستهای ناپاکی که به هیچ یک از گروه‌های شیعه و سنی تعلق ندارند به آن دامن می‌زنند. امام (ره) شیعه و سنی را به برادری دعوت می‌کنند و ایجاد اختلاف بین آنها را ناشی از جهالت یا عداوت می‌دانند (ج ۶: ۱۳۳). ایشان به شیعیان توصیه می‌کنند که ضمن پرهیز از اعمال جاهلانه در جماعات و جلسات اهل تسنن شرکت نمایند و روحیه برادری را بین دو گروه حاکم سازند.

۲-۴- تضاد قومیتها: یکی از موضوعاتی که رژیم پهلوی برای ایجاد شکاف بین گروه‌های مردم از آن استفاده می‌کرد، طرح موضوعاتی برای ایجاد اختلاف بین قومیتها و نژادهای مختلف کشور بود. امام (ره) با درک این نقشه شیطانی همواره قبل و بعد از انقلاب شکوهمند اسلامی در ایران، گروه‌های قومی را به برادری و پرهیز از اختلاف دعوت می‌کردند. ایشان با افشاگری این نقشه‌ها، جنگ ترک و کرد و فارس و بلوچ و غیره را اسباب تفرقه و بروز اختلاف می‌دانستند و معتقد بودند که در اسلام، کرد و فارس و ترک مطرح نیست. ایشان تلاش می‌کردند که با تبیین هدف مشترک که همانا اجرای احکام اسلام است، این گروه‌های قومی را به یکدیگر نزدیک سازند (ج ۴: ۲۳۵، ج ۷: ۳۴۵، ج ۶: ۴۱۴).

تضاد سطح سوم: تضاد سازمانی

یکی از موضوعاتی که امام (ره) بر آن تأکید داشتند، اختلافات و تضادهایی بود که در سطح قوا و نهادها و هم چنین در درون آنها به وقوع می پیوست. تضادهای این سطح را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱- تضادهای درون سازمانی: امام (ره) همواره تأکید داشتند که نهادها و قوای جمهوری اسلامی باید دارای هماهنگی درونی باشند که شاید بتوان عمده ترین تأکیدات ایشان را در درون قوای مسلح مورد بررسی قرار داد. امام (ره) هم چنین سایر قوا و نهادها، همچون نمایندگان مجلس، هیأت دولت و نهادهای قضایی را به هماهنگی و وحدت درونی دعوت می کردند. ایشان ضمن توصیه اکید به قوای مسلح در خصوص پرهیز از ورود به گروهبندیها، احزاب و دسته بندیها به حفظ برادری و وحدت در درون خود سفارش می نمودند و عدم انسجام درونی آنها را موجب تحلیل قوای نظامی و پیروزی دشمنان می دانستند و از این جهت معتقد بودند که اگر برخی نیروها در قوای مسلح با یکدیگر هماهنگ نباشند، مجرمند و باید تأدیب شوند (ج ۲۱: ۴۳۲، ج ۱۲: ۳۵۹ و ۴۰۵).

امام (ره) مجلس را مؤید وحدت و انسجام جامعه می دانستند و نمایندگان مجلس را در برخورد با یکدیگر به رعایت اصول شرعی و اخلاقی و حفظ وحدت درونی توصیه می نمودند (ج ۲۱: ۵۲).

۲- تضادهای بین سازمانی: یکی از موضوعاتی که امام (ره) به عنوان تضادهای اساسی در کشور از آن یاد می کند، تضاد بین نهادها و قوای سه گانه است که موجب ناهماهنگی بین آنها و شکنندگی انقلاب اسلامی خواهد شد. ایشان همواره با نهیب زدن به مسئولان، عدم توافق و ناسازگاری بین ارگانها را موجب تزلزل کشور برمی شمردند (ج ۱۲: ۴۱۳) و تضاد دولت با مجلس (ج ۲۱: ۶۵)، سایر ارگانها با شورای

نگهبان (ج ۱۸: ۴۳۱) و سایر ارگانها با یکدیگر (ج ۱۲: ۴۴۳) را باعث تضعیف نظام می‌دانستند. ایشان معتقد بودند که اتحاد قوا ضامن حفظ انقلاب است و بر این اساس مسئولان قوا و نهادهای مختلف باید همواره پشتیبان و تأییدکننده یکدیگر باشند (ج ۱۴: ۱۴۲).

