
بازتاب هوش هیجانی و مدیریت تضاد در آینه نهج البلاغه

مرتضی قائمی * / حیدر زُهراب ** / نوذر عباسی ***

تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۱۳ تاریخ پذیرش: ۹۹/۲/۳۰

چکیده

هوش هیجانی یا (EQ) مبحثی بسیار مهم در روان شناسی است که سعی در تفسیر جایگاه هیجان‌ها و احساسات در توانمندی انسان دارد. یکی از شایستگی‌های مهم هوش هیجانی بحث مدیریت تضاد و تعارض است. مدیریت تضاد را بهره‌گیری از هوشمندانه‌ترین روش برای مقابله با تعارض و یا تغییر مسیر آن در جهت اثربخشی و اهداف سازمان یا جامعه تعریف کرده‌اند. سه شیوه اصلی مدیریت تعارض عبارت است از مدیریت ذهنی و مدیریت نرم و مدیریت سخت تعارض. در پژوهش حاضر؛ پس از تحلیل گوشه‌های مهمی از زندگی امام علی (علیه السلام) مانند جریان خلافت پیامبر (صلی الله علیه و آله)، جنگ جمل، ماجرای صفین، ماجرای حکمیت، و آشوب خوارج نتیجه این شد که: امام علی (علیه السلام) ضمن به‌کارگیری شیوه‌های مدیریتی متناسب با انواع تعارض‌ها، اغلب تضادها و تعارضات پیش آمده نزد گروهی از مسلمانان را با درایت و تکیه بر منطق و استدلال و تلاش در جهت اقناع و اصلاح ایشان به شیوه مدیریت نرم حل نموده است. سبک مدیریتی علی (علیه السلام) در مواجهه با تعارض‌هایی که در قالب فتنه‌ها و کارشکنی‌ها ظهور یافتند، نشان از هوش هیجانی و توان مدیریتی بالای ایشان در رویارویی با تعارض‌های زمان خویش دارد

mortezaghaemi2@gmail.com

*. استاد گروه زبان و ادبیات عرب دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

haydarzohrab@yahoo.com

** استادیار گروه زبان و ادبیات عرب دانشگاه جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران.

Nozar_65@yahoo.com

*** مدرس مرکز آموزش زبان دانشگاه امام صادق، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۱- مقدمه

هوش هیجانی یا (Emotional Intelligence) که معیار ارزیابی آن را ضریب هوش هیجانی یا EQ می‌نامند، علمی نسبتاً جدید است که در زندگی بشر امروزی جایگاه مهمی را به خود اختصاص داده است. اگرچه دانشمندان بسیاری، سال‌ها پیش از آن سخن گفته‌اند؛ اما این دانیل گلمن بود که در سال ۱۹۹۵ با استفاده از تحقیقات نظریه پردازان پیش از خود، مقوله‌ای جدید را با نام هوش هیجانی به جهانیان عرضه کرد و در پر فروش‌ترین کتاب خود با نام "هوش هیجانی" مشخص کرد که "هوش هیجانی چیست؟" و "چرا از بهره هوشی مهم‌تر است؟". مبنای هوش هیجانی عاطفه و هیجان فرد است، و نشان می‌دهد که شناخت، مدیریت، و کنترل عواطف و احساسات چه میزان در آینده فرد مؤثر و کارساز است.

هوش هیجانی متشکل از مؤلفه‌های درون فردی و بین فردی است و تقریباً همه جنبه‌های هیجانی زندگی انسان را در بر می‌گیرد. لذا از آن‌جایی که بیشتر با نگرش‌ها و عواطف مرتبط است، می‌توان آن را یک جنبه وجودی برای انسان دانست. طبق تقسیم‌بندی و قالب پیشنهادی دانیل گلمن، هوش هیجانی دارای دو قابلیت فردی، اجتماعی و پنج مؤلفه اصلی است و مدیریت تضاد در ذیل قابلیت‌های اجتماعی قرار می‌گیرد. با در نظر گرفتن عاطفه به عنوان نقطه اشتراک میان هوش هیجانی و ادبیات که برای اولی سنگ بنا و برای دومی یکی از چهار عنصر اصلی آن تلقی می‌شود، سعی شده که با مطالعه و بررسی روان‌شناسانه نهج البلاغه به عنوان یک اثر ادبی ارزشمند و نیز در نظر داشتن شواهد تاریخی موجود، توان مدیریت تضاد امام علی (علیه السلام) به عنوان یکی از شایستگی‌های هوش هیجانی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد. بررسی اندیشه و عملکرد امام (علیه السلام) در آیینه نهج البلاغه ملاک و معیاری خواهد بود برای شناسایی جنبه‌ای دیگر از شخصیت دایره المعارف گونه ایشان و از گذر این تلاش می‌توان بخش دیگری از جنبه وجودی امام (علیه السلام) را تبیین کرد.

