

فصلنامه علمی پژوهشی کتاب قیّم

سال اول (۱۳۹۰)، شماره سوّم

نقد و بررسی سبک‌های «مدیریت تعارض» و شرایط استفاده از آن بر اساس سوره «یوسف»

رضا شکرانی^۱

علی نصر اصفهانی^۲

فاطمه سادات احمدی کوپایی^۳

چکیده

«مدیریت تعارض»، یکی از مباحث مهم مدیریت رفتار سازمانی است. تعارض، به هر نوع اختلاف و برخوردی که بین افراد یا گروه‌ها رخ دهد، اطلاق می‌شود. تعارض اگر کنترل شده و در حدّ متوسط باشد عمدتاً برای حیات گروه و سازمان لازم است؛ چون می‌تواند خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروه‌ها برانگیزاند و وسیله‌ای برای طرح مسائل و کاهش تنش‌ها و محیطی برای خود ارزیابی و تحوّل باشد. اما تعارض‌های آشکار و شدید و کنترل نشده، موجب ناخشنودی و خدشه‌دار شدن روابط بین افراد می‌گردد و سرانجام به تخریب گروه منجر می‌شود. مدیریت تعارض، نگه‌داشتن تعارض در سطح مطلوب است. اگر تعارض از سطح متوسط پایین‌تر باشد، مدیر باید آن را تحریک کند و موجبات افزایش آن را فراهم کند؛ ولی اگر تعارض بالاتر از سطح متوسط باشد، بر مدیر لازم است درصدد کاهش آن برآید.

با بررسی راهکارهای ارائه شده برای مدیریت تعارض‌های غیر کارکردی، این نتیجه به دست می‌آید که همه این راهکارها، ذیل پنج سبک مدیریت تعارض که در کتب صاحب نظران، ذکر شده قابل دسته‌بندی است. این سبک‌ها عبارت است از: رقابت، ایثار، اجتناب، مصالحه و همکاری. در واقع می‌توان گفت از دیدگاه عقلی، در برخورد با هر نوع تعارض غیر کارکردی، نمی‌توان غیر از این پنج سبک، راه ششمی را تصوّر کرد و هر راهی ذیل یکی از این پنج راه حل، قابل دسته‌بندی است.

در قرآن کریم دربارهٔ بحث تعارض، مطالب ارزشمندی وجود دارد. یکی از سوره‌های قرآن که این بحث به اشکال گوناگون در آن مطرح شده، سوره مبارکه یوسف است. این مقاله بر آن است که با استخراج و بررسی مهمترین این تعارض‌ها و چگونگی مدیریت آنها توسط دو پیامبر الهی، حضرت یعقوب و حضرت یوسف (علیهما السلام) و همچنین با استفاده از آیات دیگری از قرآن کریم و نیز روایاتی از معصومین (علیهم السلام)، دیدگاه قرآن کریم دربارهٔ چگونگی حلّ تعارض‌های غیر کارکردی و شرایط و موقعیت‌های استفاده از روش‌های پنج‌گانه برخورد با تعارض را دریابد.

واژگان کلیدی: قرآن، مدیریت تعارض، تعارض غیر کارکردی، حضرت یوسف (ع).

۱. استادیار گروه علوم قرآن و حدیث دانشگاه اصفهان / r.shokrani@ltr.ui.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان / alin@ase.ui.ac.ir

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد علوم قرآن و حدیث از دانشگاه اصفهان / ahmadi_f1367@yahoo.com

تعریف تعارض^۱:

تعریف‌های مختلفی از سوی متخصصان برای تعارض ارائه شده است. بعضی از این تعریف‌ها تأکید دارند که دو طرف متعارض به طور عمدی برای ناکام کردن یکدیگر و ممانعت از رسیدن به اهداف یکدیگر تلاش می‌کنند. در زیر چند مورد از این تعریف‌ها بیان می‌شود:

- تعارض، زمانی به وجود می‌آید که اعضای یک گروه تصوّر کنند که کوشش‌هایشان برای دستیابی به هدف‌های مورد نظر به وسیله گروهی دیگر خنثی می‌شود. (گریفین^۲، ۱۳۷۴، ص ۳۳۰)

- تعارض به معنی این است که گروه‌ها به صورت مستقیم رودرروی یکدیگر قرار می‌گیرند، با هم برخورد، تضاد و اختلاف نظر دارند و در دو موضع مخالف قرار می‌گیرند. در تعریف واژه تعارض چنین فرض می‌شود که یک گروه مستقیماً مانع از این می‌شود که گروه دیگر به هدف خود برسد. (ر. ک: دفت^۳، ۱۳۷۴، ج ۲، صص ۸۴۶-۸۴۸)

- تعارض فرآیندی است که در آن، نوعی تلاش آگاهانه به وسیله (الف) انجام می‌گیرد تا تلاش‌های (ب) را خنثی کند؛ البته از طریق سدّ کردن راه او که در نتیجه (ب) در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می‌شود یا این که (الف) بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید. (رابینز^۴، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۱۹)

- تعارض بین افرادی وجود دارد که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی و فرعی و ارزش‌های بین آنها اختلاف وجود دارد و همدیگر را به عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می‌کنند. (پوتنام و پل^۵، ۱۹۸۷، ص ۵۵۲)

در مقابل برخی دیگر از متخصصان، در تعریف‌های خود، صرفاً از وجود نوعی مخالفت و تقابل سخن گفته و هرگونه مقابله و تضادی را تعارض برشمرده‌اند؛ مانند:

- تعارض، فرآیند آشکاری است که در آن، یکی از طرفین متوجه می‌شود که علایق و موضوعات مورد توجهش مغایر با گروه دیگر بوده و یا به گونه‌ای منفی، تحت تأثیر آن قرار دارد. (کینیکی و کریتنر^۶، ۱۳۸۴، ص ۳۸۸)

1. Conflict
2. Griffin
3. Daft
4. Robbins
5. Putnam & Poole
6. Kiniki & Kreitner

- منظور از تعارض، فرآیندی است که در آن، یک طرف (شخص یا گروه) می‌فهمد که علایق او در برابر علایق طرف دیگر قرار دارد یا تأثیر منفی از آن می‌پذیرد. (اسلوکم و هلریگل^۱، ۲۰۰۷، ص ۲۴۸)

- تعارض وقتی به وجود می‌آید که دو نیروی متعارض در رابطه با موضوعی دارای منافع متقابل و یا مشترک باشند. (هیوزمن^۲ و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۵۴۵)

در جمع بندی بین این تعاریف می‌توان گفت که تعارض دامنه وسیعی دارد و هرگونه مخالفت و تضادی را دربرمی‌گیرد؛ چه منجر به کشمکش و اقدام عملی و زد و خورد شود یا خیر. به نظر می‌رسد تعریف زیر، برای جمع بندی بین تعاریف ذکر شده سودمند باشد:

تعارض، فرآیند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌هاست که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض در دو طرف گردد. (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۶۱)

نظریه‌های مربوط به تعارض:

۱. دیدگاه سنتی^۳:

در دیدگاه سنتی، فرض بر این گذاشته می‌شد که تعارض، بد است. تعارض بار منفی داشت و مترادف واژه‌هایی چون سرکشی، تمرد و تخریب بود که بدین صورت بر بار منفی آن می‌افزود و باید از آن اجتناب می‌شد. (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۲۰) رواج این نظریه از سال ۱۹۰۰ م تا دهه ۱۹۴۰ م بوده است. (بزاز جزایری، ۱۳۷۷، ص ۲۳)

۲. نظریه روابط انسانی^۴:

این نظریه از آخرین سال‌های دهه ۱۹۴۰ م تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ م رواج داشت. طرفداران دیدگاه روابط انسانی، چنین استدلال می‌نمودند که وجود تعارض در گروه‌ها یک امر طبیعی است و توصیه می‌کردند که باید موجودیت آن را پذیرفت. آنها بر این باور بودند که از بین بردن تعارض، غیر ممکن است و موارد زیادی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۲۱)

1. Slocum & Hellrigel
2. Huseman
3. Traditional View
4. Human relations View

مدیری که دارای این دیدگاه است، وجود تعارض را در سازمان، محتمل می‌داند و باور دارد که تعارض در جای خود می‌تواند نتایج مثبتی به بار آورد؛ ولی به طور کلی این دسته از مدیران اعتقاد دارند که تعارض معمولاً مضر است و بر همین پایه فلسفی به تعارض، واکنش نشان داده و نسبت به حل و یا از بین بردن موقعیت تعارض اقدام می‌نمایند. (پلونکت و آتئر^۱، ۱۹۹۷، ص ۴۸۳)

۳. نظریه تعامل‌گرایی^۲:

در حال حاضر تئوری تعارض، حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگر چه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت، ولی در مکتب تعامل، بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده‌های تغییر، تحوّل و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر، آن است که رهبران گروه را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض (در گروه) بکوشند و مقدار تعارض را در حدی نگه دارند که بتواند گروه را زنده، باتحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد. (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۲۲) مدیرانی که دیدگاه تعامل‌گرایی نسبت به تعارض دارند معتقدند:

- تعارض، یک ناهنجاری سازمانی نیست و می‌تواند سازنده و مفید باشد.
- وجود تعارض تا سطحی مشخص، نشانه پویایی، خلاقیت و اثربخشی بالای سازمان است.
- سازمان موفق سازمانی است که همواره سطحی از تعارض در آن وجود داشته باشد.
- وظیفه مدیریت، تحریک تعارض و هدایت آن است. (مشبکی، ۱۳۷۷، ص ۳۱۸)

سطوح تعارض:

نظریه پردازان رفتار سازمانی، بر اساس معیارهای خود سطوح مختلفی از تعارض را ارائه کرده‌اند، ولی همه آنها در برگرفته این سطوح هست: ۱- شخصی ۲- میان فردی ۳- میان گروهی.

در بحث‌های رفتار سازمانی تأکید بیشتر بر تعارض‌های میان فردی و میان گروهی است. (ر. ک: محمد زاده و مهره‌زاد، ۱۳۷۵، ص ۳۲۵ / کینیکی و کریتنر، ۱۳۸۴، ص ۳۹۲)

انواع تعارض:

برخی از تعارض‌ها هدف گروه را تأیید و تقویت می‌کنند و عملکرد آن را بهبود می‌بخشند. این نوع تعارض‌ها را کارکردی^۱ یا سازنده می‌نامند.

هنگامی تعارض، کارکردی است که بتواند کیفیت تصمیمات (یا راه حل‌ها) را بهبود بخشد، موجب ابتکار عمل، نوآوری و خلاقیت شود، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود، یا بتواند موجب حل مسائل و کاهش فشارهای روانی و تنش‌های درون گروهی گردد، به سازمان انرژی بخشد، خودسنجی و ارزیابی از خود را تشویق کند، به عنوان شیر اطمینان به کار رود و در نهایت هنگامی که بتواند در جو و محیط سیستم داوری و پدیده تحول را تقویت کند. (ر. ک: رایبیز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۳۵/ مورگان^۲، ۱۹۸۹، ص ۱۹۸)

از سوی دیگر، تعارض‌هایی هم هستند که مانع از عملکرد خوب گروه می‌شوند. این نوع تعارض‌ها را غیر کارکردی^۳ یا مخرب می‌نامند.

