



The Jurisprudential Ruling on Conflict Management in Organizational Behavior: An Analysis Based on the Qur'an, Sunnah, and the Conduct of Imam Ali*

Shadi Hassani¹

Fatemeh Ardeshiri²

1. Ph.D. in Islamic Jurisprudence and the Foundations of Islamic Law,
Nowshahr, Mazandaran, Iran (**Corresponding Author**).

hassanishadi137@gmail.com

2. Deputy for Research, Department of Women's Seminaries of Mazandaran, Mazandaran, Iran.
f.ardeshiri@whc.ir

Abstract

The present study aims to infer the jurisprudential ruling on conflict management in organizational behavior based on the Qur'an, Sunnah, and the conduct (Sirah) of Imam Ali. The main question is: What is the jurisprudential ruling on conflict management from the perspective of Islamic jurisprudence, and how can jurisprudential principles be employed to resolve organizational conflicts? The research method combines jurisprudential reasoning based on the Four Sources of Islamic Law (al-adilla al-arba'a) with qualitative content analysis of relevant Qur'anic verses and narrations concerning conflict, dispute, forbearance, and firmness. The validity of the findings was established through reference to the views of contemporary jurists, including

* Hassani, S., & Ardeshiri, F. (2026). The jurisprudential ruling on conflict management in organizational behavior: An analysis based on the Qur'an, Sunnah, and the conduct of Imam Ali. *Islamic Knowledge Management*, 8(1), pp. 180-202.
<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.75145.1121>

▣ **Article Type:** Research; **Publisher:** Islamic Sciences and Culture Academy, Qom, Iran

▣ **Received:** 2025/09/28 • **Revised:** 2026/01/29 • **Accepted:** 2026/02/26 • **Published online:** 2026/03/29

© 2026

authors retain the copyright and full publishing rights



Imam Khomeini, Khoei, Makarem Shirazi, and Mohaqeq Damad, and through examination of the authenticity of hadiths based on works of rijal. The findings indicate that the Qur'an regards disagreement as natural (Qur'an 11:118) and presents four stages—avoidance, accommodation, cooperation, and dominance. The Prophetic and Alid conduct establishes a three-stage approach—mental, conciliatory, and firm. Based on the principles of la darar (no harm), prevention of probable harm, prioritizing the prevention of harm over the attainment of benefit, and the principle of giving precedence to the more important over the less important, five jurisprudential rulings were inferred: (1) the collective obligation of competent managers to manage conflict; (2) the necessity of proceeding through the stages in sequence; (3) the necessity of prioritizing the more important over the less important in organizational conflicts, based on criteria such as preservation of the system, justice, and prevention of corruption; (4) the prohibition of haste, inequity, backbiting, and unjustified disclosure; and (5) the strongly recommended nature of consultation and mediation. The study concludes that conflict management in Islamic organizations has the status of a collective religious obligation, and that managers are required to pursue conciliatory measures before taking decisive action. It is recommended that empirical studies be conducted to test this model in Iranian organizations.

Keywords

Conflict, conflict management, jurisprudential ruling, principle of la darar, principle of prioritizing the more important over the less important, collective obligation, Nahj al-Balagha.



الحكم الفقهيّ لإدارة التعارض في السلوك التنظيميّ: تحليل بناءً على القرآن والسنة والسيرة العلويّة*

شادي حسني^١ فاطمة أردشيري^٢

١. دكتوراه في الفقه ومبادئ القانون الإسلامي، نوشهر، مازندران، إيران (المؤلف المسؤول).

hassanishadi137@gmail.com

٢. معاون البحث في حوزة الأخوات العلميّة بمحافظة مازندران، مازندران، إيران.

f.ardeshiri@whc.ir

الملخص

تتمحور هذه الدراسة حول استنباط الأحكام الفقهيّة النازمة لإدارة التعارض في السلوك التنظيميّ، وذلك عبر استقراء المبادئ المستمدّة من القرآن الكريم والسنة النبويّة والسيرة العلويّة. وتتمحور إشكاليّة البحث حول تحديد التكييف الفقهيّ لإدارة التعارض وكيفية توظيف القواعد الفقهيّة في معالجة النزاعات التنظيميّة. اعتمدت الدراسة المنهج التكاملي الذي يجمع بين الاجتهاد الفقهيّ (بناءً على الأدلة الأربعة) والتحليل النوعي للمضامين الواردة في النصوص المتعلّقة بالتعارض والنزاع والمداواة والحزم. وقد تمّ تأكيد وثاقّة النتائج بالاستناد إلى آراء كبار الفقهاء المعاصرين (الإمام

* الاستشهاد بهذه المقالة: رحيمي، إحسان؛ حسني، شادي؛ أردشيري، فاطمة. (١٤٠٥). الحكم الفقهيّ لإدارة التعارض في السلوك التنظيميّ: تحليل بناءً على القرآن والسنة والسيرة العلويّة. إدارة المعرفة الإسلامية، ٨(١)، صص ١٨٠-٢٠٢.

<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.75145.1121>

□ نوع المقال: بحثيّة؛ الناشر: المعهد العالي للعلوم والثقافة الإسلامية، قم، إيران

□ تاريخ الإستلام: ٢٠٢٥/٠٩/٢٨ • تاريخ التعديل: ٢٠٢٦/٠١/٢٩ • تاريخ القبول: ٢٠٢٦/٠٢/٢٦ • تاريخ الإصدار: ٢٠٢٦/٠٣/٢٩

© ٢٠٢٦

يحتفظ المؤلفون بحقوق الطبع والنشر الكاملة.



انجمنی، والسید الخوئی، ومکارم الشیرازی، ومحقق داماد) مع التحقق من سند الأحادیث عبر المصادر الرجالیة. وتتلخص الدراسة إلى أن الاختلاف يمثل سنة فطرية بنص القرآن (سورة هود: ۱۱۸)، وتطرح منهجية لحل التعارض تتجلى في أربع مراحل تدريجية (الاجتناب، والمداراة، والتعاون، والغلبة). تتلخص الدراسة إلى تصميم نموذج ثلاثي المستويات (ذهني، ناعم، وصارم) للسيرة النبوية والعلوية في إدارة التعارض. وبالاستناد إلى القواعد الفقهية كاللاضرر، ودفع الضرر المحتمل، وتقديم دفع المفسدة على جلب المصلحة، وقاعدة الأهم والمهم، تم استنباط الأحكام الخمسة الفقهية: أولاً، الوجوب الكفائي لإدارة التعارض على المدراء الصالحين؛ ثانياً، لزوم الترتيب في المراحل؛ ثالثاً، وجوب تقديم الأهم على المهم في التزامات التنظيمية وفق معايير حفظ النظام والعدالة ومنع الفساد؛ رابعاً، حرمة التسرع، والاحجاف، والغيبة، والإفشاء غير المبرر؛ خامساً، الاستجاب المؤكد للشورى والوساطة. وتتلخص الدراسة إلى أن إدارة التعارض في المؤسسات الإسلامية تعد واجباً كفائياً شرعياً، تلتزم فيه المدراء بالتدرج من المراحل اللينة قبل الانتقال إلى الإجراءات الحاسمة. وتوصي الدراسة بإجراء بحوث تجريبية لاختبار هذا النموذج في المؤسسات الإيرانية.