تضاد سطح چهارم: تضاد ملی

برخی از تضادها و تنشها را، که مورد توجه حضرت امام (ره) بود، می‌توان به عنوان تضادها در سطح کلان کشور مورد مطالعه قرار داد. این تضادهای ملی و کلان را می‌توان به صورت درونی و بیرونی مورد مطالعه قرار داد؛ یعنی برخی از این تضادها، تضادهایی است که شامل تضاد توده‌های مردم با یکدیگر و یا با برخی نهادها، قوا و گروه‌های اجتماعی می‌شود. فراگیر بودن این نوع تضادها در سطح جامعه، عاملی است که محقق را به این سمت سوق می‌دهد تا آنها را به عنوان تضادهای کلان درون کشوری مورد مطالعه و بررسی قرار دهد. اما به هر حال تضادهای سطح ملی فقط جنبه درونی ندارد و می‌توان جنبه بیرونی آن را نیز مورد مطالعه قرار داد. لذا تضادهای ملی از دیدگاه امام (ره) را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد.

۱- تضادهای درون کشوری (درون ملی): امام (ره) اهمیت یکپارچگی و انسجام توده‌های مردم با یکدیگر را چه قبل و چه پس از پیروزی انقلاب اسلامی مورد تأکید قرار می‌دادند و تفرقه را به منزله انتحار و خودکشی تلقی می‌نمودند (ج ۹: ۲۷). ایشان ضمن هشدار در خصوص خطر دشمنان داخلی و خارجی، حفظ وحدت را ضامن بقای اسلام می‌دانستند و در عین حال بیان اشکالات از سوی مردم را مانعی برای وحدت و یکپارچگی تلقی نمی‌کردند. ایشان همواره طرح اختلافات بین برخی گروه‌های جامعه همچون روحانیت و نیروهای مسلح با مردم را نقشه دشمنان و برای

آینده نظام خطرناک می‌دانستند. ایشان هم چنین وجود همدلی و وحدت کلمه بین دولت و ملت را مورد توجه قرار می‌دادند و آنها را به پشتیبانی یکدیگر دعوت می‌نمودند (ج ۱۴: ۱۹۹، ج ۱۶: ۲۶، ج ۱۳: ۱۰۵).

از دیدگاه ایشان مردم باید با مبارزه منفی، اعراض از تفرقه‌افکنان، رویارویی با شایعه پراکنی و رسوا کردن اخلال‌گران و حتی الامکان با روشهای مسالمت‌جویانه، عوامل نفاق و تفرقه را هدایت کنند (ج ۱۷: ۳۲۶، ج ۱۴: ۴۹). ایشان ضمن اذعان به این مطلب که انقلاب به هیچ گروهی بدهکاری ندارد، بیان می‌کردند که ما هنوز چوب اعتمادهای فراوان خود را به گروهکها و لیبرالها می‌خوریم، ولی در عین حال آغوش کشور و انقلاب را برای پذیرفتن آنها باز می‌دانستند (ج ۲۱: ۲۸۶). امام (ره) با اشاره به استدلالات قوی مکتب اسلام، دانشجویان و پیروان مکتب اسلامی را از خشونت با سایر پیروان مکاتب بر حذر می‌داشتند و معتقد بودند که از طریق بحث و گفتگو می‌توان بسیاری از اختلافات را حل کرد (ج ۱۰: ۸۱). ایشان هم چنین با اشاره به نقش رسانه‌ها در ایجاد همدلی و یکپارچگی در جامعه، آنها را به روشنگری در جامعه فرامی‌خواندند (ج ۱۲: ۴۸۴).