اگر تعارض مانع آن شود که کار خود را انجام دهید، روابط را برهم زند، موجب سوء استفاده‌های فیزیکی و روانی و . . . شود مضر و مخرب است. (برکو^۴ و دیگران، ۱۳۷۸، ص ۱۹۹) این نوع تعارض، باعث کاهش خلاقیت و روحیه می‌شود و رضایت عمومی افراد را کم می‌کند. در ضمن باعث افزایش تنش و استرس در سازمان می‌شود و با افزایش فاصله‌ها، جوی از بی‌اعتمادی و سوء ظن پدید می‌آید. (Gordon, 1993, p. 449)

از دیگر نتایج نامطلوبی که در اثر تعارض مخرب حاصل می‌شود، این است که ارتباطات ضعیف می‌شود، گروه انسجام خود را دست می‌دهد و نیز هدف‌های گروه، تحت الشعاع نزاع‌ها و کشمکش‌هایی قرار می‌گیرد که بین اعضاء وجود دارد. این نوع تعارض در حالت بسیار شدید موجب توقف عملیات و احتمالاً از هم پاشیدن گروه می‌شود. تعارض در شدیدترین وضع خود (یعنی حالتی که اعضای گروه با هم نزاع و کشمکش دارند و برخوردها بسیار شدید است) نمی‌تواند به هیچ وجه سازنده باشد. احتمالاً تعارض در حالت یا وضعی می‌تواند سازنده باشد که سطح تضاد و مخالفت بین اعضای گروه، اندک، معتدل و کنترل شده باشد. (رایبیز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۴۱)

1. Functional
2. Morgan
3. Dysfunctional
4. Berko

مدیریت تعارض:

مدیریت تعارض، برخورد صحیح و بهره‌گیری از تعارض در جهت تأمین نیازها و ایجاد خلاقیت است. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۴، ص ۵۳)

دو دسته ابزار برای مدیریت تعارض وجود دارد؛ دسته نخست، موجبات تعارض که تحریک کننده تعارض هستند و دسته دوم، شامل تکنیک‌های حل تعارضند و زمانی استفاده می‌شوند که تعارض به شکل مخرب آن، تبدیل شود. (کریتنر، ۱۳۸۷، ص ۴۲۹)

تحریک تعارض عبارت است از خلق و استفاده سازنده از تعارض به وسیله مدیریت. منظور از تحریک تعارض، فراهم آوردن موقعیت‌هایی است که در آن نظریه‌ها و عقاید مختلف در معرض قضاوت گذارده می‌شوند تا به وسیله یکدیگر مورد سنجش قرار گیرند. تحریک تعارض ممکن است این انگیزه و فرصت را در کارکنان ایجاد کند که اختلاف نظرهای خود را که مخفی نگه داشته‌اند، آشکار سازند. (گریفین، ۱۳۷۴، ص ۳۳۲)

روش‌های ایجاد و تحریک تعارض کارکردی:

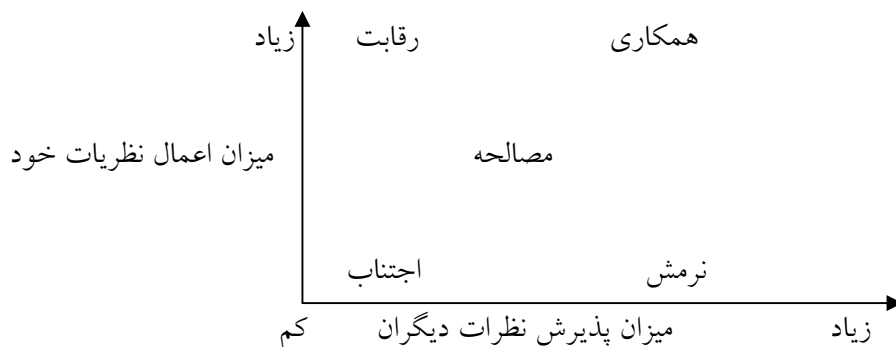
برای ایجاد تعارض کارکردی راهکارهای مختلفی ارائه شده است که عبارتند از:

- ۱- تغییر دادن برداشت‌ها و ادراک‌ها؛
- ۲- آوردن فرد یا افرادی از بیرون به داخل گروه که ارزش‌ها و دیدگاه‌هایشان با گروه متفاوت باشد؛
- ۳- انتخاب مدیران مناسب (غیر مستبد)؛
- ۴- بازی کردن نقش مخالف در تصمیم‌های گروهی؛
- ۵- تغییر مکان فیزیکی گروه‌ها برای تحریک مرادۀ بیشتر؛
- ۶- تشویق برای استفاده بیشتر از منابع مشترک؛
- ۷- برنامه‌های آموزشی برای بالا بردن آگاهی کارکنان از وجود مشکلات بالقوه؛
- ۸- ارسال پیام‌های تهدیدآمیز و مبهم به گروه‌های مخالف؛
- ۹- روش نقّادی (مأمور کردن شخصی یا گروهی به صورت چرخشی برای ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت)؛
- ۱۰- روش مناظره‌ای یا جدل (کشف موضع و دیدگاه‌های مخالف). (ر. ک: نصر، ۱۳۸۴، ص ۵۷ / گریفین، ۱۳۷۴، ص ۳۳۲ / رضائیان، ۱۳۸۷، صص ۶۵-۶۷ / Morgan, 1989, p.198)

در مورد حل تعارض‌های غیرکارکردی راهکارهای مختلفی از سوی متخصصان مطرح شده که از مهم‌ترین این راه‌ها، پنج سبکی است که نخستین بار بلیک و موتون آن را ارائه کردند و پس از آن، مبنای تحقیقات بسیاری از پژوهشگران قرار گرفت. یکی از کسانی که درباره این پنج سبک، تحقیق فراوانی انجام داده و شرایط مختلف استفاده از آنها را بیان نموده، توماس^۱ است. (Volkema & Bergman, 1989, p.12)

سبک‌های پنجگانه حل تعارض:

در نمودار شماره (۱) شیوه‌های برخورد با پدیده تعارض نشان داده شده است. اگر دو محور وجود داشته باشد که یکی از آنها مربوط به همکاری (میزانی که یک گروه یا طرف می‌کوشد تا خواسته‌های طرف دیگر را تأمین کند) و محور دیگر، مربوط به ادعاها (میزانی که یک گروه یا یک طرف می‌کوشد تا خواسته‌های خود را برآورد) باشد، در آن صورت، پنج شیوه یا روش به دست می‌آید که می‌توان به وسیله آنها با پدیده تعارض برخورد نمود. این روش‌ها عبارتند از: رقابت (مدعی بودن و همکاری نکردن)، همکاری و اشتراک مساعی (مدعی بودن و همکاری کردن)، اجتناب (مدعی نبودن و همکاری نکردن)، نرمش (مدعی نبودن و همکاری کردن) و مصالحه یا سازش (از نظر ادعا و همکاری در وسط قرار گرفتن).



نمودار شماره (۱): ابعاد تعارض

(مأخذ: Thomas, 1977, p. 103)

۱. رقابت یا اجبار یا تسلط: اگر یک نفر در صدد تأمین هدف‌های خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید (بدون این که به تأثیری که بر گروه‌های مخالف یا معارض می‌گذارد توجه نماید) در حال رقابت خواهد بود. (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، صص ۷۳۰-۷۳۱)

اگر یکی از طرفین اختلاف از دیگری نیرومندتر باشد در آن صورت، شرایط مورد نظر خود را بر طرف ضعیف‌تر تحمیل می‌کند. مشکلات این روش کاملاً معلوم است: اوّل این که تضمینی وجود ندارد که حل اختلاف به نفع سازمان باشد و چه بسا فقط به نفع طرف قوی باشد. دوّم این که فرد یا گروه بازنده از این قضیه رنجیده خواهد شد، به خصوص اگر احساس کند در حق او بی‌عدالتی شده است. علاوه بر این، روش اجبار اغلب یک راه حل موقت و کوتاه مدت است و معمولاً همان اختلاف اصلی یا اختلاف حاصل از آن، مدتی بعد بروز می‌کند و مشکلات بیشتری را به وجود می‌آورد. (سوسمان و دیپ،^۱ ۱۳۷۶، صص ۱۲۵-۱۲۶)

دیگر نتایج استفاده از این سبک عبارت است از: کاهش همکاری، سرپوش گذاشتن بر علل اختلافات و عدم حل آن، ایجاد جوّ فشار و احتناق، تمایل به انتقام و برانگیخته شدن حالات تدافعی، انعطاف ناپذیری و صرف وقت زیاد و عدم حل مشکل. (امیرکیبیری و سیّد جوادی، ۱۳۸۰، ص ۳۴۶)

با وجود این، در موقعیت‌های زیر استفاده از این سبک مناسب است:

- اقدام سریع و قاطع مورد نیاز باشد؛
- لازم باشد یک قانون اعمال شود؛
- وقتی بدانید که حق با شماست و لازم باشد که از خودتان حمایت و از حقوقتان دفاع کنید. (سوسمان و دیپ، ۱۳۷۶، ص ۱۳۰)
- تصمیمات ناخوشایندی باید گرفته شود تا سازمان به صورت طولانی مدت بقا یابد. (Slocum & Hellrigel, 2007, p. 255)
- به دلیل فشار زمانی، فرصت بسیار کمی برای تصمیم‌گیری وجود دارد. (Schlesinger & et al, 1983, p. 110)

۲. گذشت یا ایثار یا نرمش یا مداراگرایی: هنگام استفاده از این روش یکی از طرفین می‌کوشد تا منافع طرف مقابل را بر منافع خود ترجیح دهد؛ در واقع از خود گذشتگی و ایثار می‌کند تا روابط قطع نشود. برای مثال، هنگامی که زن و شوهر با هم اختلاف دارند، معمولاً یکی از آنها به نفع دیگری از حق یا ادعای خود می‌گذرد و منافع دیگری را بر منافع خود ترجیح می‌دهد. (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، صص ۷۳۱-۷۳۲)

- اینار، در برخی شرایط نشان دهنده بزرگ منشی است. در شرایط دیگر به معنای حفظ انرژی و منابع است که با توقف چند جنگ کوچک، برای بردن جنگ اصلی انجام می‌شود. (Hanson, 2003, p. 264)
- این سبک باعث نادیده گرفتن احساسات شخصی است و معمولاً اگر به صورت مداوم استفاده شود غیر مؤثر خواهد بود. (Slocum & Hellrigel, 2007, p. 256)
- استفاده از این سبک زمانی سودمند است که :
- مسائل برای دیگران اهمیت بیشتری داشته باشد و شخص بخواهد رضایت خاطر آنان را جلب کند و همکاری خود را با آنان ادامه دهد؛
 - به حداقل رساندن زیان‌های مربوطه وقتی که شخص امکان برنده شدن ندارد. (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۳۵)
 - حفظ هماهنگی و ثبات ضروری باشد؛
 - خصومت شخصی، علت عمده اختلاف باشد. (سوسمان و دیپ، ۱۳۷۶، ص ۱۳۰)
 - زمانی که روابط ما نسبت به مورد اختلاف رجحان دارد. (کول^۱، ۱۳۸۳، ص ۱۳۳)
 - زمانی که اشتباهی رخ داده است و مدیر بخواهد با بهره‌برداری و یادگرفتن مطالب جدید به زیردستان آموزش بدهد. (Thomas, 1977, p. 99)
 - وقتی منافع از دست رفته در مقایسه با منافع دراز مدت یک ارتباط قوی، اهمیت چندانی نداشته باشد. (Landau & et al, 2001, p. 36)
 - در روابط اجتماعی برای کسب اعتبار بیشتر در حل مسائل آینده. (Gordon, 1993, p. 461)
- ۳. اجتناب:** ممکن است، یک نفر متوجه شود که نوعی تعارض وجود دارد، ولی در واکنش به آن، پدیده تعارض را سرکوب کند و خود را کنار بکشد؛ این عمل را اجتناب می‌نامند. امکان دارد بی تفاوت ماندن و یا طفره رفتن از اختلافات به این امر منجر شود که یک یا دو طرف درگیر، خود را کنار بکشند یعنی (از نظر فیزیکی) از هم فاصله بگیرند و اگر وضع به گونه‌ای باشد که دوری جستن و کنار کشیدن از یکدیگر، غیرممکن یا ناپسند باشد، می‌کوشند تا دیدگاه‌های اختلاف برانگیز را سرکوب نمایند. (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۳۱)
- هرچند ممکن است با استفاده از این روش، صلحی کوتاه مدت حاصل شود و در موارد معدودی مشکلات را از بین ببرد، ولی چند ضرر دارد. تعارض‌های حل نشده، پس از چندی

عمیق‌تر و مشکل‌تر می‌شوند؛ وقتی ما خود را کنار بکشیم، دیگران ممکن است تصمیم‌هایی بگیرند که مورد علاقه ما نباشد، در نتیجه، کسانی که به گونه‌ای با ما ارتباط دارند از کار ما ناامید می‌شوند. (Landau & et al, 2001, p. 33)

با وجود این، استفاده از این سبک در بعضی از موقعیت‌ها مطلوب است؛ مثلاً زمانی که:
- مسأله حاد نباشد و منظور اصلی مدیر، ایجاد آرامش در محیط باشد که طرفین معارض احساس باخت- باخت نمایندند. (Thomas, 1977, p. 100)

- رفع تعارض باعث بروز مشکلات شود؛

- دیگران بتوانند آن را بهتر رفع کنند. (Gordon, 1993, p. 461)