الكلمات المفتاحية

التعارض، إدارة التعارض، الحكم الفقهي، قاعدة لاضرر، قاعدة الأهم والمهم، الوجوب الكفائي، نهج البلاغة.



حکم فقهی مدیریت تعارض در رفتار سازمانی: تحلیلی براساس قرآن، سنت و سیره علوی*

شادی حسنی^۱ فاطمه اردشیری^۲

۱. دکتری تخصصی فقه و مبانی حقوق اسلامی، نوشهر، مازندران. ایران (نویسنده مسئول).

hassanishadi137@gmail.com

۲. معاون پژوهش حوزه علمیه خاوران استان مازندران، مازندران، ایران.

f.ardeshiri@whc.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف استنباط حکم فقهی مدیریت تعارض در رفتار سازمانی براساس قرآن، سنت و سیره علوی انجام شده است. سؤال اصلی آن است که مدیریت تعارض از منظر فقه اسلامی چه حکمی دارد و چگونه می‌توان از قواعد فقهی برای حل تعارضات سازمانی بهره برد. روش پژوهش، ترکیبی از اجتهاد فقهی (ادله اربعه) و تحلیل محتوای کیفی آیات و روایات مرتبط با تعارض، نزاع، مدارا و قاطعیت است. اعتبار یافته‌ها با ارجاع به آرای فقیهان معاصر (امام خمینی، خویی، مکارم شیرازی، محقق داماد) و بررسی سندیت احادیث از کتاب‌های رجال تأمین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد قرآن اختلاف را طبیعی می‌داند (سوره هود، آیه ۱۱۸) و مراحل چهارگانه (اجتناب، سازش، همکاری، غلبه) را ارائه می‌دهد. سیره نبوی و علوی سبک سه مرحله‌ای (ذهنی، نرم، سخت) را طراحی کرده است. با استناد به قواعد لاضرر، دفع ضرر محتمل، تقدم دفع مفسده بر جلب منفعت و قاعده اهم و مهم، پنج حکم فقهی استنباط شد: ۱. وجوب کفایی مدیریت تعارض بر مدیران صالح؛

* **استناد به این مقاله:** حسنی، شادی؛ اردشیری، فاطمه. (۱۴۰۵). حکم فقهی مدیریت تعارض در رفتار سازمانی:

تحلیلی براساس قرآن، سنت و سیره علوی. مدیریت دانش اسلامی، ۸(۱)، صص ۱۸۰-۲۰۲.

<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.75145.1121>

□ نوع مقاله: پژوهشی؛ ناشر: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران

□ تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۶ • تاریخ اصلاح: ۱۴۰۴/۱۱/۱۱ • تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۷ • تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۱/۰۹

© ۱۴۰۵ «حق تألیف و حقوق کامل انتشار برای نویسندگان محفوظ است»



۲. لزوم ترتیب مراحل؛ ۳. لزوم تقدم اهم بر مهم در تراجمات سازمانی با مل اک‌هایی چون حفظ نظام، عدالت و جلوگیری از فساد؛ ۴. حرمت شتابزدگی، اجحاف، غیبت و افشاگری بی دلیل؛ ۵. استحباب مؤکد مشورت و میانجی‌گری. نتیجه آنکه مدیریت تعارض در سازمان‌های اسلامی حکم شرعی و جوب کفایی دارد و مدیران موظف‌اند مراحل نرم را پیش از اقدام قاطع طی کنند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های تجربی برای آزمون این الگو در سازمان‌های ایرانی انجام شود.

کلیدواژه‌ها

تعارض، مدیریت تعارض، حکم فقهی، قاعده لاضرر، قاعده اهم و مهم، وجوب کفایی، نهج البلاغه.

۱. مقدمه

تعارض در سازمان‌ها پدیده‌ای طبیعی و گریزناپذیر است که اگر به درستی مدیریت نشود، می‌تواند به کاهش بهره‌وری، تنش‌های روانی و حتی اختلال در نظام اداری و اجتماعی بیانجامد. با وجود پژوهش‌های گسترده در زمینه سبک‌های مدیریت تعارض، جای خالی استنباط حکم شرعی تکلیفی برای مدیران مسلمان در این حوزه به چشم می‌خورد. این مقاله می‌کوشد تا با بهره‌گیری از ادله اربعه (کتاب، سنت، اجماع و عقل) و قواعد فقهی مانند قاعده الضرر، قاعده اهم و مهم، و نظریه حسب، نشان دهد که مدیریت تعارض در سازمان‌های اسلامی، در شرایط وجود ضرر محتمل، دارای حکم وجوب کفایی است. همچنین مراحل چهارگانه مدیریت تعارض از منظر قرآن و سیره معصومین (علیهم‌السلام) استخراج و احکامی چون لزوم تدریج در اقدامات، حرمت شتابزدگی، و استحباب مشورت ارائه شده است. این نوشتار از آن جهت برای مدیران، پژوهشگران و دانشجویان مدیریت اسلامی و فقه حکومتی دارای اهمیت است که الگویی شرعی و عملی برای رویارویی با تعارضات سازمانی فراهم می‌آورد.

هدف اصلی این مقاله، تبیین مفهوم تعارض و مدیریت آن از منظر فقه اسلامی و سیره معصومین (علیهم‌السلام) و ارائه الگویی عملی برای مدیران سازمان‌هاست. تعارض پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی است (فیاضی، ۱۳۸۸، ص ۹۲) و مدیریت مؤثر آن می‌تواند زمینه‌ساز نوآوری و تحول سازنده شود (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۱۲). با وجود پژوهش‌های متعدد در زمینه سبک‌های مدیریت تعارض (احمدی و دیگران، ۱۳۹۵؛ نکویی مقدم و پیرمرادی، ۱۳۹۲) و نیز پژوهش‌های فقهی در حوزه نزاحم و قاعده لاضرر (سیاه‌بیدی کرمانشاهی، ۱۴۰۲؛ شوشتری، ۱۴۰۳)، خلأ اصلی عدم استنباط حکم فقهی تکلیفی برای مدیریت تعارض در سازمان‌های اسلامی است. پژوهش‌های پیشین به‌طور عمده به توصیف سبک‌ها پرداخته‌اند بدون آنکه وجوب شرعی یا مراتب الزام‌آور را از منابع اسلامی استخراج کنند. از این‌رو، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که حکم فقهی مدیریت تعارض چیست و چگونه می‌توان از قرآن، سنت و قواعد فقهی برای تدوین الگوی مدیریت تعارض در سازمان‌ها بهره برد.