۲- تضادهای بین کشوری: امام (ره) تضادهای سایر کشورها را با ایران ناشی از ترس و واهمه این کشورها از قدرت جمهوری اسلامی می‌دانستند و همواره این تضادها را مورد توجه قرار می‌دادند. تضاد کشورهای دیگر با جمهوری اسلامی ایران را می‌توان در بیانات امام (ره) در قالب دو دسته بررسی کرد:

امام خمینی (ره) به عنوان منادی امت واحده اسلامی، همواره بر وحدت و یکپارچگی کشورهای اسلامی تأکید داشتند و تأکیدات ایشان را می‌توان در بیانات قبل و بعد از انقلاب شکوهمند اسلامی ملاحظه کرد. ایشان برای تحقق وحدت اسلامی، ضمن تأکید بر هدف مشترک و دشمن مشترک، تلاش داشتند تا با

استراتژی وحدت کلمه و وحدت اسلامی، کشورهای مسلمان را در مقابل ابرقدرتها یکپارچه سازند، اما نگرانی حکام سرسپرده کشورهای اسلامی از به خطر افتادن منافع شخصی آنها، مانع از تحقق آرمان امت واحده اسلامی امام (ره) گردید (ج ۱۷: ۲۵۹، ج ۱۳: ۱۳۰، ج ۵: ۸۲).

امام (ره) روابط ابرقدرتها را با ایران، روابطی استعماری توصیف می‌نمودند ولی در عین حال ایشان معتقد بودند که اگر آنها دست از مطامع استعماری خود بردارند، می‌توان با آنها همکاری کرد، اما چون آنها همواره به دنبال بهره‌برداری و استثمار کشورهای هم‌چون ایران هستند، تضاد منافع بین آنها و کشور ما وجود خواهد داشت. امام (ره) با تمثیل روابط ابرقدرتها با ایران به روابط گرگ و بره در عین حال معتقد بودند که در صورت رعایت احترام متقابل و رفتار انسانی از سوی ابرقدرتها، روابط با کشورهای هم‌چون امریکا، شوروی، انگلستان، فرانسه و سایر کشورها، بجز اسرائیل امکان‌پذیر است (ج ۱۱: ۳۶۰، ج ۵: ۴۱۸، ج ۱۸: ۲۷۶). براین اساس امام (ره) همواره برای مدیریت تضاد با سایر کشورها، روشهایی هم‌چون مبارزه و رقابت (ج ۵: ۴۲۵، ج ۲۱: ۹۶)، مصالحه (ج ۵: ۴۱۹ و ۴۲۰ و ۲۰۵ و ۴۳۱ و ۳۸۰ و ۲۰۷ و ۴۴۷ و ۴۱۵، ج ۱۱: ۱۲۳) و همکاری (ج ۵: ۴۸۸ و ۲۳۴ و ۸۰، ج ۱۹: ۹۴) را متناسب با وضعیت زمانی و هم‌چنین کشور طرف مقابل پیشنهاد می‌کردند.