- شخص، اطلاعات کافی برای ورود به جریان تعارض را ندارد؛

- قدرت شخص به نسبت طرف مقابل، کم و احتمال ایجاد تغییر، اندک باشد. (Slocum & Hellrigel, 2007, p. 255)

- مسئله با گذشت زمان خود به خود منتفی شود. (سوسمان و دیپ، ۱۳۷۶، ص ۱۳۰)

- موضوع مورد اختلاف، نشانه موضوع دیگری باشد که موقعیت مناسبی برای استفاده از سبک اجتناب است. (کینیکی و کریتر، ۱۳۸۴، ص ۴۰۱)

- هزینه‌های مقابله با تعارض بیش از منافع برطرف کردن آن باشد و تلاش برای حلّ تعارض، باعث گسسته شدن روابط گردد. (رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۷۵)

۴. مصالحه: این روش، تقسیم کردن موارد اختلاف بین طرفین است. در چنین شرایطی خواسته‌ها و امیال هیچ کدام از طرفین، کاملاً برآورده نمی‌شود. بعضی اوقات مصالحه بهترین شیوه برخورد با اختلافات است؛ زیرا ضمن آن که راه حل قابل قبول، عملی و معقول به شمار می‌رود، کمترین آسیب را به روابط دو طرف وارد می‌کند. (کول، ۱۳۸۳، ص ۱۳۳)

در این روش، دو طرف از موضع قبلی خود عدول می‌کنند و در موضع بینابینی قرار می‌گیرند که به خواست متقابل یکدیگر نزدیک‌تر باشد. در این روش، هر کدام از طرفین باید مایل باشند که چیزی را از دست بدهند تا به یک مصالحه برسند که به نفع هر دو طرف باشد. (سوسمان و دیپ، ۱۳۷۶، ص ۱۳۰)

استفاده از این سبک، زمانی مناسب است که:

- افراد معارض دارای قدرتی برابر باشند، لذا مدیران و طرف‌های معارض سعی می‌نمایند

در یک حالت میانه توافق نمایند و اصرار بر نظر خود نداشته باشند. (Thomas, 1977, p. 101)

- اهداف مهم هستند، اما اهمیت کافی برای شخص یا گروه ندارند که قاطعیت به خرج داده شود و موجب تشنج بیشتری شود؛

- فشار زمانی قابل توجهی وجود دارد. (Gordon, 1993, p. 461)

- در رابطه با مسائل بسیار پیچیده برای پیدا کردن یک راه حل موقت؛

- برای کسب نوعی حمایت، اگر رقابت یا تشریک مساعی کارساز نباشد. (رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، ص ۷۳۵)

۵. همکاری یا اشتراک مساعی: اگر گروه‌هایی که با هم تعارض دارند بکوشند تا خواسته‌های طرف یا گروه دیگر را تأمین کنند، نوعی همکاری و اشتراک مساعی وجود خواهد داشت و طرفین در صدد تأمین منافع یکدیگر خواهند بود. (همان، ج ۲، ص ۷۳۱)

گروهی که از این روش بهره می‌برند، اعتقاد دارند که اگر افراد درباره نیازها، اهداف و تفاوت‌های ایجاد کننده تعارض با دید باز برخورد کرده و درباره آن بحث کنند، راه حل بهتری به دست می‌آید. صریح کردن تفاوت‌ها، اهداف و علایق را آشکار و واضح می‌سازد و به راه حل‌های خلاقانه منجر می‌شود. مواجهه با تفاوت‌ها به افراد کمک می‌کند که به علایق مشترک نیز پی ببرند. (Schlesinger & et al, 1983, p. 109)

این سبک در زمان‌های زیر بسیار کاربردی است:

- علایق و خواسته‌های دو طرف مهم باشد. (نصر اصفهانی، ۱۳۸۴، ص ۶۰)

- یک راه حل پایدار مورد نظر باشد. (سوسمان و دیپ، ۱۳۷۶، ص ۱۳۰)

- شرایط بالقوه برای دستیابی به منافع متقابل از طریق یک فرآیند برد-برد مهیا باشد؛

- پشتیبانی سازمانی کافی برای سرمایه‌گذاری و زمان و انرژی لازم برای برطرف کردن دشمنی‌ها وجود داشته باشد. (Slocum & Hellrigel, 2007, p. 257)

راه‌های دیگر مدیریت تعارض:

روش‌هایی که در زیر می‌آید، راه‌هایی است که می‌توان برای حل مسئله تعارض به کار برد. روش‌هایی که اول ذکر می‌شود، موجب تغییر رفتار (و نه تغییر نگرش) خواهد شد. روش‌هایی که در انتها خواهد آمد، باعث می‌شود که دو گروه تغییر نگرش داده و با هم بیشتر همکاری کنند.

۱. تفکیک ساختاری: شاید مطمئن‌ترین راه برای کاهش تعارض این باشد که گروه‌ها را از نظر فیزیکی از یکدیگر تفکیک کرد. پس از آن، اعضای آن گروه‌ها نمی‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و در نتیجه برخوردها کاهش می‌یابد.
۲. اختیارات دیوان‌سالاری: مقصود، این است که مدیریت ارشد سازمان برای حل مسأله تعارض از اختیارات رسمی خود استفاده می‌کند و قوانین و مقرراتی را وضع می‌نماید. نقطه ضعف روش مزبور در این است که نگرش افراد را تغییر نمی‌دهد و امکان دارد که تنها به صورت موضعی، مسأله حل شود.
۳. ارتباطات محدود: تقویت نوعی ارتباط بین گروه‌های مخالف، مانع از آن می‌شود که اعضای یک گروه نسبت به توانایی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی اعضای گروه‌های دیگر استنباط یا درک نادرستی داشته باشند. اگر واحدها و دوایر سازمانی به شدت با یکدیگر مخالف باشند (یعنی پدیده تعارض شدید باشد) ایجاد رابطه متقابل یا تعامل کنترل شده، می‌تواند تا حدی مسأله تعارض را حل کند. امکان دارد که این روش از نظر تغییر دادن نگرش افراد اثر چندان زیادی نداشته باشد.
۴. ایجاد هماهنگی: راه‌های ایجاد هماهنگی عبارتند از تشکیل تیم، گروه‌های کاری و تخصصی که بین دوایر سازمانی ارتباط برقرار می‌کنند و اعضای آنها را به هم پیوند می‌دهند. یکی از راه‌های مؤثر برای حل مسأله تعارض این است که در جلسه‌ای که برای حل مسأله تعارض و رفع اختلاف تشکیل می‌شود، هر یک از گروه‌ها نماینده‌ای داشته باشد؛ زیرا این نمایندگان می‌توانند از دیدگاه‌های طرف مقابل، آگاه شوند.
۵. رویارویی و مذاکره: رویارویی زمانی رخ می‌دهد که گروه‌های مخالف و درگیر گرد هم آیند و بکوشند مسائل مورد اختلاف را به کمک یکدیگر حل کنند. مذاکره فرآیندی است که به هنگام گرد هم آمدن افراد روی می‌دهد و طرفین را قادر می‌سازد به صورتی منظم به یک راه حل برسند. اگر اعضاء بتوانند اختلافات خود را با بحث‌های رو در رو حل کنند، احترام تازه‌ای برای هم قائل خواهند شد و همکاری‌های آینده راحت‌تر می‌شود. این کارها نقطه آغازی است برای تغییر دادن نگرش افراد که از مجرای مذاکره امکان پذیر می‌شود.
۶. داوری شخص ثالث: هنگامی که اختلاف نظر شدید است و اعضای دوایر نسبت به هم بدبین هستند و برای حل اختلاف، نظر مساعدی ندارند از شخص ثالث خواسته می‌شود که در جلسه نمایندگان گروه‌های مخالف شرکت کند. در صورتی که گروه‌ها برای نظر و اقدامات

مشاور ارزش قائل شوند، وی می‌تواند برای تقویت نگرش همکاری و کاهش تعارض، گام‌های بزرگی بردارد.

۷. گردش اعضا: مقصود از گردش افراد این است که از اعضای گروه‌ها و واحدها خواسته شود که به صورت موقت یا دائم در گروه یا واحد دیگر کار کنند. مزیت اقدام مزبور این است که افراد در معرض ارزش‌ها، نگرش‌ها، مسائل و هدف‌های گروه دیگر قرار می‌گیرند. همچنین، باعث می‌شود که افراد با روی باز و صداقت، تبادل نظر کنند. اگر چه گردش کارکنان با سرعتی اندک، پدیده تعارض را تضعیف می‌کند، ولی برای تغییر دادن نگرش‌ها یا پنداشت‌ها و اندیشه‌هایی که موجب تشدید تعارض شده‌اند مؤثر خواهد بود.

۸. هدف‌های اصلی: استراتژی دیگر این است که مدیریت عالی سازمان، هدف‌های اصلی را تعیین کند به گونه‌ای که گروه‌ها (جهت تأمین آن هدف‌ها) مجبور به همکاری شوند. در آن صورت، دایره‌هایی که با هم اختلاف نظر دارند دارای هدف مشترک خواهند شد و برای رسیدن به آن، به یکدیگر وابسته می‌شوند.

۹. آموزش بین گروهی: برای کاهش اختلاف نظر گروه‌ها، یکی از راه‌های بسیار مؤثر این است که آنها را در کارگاه‌های آموزشی مشارکت داد. در اجرای این روش، اعضای گروه‌ها باید در کارگاهی خارج از سازمان مشارکت کنند و آن کارگاه باید از سازمانی که موجب بروز مسأله یا مشکل شده است، فاصله داشته باشد. این روش پرهزینه است، ولی برای تقویت روح همکاری بین اعضا و تغییر نگرش آنان مفید است. (دفت، ۱۳۷۴، ج ۲، صص ۸۷۷-۸۸۸)

این نه روش، راه حل‌هایی است که «ریچارد ال دفت»^۱ به عنوان راه حل‌های دیگر (به غیر از پنج راه حلی که قبلاً ذکر شد) در کتاب «تئوری سازمان و طراحی ساختار» ذکر کرده و دیگر نظریه پردازان نیز در کتاب‌های خود، به صورت پراکنده، اینها را آورده‌اند. اما اگر با دقت نظر به این راه حل‌ها بنگریم، درمی‌یابیم که همگی به گونه‌ای می‌تواند ذیل همان پنج سبک، دسته بندی گردد؛ مثلاً تفکیک ساختاری نوعی اجتناب و اختیارات دیوان‌سالاری، رقابت و اجبار است. ارتباطات محدود، ایجاد هماهنگی و رویارویی و مذاکره همگی منجر به استفاده از روش‌های مصالحه و یا همکاری می‌شود. داوری شخص ثالث، مصالحه است، چرا که طرفین توافق می‌کنند از موضع خود پایین بیایند و قضاوت یک نفر را بپذیرند. گردش اعضا، هدف‌های اصلی و آموزش بین گروهی هم همگی به استفاده از سبک همکاری می‌انجامد.

به طور کلی، می‌توان گفت که از دیدگاه عقلی، در برخورد با هر نوع تعارض غیر کارکردی، نمی‌توان غیر از این پنج سبک، راه ششمی را تصوّر کرد و هر راهی ذیل یکی از این پنج راه حل، قابل دسته بندی است.