ضرورت پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که بسیاری از مدیران مسلمان در کشورهای اسلامی نیازمند الگوی بومی و دینی هستند و قرآن و سیره غنی‌ترین منابع برای استخراج اصول رفتاری و حکم فقهی تعارض محسوب می‌شوند. همچنین، در پرتو تحولات اخیر در نظام‌های اداری، عدم وجود حکم شرعی شفاف در این زمینه، مدیران را در موقعیت‌های تزاخم دچار تردید می‌کند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲. تعریف مفاهیم

تعارض: «تعارض» در لغت از ریشه عربی «عَرَضَ» به معنای «یکدیگر را پیش آمدن»، «خلاف یکدیگر آمدن» و «معارضه کردن یکی با دیگری» است (ابن فارس، ۱۴۰۴ق، ج ۴، ص ۲۷۲).

در اصطلاح اصول فقه، تعارض، تنافی داشتن مقتضای دو یا چند دلیل با یکدیگر است، به طوری که با هم متضاد یا متناقض باشند، مانند آن که دلیلی بر وجوب کاری دلالت کند و دلیلی دیگر بر حرمت یا واجب نبودن آن (انصاری، ۱۳۶۵، ج ۱، ص ۷۵۰).

در اصطلاح علوم مدیریت، تعارض به فرایندی پویا اطلاق می‌شود که در آن دو یا چند فرد یا گروه، در پی اهداف ناسازگار بوده یا میان آنها عدم توافق اساسی وجود داشته باشد. این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که نیازها، ارزش‌ها، منابع یا باورهای طرفین با یکدیگر ناسازگار بوده و دستیابی به هدف یک طرف، مستلزم محرومیت طرف دیگر باشد. در سازمان‌ها، تعارض می‌تواند آشکار یا پنهان باشد و زمینه‌ساز تنش، اختلال در همکاری و کاهش اثربخشی شود (Baron, 1990; Pondy, 1967).

تعارض سازمانی: از منظر مدیریت، فرآیندی است که در آن یک فرد یا گروه، ناسازگاری در اهداف، ارزش‌ها یا رفتارهای طرف دیگر را درک می‌کند (میرکمالی، ۱۳۷۸، ص ۱۶۱). در فقه اسلامی، مفاهیم نزدیک به تعارض عبارتند از: «نزاع»، «شقاق» (مانند آیه ۳۵ سوره نساء)، «خصومت»، «فتنه» و «تزاخم منافع». در این پژوهش، تعارض سازمانی به معنای هرگونه اختلاف در دیدگاه، منافع یا وظایف میان کارکنان، گروه‌ها یا سطوح

مدیریتی تعریف عملیاتی می‌شود که موجب اختلال در همکاری یا تحقق اهداف مشروع سازمانی می‌گردد.

مدیریت تعارض: بهره‌گیری از روش‌های هوشمندانه برای هدایت تعارض به سمت اثربخشی و اهداف سازمانی (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۴۵). از منظر فقهی، مدیریت تعارض عبارت است از سلسله اقدامات شرعی مجاز یا واجب که توسط مدیر یا حاکم برای رفع نزاع، تعدیل نزاع منافع و بازگرداندن همکاری به مسیر صحیح انجام می‌شود.

۲-۲. پیشینه پژوهش

پژوهش‌های مدیریتی، سبک‌های پنج‌گانه (رقابتی، سازشی، اجتنابی، همکاری و مصالحه) را شناسایی کرده‌اند (احمدی و دیگران، ۱۳۹۵). اما پژوهش‌های فقهی-مدیریتی محدود است. سیاه بیدی کرمانشاهی (۱۴۰۲) مبانی فقهی مدیریت تعارض منافع را با تأکید بر قاعده لاضرر و قاعده دفع ضرر محتمل تبیین کرده است. شوشتری (۱۴۰۳) با تکیه بر اصول فقه امامیه، کاربرد اصول تعارض و نزاع را در مدیریت تعارضات سازمانی تحلیل کرده و نتیجه گرفته است که اصول فقه ظرفیت بالایی برای ارائه چارچوب نظری دارد. محقق داماد و درویش (۲۰۲۱) بر وجود درون‌مایه‌های غنی در منابع اسلامی برای مدیریت تعارض تأکید کرده‌اند، اما خلایق قانونی و اجرایی را یادآور شده‌اند. نوآوری پژوهش حاضر در استنباط حکم تکلیفی (وجوب کفایی) به صورت مستدل با تکیه بر آرای فقیهان معاصر و ارائه ملاک‌های عینی برای تشخیص اهم در نزاعات سازمانی است.

۳. روش پژوهش

روش این پژوهش، ترکیبی از اجتهاد فقهی (استنباطی) و تحلیل محتوای کیفی است. مراحل انجام به شرح زیر است:

۱. جمع‌آوری داده‌ها: مراجعه به قرآن کریم، نهج‌البلاغه، کتاب‌های اربعه حدیث (الکافی، من لایحضره الفقیه، تهذیب الأحکام، الاستبصار)، کتاب‌های قواعد فقهیه

(مانند قواعد الفقهیه مرحوم بجنوردی و محقق داماد)، و تفاسیر معتبر (المیزان، نمونه، نور). همچنین جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های نورمگز، SID، Scopus با کلیدواژه‌های «تعارض سازمانی»، «مدیریت تعارض»، «قاعده لاضرر»، «تزام»، «وجوب کفایی».

۲. معیارهای انتخاب آیات و روایات: آیاتی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به اختلاف، نزاع، مدارا، قاطعیت، صلح، حکمت، مشورت و تزام اشاره دارند. روایاتی که در کتاب‌های اربعه با سند متصل (یا در کتاب‌های معتبر متأخر با ذکر سند) نقل شده‌اند و از نظر رجال‌شناسان معاصر (مانند خویی، شبیری زنجانی) معتبر هستند یا دست‌کم موثق و حسنه محسوب می‌شوند.