تمرکز اصلی پژوهش حاضر بر بررسی و ارزیابی سبک‌های مدیریت تعارض امام علی (علیه السلام)، آن هم از دیدگاه روان‌شناسی و نه از دریچه ادبیات است. زیرا نگاه ادبی به این جنبه از شخصیت امام علی (علیه السلام) موجب آمیختگی موضوع و هدف اصلی پژوهش با مباحثی همچون شیوه‌های استدلال و راهبردهای اقناع و حسن تعلیل و مذهب کلامی و... در نهج البلاغه خواهد شد، و این موضوعات در پژوهش‌های



دیگری به صورت مفصل و مجزا بدان پرداخته شده است.^۱

۲-۱- پیشینه پژوهش

در رابطه با پیشینه پژوهش باید گفت که به علت اهمیت موضوع و نیز جایگاه والای امام (علیه السلام) تلاش‌های متعددی پیرامون سبک رهبری و مدیریتی امام (علیه السلام) و نیز هوش هیجانی ایشان صورت گرفته است، اما بحث مدیریت تعارض و پرداختن به این زاویه از شخصیت ایشان موضوعی بکر و جدید است. از جمله مطالعات انجام شده در این مسیر می‌توان به مقالاتی هم‌چون: «جایگاه تربیتی - مدیریتی عواطف از دیدگاه امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه» (بتول سلاجقه، فصلنامه پژوهش نهج البلاغه، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲) و «امام علی (علیه السلام) و مدیریت عواطف در خطبه‌های جهاد و شقشقیه» (نوذر عباسی و دیگران، پژوهشنامه علوی، شماره ۱۱، ۱۳۹۴) و «تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی (علیه السلام)» (فائزه عظیم زاده اردبیلی، فصلنامه ندای صادق، شماره ۲۰، ۱۳۸۶) اشاره نمود. هدف پژوهش حاضر تحلیل و ارزیابی میزان موفقیت امام علی (علیه السلام) در مدیریت بحران‌ها و تعارض‌های زمان خویش است، لذا توضیح و معرفی هوش هیجانی در قسمت نخست مقاله تنها برای آشنایی خوانندگان محترم با ریشه و مبانی "مدیریت تضاد" ارائه می‌گردد. این که این قابلیت چیست؟ از کجا آمده؟ و بر چه اصول و مبنایی استوار است.

۳-۱- شیوه پژوهش

در این نوشتار؛ با تکیه بر کلام امام علی (علیه السلام) و شواهد تاریخی به عنوان دو منبع مستند و مورد اتقان به بررسی و تحلیل کیفی گفتار و کردار امام علی (علیه السلام) پرداخته شده و از این رهگذر، توان آشکار امام (علیه السلام) در مقوله مدیریت تضاد کشف گردیده است. بدین ترتیب، روش تحقیق، از نوع توصیفی تحلیلی با استفاده از منابع کتابخانه‌ای است.

۴-۱- سؤالات پژوهش

۱. عوامل زمینه ساز تعارض در جامعه‌ی زمان امام علی (علیه السلام) کدام اند؟
۲. سبک و شیوه‌ی مدیریتی امام علی (علیه السلام) برای روبروی با این تعارضات چگونه است؟

۱. برای نمونه می‌توان به این دو مورد اشاره کرد:

حسن الإقناع؛ تعریفه و أسالیبه فی نهج البلاغه، حیدر زهراب و دیگران، فصلنامه علمی پژوهشی لسان مبین، سال هشتم، شماره سی و یک، بهار ۱۳۹۷، صص ۷۱-۸۸. / بررسی راهبردهای اقناعی در خطاب‌های نهج البلاغه و مقایسه آن با علم روانشناسی، سیده فاطمه موسوی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم و حدیث، اردیبهشت ۱۳۹۰.

۱-۵- فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش بر این دو نکته اصلی استوار است که: الف-) مخالفان امام علی (علیه السلام) در دوره‌های پیش و پس از خلافت با عهدشکنی و ناسازگاری در پی ایجاد بحران و تفرقه‌زایی در میان مردم و خصوصاً سپاه اسلام بوده‌اند. همین فتنه‌انگیزی‌ها زمینه‌ساز تضادها و تعارض‌هایی شد که امام (علیه السلام) تا پایان عمر با آن دست به گریبان بود. ب-) شناخت هرچند سطحی از شخصیت امام علی (علیه السلام) و آگاهی از روند و نتیجه بزرگترین و معروف‌ترین چالش‌های زندگی ایشان، این انتظار و ذهنیت را ایجاد می‌کند که حضرت (علیه السلام) متناسب با نوع تعارض‌هایی که در سطوح مختلف فردی، گروهی و اجتماعی با آن مواجه بوده است، شیوه‌های مختلف مدیریت تعارض را به کار بسته تا تعارضات پیش آمده را به سمتی بکشاند که درصد آسیب به مصالح مسلمین و ارکان اسلام را به کمترین حد یا صفر برساند.

۱- بحث و بررسی

۱-۲- هوش هیجانی

هوش هیجانی را می‌توان در توانایی شناسایی و ابراز، درک و تجزیه و تحلیل، و همچنین کنترل و اداره هیجان‌های خود و دیگران خلاصه کرد. دانشمندان بسیاری به بحث و تحقیق پیرامون هوش هیجانی پرداختند، اما غالب تحقیقات ایشان بر توصیف، تعریف و ارزیابی رفتارهای اجتماعی متمرکز بود. پیشینه علمی هوش هیجانی به نظریه اجتماعی ثرندایک (E.L.thorndik) در سال ۱۹۲۰ بر می‌گردد. او «در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ با نوشتن کتاب سه جلدی روان‌شناسی آموزشی از هوشی نام می‌برد به نام "هوش اجتماعی" که متأسفانه آن به عنوان یک عنصر مهم هوشی مورد توجه روان‌شناسان قرار نگرفت و توجه پژوهش‌گران را از نظر علمی به خود جلب نکرد» (شریفی و آقایار، ۱۳۸۷، ص ۲۱۲).