مدیریت تعارض در سوره مبارکه یوسف:

در سوره مبارکه یوسف، شرح چندین تعارض آمده است. در ادامه تلاش می‌شود با بررسی مهمترین این تعارض‌ها و چگونگی مدیریت آنها توسط دو پیامبر الهی، حضرت یعقوب و حضرت یوسف (علیهما السلام) و همچنین آیات دیگری از قرآن کریم و نیز روایاتی از معصومین (علیهم السلام)، دیدگاه قرآن را درباره چگونگی حل تعارض‌های غیر کارکردی و شرایط و موقعیت‌های استفاده از روش‌های پنج‌گانه برخورد با تعارض را دریابیم:

۱) تعارض بین برادران و یوسف (ع):

ابتدای این داستان با شرح خواب حضرت یوسف (ع) آغاز می‌شود. یوسف در کودکی خوابی عجیب می‌بیند: «إِذْ قَالَ يُوسُفُ لِأَبِيهِ يَا أَبَتِ إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ رَأَيْتُهُمْ لِي سَاجِدِينَ» (یوسف / ۴) «[یاد کن] زمانی را که یوسف به پدرش گفت: ای پدر، من [در خواب] یازده ستاره را با خورشید و ماه دیدم. دیدم [آنها] برای من سجده می‌کنند». یعقوب (ع) که به دلایلی از جمله سن کم یوسف و برادرش و از دنیا رفتن مادر آنها طبق بعضی نقل‌ها (ر. ک: آلوسی، ۱۴۱۵، ج ۶، ص ۳۸۲) و همچنین کمالاتی که یوسف از خود نشان داده بود به آن دو و به خصوص یوسف علاقه زیادی نشان می‌داد، با شنیدن شرح این رؤیای صادقه متوجه می‌شود که خداوند متعال در آینده، یوسف را به حکومت و پادشاهی خواهد رساند و از میان فرزندان یعقوب، او را به پیامبری برخواهد گزید. به همین دلیل، می‌ترسد برادرانش که گروهی نیرومند هستند با شنیدن این رؤیا نسبت به او حسد ورزند؛ چرا که با اندکی فکر کردن می‌توانند بفهمند که ماه و خورشید، پدر و مادر (یا به روایتی خاله) یوسف و یازده ستاره، خود ایشان هستند و یا حداقل متوجه می‌شوند که این، خوابی کودکانه نیست و تعبیرش آن است که یوسف به مقام بزرگی می‌رسد و نبوت بعد از پدر به او منتقل خواهد شد. یعقوب (ع) چون فرزندان خود را می‌شناسد، اطمینان دارد که آنها این برتری را تحمل نخواهند کرد؛ لذا طبق نقل آیه، با قطع و یقین می‌گوید: «... يَا بُنَيَّ لَأَ تَقْصُصَ رُءْيَاكَ عَلَيَّ

إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا. . .» (یوسف / ۵) یعنی: «ای پسرک من، خوابت را برای برادرانت حکایت مکن که برای تو نیرنگی می‌اندیشند». و به دلیل دلسوزی زیادی که نسبت به یوسف دارد، ابتدا وی را از مکر برادران برحذر می‌دارد و سپس، بشارت می‌دهد که خداوند، تو را مورد لطف و کرامت خود قرار خواهد داد: «وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُمَتِّعُ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ. . .» (یوسف / ۶) یعنی: «و این چنین، پروردگارت تو را برمی‌گزیند، و از تعبیر خواب‌ها به تو می‌آموزد، و نعمتش را بر تو و بر خاندان یعقوب تمام می‌کند، همان گونه که قبلاً بر پدران تو، ابراهیم و اسحاق، تمام کرد.»

از سوی دیگر، برادران که محبت زیاد پدر نسبت به یوسف را می‌بینند، تاب نمی‌آورند؛ دور هم جمع می‌شوند و به مشورت می‌پردازند: «إِذْ قَالُوا لِيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلَيْنَا مِمَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ آبَاءَنَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوْ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ وَتَكُونُوا مِنْ بَعْدِهِ قَوْمًا صَالِحِينَ» (یوسف / ۸ و ۹) یعنی: «هنگامی که [برادران او] گفتند: یوسف و برادرش نزد پدرمان از ما- که جمعی نیرومند هستیم- دوست داشتنی‌ترند. قطعاً پدر ما در گمراهی آشکاری است. [یکی گفت:] یوسف را بکشید یا او را به سرزمینی بیندازید، تا توجه پدرتان معطوف شما گردد، و پس از او مردمی شایسته باشید.»

برادران، یوسف را با حيله و فریب از پدر جدا کرده و درون چاه می‌اندازند. اما این کار، نه تنها موجب نمی‌شود محبت و توجه پدر را به خود جلب کنند، بلکه پدرشان تمامی توجهش را از آنها دریغ می‌نماید و صبح و شام همواره به یاد یوسف می‌گرید.

با وجود این رفتار ناجوانمردانه برادران یوسف (ع) نسبت به او، بعدها که یوسف در موقعیت برتر (عزیزی مصر) با آنها رو به رو می‌شود، مقابله به مثل نمی‌کند؛ بلکه آنان را می‌بخشد و از گناهشان در می‌گذرد و با کرامت و بزرگواری با ایشان برخورد نموده و می‌فرماید: «أَلَا تَتْرِبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ» (یوسف / ۹۲) یعنی: «امروز بر شما سرزنشی نیست. خدا شما را می‌آمرزد و او مهربانترین مهربانان است». همچنین وقتی می‌خواهد خود را به آنها معرفی کند، می‌فرماید: «هَلْ عَلِمْتُمْ مِمَّا فَعَلْتُمْ بِيُوسُفَ وَأَخِيهِ إِذْ أَنْتُمْ جَاهِلُونَ» (یوسف / ۸۹) یعنی: «آیا دانستید، وقتی که نادان بودید، با یوسف و برادرش چه کردید؟» و با گفتن این جمله، راه عذری به آنان نشان داده و بهانه‌ای برای رفتار گذشته‌شان به

دست آنها می‌دهد که به وسیله آن، از خود دفاع کنند و دلیل کارشان را نادانی خود ذکر نمایند. (ر. ک: طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۵، ص ۴۰۰) حتی روایت شده است که «برادران یوسف بعد از این بخشش، پیوسته شرمسار بودند. به همین دلیل یک نفر را نزد او فرستادند و گفتند: تو هر صبح و شام ما را بر سفره خود می‌نشانی و ما به خاطر جسارت‌هایی که در حق تو کردیم، هر بار خجلت زده می‌شویم. یوسف برای این که آنها نه تنها کمترین احساس شرمندگی نکنند، بلکه وجود خود را بر سر سفره‌اش، خدمتی به او احساس کنند، جواب داد: مردم مصر با وجود آن که بر آنان حکومت می‌کنم تا کنون به چشم یک غلام به من می‌نگریستند و به یکدیگر می‌گفتند: «سُبْحَانَ مَنْ بَلَغَ عَبْدًا بَيْعَ بَعْشَرِينَ دِرْهَمًا مَا بَلَغَ»: منزّه است خدایی که غلامی را که به بیست درهم فروخته شد به این مقام رسانیده، اما الان که شما آمده‌اید می‌فهمند من غلام نبوده‌ام و از خاندان نبوت و از فرزندان ابراهیم خلیل هستم و این مایه افتخار و مباهات من است». (فخر رازی، ۱۴۲۰، ج ۱۸، ص ۵۰۶)

حضرت یوسف (ع) در برخورد با این تعارض، ایثار کرده و از حق خود در برابر برادرانش گذشت نموده است. او نگران از بین رفتن روابط بین او و برادران و بین برادران و پدرش بود و هم می‌خواست ایشان، خود به خطایشان پی ببرند؛ متخصصان مدیریت تعارض هم رجحان روابط نسبت به مورد اختلاف و همچنین دادن امکان به طرف مقابل برای درس گرفتن از خطایش را از دلایل استفاده از سبک ایثار ذکر کرده‌اند (ر. ک: Thomas, 1977, p. 99 / رابینز، ۱۳۷۴، ج ۲، صص ۷۳۱-۷۳۲ / کول، ۱۳۸۳، ص ۱۳۳) ولی موقعیت مناسب برای استفاده از این روش را زمانی ذکر کرده‌اند که احتمال به دست آوردن امتیازی در آینده در قبال گذشتن از حق خود وجود داشته باشد (Hanson, 2003, p. 264 / Gordon, 1993, p. 461)، ولی از دیدگاه قرآن و روایات، این مسأله صحیح نیست. ایثار اغلب ناشی از روح بزرگ ایثارکننده است. اگر او از حق خود در قبال به دست آوردن امتیازی در حال یا آینده بگذرد در واقع ایثار نکرده، بلکه مصالحه نموده است؛ اما چنانچه این ایثار ناشی از بزرگواری و کرامت او باشد و از نگاه خداواری و معاد برای جلب رضای خداوند این کار را انجام دهد، حقیقتاً ایثار است و پاداشی بزرگ از سوی خداوند خواهد داشت.

خداوند در آیات ۳۴ و ۳۵ سوره فصلت، می‌فرماید: ایثار و بخشش را تنها کسانی می‌توانند انجام دهند که شکیبیا و بزرگوار باشند: «وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ»

یعنی: «و نیکی با بدی یکسان نیست. [بدی را] به آنچه خود بهتر است دفع کن؛ آنگاه کسی که میان تو و میان او دشمنی است، گویی دوستی یک‌دل می‌گردد و این [خصلت] را جز کسانی که شکیبیا بوده‌اند نمی‌یابند، و آن را جز صاحب بهره‌ای بزرگ، نخواهد یافت».

همچنین، در آیات ۳۶ و ۳۷ سوره شوری به افراد باایمانی که بر خدا توکل می‌کنند و از گناهان اجتناب می‌ورزند و همچنین از لغزش‌های دیگران می‌گذرند، وعده برخورداری از رزق پایداری نزد خداوند می‌دهد: «فَمَا أُوتِيتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَ مَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَ أَلْبَقَىٰ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَ عَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ وَ الَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَ الْفَوَاحِشِ وَ إِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ» (شوری / ۳۶ و ۳۷) یعنی: «و آنچه به شما داده شده، برخورداری [و کالای] زندگی دنیاست، و آنچه پیش خداست برای کسانی که گرویده‌اند و به پروردگارشان اعتماد دارند بهتر و پایدارتر است. و کسانی که از گناهان بزرگ و زشتکاری‌ها، خود را به دور می‌دارند و چون به خشم درمی‌آیند درمی‌گذرند».

چنین ایثاری می‌تواند باعث اصلاح طرف مقابل گردد؛ چنان که امام علی (ع) می‌فرماید: «إِنَّ إِحْسَانَكَ إِلَى مَنْ كَادَكَ مِنَ الْأَضْدَادِ وَ الْحُسَّادِ، لَأَغِيظُ عَلَيْهِمْ مِنْ مَوَاقِعِ إِسَاءَتِكَ مِنْهُمْ، وَ هُوَ دَاعٍ إِلَىٰ صِلَاهِمْ»، خوبی کردن تو به دشمنان و بدخواهانت از بدی کردنت به آنها در ایشان مؤثرتر است و موجب اصلاح آنان می‌شود. (محمّدی ری شهری، ۱۳۸۵، ج ۳، ص ۱۲۳)

از سوی دیگر، حضرت یوسف (ع) در موقعیت قدرت قرار داشت و همچنین، در رأس حکومت بود و در روایات معصومین (ع) آمده است که کسانی که حکومت در دست آنهاست و همچنین، افراد قدرتمند باید با دیگران با رفق و مدارا برخورد کنند و از لغزش‌های آنان درگذرند. از امام علی (ع) روایت شده که فرمودند: «إِذَا مَلَكَتَ فَارْفُقْ»، هرگاه به حکومت رسیدی، نرمش و مدارا را پیشه کن. (محمّدی ری شهری، ۱۳۸۵، ج ۵، ص ۴۳۹)

همچنین فرمودند: «إِذَا قَدَرْتَ عَلَىٰ عَدُوِّكَ فَاجْعَلِ الْعَفْوَ عَنَّهُ شُكْرًا لِلْقُدْرَةِ عَلَيْهِ»، هرگاه بر دشمنت قدرت یافتی، گذشت از وی را شکرانه قدرت یافتنت بر او قرار ده. (نهج البلاغه، صص ۶۲۴-۶۲۵)

نکته دیگر این که یوسف (ع) در برابر برادرانش قرار داشت و چنان که در آیات قرآن و روایات آمده شایسته است که فرد با ایمان نسبت به خانواده و نزدیکان خود با بخشش و مهربانی برخورد کند و حتی اگر آنها او را ترک کردند، باز صله رحم بنماید. امام علی (ع)

می‌فرمایند: «صَلُّوا أَرْحَامَكُمْ وَاِنْ قَطَعُوكُمْ»، با خویشان خود پیوند برقرار کنید، هرچند آنان از شما بپزند. (محمّدی ری شهری، ۱۳۸۵، ج ۴، ص ۴۰۶)

البته بخشش و ایثار شرایطی هم دارد، از جمله این که این بخشش، به دین آسیبی نزند. امام علی (ع) می‌فرماید: «جَازِ بِالْحَسَنَةِ وَتَجَاوَزْ عَنِ السَّيِّئَةِ مَا لَمْ يَكُنْ تَلَمَّأَ فِي الدِّينِ أَوْ وَهْنًا فِي سُلْطَانِ الْإِسْلَامِ»، [بدی یا خوبی را] به نیکی پاداش ده و از بدی درگذر، به شرط آن که به دین لطمه‌ای نزند یا در قدرت اسلام ضعفی پدید نیآورد. (همان، ج ۷، ص ۴۶۶) در مورد حضرت یوسف (ع) هم، ظلم برادران نسبت به خود او بود و به دین ارتباطی نداشت، در نتیجه بخشش آنها به دین آسیبی وارد نمی‌کرد.