۳. روش استنباط حکم فقهی: ابتدا موضوع «مدیریت تعارض در سازمان» به عناوین فقهی قابل تحویل (مانند «رفع نزاع»، «دفع ضرر از مؤمنین»، «إصلاح ذات البین»، «تزام واجبات») تحلیل شد. سپس براساس ترتیب ادله اربعه (کتاب، سنت، اجماع، عقل) حکم اولیه جستجو شد. در صورت تعارض یا تزام، از قواعد فقهی (لاضرر، اهم و مهم، دفع ضرر محتمل، اولویت دفع مفسده) و اصول عملیه (برائت، احتیاط) استفاده شد.

۴. اعتبار و پایایی: برای افزایش اعتبار، یافته‌ها با آرای فقیهان بزرگ مقایسه شد (رجوع به کتاب‌های فتوایی مانند تحریر الوسیله، منهاج الصالحین، العروة الوثقی). همچنین دو فقیه آشنا با مسائل مدیریتی به‌عنوان داوران خارجی، فرآیند استنباط را بررسی و تأیید کردند (اعتبار صوری و محتوایی).

۵. محدودیت پژوهش: عدم دسترسی به نسخ خطی برخی کتاب‌های رجال، و عدم امکان بررسی همه روایات مرتبط با تعارض به دلیل گستردگی؛ ازاین‌رو تمرکز بر مشهورترین و معتبرترین روایات بوده است.

۴. تعارض و مدیریت آن در قرآن (مراحل چهارگانه)

قرآن کریم به‌عنوان نخستین منبع فقهی، نگاه واقع‌بینانه‌ای به پدیده اختلاف دارد و آن را نه یک انحراف، بلکه امری طبیعی در میان انسان‌ها می‌داند. در این بخش، با مرور آیات

کلیدی، مراحل چهارگانه‌ای که قرآن برای مدیریت تعارض ارائه می‌دهد - از پرهیز و سازش تا همکاری و مقابله قاطع - بررسی می‌شود.

قرآن کریم اختلاف را لازمه زندگی انسان‌ها و اقتضای حکمت الهی می‌داند: «وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ» (هود، ۱۱۸). سپس روش‌های مدیریت تعارض را به ترتیب ارائه می‌دهد:

اول: کناره‌گیری و پرهیز - «وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا» (فرقان، ۶۳) و صبر جمیل حضرت یعقوب (یوسف، ۱۸). این مرحله اختصاص به مواردی دارد که تعارض به اصول اساسی لطمه نمی‌زند.

دوم: سازش و نرمش - «فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ... فَأَعْفُ عَنْهُمْ» (آل عمران، ۱۵۹). مفسران (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۱۴۱) این نرمش را نشانه رحمت الهی و الگوی مدارا با خطاکاران می‌دانند.

سوم: همکاری مرحله‌ای - داستان حضرت ابراهیم علیه السلام که ابتدا با مشرکان همراهی کرد و سپس عقیده خود را آشکار ساخت (انعام، ۷۶-۷۹). در سازمان، به معنای مشارکت و مذاکره برای رسیدن به هدف مشترک است.

چهارم: غلبه و مقابله - در صورتی که سایر مراحل بی‌اثر باشد و تعارض به اصول دین، اخلاق یا سلامت عمومی لطمه بزند، قرآن اجازه مباحله (آل عمران، ۶۱) و جهاد دفاعی (حج، ۳۹) را صادر می‌کند. این آخرین مرحله و مشروط به رعایت عدالت و عدم تجاوز است.

بنابراین در قرآن، تعارض امری طبیعی دانسته شده (هود، ۱۱۸) و چهار مرحله برای مدیریت آن ارائه شده است: پرهیز، سازش، همکاری و در نهایت مقابله قاطعانه با رعایت عدالت.

۵. مدیریت تعارض در سنت و سیره معصومین

پس از قرآن، سنت و سیره عملی معصومین علیهم السلام دومین منبع استنباط حکم فقهی مدیریت تعارض است. در این بخش، با دو الگوی متمایز اما مکمل روبه‌رو هستیم: سیره رسول

اکرم علیه السلام که مدارا را «نصف ایمان» معرفی می کند و در عین حال در برابر فتنه گران قاطعیت نشان می دهد، و سیره امام علی علیه السلام در نهج البلاغه که مدیریت تعارض را در سه مرحله ذهنی، نرم و سخت طراحی کرده است.

۱-۵. سیره رسول اکرم علیه السلام

پیامبر صلی الله علیه و آله مدارا را نصف ایمان معرفی فرمود: «مدارا کردن با مردم نصف ایمان است و نرمی و مهربانی با آنان نصف زندگی» (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۴، ص ۱۱۶). از نظر سندی، این روایت در الکافی با سند معتبر (از امام صادق علیه السلام) نقل شده است. همچنین «عقل ترین مردم کسی است که بیشتر با دیگران مدارا کند» (قمی، بی تا، ج ۱۰، ص ۴۴۱). با این حال، در برابر فتنه گران مانند بنیان گذاران مسجد ضرار، قاطعیت نشان داد و دستور به آتش کشیدن مسجد را صادر کرد (نوعی، ۱۳۷۹، ص ۹۸). این دوگانگی نشان می دهد که مدیریت تعارض باید به صورت مرحله ای باشد.

۲-۵. سیره امام علی علیه السلام

در نهج البلاغه سه مرحله طراحی شده است:

مرحله اول (مدیریت ذهنی): توکل، تعقل، مشورت (نامه ۵۳: «وَلَا تُدْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا...»). در خطبه ۳۵ بر ستایش خدا و توکل در دشواری ها تأکید شده است.

مرحله دوم (مدیریت نرم): مذاکره و آگاهی بخشی. امام علیه السلام در خطبه ۱۲۲ شخصاً با خوارج وارد مذاکره شد و آنان را به وحدت دعوت کرد. همچنین تفویض اختیار به کارگزاران صالح بخشی از مدیریت نرم است.

مرحله سوم (مدیریت سخت): افشاگری (مانند نامه های ۱۰ و ۳۷ نهج البلاغه) و سپس مقابله مستقیم در صورت اصرار بر فتنه (خطبه ۶۶ و نامه ۳۶). (نجفیان، علوی، ۱۳۸۹، صص ۵۶-۶۱).

سیره معصومین علیهم السلام مدیریت تعارض را در دو سطح طراحی کرده است: مدارا و نرمش به عنوان اصل پایدار، و قاطعیت در برابر فتنه و فساد به عنوان آخرین راهکار. این الگوی مرحله ای، جمع میان رحمت و اجرای عدالت است.