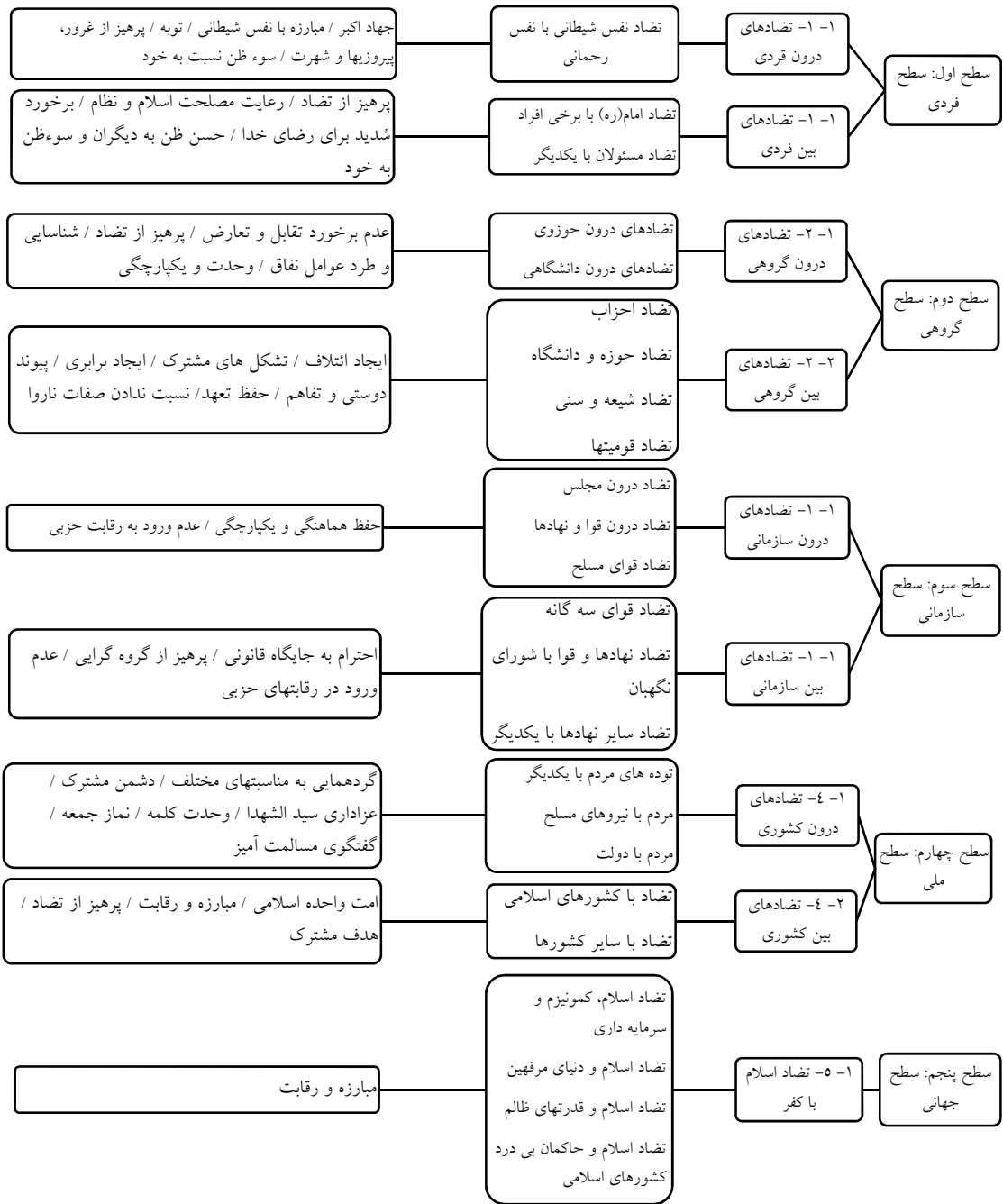
تضاد سطح پنجم: تضاد جهانی

امام (ره) در کنار انواع تضادها و تنش‌هایی که در سطوح مختلف ایجاد می‌شود از نوعی تضاد و کشمکش یاد می‌کند که مرز نمی‌شناسد و شامل دو جبهه اساسی است که یک سوی آن را قدرتهای زورگو، ظالم و کافر تشکیل می‌دهند و در سوی دیگر آن قدرت اسلام و مستضعفین است. امام (ره) جنگ مکتب ما علیه تمامی ظلم و جور، نابرابریهای دنیای سرمایه‌داری و کمونیزم، مرفهین و حاکمان بی‌درد

۹۴/دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۰

کشورهای اسلامی را جنگی همیشگی توصیف می کنند و آن را نوعی اختلاف می دانند که سازش پذیری و صلح را در آن بی معنی می دانند و معتقدند که در جنگ اسلام - کفر ما حاضریم تمامی هستی خود را بدهیم ولی امان نامه کفر و شرک را امضا نکنیم (ج ۲۱: ۶۸ و ۲۸۴ و ۹۵ و ۹۸، ج ۱۸: ۱۳۴).

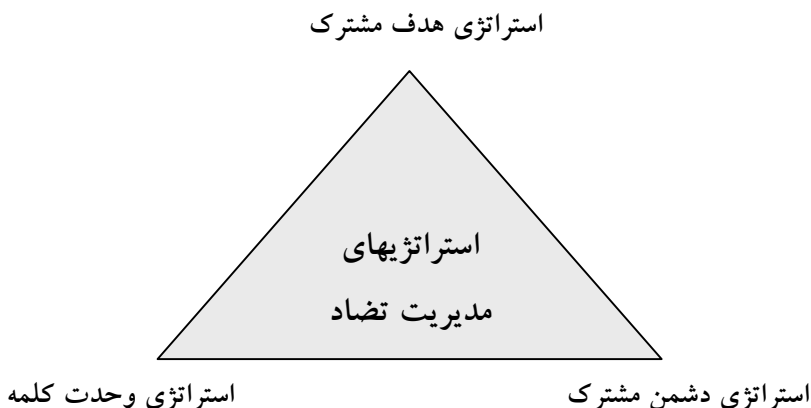
طراحی و تبیین الگوی مدیریت تضاد بر مبنای اندیشه‌های امام خمینی (ره) / ۹۵