همه مطالب ذکر شده یک نکته را نشان می‌دهد و آن، این‌که حضرت یوسف (ع) در بهترین جایگاه برای عفو و گذشت بود و ایثار ایشان به این معنی نیست که هر کسی در هر موقعیتی باید این کار را انجام دهد، بلکه اگر کسی در موقعیتی مشابه قرار داشت شایسته است مانند ایشان عمل نماید.

۲) تعارض بین پدر و برادران:

قبلاً گفته شد که برادران یوسف (ع) پس از مشورت با یکدیگر تصمیم می‌گیرند او را در چاه بیفکنند. پس به سراغ پدر می‌روند و از او می‌خواهند که یوسف را همراه آنها به چراگاه گوسفندان بفرستد و بهانه می‌آورند که او کودک است و باید بازی و تفریح کند: «قَالُوا يَا أَبَانَا مَا لَكَ لَا تَأْمَنَّا عَلَى يُوسُفَ وَإِنَّا لَهُ لَنَاصِحُونَ أَرْسِلْهُ مَعَنَا غَدًا يَرْتَعْ وَيَلْعَبُ وَإِنَّا لَهُ لَحَافِظُونَ» (یوسف / ۱۱-۱۲): «گفتند: ای پدر، تو را چه شده است که ما را بر یوسف امین نمی‌دانی در حالی که ما خیرخواه او هستیم؟ فردا او را با ما بفرست تا [در چمن] بگردد و بازی کند، و ما به خوبی نگهبان او خواهیم بود». و یعقوب (ع) اظهار می‌دارد: «... إِنِّي لَيَحْزُنُنِي أَنْ تَذْهَبُوا بِهِ وَأَخَافُ أَنْ يَأْكُلَهُ الذِّبُّ وَأَنْتُمْ عَنْهُ غَافِلُونَ قَالُوا لَنْ أَكُلَهُ الذِّبُّ وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّا إِذًا لَخَاسِرُونَ» (یوسف / ۱۳ و ۱۴): «این‌که او را ببرید سخت مرا اندوهگین می‌کند، و می‌ترسم از او غافل شوید و گرگ او را بخورد. گفتند: اگر گرگ او را بخورد با این که ما گروهی نیرومند هستیم، در آن صورت ما قطعاً [مردمی] بی‌مقدار خواهیم بود».

در پایان روز، برادران که یوسف را در چاه انداخته‌اند، برای آن که موضوع را از پدر مخفی کنند پیراهن او را به خون حیوانی آغشته می‌کنند و نزد پدر برمی‌گردند و به دروغ با گریه

می‌گویند: «يَا أَبَانَا إِنَّا ذَهَبْنَا نَسْتَبِقُ وَ تَرَكْنَا يُوسُفَ عِنْدَ مَتَاعِنَا فَأَكَلَهُ الذِّبُّ وَمَا أَنْتَ بِمُؤْمِنٍ لَّنَا وَ لَوْ كُنَّا صَادِقِينَ» (یوسف / ۱۷): «ای پدر، ما رفتیم مسابقه دهیم، و یوسف را پیش کالای خود نهادیم. آنگاه گرگ او را خورد، ولی تو ما را هر چند راستگو باشیم باور نمی‌داری». ولی از آنجا که آنها فراموش کرده بودند وقتی گرگ کسی را می‌درد پیراهن او ابتدا پاره می‌شود و سپس خون آلود، پیراهن یوسف را پاره نکرده بودند و وقتی یعقوب می‌بیند پیراهن یوسف سالم است می‌فهمد آنها دروغ می‌گویند و طبق روایات، آن را بر صورت خود می‌اندازد و می‌گوید: «خدایا چه گرگ مهربانی بوده که فرزندم را دریده، ولی پیراهن او را سالم گذاشته است». (بحرانی، ۱۴۱۶، ج ۳، ص ۱۶۳)

یعقوب (ع) با آن که فهمیده بود یوسف طعمه گرگ نشده، بلکه برادرانش بلایی بر سر او آورده‌اند، صبر پیشه کرد؛ چون می‌دانست کشمکش با آنها بی‌فایده است و باعث می‌شود روابط آنها کاملاً از هم گسسته شود. همچنین، ممکن بود احترام او را که علاوه بر این که پدرشان بود مقام نبوت هم داشت، از بین برده و شایسته عذاب الهی شوند. از سوی دیگر، دروغ گفتن فرزندان یعقوب، به دلیل حسادت آنها نسبت به یوسف و جهل ایشان نسبت به مقام او نزد خدا بود و تا آنان، این مقام را به چشم خود نمی‌دیدند از کارشان پشیمان نمی‌شدند. حضرت یعقوب (ع) به آنان فرمود: «بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْراً فَصَبِرْ جَمِلاً وَاللَّهُ الْمُسْتَعَانُ عَلَى مَا تَصِفُونَ» (یوسف / ۱۸): «[نه] بلکه نفس شما کاری [بد] را برای شما آراسته است. اینک صبری نیکو [برای من بهتر است]. و بر آنچه توصیف می‌کنید، خدا یاری ده است». در شرایطی هم که دانشمندان، برای استفاده از روش اجتناب ذکر کرده‌اند آمده است: وقتی هزینه‌های مقابله با تعارض بیش از منافع برطرف کردن آن باشد و تلاش برای حل تعارض، باعث گسسته شدن روابط گردد و همچنین زمانی که موضوع مورد اختلاف، نشانه موضوع دیگری باشد، موقعیت مناسبی برای استفاده از سبک اجتناب است. (ر. ک: رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۷۵ / کینیکی و کریتنر، ۱۳۸۴، ص ۴۰۱)

از آیات دیگر قرآن و روایات معصومین (علیهم السلام) فهمیده می‌شود که روش اجتناب، برای برخورد با کافران زمانی که مسلمانان قدرت مقابله با آنها را ندارند و همچنین منافقان و جاهلان مناسب است. رسول خدا (ص) می‌فرماید: «ثَلَاثٌ مَنْ لَمْ يَكُنْ فِيهِ لَمْ يَتِمَّ لَهُ عَمَلٌ: وَرَعٌّ يَحْجُزُهُ عَنِ مَعَاصِي اللَّهِ، وَ حُلُقٌ يُدَارِي بِهِ النَّاسَ، وَ حِلْمٌ يَرُدُّ بِهِ جَهْلَ الْجَاهِلِ»، سه چیز است که هر کس نداشته باشد، هیچ عملی از او تمام و کامل نیست؛ پاکدامنی و ورعی که او را از

نافرمانی خدا بازدارد و خوایی که به سبب آن با مردم مدارا کند و بردباری و حلمی که به وسیله آن، رفتار جاهلانۀ نادان را دفع کند. (محمّدی ری شهری، ۱۳۸۵، ج ۴، ص ۸)

فرزندان یعقوب (ع) نیز نسبت به مقام یوسف و شایستگی او نزد خداوند جاهل بودند و هوای نفسشان باعث شده بود که به دلیل علاقه پدر به یوسف، نسبت به وی حسادت ورزند.

۳) تعارض بین یوسف (ع) و زلیخا همسر عزیز مصر:

پس از آن که برادران یوسف، او را در چاه می اندازند، یکی از کاروان‌هایی که از آن منطقه عبور می کند، بالای آن چاه می آید تا آب بردارد. وقتی کاروانیان سطل خود را درون چاه می اندازند، می بینند کودکی زیبا همراه سطل از چاه بالا می آید. طبق بعضی روایات، برادران که مراقب حال یوسف بودند، وقتی می بینند کاروانیان او را از چاه بیرون کشیده اند نزد آنها می آیند و اظهار می دارند که این، غلام ماست که فرار کرده است و سپس او را به قیمت ناچیزی به آنها می فروشند. (ر. ک: طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۵، ص ۳۳۷ و طباطبایی، ۱۴۱۷، ج ۱۱، صص ۱۰۷-۱۰۸)

کاروانیان او را به مصر می برند و عزیز مصر، یوسف را به عنوان برده برای همسر خود خریداری می کند و به او سفارش می کند که: «... أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَىٰ أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَكِدًّا» (یوسف / ۲۱): «نیکش بدار، شاید به حال ما سود بخشد یا او را به فرزندی اختیار کنیم».

یوسف (ع) همچنان رشد می کند و بزرگتر می شود و هر روز همسر عزیز مصر، زلیخا، به او علاقه بیشتری پیدا می کند؛ چرا که او هم صورت و هم سیرتی بسیار زیبا دارد. یوسف همواره در این مدّت مورد تفضّلات الهی قرار دارد تا آن که جوانی برومند می گردد و زلیخا که دائماً با او در قصر خود روبه رو می شود به شدّت شیفته اش می گردد. او مدّت‌ها این عشق را در دل خود پنهان می دارد تا این که کاسه صبرش لبریز می شود. «وَرَأَوْدُئُهُ الَّتِي هُوَ فِي بَيْتِهَا عَنْ نَفْسِهِ وَغَلَّقَتِ الْأَبْوَابَ وَقَالَتْ هَيْتَ لَكَ...» (یوسف / ۲۳): «و آن [بانو] که وی در خانه اش بود خواست از او کام گیرد، و درها را [پیاپی] چفت کرد و گفت: بیا که از آن توام!». البته این درخواست آشکار و بی پرده، اولین دعوت او نیست، بلکه قبل از آن به زبان‌های مختلف این خواهش را از یوسف نموده، ولی او توجهی به زلیخا نکرده است و وی ناچار می شود بار آخر، خواسته خویش را بی پرده مطرح سازد. (ر. ک: ابن قطب شاذلی، ۱۴۱۲، ج ۴، ص ۱۹۸)

یوسف (ع) امتناع می کند و پاسخ می دهد: «مَعَاذَ اللَّهِ إِنَّهُ رَبِّي أَحْسَنَ مَثْوَايَ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ» (یوسف / ۲۳): «پناه بر خدا، او آقای من است. به من جای نیکو داده است. قطعاً ستمکاران

رستگار نمی‌شوند». بنابر نظر برخی از مفسران معنای آیه چنین است: «پناه بر خدا، چگونه می‌توانم از امر پروردگار خویش سرباز زخم و مرتکب چنین گناهی شوم با این که خداوند جایگاه مرا عزیز و گرامی داشته است». (طباطبایی، ۱۴۱۷، ج ۱۱، ص ۱۲۳)

در اینجا یوسف (ع) با دیدن برهان پروردگارش که همان علم و یقین و عصمتی است که خدا به او عنایت فرموده، از انجام گناه خودداری می‌کند. «وَلَقَدْ هَمَّتْ بِهِ وَهَمَّ بِهَا لَوْ لَا أَنْ رَأَى بُرْهَانَ رَبِّهِ...» (یوسف / ۲۴): «و در حقیقت [آن زن] آهنگ وی کرد، و [یوسف نیز] اگر برهان پروردگارش را ندیده بود، آهنگ او می‌کرد». این برهانی که یوسف می‌بیند، نوعی از علم مکشوف و یقین مشهود و دیدنی است، که نفس آدمی با دیدن آن، چنان تسلیم می‌شود که دیگر به هیچ وجه میل به معصیت نمی‌کند. (طباطبایی، ۱۴۱۷، ج ۱۱، ص ۱۲۹)

یوسف به سوی در می‌گریزد و زلیخا نیز به دنبال او می‌دود و لباسش را از پشت می‌کشد و پاره می‌کند. درها به امر خدا باز می‌شود که ناگاه آن دو، عزیز مصر را می‌بینند که پشت در ایستاده است. زلیخا پیش‌دستی می‌کند و برای آن که شوهرش واقعیت را متوجه نشود به او می‌گوید: «مَا جَزَاءُ مَنْ أَرَادَ بِأَهْلِكَ سُوءًا إِلَّا أَنْ يُسْجَنَ أَوْ عَذَابٌ أَلِيمٌ» (یوسف / ۲۵): «کیفر کسی که قصد بد به خانواده تو کرده چیست؟ جز این که زندانی یا [دچار] عذابی دردناک شود». یوسف دیگر سکوت را جایز نمی‌داند. «قَالَ هِيَ رَاوَدْتَنِي عَنْ نَفْسِي...» (یوسف / ۲۶): «[یوسف] گفت: او از من کام خواست».