بعدها گلمن (Daniel Golman) (۱۹۹۵) روان‌شناس امریکایی که به عنوان مبدع هوش هیجانی شناخته شد، از نتیجه تحقیقات کسانی چون پیتر سالووی (Peter salovey) و جان مهیر (John mayer) (۱۹۹۰) و سایرین، کتاب پرفروش خود را با نام هوش هیجانی نوشت. بعد از آن در سال ۱۹۹۸ کتابی با عنوان کارکرد هوش هیجانی به چاپ رسانید که به عنوان پرفروش‌ترین کتاب شناخته شد. در طول چند سال اخیر، تعاریف زیاد و متنوعی از مقوله هوش هیجانی به عمل آمده است که هر کدام به نوبه خود کوشیده است، این مفهوم را بیش از پیش روشن و تبیین کند. گلمن (۱۹۹۵) هوش هیجانی را چنین توصیف می‌کند: «نوع دیگری از هوش است، مشتمل بر شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی است، توانایی اداره مطلوب خلق و



خوی و وضع روانی و کنترل تکانش ماست، عاملی است که به هنگام شکست ناشی از دست نیافتن به هدف، در شخص انگیزه و امید ایجاد می کند» (رهنورد و جویبار، ۱۳۸۷، ص ۱۰۴).
در کل، هوش هیجانی یعنی توانایی مهار عواطف و تعادل برقرار کردن بین احساسات و منطق، به طوری که ما را به حداکثر خوشبختی برساند. هوش هیجانی دارای پنج مؤلفه اصلی است که دیگر شایستگی های هیجانی به عنوان خرده معیار در ذیل این مؤلفه ها قرار می گیرند:

۲-۱-۱- خود آگاهی هیجانی

خود آگاهی (Self Awareness) تشخیص احساس به همان صورتی که بروز می کند، سنگ بنای هوش هیجانی است. «توانایی نظارت بر احساسات در هر لحظه برای به دست آوردن بینش روان شناختی و ادراک خویشتن نقشی تعیین کننده دارد، چراکه ناتوانی در تشخیص احساسات راستین، فرد را به سر در گمی دچار می کند» (گلمن، ۱۳۸۳، ص ۷۳). «افرادی که احساس واقعی خود را درک می کنند بهتر می توانند تصمیمات صحیح بگیرند» (آقایار و شریفی، ۱۳۸۶، ص ۵۹). به عبارتی بهتر می توانند زندگی خویش را هدایت کنند. این افراد درباره احساسات واقعی خود در زمینه اتخاذ تصمیمات شخصی از انتخاب همسر آینده گرفته تا شغلی که بر می گزینند، احساس اطمینان بیشتر دارند.

۲-۱-۲- خود مدیریتی (Self Management)

«مهارت های هیجانی یا قدرت تنظیم احساسات خود، توانایی ای است که برحس خود آگاهی متکی می باشد» (گلمن، ۱۳۸۳، ص ۷۴). با در اختیار گرفتن هشیارانه هیجان ها می توان مانع غلبه آن ها بر خود شد و نیز با استفاده صحیح از هیجان ها، محیط روانی اطراف مساعد و زمینه یادگیری تقویت می شود. «افرادی که به لحاظ این توانایی ضعیف اند، دائماً با احساس نومیدی و افسردگی دست به گریبانند؛ در حالی که افراد دارای این مهارت ناملايمات زندگی را بهتر تحمل می کنند» (آقایار و شریفی، ۱۳۸۶، ص ۵۹)، و «با سرعت بیشتری می توانند سختی ها و مشکلات را پشت سر گذاشته و نیز واکنش های هیجانی خود را در مقابل همه مردم و شرایط مختلف کنترل می کنند» (برادبری و گریوز، ۱۳۸۶، ص ۱۲۱).

۲-۱-۳- خود انگیزی (Motivation)

«نتیجه درک به موقع هیجان ها و کنترل صحیح آن ها ایجاد انگیزش در فرد می باشد، که در صورت نبود خود آگاهی و خود مدیریتی به تشویش در تصمیم و بروز اختلالات در اندیشه فرد می انجامد. افراد دارای

این مهارت در زمینه کاری بسیار مؤلّد، اثر بخش و خلاق هستند» (آقایار و شریفی، ۱۳۸۶، ص ۵۹). زیرا «برای عطف توجّه، برانگیختن شخصی، تسلط بر نفس خود و برای خلاق بودن لازم است سگان رهبری هیجان‌ها را در دست گرفت تا بتوان به هدف خود دست یافت» (گلمن، ۱۳۸۳، ص ۷۴).

۲-۱-۴- همدلی (Empathy)

«اساسی‌ترین مهارت مرتبط با افراد توانایی ابراز همدلی است» (آقایار و شریفی، ۱۳۸۶، ص ۵۹). «مبنای این مهارت شناخت و درک وضعیت هیجانی خودمان و آثار مرتبط با آن بوده و به عبارت دیگر توانایی دیگری است که بر خودآگاهی عاطفی متکی است» (گلمن، ۱۳۸۳، ص ۷۴). بنابراین؛ هرچه قدر نسبت به احساسات خود گشاده‌تر باشیم در دریافت احساسات دیگران ماهرتر خواهیم بود. افرادی که از همدلی بیشتری برخوردار باشند با دقت به علایم اجتماعی که نشان دهنده نیازها یا خواسته‌های دیگران است توجه کرده و آن‌ها را در می‌یابند. البته «برای دریافت علائم ظریف احساسات طرف مقابل آرامش و قوه ادراک کافی لازم است؛ زیرا زمانی که مغز هیجانی کنترل بدن را در حالت واکنشی قوی بر عهده دارد- برای مثال در اوج خشم- حس همدلی کمی وجود خواهد داشت یا اصلاً وجود ندارد» (گلمن، ۱۳۸۳، ص ۱۴۹).