استراتژیهای مدیریت تضاد

امام (ره) برای دستیابی انقلاب اسلامی به اهداف عالی خود، همواره از استراتژیهای مختلفی برای مدیریت تعارضات افراد، گروه‌های داخلی و هم‌چنین ملل مسلمان استفاده، و با بیانات خود تلاش کرده‌اند تا یکپارچگی را در داخل کشور و هم‌چنین بین کشورهای اسلامی ایجاد کنند. البته ایشان برای مدیریت تضادهای درون فردی و هم‌چنین تضاد جهانی، که بین نفس شیطانی و نفس رحمانی و هم‌چنین بین اسلام و کفر است، تنها روش را مبارزه نفس رحمانی علیه نفس شیطانی در سطح فردی و غلبه اسلام بر کفر در سطح جهانی می‌دانند.

بر اساس بیانات امام (ره) در مجموع می‌توان سه استراتژی عمومی را برای مدیریت تضاد بر اساس اندیشه‌های حضرت امام (ره) ملاحظه کرد. نمودار شماره ۳ این استراتژی‌ها را در قالب نمودار شماره ۳ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۳: استراتژیهای عمومی برای مدیریت تضاد بر اساس اندیشه‌های

حضرت امام خمینی (ره)

۱- استراتژی هدف مشترک

امام (ره) همواره رسیدن به مقصد را، که همانا حفظ و تقویت اسلام و جمهوری اسلامی است به عنوان هدف مشترک تمامی گروه‌ها معرفی می‌کردند و برای مدیریت تضاد و اختلافات افراد و گروه‌ها آن را با زبانهای مختلف به گروه‌ها و افراد متخاصم یاد آور می‌شدند (ج: ۸، ۴۴۶، ج: ۹، ۴۲۸). امام (ره) هدف نهایی نهضت مردم ایران را اجرای احکام اسلامی معرفی، و چشم‌انداز نهایی نهضت را از همان اوایل شکل‌گیری نهضت ضد شاهنشاهی، دستیابی به مقصد عالی ترسیم می‌کنند که همانا نظام و حکومت اسلامی است. ایشان همواره به افراد و گروه‌ها توصیه می‌فرمودند که اگر اختلافی هم قرار است باشد، این اختلاف نباید جنبه شخصی به خود بگیرد، بلکه منافع شخصی باید تحت الشعاع منافع کلی نهضت قرار گیرد که همانا اسلام عزیز است. امام (ره) همواره با ترسیم این هدف مقدس، گروه‌ها را دعوت می‌کردند تا این هدف متعالی را به عنوان چراغ راهنمای مبارزات خود علیه رژیم شاهنشاهی در نظر بگیرند و هم چنین پس از پیروزی انقلاب اسلامی نیز آن را به عنوان معیاری اساسی برای کنار گذاشتن اختلافات و یا مبارزه با افراد و گروه‌های دیگر معرفی می‌کردند که اهدافی غیر اسلامی داشتند (ج: ۱۵، ۴۵۱، ج: ۹، ۸۴، ج: ۷، ۱۰۱، ج: ۲۰، ۲۳۰).

۲- استراتژی دشمن مشترک

امام (ره) همواره اهمیت دشمنان خارجی را در تهدید کشورمان به گروه‌های مختلف یادآور می‌شدند و تلاش می‌کردند با روشنگری در این زمینه، نوعی همبستگی در گروه‌ها به وجود آورند.