در اینجا طبیعی است که عزیز مصر، سخن همسرش، زلیخا، را که به او اطمینان بیشتری دارد، بپذیرد و از سوی دیگر قرائن موجود نیز، این موضوع را تأیید می‌کند؛ چرا که یوسف، جوانی بدون همسر است و زلیخا، زنی زیبارو و در ظاهر، بسیار بعید به نظر می‌رسد که گناه از جانب یوسف نباشد. ولی خداوند، شاهدهی از خویشاوندان زلیخا را به یاری یوسف می‌فرستد. این شاهد که طبق بعضی روایات، کودکی شیرخوار از خویشاوندان زلیخاست (ر. ک: قمی، ۱۳۶۷، ج ۱، ص ۳۴۳) به زبان می‌آید و می‌گوید: «إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدًّا مِنْ قَبْلِ فَصَدَّقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدًّا مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ» (یوسف / ۲۶ و ۲۷): «اگر پیراهن او از جلو چاک خورده، زن راست گفته و او از دروغگویان است، و اگر پیراهن او از پشت دریده شده، زن دروغ گفته و او از راستگویان است».

عزیز مصر که می‌بیند پیراهن یوسف از پشت پاره شده است، می‌گوید: «إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ يُوسُفُ أَعْرَضَ عَنْ هَذَا وَاسْتَغْفِرِي لِذَنبِكِ إِنَّكِ كُنْتِ مِنَ الْخَاطِئِينَ» (یوسف / ۲۸ و ۲۹): «بی شک، این از نیرنگ شما [زنان] است، که نیرنگ شما [زنان] بزرگ است. ای یوسف، از این [پیشامد] روی بگردان. و تو [ای زن] برای گناه خود آموزش بخواه که تو از خطاکاران بوده‌ای». حضرت یوسف (ع)، از عزیز مصر اطاعت می‌کند و این ماجرا را برای کسی بازگو نمی‌کند و از گناه زلیخا می‌گذرد، چرا که عزیز و همسرش به یوسف بسیار خدمت کرده و از کودکی او را در دامان خود پرورده‌اند و او نمی‌خواهد عزیز مصر را رنجیده خاطر سازد. مخفی ماندن این ماجرا برای عزیز نیز اهمیتی بسیاری دارد، چون آبروی او در خطر است.

در دستورات دینی نیز این نکته قابل توجه است که اگر کسی نسبت به انسان نیکی کرده است، انسان باید با او با احترام برخورد کند و تا حد امکان، نیکی وی را جبران نماید. امام علی (ع) می‌فرماید: «حَقُّ عَلَى مَنْ أُنْعِمَ عَلَيْهِ أَنْ يُحْسِنَ مُكَافَأَةَ الْمُنْعِمِ، فَإِنْ قَصَرَ عَنْ ذَلِكَ وَسَعَهُ فَعَلَيْهِ أَنْ يُحْسِنَ الثَّنَاءَ فَإِنْ كَلَّ عَنْ ذَلِكَ لِسَانُهُ فَعَلَيْهِ بِمَعْرِفَةِ النُّعْمَةِ وَ مَحَبَّةِ الْمُنْعِمِ بِهَا فَإِنْ قَصَرَ عَنْ ذَلِكَ فَلَيْسَ لِلنُّعْمَةِ بِأَهْلٍ»، کسی که به او نیکی شده، وظیفه دارد نیکی کننده را به خوبی پاداش دهد. اگر توان این کار را نداشت، باید به خوبی تشکر کند و اگر زبانش از این کار هم قاصر بود، وظیفه دارد که ارزش آن نیکی را بشناسد و خوبی کننده را دوست داشته باشد و چنانچه از این کار هم کوتاهی کرد، لایق نیکی نیست. (محمدی ری شهری، ۱۳۸۵، ج ۶، ص ۲۳)

همچنین، امام رضا (ع) می‌فرماید: «مَنْ لَمْ يَشْكُرِ الْمُنْعِمَ مِنَ الْمَخْلُوقِينَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ»، هر کس در قبال خوبی مردم تشکر نکند، از خداوند هم تشکر نکرده است. (همان، ج ۶، ص ۲۴)

متخصصان و اندیشمندان هم گفته‌اند: یکی از موقعیت‌های مناسب برای استفاده از سبک ایثار و گذشت زمانی است که روابط، نسبت به موضوع مورد اختلاف، رجحان بیشتری داشته باشد و همچنین وقتی که موضوع مورد اختلاف برای طرف مقابل اهمیت بیشتری دارد. (ر. ک: رایبیز، ۱۳۷۴، ج ۲، صص ۷۳۱-۷۳۲ / کول، ۱۳۸۳، ص ۱۳۳ / Thomas, 1977, p. 99) البته همان گونه که قبلاً گفته شد، تأکید ایثار اسلامی و قرآنی بر بخشش بدون چشم داشت و برای رضای خداوند است، ولی در مدل غربی، این مفهوم جایی ندارد؛ بلکه از این سبک در جایی استفاده می‌شود که منفعتی در آینده برای شخص، متصور باشد.

۴) تعارض برادران با پدر، برای بردن بنیامین به مصر:

در زمان حکومت حضرت یوسف (ع) قحطی بزرگی در مصر و اطراف آن به وقوع می‌پیوندد که همگان را نیازمند غذا می‌نماید. یوسف در سال‌های فراوانی نعمت، برنامه‌ریزی کرده و گندم زیادی ذخیره کرده است، لذا در سال‌های قحطی، مردم از سراسر مصر و سرزمین‌های اطراف آن به پایتخت حکومت می‌آیند و گندم دریافت می‌کنند. پس از چندی، قحطی برای خانواده یعقوب (ع) هم مشکلات زیادی به وجود می‌آورد و پسران او ناچار می‌شوند به سوی مصر به راه افتند تا از عزیز مصر گندم دریافت نمایند. یوسف (ع) در این سفر آنها را می‌شناسد، ولی این مسأله را اظهار نمی‌کند و دستور می‌دهد به آنان گندم تحویل دهند. همچنین پس از پرسش دربارهٔ خاندان آنان، از ایشان درخواست می‌نماید که در سفر بعدی، برادر کوچکتر خود، بنیامین، را نیز به همراه بیاورند و طبق روایات به بهانهٔ آن که می‌ترسد، آنها جاسوس باشند و دروغ بگویند یکی از برادران به نام شمعون را در مصر نگه می‌دارد تا با آوردن بنیامین در سفر بعدی، صدق گفتار خود را ثابت کنند. (ر. ک: طبرسی، ۱۳۷۲، ج ۵، صص ۳۷۴-۳۷۵) سپس آنها را تهدید می‌کند که: «فَإِنْ لَّمْ تَأْتُونِي بِهِ فَلَا كَيْلَ لَكُمْ عِنْدِي وَلَا تَقْرُبُونِ». (یوسف / ۶۰): «پس اگر او را نزد من نیاوردید، برای شما نزد من پیمان‌های نیست، و به من نزدیک نشوید». برادران نیز قول می‌دهند که در این باره با پدرشان گفت‌وگو نمایند. یوسف، سپس به کارگزارانش دستور می‌دهد که: «... اجْعَلُوا بَضَاعَتَهُمْ فِي رِحَالِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَعْرِفُونَهَا إِذَا انْقَلَبُوا إِلَىٰ أَهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ» (یوسف / ۶۲): «سرمایه‌های آنان را در بارهایشان بگذارید، شاید وقتی به سوی خانواده خود برمی‌گردند آن را بازیابند، امید که آنان بازگردند».

برادران وقتی به سرزمین خویش بازمی‌گردند با اصرار از پدر می‌خواهند، بنیامین را در سفر بعدی همراه آنان بفرستد. حضرت یعقوب (ع) در ابتدا نمی‌پذیرد چون تجربه تلخ یوسف را در یاد دارد. هنگامی که برادران، بارهایشان را می‌گشایند و پول خود را در آن می‌بینند به پدر، بیشتر اصرار می‌کنند. پس از پافشاری آنان و همچنین گذشت زمان و تنگ شدن عرصه بر خانواده به واسطهٔ قحطی، پدرشان شرط می‌کند سوگند بخورند که بنیامین را به سلامت به پدر بازگردانند. آنها نیز، چنین می‌کنند و پدرشان هم اجازه می‌دهد.

در اینجا از یک سو، برادران نمی‌توانستند از تقاضای خود بگذرند، چرا که اگر بنیامین با آنها فرستاده نمی‌شد گندمی دریافت نمی‌کردند و در شرایط قحطی نمی‌توانستند غذای مورد نیاز خود و خانواده‌هایشان را تهیه کنند و از سوی دیگر پدرشان هم به دلیل رفتار گذشتهٔ آنها

با یوسف، نمی‌توانست به راحتی به آنان اعتماد کند و بنیامین را همراهشان بفرستد. به همین دلیل، با بررسی شرایط، به نتیجه‌ای رسیدند که برای هر دو طرف قابل قبول بود. به نظر می‌رسد این رفتار حضرت یعقوب (ع) با فرزندان‌ش استفاده از روش همکاری باشد، چرا که یکی از شرایط و موقعیت‌های مناسب ذکر شده برای استفاده از سبک همکاری زمانی است که خواسته‌های طرفین تعارض مهم‌تر از آن هستند که مورد مصالحه قرار گیرند و اهداف آن قدر مهمند که دو طرف می‌خواهند در مورد آنها با یکدیگر به توافق برسند. در این شرایط هر یک از طرفین با بررسی کامل شرایط به نتیجه می‌رسند و در صدد بر می‌آیند تا خواسته‌های طرف دیگر را تأمین کنند. (ر. ک: نصر اصفهانی، ۱۳۸۴، ص ۶۰)

۵) تعارض برادران با یوسف درباره نگه داشتن بنیامین در مصر به عنوان برده:

خداوند راه چاره‌ای به حضرت یوسف (ع) می‌آموزد تا بتواند برادرش را در مصر، نزد خود نگه دارد. در کنعان رسم بر این بوده است که اگر کسی دزد مال خود را بیابد او را برده خود می‌گرداند ولی در مصر چنین قانونی وجود ندارد. او ابتدا خود را دور از چشم برادران به بنیامین معرفی می‌کند و به او می‌گوید: «... إني أنا أخوك فلما تبتئس بما كاثوا يعملون» (یوسف / ۶۹): «من برادر تو هستم. بنابراین، از آنچه [برادران] می‌کردند، غمگین مباش». البته معنای دیگر آیه این است که «از آن چه کارکنان من از این به بعد خواهند کرد، نترس و ناراحت نشو، چرا که این کارها به خاطر ماندن تو نزد من است». (طباطبایی، ۱۴۱۷، ج ۱۱، ص ۲۲۱) سپس دستور می‌دهد جام زرین پادشاه را پنهانی در بار بنیامین بگذارند.

وقتی کاروان به راه می‌افتد، مأموران به سراغ آنها آمده و می‌گویند: جام پادشاه گم شده است و شما دزد هستید. برادران یوسف با تعجب می‌گویند: شما می‌دانید که ما اهل دزدی نیستیم و برای دزدی و فساد به اینجا نیامده‌ایم. مأموران می‌گویند: اگر دزد بودید مجازاتش چیست؟ برادران پاسخ می‌دهند: «... جزاؤه من و جدی في رحله فهو جزاؤه كذلك تجزي الظالمين» (یوسف / ۷۵): «کیفرش [همان] کسی است که [جام] در بار او پیدا شود. پس کیفرش خود اوست. ما ستمکاران را این گونه کیفر می‌دهیم». کارکنان به دستور یوسف ابتدا بارهای برادران را می‌گردند و در آخر به سراغ بار بنیامین رفته و جام را از آن بیرون می‌آورند.