۲-۱-۵- حفظ روابط (Maintain relationship)

«بخش عمده‌ای از هنر برقراری ارتباط‌ها، مهارت کنترل عواطف در دیگران است» (گلمن، ۱۳۸۳، ص ۷۴). «مدیریت رابطه محصول سه مهارت هیجانی: خود- آگاهی، خود- مدیریتی و آگاهی اجتماعی است» (برادبری و گریوز، ۱۳۸۶، ص ۲۳). بر این اساس می‌توان آن را این‌گونه تعریف کرد که: «مدیریت رابطه عبارت است از توانایی به‌کارگیری آگاهی از هیجان‌های خود و دیگران برای مدیریت تعامل‌هاست. افرادی که در این مهارت‌ها توانایی زیادی دارند، در هر آنچه که به کنش متقابل آرام با دیگران باز می‌گردد به خوبی عمل می‌کنند» (گلمن، ۱۳۸۳، ص ۷۴). «اینان افرادی خوش برخورد و ممتاز در روابط اجتماعی تلقی می‌شوند و قابلیت‌شان باعث می‌شود که در رهبری، تعاملات فردی و ابراز عقیده اثر بخش باشند» (آقایار و شریفی، ۱۳۸۶، ص ۶۰).

۲-۲- مدیریت تضاد (conflict managemen)

اگرچه خودآگاهی سنگ بنای هوش هیجانی است و دیگر مؤلفه‌ها در امتداد آن قرار می‌گیرند، اما چنانچه فرد پس از شناخت هیجان، توان مدیریت و کنترل آن را نداشته باشد نتیجه مطلوب حاصل



نخواهد شد. یکی از مهم‌ترین جلوه‌های کنترل هیجان، بحث مدیریت تضاد است. تضاد و تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است که به شکل‌های مختلف درون فردی، بین فردی، درون گروهی، بین گروهی و درون سازمانی ظهور می‌کند. مروری گذرا بر رویدادهای تاریخی، و چگونگی روند فرهنگی و سیاسی و... انسان نشان می‌دهد که چگونه تعارض یکی از مهم‌ترین و بارزترین وجوه زندگی انسان را تشکیل می‌دهد.

«تعارض فرایندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به‌وسیله (الف) صورت می‌گیرد تا تلاش‌های (ب) را خنثی کند؛ البته از طریق سد کردن راه او که در نتیجه (ب) در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می‌شود؛ یا اینکه (الف) بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید» (رابینز، ۱۳۸۲، ص ۵۲).

حال با پذیرش تعارض به‌عنوان یک پدیده طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در یک مجموعه یا سازمان پویا، مسئله اصلی مدیریت آن است. در واقع انتخاب شیوه درست مدیریت تعارض، می‌تواند از آن یک فرصت جدید بسازد یا دست کم تعارض موجود را به سمتی هدایت کند که کمترین آسیب را بر بیکره آن سازمان یا مجموعه برجای بگذارد.

«مدیریت تعارض که به آن حل مسأله نیز می‌گویند یک شایستگی هیجانی است که به توانایی تشخیص و تعریف مشکلات و خلق و به‌کارگیری راه‌حل‌های مؤثر اشاره می‌کند» (قنبری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۹۴). «افرادی که دارای این شایستگی هستند افراد دارای مشکل (ناسازگار) و موقعیت‌های تنش‌زا را با دیپلماسی و تدبیر مدیریت می‌کنند، تعارضات و تضادهای بالقوه را شناسایی و به حل آن‌ها کمک می‌کنند» (سبحانی نژاد و یوزباشی، ۱۳۸۷، ص ۴۵). طبیعتاً وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت بروز تعارض و تضاد در گروه‌ها و سازمان‌ها را اجتناب‌ناپذیر کرده است. اما نکته اساسی این‌جاست که برعکس تصور منفی که راجع به تعارض وجود دارد، تعارض ضرورتاً امری منفی نیست؛ بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است. این شیوه رویارویی همان مدیریت تعارض است. به‌طور کلی «مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از فنون مربوطه برای برطرف کردن یا تحریک آن‌ها برای اثربخشی سازمان است» (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۶).

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

طبقه‌بندی‌هایی که برای مدیریت انجام گرفته، ۵ شیوه اصلی ذیل را در قالب یک مدل برای مدیریت تعارض ارائه داده است:

۱. نادیده انگاشتن یا اجتناب از مواجهه با تعارض.
۲. آرامش یا جلب رضایت دیگری، به قیمت نادیده گرفتن خواسته‌های خود.
۳. تسلط که یک روش رقابتی برد و باختی است و در آن طرفین از مواضع خود سرسختانه دفاع می‌کنند.
۴. سازش یا شیوه بده و بستان که در این روش، طرفین ضمن نادیده گرفتن بخشی از خواسته‌های خود بر برآوردن بخشی از خواسته‌های طرف مقابل تأکید می‌کنند.
۵. انسجام یا تشریک مساعی، یا شیوه برد - برد که مبتنی بر همکاری طرفین در حل مسأله و اعتماد و صداقت متقابل است. (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۸۶)

۱-۲-۲- عوامل تعارض

در فرایند تعارض، نخستین مسئله؛ وجود شرایط و یا افرادی است که زمینه ساز تعارض می‌شوند. تاریخ گواه این حقیقت است که زندگانی علی علیه السلام پر بوده از عوامل و افرادی که زمینه ساز و موجب تعارض در ارتباط با ایشان بودند. حتی خود ایشان نیز در جای جای نهج البلاغه به فراگیر بودن چالش‌ها یا فتنه‌ها در آن زمانه اشاره می‌فرمایند.