۶. حکم فقهی مدیریت تعارض (استنباط گسترش یافته)

پس از تبیین دیدگاه قرآن و سیره معصومین (علیهم‌السلام) درباره تعارض، اکنون نوبت به استنباط حکم شرعی تکلیفی می‌رسد که بر عهده مدیران سازمان‌های اسلامی قرار دارد. پرسش کلیدی این است که آیا مدیریت تعارض تنها یک مهارت عرفی و مباح است یا حکمی الزام‌آور از جنس وجوب یا استحباب دارد؟ برای پاسخ، باید موضوع مدیریت تعارض را به عناوین فقهی قابل تحویل -مانند «دفع ضرر محتمل»، «اصلاح ذات‌البین» و «تزامم واجبات»- تحلیل کرد. در این بخش، با تکیه بر ادله اربعه (کتاب، سنت، اجماع و عقل) و قواعد فقهی چون قاعده الضرر، قاعده اهم و مهم، و نظریه حربه، به اثبات وجوب کفایی، لزوم تدرج مراحل، حرمت شتابزدگی و استحباب مشورت خواهیم پرداخت.

۶-۱. تحلیل فقهی موضوع

از نظر فقه اسلامی، مدیریت تعارض سازمانی را می‌توان در قالب یکی از عناوین ثانویه زیر جای داد: «اصلاح ذات‌البین» (اصلاح میان مؤمنان)، «دفع ضرر محتمل عن المؤمنین»، «نهی از منکر در صورت اختلال نظام»، یا «تزامم واجبات» در مقام مدیر. هر یک از این عناوین احکام خاص خود را دارند. با استفاده از قاعده «الامور بمقاصدها» (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۱، ص ۴۴)، هدف شارع از این احکام، حفظ نظام اجتماعی، عدالت و کرامت انسانی است.

۶-۲. قواعد فقهی مستند

۱. قاعده لا ضرر و لا ضرار: حدیث معروف نبوی «لا ضرر و لا ضرار فی الاسلام» (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۵، ص ۲۹۴). شیخ انصاری در رساله لا ضرر، این قاعده را نافعی هر حکمی می‌داند که مستلزم ضرر باشد. در مدیریت تعارض، هر اقدامی که به کارمند یا سازمان ضرر نامتعارف وارد کند، حرام است و مدیر موظف به رفع ضرر از تعارضات.
۲. قاعده وجوب دفع ضرر محتمل: عقل و شرع دفع ضرر محتمل عقلایی را واجب می‌داند. اگر تعارض سازمانی احتمال عقلایی ضرر (مانند کاهش بهره‌وری، توهین،

خشونت) داشته باشد، بر مدیر واجب است برای دفع آن اقدام کند (سیاه‌بیدی کرمانشاهی، ۱۴۰۲، ص ۱۵۲؛ با استناد به قاعده لاضرر و سیره عقلا).

۳. قاعده تقدم دفع مفسده بر جلب منفعت: فقها قایلند که در تزامم میان جلب منفعت و دفع مفسده، دفع مفسده اولویت دارد (امام خمینی، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۳۲۱)؛ بنابراین اگر مدیریت نکردن تعارض منجر به مفسده (نزاع، تنش، ترک کار) شود، مدیریت بر آن واجب است.

۴. قاعده اهم و مهم: در تزامم بین دو واجب یا دو مصلحت، اهم مقدم می‌شود (علیدوست، ۱۳۸۸، ص ۲۱). در سازمان، مثلاً اگر حفظ رابطه دوستانه با یک کارمند خطاکار با اجرای عدالت در مورد او تزامم پیدا کند، اجرای عدالت اهم است، مگر آنکه مصلحت عالی‌تری مانند حفظ وحدت جمعی در خطر باشد.

۳-۶. اثبات وجوب کفای مدیریت تعارض (حکم اول)

برای اثبات وجوب کفایی، سه دلیل اصلی اقامه می‌شود:

۱. قاعده لاضرر و دفع ضرر محتمل: اگر مدیری نسبت به تعارضی که احتمال ضرر عقلایی (جانی، مالی، اخلاقی) می‌رود بی‌تفاوت باشد، موجب ضرر به دیگران می‌شود و حدیث لاضرر چنین رفتاری را نفی می‌کند. از آنجا که دفع ضرر محتمل واجب عقلایی و شرعی است (بنابر قاعده «کل ما حکم به العقل حکم به الشرع» در احکام عقلایی عدما و وجودا)، بر مدیران واجب کفایی است که اقدام کنند. به عبارت دیگر، اگر گروهی از مدیران صالح به حل تعارض بپردازند، از دیگران ساقط می‌شود و اگر هیچ‌کس اقدام نکند، همه مؤاخذه می‌شوند.

۲. سیره عقلا: عقلا در هر جامعه‌ای، سکوت در برابر اختلافات مخرب را جایز نمی‌دانند و این سیره مورد امضای شارع است (زیرا شارع مقدس در مقام ردع از آن برنیاخته است). مدیران سازمان‌ها در حکم «اولی الامر» هستند و براساس آیه «أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ» (نساء، ۵۹)، وظیفه حفظ نظم و اصلاح ذات‌البین بر عهده آنان است.

۳. نظریه حاسبه در فقه امامیه: فقهای بزرگ (امام خمینی در ولایت فقیه، و نیز شهید صدر در اقتصادنا) بر این باورند که هرگونه امری که از «مهمات دین» باشد و بدون سازماندهی عمومی فوت شود، بر همگان واجب کفایی است. مدیریت تعارض در سازمان‌های بزرگ امروزی از مصادیق بارز حاسبه است، زیرا ترک آن موجب اختلال نظام می‌شود.

بنابراین، حکم اول به صورت قوی تری اثبات می‌شود: وجوب کفایی مدیریت تعارض بر مدیران و کسانی که توان و صلاحیت دارند.

۴-۶. حکم دوم: لزوم طی مراحل به ترتیب

ادله قرآنی و روایی (مدارا، پرهیز از شتابزدگی، مذمت بغی و ظلم) نشان می‌دهد که مدیر باید مراحل پرهیز، سازش و همکاری را پیش از مقابله قاطع طی کند. تنها در صورتی که تعارض به ضرر اساسی (ارتداد، فتنه، فساد گسترده) بیانجامد و مراحل قبلی بی‌اثر باشند، مقابله قاطع جایز است. این ترتیب مستفاد از آیات یادشده و سیره معصومین است و تخلف از آن بی‌دلیل، حرام و مصداق ظلم خواهد بود.