امام خمینی (ره) با شروع نهضت مردم ایران، تلاش کردند تا با افشاکاری رفتار ضد اسلامی و ضد انسانی رژیم شاهنشاهی آن را عامل عقب‌ماندگی و ضدیت با اسلام معرفی کنند و گروه‌های مختلف مردمی را علیه این رژیم بشورانند. امام (ره)

برای حرکت ضد شاهنشاهی مردم ایران، این رژیم را دشمن مشترک مردم مسلمان معرفی می کردند و از گروه‌های مختلف مردمی و یا گروه‌های مختلف حوزوی می‌خواستند که اختلاف سلیقه‌ها و دیدگاه‌ها را کنار بگذارند و ابتدا با دشمن مشترکشان که همانا رژیم پهلوی بود، مبارزه نمایند و اختلافات جزئی مانع گمراهی مردم و نادیده گرفتن این دشمن مشترک نشود (ج:۹: ۲۲۲، ج ۱۱: ۱۳۶). این استراتژی به گونه‌ای موفقیت‌آمیز توانست بخش عمده‌ای از مشکلات درونی گروه‌های مذهبی و انقلاب را حل، و حتی گروه‌های غیر مذهبی را برای مبارزه با این دشمن مشترک بسیج کند.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی نیز امام (ره) با درک وضعیت جهانی، منافقان و ابرقدرتها و در رأس آن امریکا را به عنوان دشمن مشترک ملت مسلمان ایران معرفی، و همه گروه‌ها را به انسجام و یکپارچگی در مقابل این دشمن مشترک دعوت نمودند. علاوه بر این، امام (ره) از استراتژی دشمن مشترک برای اتحاد کشورهای اسلامی و مسلمانان استفاده، و تلاش کردند تا با ترسیم دشمنی‌های استکبار و اسرائیل، آنها را به عنوان دشمنان اصلی و خطرناک اسلام معرفی، و همه مسلمانان را در جهت مبارزه با این دشمنان مشترک از طریق کنار گذاشتن اختلافات جزئی دعوت می کنند (ج:۱۹: ۲۸، ج:۱۷: ۷۳).

۳- استراتژی وحدت کلمه

وحدت کلمه مفهومی است که امام (ره) بارها از آن برای اتحاد و انسجام گروه‌های مختلف استفاده نموده و آن را به عنوان استراتژی همگرایی مورد تأکید قرار داده است. تعریف امام (ره) از وحدت کلمه را می توان در فرمایش ایشان ملاحظه کرد. ایشان می‌فرمایند: «وحدت کلمه اسلامی بودن یک مملکت به این است که از آن رئیس جمهور که آن بالا هست به حسب اعتبار تا آن کسی که آن

پایین‌هاست اینها یک جور باشند، نه این از او بترسد، نه او توقع داشته باشد که این از او بترسد؛ اسلام این طوری است» (ج ۸: ۴۲۸).

امام (ره) چه قبل از پیروزی انقلاب اسلامی و چه بعد از آن، همواره گروه‌های مختلف مردمی و حتی اقلیتهای مذهبی را به وحدت کلمه دعوت می‌نمودند. در تعریف امام (ره)، وحدت کلمه نوعی انسجام و یکدلی است که افراد از یکدیگر هیچ ترسی ندارند، بلکه همه برای رسیدن به یک مقصد مشترک تلاش می‌کنند. امام (ره) همواره رمز پیروزی انقلاب اسلامی را وحدت کلمه توصیف می‌کنند و بقا و تقویت نظام اسلامی را در گرو وحدت کلمه می‌دانند (ج ۶: ۱۹۴). ایشان بر این اعتقادند که این استراتژی ما را به هدف نهایی که همانا اجرای احکام اسلام در جمهوری اسلامی است، خواهد رساند و مبدا گروه‌های مختلف تصور کنند که پیروزی انقلاب همگرایی و اتحاد بین گروه‌ها را از بین برده است (ج ۸: ۵۰۴، ج ۱۷: ۱۱۴). امام (ره) وجود دشمنان شکست خورده و منافقین را عاملی تهدید کننده برای نظام اسلامی می‌دانند و مردم و گروه‌های مختلف را دعوت می‌کنند تا وحدت کلمه خود را بیش از پیش حفظ و تقویت کنند.