در خطبه ۱۶ که امام علیه السلام پس از بیعت مردم با ایشان ایراد فرمودند، از فتنه‌هایی که روی خواهد داد به عنوان آزمایش الهی یاد می‌کند:

«أَلَا وَإِنَّ بَلِيَّتَكُمْ قَدْ عَادَتْ كَهَيْئَتِهَا يَوْمَ بَعَثَ اللَّهُ نَبِيَّهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ. وَالَّذِي بَعَثَهُ بِالْحَقِّ لِيُبَلِّغَنَّكُمْ بَلْبَلَهُ، وَلِتُغْرِبَنَّ غَرْبَهُ، وَلِتَسَاطِنَ سَوْطَ الْقَدْرِ، حَتَّى يَعُودَ أَسْفَلُكُمْ أَغْلَاكُمْ، وَأَغْلَاكُمْ أَسْفَلَكُمْ...»

(آگاه باشید، آزمایشی که امروز شما را در برگرفته همانند آزمایش روزی است که خداوند پیامبرش صلی الله علیه و آله را برانگیخته بود. سوگند به خدایی که پیامبر صلی الله علیه و آله را به حق مبعوث فرموده است، شما گرفتار آشوب‌های فکری و عقیدتی گشته، در پرویزن حوادث برای تصفیه بهم خواهید خورد. و چونان محتوای دیگ جوشان، در هم و بر هم خواهید گشت، تا پایین نشینانان صعود به بالا نمایند و بالانشینانان به پستی‌ها سقوط کنند...) (خطبه ۱۶، ترجمه جعفری).

در جای دیگر می‌فرماید:

«قَدْ أَصْحَبْتُمْ فِي زَمَانٍ لَا يَزِدُّكُمْ إِلاَّ إِدْبَاراً، وَالشَّيْطَانُ فِي هَلَاكِ النَّاسِ إِلاَّ طَمَعاً، فَهَذَا أَوَانٌ قَوِيٌّ عُدَّتُهُ، وَعَمَّتْ مَكِيدَتُهُ، وَأَمَكَّتْ فَرِسَتُهُ»

(شما در زمانی زندگی می‌کنید که نیکی از آن رخت بر بسته و پیوسته دورتر می‌رود و بدی بدان روی نهاده است و پیوسته بیشتر می‌آید. شیطان، طمع در هلاکت مردم بسته و اکنون زمانی است که اسباب کارش نیک مهیا شده و مکر و فریبش به همه جا راه یافته است و شکارش در چنگال اوست) (خطبه ۱۲۹)

«تعارض‌های اجتماعی منفی که ماهیتی مخرب و فرساینده دارند، معمولاً در غالب مسائلی بروز می‌کنند که نظم و وحدت جامعه را به خطر می‌اندازند» (کاظمی، ۱۳۸۱، ص ۲۳). سبک مدیریت تعارض امام علی (علیه السلام) در مواجهه با تعارض‌های پیش آمده را می‌توان شامل سه شیوه کلی و اصلی مدیریت ذهنی، مدیریت نرم و مدیریت سخت تعارض دانست. بی شک انتخاب هر یک از شیوه‌های یاد شده از سوی ایشان، متناسب با نوع تعارض و شرایط سیاسی و اجتماعی زمان آن بوده و در جایگاه خود انتخابی صحیح و کارآمد بوده است.

چالش‌ها و تعارضات موجود در زندگی امام علی (علیه السلام) را می‌توان به دو دسته قبل و بعد از خلافت تقسیم کرد. بطور کلی پیش از خلافت امام (علیه السلام) مسئله جانشینی و خلافت پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) و پس از آن چالش مقابله با عناصر سه گانه: ناکثین، قاسطین و مارقین پیش می‌آید:

۲-۲-۲ - خلافت پیامبر (صلی الله علیه و آله)

شاید مهم‌ترین حادثه مسئله ساز جهان اسلام؛ خلافت پیامبر (صلی الله علیه و آله) بود که ادعای ناحق نالیقان بر سر غصب آن، سراسر زندگانی علی (علیه السلام) را آبدشتن حوادثی ریز و درشت کرده بود. اولین نمونه مربوط به مدیریت تضاد امام (علیه السلام) زمانی است که جریان خلافت پیامبر (صلی الله علیه و آله) و بیعت با ابوبکر پیش آمد. «در ۲۸ صفر سال یازدهم هجرت یعنی روز رحلت پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله)، پس از بیعت با ابی بکر گروهی از مهاجرین نزد علی (علیه السلام) آمدند. در میان ایشان گروهی نظرشان فقط طرفداری علی بود و برخی از خلافت ابی بکر دلتنگ بودند و دسته‌ای دیگر در اضطراب انتقال سیادت عرب از خاندان بنی امیه و بنی هاشم به مردمی بی سابقه در سروری بودند. هرکدام در بیان نارضایتی از پیشامد سقیفه سخنانی آتشین گفتند و ابوسفیان نیز که در میان ایشان بود رو به علی (علیه السلام) کرده و گفت: دست خود را بگشا تا با تو بیعت کنم، به خدا سوگند اگر بخواهی این وادی و بیابان را بر سر ابی بکر از سواره و پیاده پر خواهیم کرد» (طالقانی، ۱۳۷۴، ص ۱۶۰).