۵-۶. حکم سوم: لزوم استفاده از قاعده اهم و مهم در تراحمات سازمانی

هرگاه مدیری نتواند همزمان دو وظیفه یا دو ارزش را برآورده کند، باید از قاعده اهم و مهم استفاده کند. ملاک‌های تشخیص اهم که از منابع فقهی و اصولی استخراج شده است عبارتند از:

- حفظ نظام اسلامی و وحدت جامعه (مقدم بر مصالح فردی)
 - اجرای عدالت و جلوگیری از فساد گسترده (اهم از سازش بی‌حدوحصر)
 - حفظ جان، عرض و مال مؤمنین (براساس قاعده «احترام مال المسلم کحرمة دمه»)
 - جلوگیری از ضرر متعدی (تقدم بر ضرر فردی)
- در سازمان، مثلاً اگر میان برخورد قانونی با مدیر متخلف (به سبب اختلاس) و حفظ وجهه سازمان تراحم باشد، برخورد قانونی اهم است. اگر مدیر با دو کار ضروری

(پاسخ‌گویی به مشتری و رسیدگی به شکایت یکی از کارکنان) تراحم داشته باشد، باید با سنجش اهمیت شرعی، مهمتر را مقدم کند. در صورت تساوی، مخیر است.

۶-۶. حکم چهارم: حرمت شتابزدگی و اجحاف

براساس قاعده لاضرر و آیه «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ» (نحل، ۹۰)، مدیر حق ندارد بدون بررسی علل تعارض و بدون طی مراحل نرم، به زور، اخراج، توهین یا افشاگری بپردازد. چنین رفتارهایی مصداق ظلم، غیبت یا ضرر رساندن بی‌جهت است و در فقه حرام قطعی می‌باشد. حتی در مرحله مقابله قاطع نیز باید حداقل ضرورت رعایت شود.

۶-۷. حکم پنجم: استحباب مؤکد مشورت و میانجی‌گری

آیه «وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ يَتَذَكَّرُونَ» (شوری، ۳۸) و آیه ۳۵ سوره نساء که نصب حکمین را از اهل خانواده تعارض تجویز می‌کند، و نیز سیره امام علی علیه السلام در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، همگی بر استحباب مؤکد مشورت و استفاده از میانجی بی‌طرف (مصلح) دلالت دارند. این کار به افزایش عقلانیت و کاهش شتابزدگی کمک می‌کند.

براساس ادله اربعه و قواعد فقهی چون «الضرر»، «دفع ضرر محتمل»، «تقدم دفع مفسده بر جلب منفعت» و «اهم و مهم»، پنج حکم شرعی برای مدیریت تعارض سازمانی استنباط شد: اول، وجوب کفایی مدیریت تعارض بر مدیران صالح در صورت احتمال ضرر عقلایی؛ دوم، لزوم رعایت ترتیب مراحل (پرهیز، سازش، همکاری، مقابله)؛ سوم، لزوم تقدم اهم بر مهم در تراحمات سازمانی با ملاک‌هایی چون حفظ نظام اسلامی، عدالت و جلوگیری از فساد گسترده؛ چهارم، حرمت شتابزدگی، اجحاف، تبعیض و افشاگری بی‌دلیل که مصداق ظلم و ضرر رساندن حرام است؛ پنجم، استحباب مؤکد مشورت و میانجی‌گری برای افزایش عقلانیت و کاهش خطا. این احکام نشان می‌دهد مدیریت تعارض در سازمان‌های اسلامی نه یک مهارت عرفی مباح، بلکه تکلیفی شرعی و مرحله‌ای است که مدارا را اصل و قاطعیت را استثناء قرار می‌دهد.

۷. بررسی تعارضات احتمالی میان قواعد فقهی

یکی از نقدهای احتمالی آن است که قاعده لا ضرر ممکن است با قاعده احسان یا وجوب امر به معروف تعارض پیدا کند (مثلاً امر به معروف مستلزم ضرر جزیی برای گناهکار باشد). برای شرح بیشتر می‌توان بیان داشت که:

قاعده «الضرر» از احادیث نبوی معروف «لا ضرر و لا ضرار فی الاسلام» نشأت گرفته است. از نظر فقها، این قاعده هر حکم ضرری را نفی می‌کند. از جمله شیخ انصاری معتقد است، در صورت تعارض، قاعده «لا ضرر» بر ادله احکام اولیه شریعت حاکم است.

قاعده «اهم و مهم» برای حل تراحم به کار می‌رود. تراحم به وضعیتی اطلاق می‌شود که مکلف توانایی جمع بین دو حکم را نداشته باشد. اصل قاعده به این معناست که در چنین شرایطی، باید حکم مهمتر را بر حکم کم‌اهمیت‌تر مقدم داشت.

این قاعده در اصل یک قاعده عقلی است و کاربرد آن در فقه به اندازه‌ای گسترده است که حتی می‌تواند منجر به تغییر حکم اولیه شود؛ به این معنا که در شرایط تراحم، کاری که واجب است ممکن است حرام تلقی شود و بالعکس. برای مثال، نجات جان یک انسان (که واجب است) اگر تنها از طریق تصرف در مال دیگران (که عموماً حرام است) ممکن باشد، با تمسک به قاعده «اهم و مهم»، آن تصرف نه تنها جایز بلکه واجب می‌شود.

تراحم میان وجوب امر به معروف با قاعده «الضرر» مطرح است: اگر امر به معروف مستلزم ضرر جزئی برای گناهکار باشد، قاعده «لا ضرر» می‌گوید: چنین ضرری نباید انجام شود، پس امر به معروف جایز نیست.

اما اگر ضرر مذکور در برابر مصلحت بسیار بزرگتری (مثل حفظ نظام اسلام، جلوگیری از فساد گسترده) قرار گیرد، در اینجا نوبت به قاعده «اهم و مهم» می‌رسد. این قاعده حکم می‌کند که مصلحت اهم (حفظ نظام) بر ضرر جزئی مقدم است.

برای مثال، مدیری که برای حل یک تعارض سازمانی نیاز به افشای خطای کارمندی دارد، با تراحم مواجه می‌شود:

۱. افشای خطا موجب ضرر آبرویی برای آن کارمند می‌شود که به استناد قاعده «الضرر» ممنوع است.

۲. با این حال، اگر افشا نشدن آن خطا منجر به فساد بزرگتری (مانند اختلاس کلان یا تهدید سلامت پرسنل) شود، قاعده «اهم و مهم» می‌گوید: جلوگیری از آن فساد بزرگ (مهمتر) بر حفظ آبروی فرد (کم‌اهمیت‌تر) تقدم دارد، در نتیجه افشا جایز است. بر این اساس، در تزامم میان قاعده «الضرر» با مفاهیمی مانند احسان یا امر به معروف، اصل بر تقدم قاعده «الضرر» است. اما اگر ضرر مذکور در برابر مصلحت بزرگتری قرار گیرد که از نظر شرعی «اهم» ارزیابی شود، با استفاده از قاعده «اهم و مهم» می‌توان آن را مجاز شمرد.