نتیجه گیری

در دنیای پیچیده و آشوبناک کنونی، افراد، گروه‌های اجتماعی و سازمانها را محیطی پویا و متغیر احاطه کرده است. علاوه بر آن برخورداری افراد از نگرشها، شخصیتها و منافع گوناگون و بعضا متقابل، ضرورت ایجاد الگویی بیش از پیش احساس می‌شود که براساس آن بتوان این تفاوتها و تضادها را مدیریت کرد. لذا افراد و گروه‌های مختلف اجتماعی در سطوح مختلف سازمانی و ملی نیازمند الگوی مناسب مدیریت تضادی هستند که بتوانند در قالب نظام ارزشی جامعه، تفاوتها و

تعارضات را مدیریت کنند. از آنجا که امام (ره) در تمامی زمینه‌های اجتماعی به عنوان الگوی جامعه اسلامی ایران به شمار می‌روند، تمسک به دیدگاه‌ها و سیره عملی ایشان در تمامی سطوح فردی، گروهی، سازمانی، ملی و حتی جهانی می‌تواند هدایت‌گر تضادها در جهت کارکردی و مثبت باشد. نگرش امام (ره) به تضاد، نگرشی همه‌جانبه است که هم به جنبه‌های کارکردی و هم به جنبه‌های غیر کارکردی آن توجه می‌کند. ایشان اختلاف در تفکر و آرا را نه تنها غیر کارکردی نمی‌دانند، بلکه نبودن آن را در جامعه دلیلی بر وجود نقص در محیط اجتماعی تلقی می‌کنند. ایشان ریشه اختلاف را ناشی از جهات نفسانی می‌دانستند و به اینکه نهضت انقلاب اسلامی چه قبل و چه بعد از پیروزی انقلاب اسلامی با بحرانهای مختلفی روبه‌رو بوده است، معتقد بودند که عقل سیاسی اقتضا می‌کند که گروه‌ها و افراد دست از اختلافات خود بردارند.

ایشان اختلافات را منشأ آسیبهای درونی می‌دانستند و معتقد بودند که دشمنان انقلاب از طریق ایجاد تفرقه و اختلاف سعی در شکست دادن نهضت اسلامی ایران دارند. ایشان بر این اعتقاد بودند که اشتراک در امور عقیدتی و در اصول عقاید اسلامی و مقصد نهایی، معیارهایی است که لزوم وجود تفاهم را ضروری می‌سازد و در صورت نبودن چنین معیارهایی در گروه‌های متخاصم، باید با روشهای مختلف تلاش کرد تا آن گروه‌ها و افراد هدایت شوند و در غیر این صورت شدت برخورد با آنها را خواستار می‌شدند. ایشان حتی در اصول فقه نیز خواهان تضارب افکار با حفظ شرایط و رعایت مرزها بودند، به گونه‌ای که در عین حال که خواهان ترویج فقه جواهری بودند، بر این باور بودند که باید از محاسن روشهای جدید و علوم مورد نیاز حوزه‌های اسلامی استفاده گردد (ج ۲۱: ۳۸۰).

امام خمینی (ره) وجود تضادهای غیر سازنده را که به دشمنی و خصومت منجر

می‌شود و هم چنین نبودن اختلاف سلیقه را که باعث ایستایی و عدم پویایی جامعه می‌گردد برای جامعه نگران کننده می‌دانند (ج: ۸، ۱۸) و معتقدند که باید روحیه مناقشات طلبگی در جامعه ترویج شود و علاوه بر آن نباید اجازه داد تا اختلاف و جبهه بندی بین افراد و گروه‌ها شکل بگیرد. امام (ره) معتقدند که الگوی مباحثات طلبگی باید در عرصه‌های سیاسی و اجتماعی جامعه گسترش پیدا کند. در مجموع، امام (ره) اختلاف را کوبنده و شکننده می‌دانستند و بیان می‌کردند که افراد باید روی غرضهای شخصی خود پا بگذارند و اگر اختلافی هم به وجود می‌آید، باید برای خدا و مقصد الهی باشد. ایشان وجود مناقشات علمی طلبگی را ضروری می‌دانستند و معتقد بودند که افراط و تفریط در این زمینه غیر سازنده است. به طوری که نگرانی خود را از دو جهت ابراز می‌کردند: یکی اینکه مبادا مجادلات و مباحثات طلبگی به بهانه ایجاد اختلاف فراموش شود و دیگر اینکه مبادا اختلاف آرا و سلیقه به اختلاف اساسی و ریشه‌ای منجر شود. بنابراین، ایشان همواره رعایت تعادل در تضاد بین افراد و گروه‌ها را گوشزد می‌کردند.