اسلام، علی (علیه السلام) بزرگترین قاضی صدر اسلام گردید و در تمام دنیای اسلامی هر موضوع مشکلی که برای مسلمین پیش می آمد، به علی (علیه السلام) مراجعه می کردند» (ژایگر، ۱۳۸۷، ص ۲۵).

در نتیجه، تحمل جانشینی خلیفه دؤم از سوی علی (علیه السلام)، نه از روی ناتوانی و معاذالله بی حمیتی ایشان، بلکه تنها در راه سلامت اسلام و تلاش برای جلوگیری از سر برآوردن تضادها و کشمکش هایی بود که می توانست در بستر جریان خلافت، ارکان اسلام را بلرزاند.

پس از این نیز جریان خلافت عثمان پیش آمد و زخم کهنه علی (علیه السلام) و دوست داران و حامیان واقعی ایشان سرگشود. پس تجلی دیگر مدیریت تضاد علی (علیه السلام) زمانی است که طرح کنار گذاشتن علی (علیه السلام) از دایره خلافت توسط عوامل آن عملی شد. پس زمانی که مقدمات شورا پایان پذیرفت و نقشه کنار گذاردن امام (علیه السلام) عملی گردید، امام (علیه السلام) برای این که باز هم بر همه ثابت کند که خلافت تنها شایسته اوست فرمود: «شما را بخدا سوگند می دهم آیا در بین شما جز من کسی هست که پیغمبر در آن هنگام که مسلمانان را برادر یکدیگر قرار داد بین خود و او برادری ایجاد کرده باشد؟ همه گفتند نه. امام (علیه السلام) باز فرمود: پیغمبر درباره غیر از من فرموده است: «من کنت مولاه فهذا مولاه»؟ گفتند: نه، فرمود: در بین شما غیر از من کسی یافت می شود که پیغمبر درباره اش فرموده باشد: «أنت منی بمنزله هارون من موسی إلا أنه لانی بعدی»؟ گفتند: نه، پرسید می دانید اصحاب پیغمبر هنگام جنگ در موارد مختلف فرار کردند و من هرگز فرار نکردم؟ پاسخ دادند: آری، فرمود: آیا می دانید من نخستین کسی هستم که اسلام را پذیرفتم؟ گفتند: بلی، فرمود: «فأینا أقرب إلی رسول الله نسباً»؟ قالوا أنت (کدام يك از ما از نظر نسب به پیامبر ﷺ نزدیک تریم؟ گفتند: تو!) سخن امام (علیه السلام) که به این جا رسید "عبد الرحمن بن عوف" آن را قطع کرد و گفت ای علی! مردم عثمان را می خواهند به زبان خود قدم بر مدار...» (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۵، ج ۶: ص ۱۶۷).

این خطبه مربوط به زمانی است که عثمان نیز پس از آن دو، جایگاه خلیفه سوم را به خود اختصاص داد. اما پس از آن که دوران خلافت وی به سر رسید و مردم از او به تنگ آمدند و او را کشتند، معاویه نسبت به علی (علیه السلام) شایع کرده بود که آن بزرگوار فرمان قتل عثمان را صادر کرده است. پس از آن؛ حضرت (علیه السلام) برای رفع این ابهام و در توضیح بر کنار بودن خود از دخالت در خون عثمان، خطبه ای ایراد می فرماید که مضمون آن چنین است:

«لَوْ أَمَرْتُ بِه لَكُنْتُ قَاتِلًا أَوْ نَهَيْتُ عَنْهُ لَكُنْتُ نَاصِرًا غَيْرَ أَنَّ مَنْ نَصَرَهُ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يَقُولَ خَذَلَهُ
مَنْ أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ وَمَنْ خَذَلَهُ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يَقُولَ نَصَرَهُ مَنْ هُوَ خَيْرٌ مِنِّي وَأَنَا جَامِعٌ لَكُمْ أَمْرُهُ اسْتَأْتَرُ
فَأَسَاءَ الْأَثَرَهُ وَجَزَعْتُمْ فَأَسَأْتُمْ الْجَزَعَ وَلِلَّهِ حُكْمٌ وَقَعَّ فِي الْمُسْتَأْتِرِ وَالْمُجَازِعِ»

(اگر من دستور کشتن عثمان را داده بودم، قاتل او من بودم و اگر از قتل او جلوگیری می‌کردم، یاورش بودم. ولی کسی که به یاری او برخاست نمی‌تواند بگوید: من بهتر از آن کسی بودم که او را ره‌ایش ساخت و به مرگ سپرد و کسی که او را ره‌ایش ساخت نمی‌تواند بگوید: کسی که او را یاری نمود از من بهتر بود. من وضع عثمان را در چند جمله مختصر برای شما جمع نموده و توضیح می‌دهم: او خویشاوندان خود را بر دیگر مسلمانان مقدم داشت و این يك تقدیم و ترجیح بدی بود و شما داد و فریاد کردید و اضطراب به راه انداختید و در این داد و فریاد به درستی رفتار نکردید و برای خداست حکم عادلانه درباره عثمان که خویشاوندانش را بر مسلمین ترجیح داد و درباره شما که در کارهای او به داد و فریاد و اضطراب افتادید» (خطبه ۳۰، ترجمه علامه جعفری).