در نهایت می‌توان بیان داشت که: قاعده لاضرر بر احسان یا امر به معروف مقدم است، مگر اینکه ضرر بسیار ناچیز و در مقابل مصلحت بزرگتری باشد (تزامم و حل آن به قاعده اهم). در مدیریت تعارض، اگر برای حل نزاع نیاز به افشای خطای یک کارمند باشد که موجب ضرر آبرویی او می‌شود، اما اگر افشا نشود فساد بزرگتری (مانند اختلاس کلان) رخ دهد، براساس قاعده اهم، افشا جایز است. این مسئله در مقاله به عنوان یک مورد استثنا ذکر می‌شود.

۸. نقد دیدگاه مخالف (احتمال جواز یا اباحه صرف)

برخی ممکن است بگویند مدیریت تعارض تنها یک رفتار مباح و مهارتی عرفی است و حکم شرعی وجوب ندارد. در پاسخ، ادله سه گانه (لاضرر، سیره عقلا، حسبه) نشان می‌دهد که در شرایط وجود ضرر محتمل، وجوب ثابت می‌شود. البته اگر تعارضی هیچ ضرری نداشته باشد (مثلاً اختلاف سلیقه هنری در طراحی یک پوستر بدون آسیب به اهداف)، در آن صورت مدیریت آن واجب نیست و حکم آن اباحه خواهد بود. اما در اکثر تعارضات سازمانی که احتمال کاهش بهره‌وری، تنش روانی یا تضییع حقوق وجود دارد، وجوب جاری می‌شود. بنابراین حکم اولیه در تعارضات زیان‌بار وجوب کفایی است، نه مطلق مطلق. برای شرح بیشتر می‌توان بیان داشت که:

❖ در برابر استنباط وجوب کفایی مدیریت تعارض، دیدگاهی مطرح است که براساس آن، مدیریت تعارض تنها یک مهارت عرفی و رفتاری مباح تلقی

می‌شود و هیچ حکم شرعی الزام‌آوری بر آن مترتب نیست. به بیان دیگر، مدیری که در رویارویی با تعارض سازمانی اقدامی انجام نمی‌دهد، مرتکب گناه یا ترک واجب نشده و تنها ممکن است از منظر کارشناسی، عملکرد ضعیفی داشته باشد. این دیدگاه اگرچه در نگاه نخست ساده به نظر می‌رسد، اما با توجه به مبانی فقهی و اصول مسلم شریعت قابل پذیرش نیست.

❖ نخستین اشکال به دیدگاه مخالف آن است که نقش قاعده «الضرر» را نادیده می‌گیرد. حدیث شریف نبوی «لَا ضَرَرَ وَ لَا ضِرَارَ فِي الْإِسْلَامِ» (کلینی، ۱۳۶۵، ج ۵، ص ۲۹۴)، به روشنی هرگونه ضرر رساندن به دیگری را نفی می‌کند. در مدیریت تعارض، اگر مدیری نسبت به اختلافی که احتمال عقلایی ضرر (مانند کاهش بهره‌وری، توهین، خشونت یا تضییع حقوق) دارد بی‌تفاوت باشد، در واقع با سکوت خود، زمینه‌ساز تحقق آن ضرر می‌شود. از آنجا که دفع ضرر محتمل عقلاً و شرعاً واجب است (سیاه بیدی کرمانشاهی، ۱۴۰۲، ص ۱۵۲)، نمی‌توان مدیریت تعارض را تنها مباح دانست. به عبارت دقیق‌تر، قاعده «کل ما حکم به العقل حکم به الشرع» در اینجا جاری می‌شود؛ عقل هر انسان عاقلی حکم می‌کند که برای جلوگیری از ضرر قابل پیش‌بینی باید اقدام کرد، و شارع مقدس نیز از این سیره عقلاً ردع نکرده است.

❖ دیدگاه مخالف، سیره عملی عقلاً در جوامع بشری را نادیده می‌گیرد. هیچ جامعه مدنی و سازمان عاقلی، سکوت در برابر اختلافات مخرب را جایز نمی‌داند. مدیران در همه نظام‌های اداری موظف به حل و فصل تعارضات هستند. سیره عقلاً در طول تاریخ از سوی شرع مقدس امضا شده است؛ زیرا پیامبر ﷺ و ائمه علیهم‌السلام در موارد متعدد به اصحاب خود دستور به اصلاح ذات‌البین و رفع نزاع می‌داده‌اند (حر عاملی، ۱۴۰۹، ج ۱۱، ص ۵۴۳). بنابراین نمی‌توان این سیره را تنها یک رفتار عرفی و فاقد حکم شرعی تلقی کرد.

❖ یکی از قوی‌ترین ادله وجوب کفایی، نظریه «حسبه» است. امام خمینی رحمه‌الله در کتاب ولایت فقیه و شهید صدر در اقتصادنا بر این باورند که هر امری از

«مهمات دین» که بدون سازماندهی عمومی فوت شود، بر همگان واجب کفایی است (خمینی، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۳۲۱). مدیریت تعارض در سازمان‌های بزرگ امروزی - که ترک آن موجب اختلال نظام، کاهش بهره‌وری و اشاعه ظلم می‌شود - از مصادیق بارز حسبه است؛ بنابراین نمی‌توان آن را تنها مباح شمرد.

❖ در عین حال، نقد دیدگاه مخالف به معنای مطلق‌انگاری وجوب نیست. مقاله حاضر با دقت، حکم را مشروط به وجود «ضرر محتمل عقلایی» می‌کند. اگر تعارضی کاملاً بی‌ضرر باشد - مثلاً اختلاف سلیقه هنری در طراحی یک پوستر که هیچ لطمه‌ای به اهداف سازمانی نمی‌زند - در این صورت مدیریت آن واجب نیست و حکم آن اباحه خواهد بود. اما در اکثر تعارضات سازمانی که با احتمال کاهش بهره‌وری، تنش روانی، تضییع حقوق یا اختلال در همکاری همراه است، وجوب کفایی جاری می‌شود. این تفصیل از دیدگاه مخالف که قایل به اباحه مطلق است، غایب بوده و اشکال اساسی آن به شمار می‌رود.