با توجه به اصول و معیارهای تبیین شده امام (ره) در خصوص مدیریت تضاد و الگوی ارائه شده در این مقاله، تمام افراد جامعه بویژه کارگزاران و مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از قواعد و مفروضات بیان شده از سوی امام (ره)، که در قالبی علمی و کاربردی ارائه شده است، مدیریت رفتاری موفق‌تری را در سطح سازمانی، ملی و حتی فراملی از خود بر جای گذارند. علاوه بر این گروه‌ها نهادهای آموزشی نیز می‌توانند از نتایج این پژوهش استفاده زیادی کنند و حتی به گسترش زمینه‌های نظری مدیریت تضاد پردازند.

منابع فارسی

خمینی، روح‌الله (۱۳۷۹). صحیفه امام. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).

مقیم، سید محمد (۱۳۸۰). سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.
هولستی، آل آر. (۱۳۷۳). تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی. تهران: انتشارات دانشگاه
علامه طباطبایی.

منابع انگلیسی

- Andrews Patricia & Herschel Richard (1997), Organizational Communication: Empowerment in a technological Society, Delhi Houghton Mifflin co.
- Barbuto John E. and Phipps Kelly A. and Xu Ye (2010), "Testing relationships between personality, conflict styles and effectiveness", International Journal of Conflict Management, Vol. 21, No. 4, pp. 434-447.
- Darling John & Walker Earl (2001), " Effective conflict management: use of the behavioral style model ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No.5, pp. 230-242.
- Fitzpatrick Rona Lynn (2007), "A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management" , International Journal of Conflict Management, Vol. 18, No. 3, pp. 280-305
- Gordon Judith (1996), Organizational Behavior : A Diagnostic Approach, 5th ed., New Jersey : Prentice – Hall.
- Green Connie (2008), "Leader member exchange and the use of moderating conflict management styles Impact on relationship quality" ,International Journal of Conflict Management, Vol. 19, No. 2, pp. 92-111.
- Henkin Alan B. and Cistone Peter J. and Dee Jay R. (2000), " Conflict management strategies of principals in site-based managed schools", Journal of Educational Administration, Vol. 38, No. 2, pp. 142-158.
- Kaushal Ritu and Kwantes Catherine (2006), "The role of culture and personality in choice of conflict management strategy", International Journal of Intercultural Relations, 30, pp. 579-603
- Kim Tae-Yeol and Wang Chongwei and Kondo Mari and Kim Tae-Hyun (2007), "Conflict management styles: the differences among the Chinese, Japanese and Koreans", International Journal of Conflict Management, Vol. 18 No. 1, pp. 23-41.
- Koc Erdogan (2010), Services and conflict management: Cultural and European integration perspectives, International Journal of Intercultural Relations, No. 34, pp. 88-96
- Ozkalp Enver, Sungur Zerrin and Aytul Ozdemir (2009), " Conflict management styles of Turkish managers ", Journal of European Industrial Training, Vol. 33, No. 5, pp. 419-438.
- Plankett warren & Attner Raymond (1997), Management, Cincinnati Ohio : south – Western College Publishing
- Randeree Kasim and Faramawy Awsam Taha (2011), "Islamic perspectives on conflict management within project managed environments" , International Journal of Project Management, 29, pp. 26-32.
- Robbins Stephen (1994), Organizational Behavior : Concepts – Controversies & applications, New-jersey : prentice – Hall
- Rognes Jørn K. and Schei Vidar (2010), "Understanding the integrative approach to conflict management", Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 ,No. 1, pp. 82-97.
- Shih Hsi-An and Susanto Ely (2010), "Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations", International Journal of Conflict Management, Vol. 21, No. 2, pp. 147-168.