«بنا به شهادت تاریخ، سوء تدبیر عثمان در امر حکومت و تبدیل آن به يك امر فامیلی و حیف و میل عظیم در بیت المال و ظلم فراوان بستگان او نسبت به توده‌های مستضعف، سبب يك انزجار و تنفر عمومی گشت، تا آن‌جا که يك گروه چند صد نفری، خانه او را محاصره و به او حمله کرده و او را کشتند و سپاه عظیم اسلام- که فاتح مصر ایران و روم بود- در برابر آن، سکوت اختیار کرد، چرا که از کارهای او ناراضی بودند و یا او را مستحق قتل می‌دانستند» (مکارم، ۱۳۷۵، ج ۲: ص ۲۳۲). اما پس از این قضیه مردم به دو گروه تقسیم شدند. عده‌ای نسبت به این حادثه راضی و یا بی تفاوت بودند. عده دیگری او را مظلوم می‌خواندند. در این میان گروهی جامه نفاق به تن کرده و در بین مسلمانان به ایجاد تفرقه پرداختند و سعی بر تغییر مسیر خلافت از علی (علیه السلام) داشتند. لذا: این خطبه امام (علیه السلام) پاسخ لطیفی است به بسیاری از سؤال‌ها و عوامل اختلافی که در نطفه خفه گشت و تنها کسانی چون طلحه و زبیر بودند که چشم خود را به نور هدایت بستند و طریق گمراهی در پیش گرفتند و بعدها آشوب جمل را برپا کردند. شاید بهترین راهنما برای درک بهتر موقعیت علی (علیه السلام) در رابطه با مسئله خلافت، خطبه سوم (شششقیه) باشد، که امام (علیه السلام) در این خطبه همه احساس خویش را نسبت به آن چه بر سر نهال خلافت آمد و از اختیار او خارج بود، به رشته وصف می‌کشد. او خود می‌داند که از هرکس به خلافت شایسته‌تر است، لذا می‌گوید:

«مَحَلِّيْ مِنْهَا مَحَلُّ الْقُطْبِ مِنَ الرَّحَا، يُخَدَّرُ عَنِّي السَّيْلُ وَلَا يَرْقَى إِلَى الطَّيْرِ»

(جایگاه من نسبت به خلافت چونان محور است به آسیاب. سیل‌ها از (بلندای دانش) من فرومی‌ریزد و پرنده را یارای پر کشیدن به قله رفیع من نیست) (خطبه ۳).



اما وقتی جهل و گمراهی بر اندیشه مردمان زمان او سایه افکنده و آنان را ایمانی برای پذیرفتن حق و چشمی برای دیدن این شایستگی‌ها نیست، امام علیه السلام دست در آستین صبر کشیده و آن همه زخم درون را به جان می‌خرد تا مبادا در بنای استوار دین خللی راه یابد:

«فَرَأَيْتُ أَنَّ الصَّبْرَ عَلَى هَاتَا حَجِّي، فَصَبْرْتُ وَفِي الْعَيْنِ قَدِّي وَفِي الْحَلْقِ شَجِّي»

(پس طریق صبر را گزیدم، حال آن‌که گویی در دیده‌ام خاشاک بود و غصه راه گلویم را بسته بود) (خطبه ۳)^۱.

پس امام علیه السلام برای بقای اسلام و خطری که متوجه اسلام و مسلمانان است، راه تحمل و صبر را برمی‌گزیند و هم‌چنان در پی آن است تا چالش‌های فکری و سیاسی اسلام را به سوی وحدت و انسجام هدایت کند. بر این اساس؛ جریان خلافت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و حوادث مربوط به آن یکی از مخاطره‌آمیزترین دوره‌های تاریخ اسلام بوده و مدیریت تضادها و کشمکش‌های بالقوه و بالفعل آن روزها تنها از جویبار حکمت و بینش امام علی علیه السلام برمی‌آید.

۳-۲-۲- جنگ جمل

بدیهی است که در فرهنگ امام علی علیه السلام مدیریت تعارض همیشه به معنای کنار آمدن با عامل تضاد و رفع نابسامانی از طریق صبر و گفتگو نیست. زیرا این شیوه همیشه کارساز نبود و گاه عوامل ایجاد کننده تضاد به نوعی اصل دین را هدف قرار می‌داد. نمونه بارز این نوع کشمکش‌زایی؛ فتنه جویی اصحاب جمل بود که با قلبی مملو از کینه و نفرت امام علی علیه السلام و سری پر از سودای جاه و مقام، علم خونخواهی عثمان - کشته شده به دست خود - را به پا کردند و طریق مبارزه با امام امت را در پیش گرفتند. طلحه و زبیر و در رأس ایشان عایشه، به ادعاهای مختلفی عزم پیمان شکنی و نفاق کردند. برخی از اصلی‌ترین و مشهورترین این ادعاها: «خون‌خواهی از عثمان» (طبری، ۱۹۶۷، ج ۴: ص ۴۵۹)، «اصلاح امت رسول اکرم صلی الله علیه و آله و رواج طاعت الهی» (شیخ مفید، ۱۴۱۳، ص ۶۴)، ادعای طلحه مبنی بر این‌که «خلافت و رهبری علی علیه السلام مطابق با رویه‌ی خلفای سابق نبوده، پس مشروعیت ندارد و نیز اعتراض وی به این‌که علی علیه السلام در کارهای خویش با او مشورت نمی‌کند» (شیخ مفید، ۱۴۱۳، ص ۳۰۴).

اما امام علیه السلام به خوبی می‌دانست که آنان چه در سر دارند و انتظار این آشوب را از آنان داشت. او

۱. شرح مفصل خطبه شقشقیه و بررسی دقیق مدیریت عواطف امام علی علیه السلام در این خطبه، در مقاله‌ای تحت عنوان (امام علی علیه السلام و مدیریت عواطف در خطبه‌های «شقشقیه» و «جهاد») از نویسندگان مقاله حاضر، و در مجله «پژوهش‌نامه علوی»، شماره ۱، سال ۶، بهار و تابستان ۱۳۹۴ آمده است.