وقتی جام پادشاه از بار بنیامین خارج می‌شود، برادران از حضرت یوسف (ع)، درخواست می‌کنند که یکی از آنها را به جای بنیامین به بردگی بگیرد و بنیامین را رها کند، چرا که

پدرشان به شدت به او وابسته است و پس از یوسف، دیگر نمی‌تواند دوری بنیامین را هم تحمل نماید. «قَالُوا يَا أَيُّهَا الْعَزِيزُ إِنَّ لَهُ أَبًا شَيْخًا كَبِيرًا فَخُذْ أَحَدًا مَكَانَهُ إِنَّا نَرَاكَ مِنَ الْمُحْسِنِينَ». (یوسف / ۷۸): «گفتند: ای عزیز، او پدری پیر سالخورده دارد، بنابراین یکی از ما را به جای او بگیر، که ما تو را از نیکوکاران می‌بینیم». ولی یوسف (ع) از موقعیت قدرت خویش استفاده می‌کند و به خواسته آنان تن نمی‌دهد و می‌گوید: «... مَعَاذَ اللَّهِ أَنْ نَأْخُذَ إِلَّا مَنْ وَجَدْنَا مَتَاعَنَا عِندَهُ إِنَّا إِذًا لَنَظَالِمُونَ». (یوسف / ۷۹): «پناه به خدا، که جز آن کس را که کالای خود را نزد وی یافته‌ایم بازداشت کنیم، زیرا در آن صورت قطعاً ستمکار خواهیم بود».

برای این سؤال که چرا یوسف (ع) با این که می‌دانست یعقوب (ع) علاقه زیادی به بنیامین دارد و از دوری او ناراحت می‌شود، او را در مصر نگه داشت، مفسران چند پاسخ ذکر کرده‌اند: - یوسف (ع) از طرف پروردگار چنین دستوری داشت، زیرا ماجرای فراق یوسف گذشته از جهات دیگر، میدان امتحانی برای یعقوب بود و می‌بایست دوران این آزمایش به فرمان پروردگار به آخر می‌رسید و قبل از آن، یوسف مجاز به خبر دادن نبود.

- یوسف با نگه‌داشتن برادرش می‌خواست پدر را متوجه این مطلب کند که عزیز مصر همان یوسف است و او را از حال خود باخبر کند. (چنان که نتیجه هم، همین شد و یعقوب پس از آن که پسرانش بدون بنیامین به خانه بازگشتند، به آنان گفت: بروید و از حال یوسف و برادرش در مصر جست و جو کنید).

- اگر یوسف بلافاصله خود را به برادران معرفی می‌کرد، ممکن بود عکس العمل‌های نامطلوبی داشته باشد از جمله این که آنها چنان گرفتار وحشت حادثه شوند که دیگر به سوی او بازنگردند، به خاطر این که احتمال می‌دادند یوسف انتقام گذشته را از آنها بگیرد. (ر. ک: قرطبی، ۱۳۶۴، ج ۱۰، ص ۲۲۲ / مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۰، ص ۲۰)

حضرت یوسف (ع) چون می‌دانست ماندن بنیامین در مصر، ضروری و دستور خداوند است، با وجود اصرار زیاد برادران برای رها کردن وی، این کار را انجام نداد و بر سخن خود پافشاری کرد و مهمترین دلیل این کار هم این بود که خداوند فرمان داده این گونه عمل کند و در مقابل امر خدا تنها باید اطاعت کرد.

در قرآن مجید و همچنین روایات معصومین (ع) هم این مطلب به چشم می‌خورد که اگر مصلحتی در کار باشد و به خصوص فرمان الهی وجود داشته باشد، باید خواست مردم را نادیده گرفت. برای مثال در جریان تغییر قبله، با این که بعضی از مسلمانان سطحی‌نگر و

ظاهربین تحت تأثیر سخنان یهودیان قرار گرفته و به این کار راضی نبودند، ولی پیامبر تنها به دستور خداوند عمل نمود و آنچه را به مصلحت مسلمانان بود انجام داد. خداوند در آیات ۱۴۲ تا ۱۴۴ سوره بقره می‌فرماید: «سَيَقُولُ السُّفَهَاءُ مِنَ النَّاسِ مَا وَلَّاهُمْ عَنْ قِبَلَتِهِمُ الَّتِي كَانُوا عَلَيْهَا قُلْ لِلَّهِ الْمَشْرِقُ وَالْمَغْرِبُ يَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ . . . وَ مَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعِ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَى عَقْبَيْهِ وَ إِن كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ وَ مَا كَانَ اللَّهُ لِيُضِلَّ إِيْمَانَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَّءُوفٌ رَّحِيمٌ قَدْ نَرَى تَقَلُّبَ وَجْهِكَ فِي السَّمَاءِ فَلَنُوَلِّيَنَّكَ قِبْلَةً تَرْضَاهَا فَوَلِّ وَجْهَكَ شَطْرَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ وَ حَيْثُ مَا كُنْتُمْ فَوَلُّوْا وُجُوْهُكُمْ شَطْرَهُ وَ إِنَّا لَنَنظُرُكُمْ وَ إِنَّا لَنَنُودُكُمْ أَنْ تَكُونُوا مِنْ رَجَائِمٍ أُولَئِكَ يَتْلُونَ آيَاتِ اللَّهِ عَلَىٰ سَوَاءٍ وَ هُمْ لَا يُفْقَهُونَ» (به زودی مردم کم خرد خواهند گفت: چه چیز آنان را از قبله‌ای که بر آن بودند رویگردان کرد؟ بگو: مشرق و مغرب از آن خداست هر که را خواهد به راه راست هدایت می‌کند . . . و قبله‌ای را که [چندی] بر آن بودی، مقرر نکردیم جز برای آنکه کسی را که از پیامبر پیروی می‌کند، از آن کس که از عقیده خود برمی‌گردد بازشناسیم و البته [این کار] جز بر کسانی که خدا هدایت[شان] کرده، سخت گران بود و خدا بر آن نبود که ایمان شما را ضایع گرداند، زیرا خدا [نسبت] به مردم دلسوز و مهربان است. ما [به هر سو] گردانیدن رویت در آسمان را نیک می‌بینیم. پس [باش تا] تو را به قبله‌ای که بدان خشنود شوی برگردانیم. پس روی خود را به سوی مسجد الحرام کن و هر جا بودید، روی خود را به سوی آن برگردانید. در حقیقت، اهل کتاب نیک می‌دانند که این [تغییر قبله] از جانب پروردگارشان [بجا و] درست است و خدا از آنچه می‌کنند غافل نیست».

همچنین جریان مشابهی درباره جنگ بدر رخ داد. خدای متعال در آیات ۵ تا ۷ سوره انفال می‌فرماید: «كَمَا أَخْرَجَكَ رَبُّكَ مِنْ بَيْتِكَ بِالْحَقِّ وَ إِن فَریقًا مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ لَكَارِهُونَ يُجَادِلُونَكَ فِي الْحَقِّ بَعْدَ مَا تَبَيَّنَ كَأَنَّمَا يُسَاقُونَ إِلَى الْمَوْتِ وَ هُمْ يَنْظُرُونَ وَ إِذِ يَعِدُكُمُ اللَّهُ إِحْدَى الطَّائِفَتَيْنِ أَنَّهَا لَكُمْ وَ تَوَدُّونَ أَنَّ غَيْرَ ذَاتِ الشُّوْكَةِ تَكُونُ لَكُمْ وَ يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُحِقَّ الْحَقَّ بِكَلِمَاتِهِ وَ يَقَطَعَ دَابِرَ الْكَافِرِينَ»: «همان گونه که پروردگارت تو را از خانه‌ات به حق بیرون آورد و حال آنکه دسته‌ای از مؤمنان، سخت کراهت داشتند. با تو در باره حق - بعد از آنکه روشن گردید - مجادله می‌کنند. گویی که آنان را به سوی مرگ می‌رانند و ایشان [بدان] می‌نگرند. و [به یاد آورید] هنگامی را که خدا یکی از دو دسته [کاروان تجارتنی یا سپاه قریش] را به شما وعده داد که از آن شما

باشد، و شما دوست داشتید که دسته بی‌سلاح برای شما باشد، و [لی] خدا می‌خواست حق [اسلام] را با کلمات خود ثابت، و کافران را ریشه‌کن کند».

همان گونه که در آیات ذکر شده نمایان است، این نوع برخورد پیامبر (ص) در زمان‌هایی بود که فرمان الهی و مصالحی در کار بوده، ولی مردم به خاطر ظاهر بینی، آن مصالح را نمی‌دیدند و به دلیل ضعف ایمان تسلیم فرمان الهی نمی‌شدند؛ اما پیامبر با تمام وجود، برای اجرای دستور خداوند تلاش می‌نمود. امام علی (ع) در توصیف پیامبر (ص) فرموده‌اند: «ما انصَرَ لِنَفْسِهِ مِنْ مَّظْلَمَةٍ حَتَّى تُنْتَهَكَ مَحَارِمُ اللَّهِ، فَيَكُونُ حِينْتَدِي غَضَبُهُ لِلَّهِ تَبَارَكَ وَتَعَالَى»، برای ستمی که بر خودش می‌رفت انتقام نمی‌گرفت مگر آنگاه که حرمت‌های خداوند، هتک می‌شد. در این هنگام برای خدای تبارک و تعالی خشم می‌گرفت. (محمدی ری شهری، ۱۳۸۵، ج ۱۲، ص ۱۱۸)

امام علی (ع) در نامه به یکی از فرمانداران خود، نوشته‌اند: «وَ اخْلِطِ الشَّدَّةَ بِضِعْثٍ مِنَ اللَّيْنِ وَ ارْفُقْ مَا كَانَ الرُّفْقُ ارْفُقًا وَ اعْتَرِّمْ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تُعْنِي عَنْكَ إِلَّا الشَّدَّةُ»، درستجویی را با اندک نرمی پیامیز. در آن جا که مدارا کردن بهتر است، مدارا کن و در جایی که جز با درستی کار انجام نگیرد، درستی کن. (نهج البلاغه، صص ۵۵۸-۵۵۹)

قاطعیت حضرت یوسف (ع) در این موقعیت، استفاده از روش رقابت در برخورد با تعارض است. از شرایط و موقعیت‌های استفاده از سبک رقابت از دیدگاه متخصصان مدیریت تعارض، هنگامی است که اقدام سریع و قاطع لازم باشد و فرد بداند حق با اوست. در چنین شرایطی گرچه طرف مقابل آزاده می‌شود استفاده از این روش، سودمند است. (ر. ک: رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۷۴/ کینیکی و کرینتر، ۱۳۸۴، ص ۴۰۱)

۶) تعارض پدر با برادران به دلیل بازگرداندن بنیامین:

برادران یوسف، نزد پدر سوگند خورده بودند که بنیامین را به سلامت بازگردانند، اما یوسف (ع)، او را در مصر نزد خود نگه داشته بود. همچنین برادر بزرگتر آنها هم که روی بازگشتن نزد پدر را ندارد، در مصر می‌ماند. برادران، بدون بنیامین و برادر بزرگتر باز می‌گردند و ماجرا را به پدر می‌گویند: «يَا أَبَانَا إِنَّ ابْنَكَ سَرَقَ وَ مَا شَهِدْنَا إِلَّا بِمَا عَلَّمْنَا وَ مَا كُنَّا لِلْغَيْبِ حَافِظِينَ وَ سَأَلِ الْقَرْيَةَ الَّتِي كُنَّا فِيهَا وَ الْعِيرَ الَّتِي أَقْبَلْنَا فِيهَا وَ إِنَّا لَصَادِقُونَ». (یوسف / ۸۱ و ۸۲): «ای پدر، پسرت دزدی کرد و ما جز به آنچه می‌دانستیم شهادت ندادیم و از غیب نیز آگاه نیستیم؛

از شهری که در آن بوده‌ایم و از کاروانی که همراهش آمده‌ایم بپرس، که ما راست می‌گوییم». اما پدرشان نمی‌پذیرد؛ بلکه می‌گوید: «... بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنْفُسُكُمْ أَمْراً فَصَبْرٌ جَمِيلٌ عَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَنِي بِهِمْ جَمِيعاً إِنَّهُ هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ وَ تَوَلَّى عَنْهُمْ وَقَالَ يَا أَسْفَى عَلَى يُوسُفَ وَ ابْيَضَّتْ عَيْنَاهُ مِنَ الْحُزْنِ فَهُوَ كَظِيمٌ». (یوسف / ۸۳ و ۸۴): «[چنین نیست،] بلکه نفس شما امری [نادرست] را برای شما آراسته است. پس [صبر من] صبری نیکوست. امید که خدا همه آنان را به سوی من [باز] آورد، که او دانای حکیم است. و از آنان روی گردانید و گفت: ای دریغ بر یوسف! و در حالی که اندوه خود را فرو می‌خورد، چشمانش از اندوه سپید شد».