در نتیجه ادله سه‌گانه (قاعده الضرر، سیره عقلا، نظریه حسبه) نشان می‌دهد که مدیریت تعارض در شرایط وجود ضرر محتمل، دارای حکم وجوب کفایی است و دیدگاه اباحه صرف، با مبانی فقهی شیعه سازگاری ندارد.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان داد که تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی سازمانی است و مدیریت آن نه یک مهارت تنها تکنوکراتیک، بلکه امری دارای حکم شرعی و اخلاقی می‌باشد. براساس استنباط فقهی مبتنی بر قرآن، سنت، اجماع و عقل، مدیریت تعارض در سازمان‌هایی که تعارضات آنها مستلزم ضرر محتمل است، دارای حکم وجوب کفایی است. مدیران موظف‌اند مراحل چهارگانه (پرهیز، سازش، همکاری، مقابله) را به ترتیب رعایت کنند و در صورت تزاحم میان دو وظیفه یا ارزش، از قاعده اهم و مهم با ملاک‌های استخراج شده (حفظ نظام، عدالت، جلوگیری از فساد، حفظ جان و آبرو) بهره گیرند. همچنین شتابزدگی، اجحاف، غیبت و افشاگری بی‌دلیل حرام است و

مشورت و میانجی‌گری مستحب مؤکد می‌باشد.

محدودیت‌های پژوهش: (۱) بررسی همه روایات مرتبط با تعارض به دلیل گستردگی امکان‌پذیر نبود و تمرکز بر مشهورترین روایات انجام شد. (۲) مبانی رجالی مورد استفاده، عمدتاً نظرات رجال‌شناسان متأخر (خویی، شوشتری) بود و بررسی سند برخی احادیث نیازمند کار تخصصی‌تر است.

(۳) قابلیت تعمیم نتایج به همه سازمان‌ها (مانند سازمان‌های غیردولتی یا با فرهنگ غیراسلامی) نیاز به تحقیق بیشتر دارد.

پیشنهادهات

۱. طراحی مدل عملیاتی مبتنی بر احکام استنباط شده و آزمون تجربی آن در چند سازمان ایرانی (با روش مداخله‌ای و اندازه‌گیری اثربخشی).
۲. بررسی تطبیقی حکم فقهی مدیریت تعارض در مذاهب خمس (حنفی، مالکی، شافعی، حنبلی، امامیه) و استخراج نقاط اشتراک و افتراق.
۳. پژوهش درباره تعارض قواعد فقهی در موارد خاص (مثلاً تعارض بین لاضرر و وجوب امر به معروف در سازمان) و ارائه راهکارهای عملی.
۴. تدوین آیین‌نامه اجرایی برای سازمان‌های دولتی ایران براساس یافته‌های این مقاله و دریافت تأییدیه از شورای نگهبان یا مجمع تشخیص مصلحت نظام.

منابع

* قرآن کریم.

** نهج البلاغه.

ابن فارس، احمد بن فارس. (۱۳۶۳). معجم مقاییس اللغة. قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم.

ابن هشام، عبدالملک. (بی تا). السیره النبویه. بیروت: دار المعرفة.

احمدی، سیداکبر؛ حسن زاده، محمد؛ فرجی، ابوالفضل. (۱۳۹۵). سبک های مدیریت تعارض در اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمانی. پژوهش های مدیریت راهبردی، شماره ۶۲، صص ۶۵-۸۸.

انصاری، مرتضی. (۱۳۶۵). فرائد الاصول. قم: چاپ عبدالله نورانی.

بجنوردی، سیدحسن. (۱۴۱۹ق). القواعد الفقهیه. قم: نشر الهادی.

حر عاملی، محمد بن حسن. (۱۴۰۹ق). وسائل الشیعه. قم: مؤسسه آل البيت.

خمینی، سیدروح الله. (۱۳۸۰). الرسائل (طبع قدیم). تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی.

خویی، سیدابوالقاسم. (۱۴۱۰ق). معجم رجال الحديث. بیروت: دار الزهراء.

رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره. تهران: انتشارات سمت.

سیاه بیدی کرمانشاهی، سعید. (۱۴۰۲). مبانی فقهی مدیریت تعارض منافع. فقه و اصول (دانشگاه فردوسی مشهد)، ۵۵(۳)، صص ۱۴۷-۱۶۷.

شیری زنجانی، سیدموسی. (۱۴۲۹ق). کتاب نکاح (تقریرات). قم: نشر هاجر.

شوشتری، سیدمحمدجواد. (۱۴۰۳). «تحلیل کاربرد اصول فقه در مدیریت تعارضات و تراحمات سازمانی». فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، شماره ۴۱، صص ۱۴۳-۱۶۳.

شیرازی، علی. (۱۳۷۳). مدیریت تعارض در سازمان. تهران: نشر فرهنگ.

علیدوست، ابوالقاسم. (۱۳۸۸). فقه و مصلحت. تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.

فیاضی، مرجان. (۱۳۸۸). تعارض ادراک شده و سبک‌های مدیریت آن. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱(۲)، صص ۹۰-۱۱۰.

قمی، شیخ عباس. (بی‌تا). سفینه البحار (ج ۱۰). تهران: انتشارات اسوه.

کلینی، محمد بن یعقوب. (۱۳۶۵). الکافی (ج ۴، ۵). تهران: دارالکتب الاسلامیه.

مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۷۴). تفسیر نمونه (ج ۳). تهران: دارالکتب الاسلامیه.

میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۷۸). رفتار و روابط در سازمان مدیریت. تهران: انتشارات رامین.

نجفیان، مهدی؛ علوی، سیدحمیدرضا. (۱۳۸۹). مدیریت تعارض در سیره عملی حضرت

علی علیه السلام از منظر نهج البلاغه. پژوهشنامه نهج البلاغه، ۱(۲)، صص ۴۵-۷۰.

نوعی، غلامرضا. (۱۳۷۹). مدارا با مخالفان در قرآن و سنت. رشت: کتاب مبین.

نکویی مقدم، محمود؛ پیرمرادی بزنجانی، فاطمه. (۱۳۹۲). تعارض سازمانی و راهبردهای

مدیریت آن. مدیریت فردا، شماره ۱۸، صص ۱-۲۳.

محقق داماد، سیدمصطفی؛ درویش، سعید. (۲۰۲۱م). مبانی فقهی مدیریت تعارض منافع در نظام

حقوقی ایران و اسلام». تحقیقات حقوقی، ۲۴(۹۴)، صص ۱-۳۰.

organizations. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in Organizations: Integrating science and practice* (pp. 197–216). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Administrative Science Quarterly, 13, 296-320. <http://dx.doi.org/10.2307/2391553>