حضرت یعقوب (ع) این سخن را برای تکذیب آنها نمی‌فرماید؛ چرا که می‌توانست با تحقیق به درستی گفتار آنها پی ببرد؛ بلکه با علم الهی دریافته است که دستگیر شدن برادر یوسف از جریان خود یوسف ناشی می‌شود که آن هم بر اثر هواهای نفسانی برادران به وقوع پیوسته بود و لذا نمی‌فرماید: امیدوارم خدا بنیامین را به من بازگرداند بلکه می‌فرماید: امید آن دارم که خداوند همه آنها، یعنی یوسف و بنیامین و برادر بزرگترشان را به من بازگرداند. (ر. ک: طباطبایی، ۱۴۱۷، ج ۱۱، ص ۲۳۲)

احتمالات دیگری را که مفسران برای این سخن یعقوب (ع) ذکر کرده‌اند به شرح زیر است:

۱. چرا شما با دیدن جام پادشاه درون بار برادران تسلیم شدید در حالی که این به تنهایی نمی‌توانست یک دلیل منطقی برای سرقت او باشد؟
۲. چرا شما به عزیز مصر گفتید مجازات دزد، آن است که او را به بردگی بگیرد؟
۳. چرا شما در برابر این ماجرا به سرعت تسلیم شدید و همچون برادر بزرگتر، مقاومت نکردید، در حالی که پیمان الهی مؤکد با من بسته و سوگند یاد کرده بودید؟ (ر. ک: مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۱۰، ص ۵۲)

در اینجا اگر حضرت یعقوب (ع) به کشمکش با فرزندانش بپردازد و از آنان در برابر کارهایشان، توضیح بخواهد ممکن است نسبت به او بی‌احترامی کنند و روابط آنها کاملاً از بین برود. همچنین او می‌داند که وقایع پیش آمده ناشی از اقدام نخستین آنها درباره یوسف است و تا آن مشکل با صبر و گذشت زمان حل نشود این مسائل هم رفع نخواهد شد. لذا در برابر این کار جاهلانۀ آنان صبر پیشه کرد و روش اجتناب را برگزید.

همان گونه که درباره تعارض بین پدر و برادران یوسف (به خاطر بازنگرداندن او از گردش) گفته شد، وقتی هزینه‌های مقابله با تعارض بیش از منافع برطرف کردن آن باشد و تلاش برای حل تعارض، باعث گسسته شدن روابط گردد و همچنین زمانی که موضوع مورد اختلاف، نشانه موضوع دیگری باشد، موقعیت مناسبی برای استفاده از سبک اجتناب است. (ر. ک: رضائیان، ۱۳۸۷، ص ۷۵/ کینیکی و کریتنر، ۱۳۸۴، ص ۴۰۱)

نتیجه‌گیری

پس از بررسی سوره مبارکه یوسف درمی‌یابیم که:

- از دیدگاه قرآن، استفاده از ایثار در برخورد با بعضی از تعارض‌ها، راهکاری مفید برای مدیریت و حل تعارض است. این نوع برخورد به خصوص زمانی که فرد در رأس حکومت و یا در موقعیت قدرت قرار دارد شایسته‌تر است. همچنین در برابر نزدیکان و خویشاوندان و نیز کسانی که نسبت به انسان نیکی کرده‌اند مناسب‌تر است که این روش به کار گرفته شود. البته اگر این نوع رفتار، لطمه‌ای به دین وارد کند یا باعث ظلم به فرد ایثارکننده شود، نباید مورد استفاده قرار گیرد.

- ایثار باید از روی بزرگواری و جوانمردی و برای کسب رضای الهی باشد وگرنه اگر برای به دست آوردن منافعی در آینده باشد ممکن است، دیگر نتایج مورد انتظار را به دنبال نداشته باشد؛ چرا که طرف مقابل، انگیزه فرد را از این کار، خواهد فهمید.

- از دیدگاه قرآن، مدیر در مواقع لازم که فرمان الهی در کار باشد و یا مصلحتی بزرگ ایجاب کند، باید از سبک رقابت استفاده نماید.

- در تعارض‌هایی که خطر از بین رفتن روابط وجود دارد یا مورد اختلاف از موضوعی دیگر ناشی شده است و همچنین در برخورد با کافران، منافقان و جاهلان، راهکار قرآنی برای مدیریت تعارض، اجتناب است.

- زمانی که دو طرف تعارض تمایل به حل تعارض داشته باشند و موضوع برایشان آن قدر مهم باشد که برایش تلاش کنند راهکار ارائه شده توسط قرآن، همکاری برای حل تعارض است، به گونه‌ای که هر دو طرف به طور کامل به خواسته‌های خود برسند.

- بسیاری از شرایط بیان شده در کتب رفتار سازمانی برای استفاده از این سبک‌ها مورد تأیید قرآن نیز هست؛ ولی در مورد استفاده از سبک ایثار، نظر قرآن با آنها متفاوت است.

دانشمندان رفتار سازمانی، عمدتاً استفاده از سبک ایثار را تنها در موقعیتی مناسب می‌دانند که از خودگذشتگی فرد در یک تعارض در آینده برای او منافع این جهانی در پی داشته باشد، مثلاً بتواند در تعارض‌های بعدی از طرف مقابل، امتیازی بگیرد؛ ولی از دیدگاه قرآن از خودگذشتگی و ایثار بدون چشم داشت به گرفتن هر امتیاز این جهانی و تنها برای کسب رضای خداوند، بسیار ارزشمند است و انسان‌های بزرگ، بدون هیچ چشم داشت و انتظاری آن را انجام می‌دهند که نشان دهنده بزرگواری و کرامت آنهاست. یوسف (ع) در برابر برادرانش که با او بدترین برخورد را انجام داده و او را در کودکی از پدر و خانواده‌اش جدا کردند با بزرگواری و جوانمردی برخورد نمود و حتی کار زشت آنها را به ایشان یادآوری نکرد؛ بلکه آنان را عزیز و گرامی داشت و خداوند متعال در قرآن کریم از او به بزرگی یاد می‌کند و او را می‌ستاید.

منابع و مأخذ

- قرآن کریم، ترجمه: محمد مهدی فولادوند، تهران: دارالقرآن الکریم، ۱۴۱۵ ق.
- نهج البلاغه؛ ترجمه: محمد دشتی، چاپ هشتم، تهران: نشر مشرقین، ۱۳۷۹ ش.
۱. ابن قطب شاذلی، سیّد؛ فی ظلال القرآن؛ چاپ هفدهم، بیروت: دار الشروق، ۱۴۱۲ ق.
 ۲. آلوسی، سیّد محمود؛ روح المعانی فی تفسیر القرآن العظیم؛ تحقیق: علی عبدالباری عطیه، چاپ اول، بیروت: دارالکتب العلمیه، ۱۴۱۵ ق.
 ۳. امیرکبیری، علیرضا و سیّد رضا سیّدجوادین؛ مروری جامع بر نظریات مدیریت و سازمان؛ تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۰ ش.
 ۴. بحرانی، سیّد هاشم؛ البرهان فی تفسیر القرآن؛ تحقیق: قسم الدراسات الاسلامیه من مؤسسه البعنه، تهران: بنیاد بعثت، ۱۴۱۶ ق.
 ۵. بروک، روی ام و دیگران؛ مدیریت ارتباطات؛ ترجمه: سیّد محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸ ش.
 ۶. بزاز جزایری، سیّد احمد؛ «مهارت‌های مدیریت تعارض»؛ نشریه تدبیر، شماره ۸۶، ۱۳۷۷ ش.
 ۷. دفت، ریچارد ال؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار؛ ترجمه: علی پارسائیان و سیّد محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴ ش.
 ۸. رابینز، استیفن پی؛ مدیریت رفتار سازمانی؛ ترجمه: علی پارسائیان و سیّد محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی؛ ۱۳۷۴ ش.
 ۹. رضائیان، علی؛ مدیریت تعارض و مذاکره؛ چاپ سوم، تهران: سمت، ۱۳۸۷ ش.
 ۱۰. سوسمان، لایل و سام دیپ؛ تجربه ارتباطات در روابط انسانی؛ ترجمه: حبیب الله دعایی، مشهد: انتشارات دانشگاه فردوسی، ۱۳۷۶ ش.
 ۱۱. طباطبایی، سیّد محمد حسین؛ المیزان فی تفسیر القرآن؛ چاپ پنجم، قم: دفتر انتشارات اسلامی، ۱۳۷۹ ش.
 ۱۲. طبرسی، فضل بن حسن؛ مجمع البیان فی تفسیر القرآن؛ با مقدمه محمد جواد بلاغی، چاپ سوم، تهران: انتشارات ناصر خسرو، ۱۳۷۲ ش.
 ۱۳. فخر رازی، ابو عبدالله محمد بن عمر؛ مفاتیح الغیب؛ چاپ سوم، بیروت: دار احیاء التراث العربی، ۱۴۲۰ ق.
 ۱۴. قرطبی، محمد بن احمد؛ الجامع لأحكام القرآن، تهران: انتشارات ناصر خسرو، ۱۳۶۴ ش.
 ۱۵. قمی، علی بن ابراهیم؛ تفسیر قمی؛ تحقیق: سیّد طیب موسوی جزایری، چاپ چهارم، قم: دار الکتب، ۱۳۶۷ ش.
 ۱۶. کریتنر، رابرت؛ اصول مدیریت؛ ترجمه: داور ونوس و دیگران، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۷ ش.
 ۱۷. کول، کریس؛ موفقیّت در ارتباط؛ ترجمه: وجیهه ابراهیمی، تهران: انتشارات طرح جامع پارسایان، ۱۳۸۳ ش.

۱۸. کینیکی، آنجلو و رابرت کریتنر؛ *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)*؛ ترجمه: علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پویش، ۱۳۸۴ ش.
۱۹. گریفین، مورهد؛ *رفتار سازمانی*؛ ترجمه: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: نشر مروارید، ۱۳۷۴ ش.
۲۰. محمدزاده، عباس و آرمن مهره‌وزان؛ *رفتار سازمانی نگرش اقتضایی*؛ تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۵ ش.
۲۱. محمدی ری شهری، محمد؛ *میزان الحکمه*؛ ترجمه: حمیدرضا شیخی، قم: دار الحدیث، ۱۳۸۵ ش.
۲۲. مشبکی، اصغر؛ *مدیریت رفتار سازمانی*؛ تهران: انتشارات ترمه، ۱۳۷۷ ش.
۲۳. مکارم شیرازی، ناصر؛ *تفسیر نمونه*؛ تهران: دار الکتب الاسلامیه، ۱۳۷۴ ش.
۲۴. میرکمالی، سید محمد؛ *رفتار و روابط در سازمان و مدیریت*؛ تهران: نشر رامین، ۱۳۷۸ ش.
۲۵. نصر اصفهانی، علی؛ *مدیریت رفتار گروهی*؛ چاپ سوم، اصفهان: نشر جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، ۱۳۸۴ ش.
26. Gordon, J. R. *Organizational Behavior*, Fourth Edition, New York: Library Of Congress Cataloging-in- Publication Data, 1993.
27. Hanson, M. E. *Educational Administration and Organization Behavior*, fifth edition. New York: Library of Congress Cataloging-in- Publication Data, 2003.
28. Huseman, J. W. & Lahiff, N. & Penrose, J. M. *Bussiness Communication: Strategies and Skills*, Chicago: Dryden Press, 1999.
29. Landau, S. & Landau, B. & Landau, D. *From Conflict to Creativity*, San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
30. Morgan, G. *Creative Organization Theory*, London: Sage Publication, 1989.
31. Plunkett, W. R & Attner, R. F. *Management*, Cincinnati Ohio: South-Western College Publishing, 1997.
32. Putnam, L. L. & Poole, M. S. *Conflict and Negotiation, Handbook of Organization Communication*, New Bury Park, CA: Sage Publications, 1987.
33. Shlesinger, L. A & Eccles, R. G & Gabarro, J. J. *Managing Behavior In Organizations*, New York: McGraw-Hill, 1983.
34. Slocum, J. R. & Hellrigel D. *Fundamentals of Organizational Behavior*, South-Western Thomson Publication, 2007.
35. Thomas, K. W. *Conflict And Conflict Management, Handbook of industrial and organizational Psychology*, Chicago: Rand Mc Nally, 1977.
36. Volkema, R. & Bergman, S. *Interpersonal Conflict At Work*, Human Relations Journal, 1989, Vol. 48. N. 8.