خوب می‌دانست که اصحاب جمل هدفی جز قدرت طلبی، نفاق و دوری، سرپوش گذاشتن بر جنایت خود در قتل عثمان و... ندارند؛ لیکن از آن‌جا که خود را به دین پایبند می‌نمایانند و برخی افراد کج فهم فریب ظاهر ایشان را خورده بودند و بر گرد ایشان جمع شده بودند، امام (علیه السلام) برای حذر از گمراهی و اشتباه مردم اقدام نسنجیده و عجولانه ای نکرد.

لذا در روز جمل و پیش از شروع جنگ، عبدالله بن عباس را به سوی زبیر فرستاد و به ایشان

فرمود:

«... وَلَكِنَّ أُمَّ الْقُرَيْشِ، فَإِنَّهُ أَلَيْنُ، فَقُلْ لَهُ: يَقُولُ لَكَ ابْنُ خَالِكَ: عَرَفْتَنِي بِالْحِجَازِ، وَأَنْكَرْتَنِي بِالْعِرَاقِ! فَمَا عَدَا تَمَّ ابْدَا؟»

(... با زبیر ارتباط بگیر که نرمتر است، به او بگو پسر دائیت می‌گوید: در حجاز مرا شناختی و در عراق نشناخته انگاشتی، چه شد که از پیمان خود بازگشتی؟! (خطبه ۳۱، ترجمه مکارم).
 آیت‌الله مکارم در ذیل همین خطبه، به نقل از ابن ابی‌الحدید می‌نویسد: «پس از آنکه علی (علیه السلام) به بصره رسید و لشکر وی در برابر لشکر عایشه صف کشیدند و بین امام (علیه السلام) و زبیر سخنی رد و بدل شد، «زبیر» نزد عایشه آمد و گفت: من هرگز در مکانی ناپستادم و در جنگی حاضر نشدم، مگر اینکه از خود بصیرت و رأیی داشتم، مگر در این جنگ که من مرددم و جای پای خویش را نمی‌شناسم!»
 از سوی دیگر، امام (علیه السلام) در پایان جنگ جمل و پس از کشته شدن طلحه و زبیر، خطاب به باز ماندگان جنگ می‌فرماید:

«مَا زِلْتُ أَنْتَظِرُكُمْ عَوَاقِبَ الْعَدْرِ، وَأَتَوْسَمَّكُمْ بِحَبْلِيهِ الْمُعْتَرِّينَ، سَرَرَنِي عَنْكُمْ جَلْبَابُ الدِّينِ وَبَصْرَتِيكُمْ صِدْقُ النَّيِّهِ»

(من همواره منتظر عواقب مکر و حيله شما بودم، و در چهره شما نشانه‌های فریب خوردگان را می‌دیدم. شما در پس پرده دین جای کرده بودید و من از شما چشم پوشیدم، اما صفای دل و صدق نیت مرا از درون شما آگاهی می‌داد) (خطبه ۴).

نکته جالب توجه در رابطه با جنگ جمل پیغام موجود در دستور امام (علیه السلام) به پی کردن شتر در کشاکش جنگ است. امام (علیه السلام) بر خلاف آنچه بعدها در جنگ نهروان بر سر خوارج آورد، در این جنگ به دنبال کاستن از تلفات جنگ بود، زیرا برای ایشان بدیهی و مسلّم بود که با کشته شدن طلحه و زبیر کانون این آشوب در هم شکسته و دیگر نیازی به ادامه جنگ نیست. لذا در گرماگرم جنگ دستور می‌دهد که شتر را پی‌کنند تا افراد دشمن متفرق شده و جنگ پایان یابد.

یکی دیگر از جلوه‌های مدیریت تضاد علی (علیه السلام) در جنگ صفین پیش آمد، آن‌گاه که در چند قدمی پیروزی لشکر اسلام عمرو بن عاص حيله‌ای اندیشید و با بر سر نیزه کردن قرآن‌ها و فریاد «لا حکم الا لله»^۱ سپاه علی (علیه السلام) را فریب داد. وقتی چند قدم بیشتر نمانده بود که مالک بن اشتر خیمه‌های معاویه را بر سرشان ویران کند، این آشوب برپا شد و سپاه امام (علیه السلام) به سرکردگی اشعث قیس کندی و تنی چند از یاران، ایشان را مجبور کردند که دستور داده تا مالک جنگ را متوقف کرده و بازگردد. در نتیجه پس از روزها نبرد و کشته‌های بسیار جنگ به ماجرای حکمیت و به عبارتی شکست سپاه علی (علیه السلام) منجر شد.

ماجرای جنگ صفین و فریب خوردن لشکریان، امام (علیه السلام) را بسیار ناراحت ساخت. حتی در یکی از خطبه‌ها خطاب به مردم عراق می‌فرماید:

«أَمَا بَعْدُ يَا أَهْلَ الْعِرَاقِ فَإِنَّمَا أَنْتُمْ كَالرَّاهِ الْخَامِلِ حَمَلَتْ فَلَمَّا أَتَمَّتْ أَمْلَصَتْ وَمَاتَ قِيمُهَا وَطَالَ تَأْيِمُهَا وَوَرِيئُهَا
أَبْعَدُهَا»

(اما بعد ای مردم عراق! شما به زن بارداری می‌مانید که در آخرین روزهای دوران حملش، جنین خود را ساقط کند و با این حال قیم و سرپرستش نیز بمیرد و بیوگی او به طول انجامد (سپس از دنیا برود) و میراثش را دورترین بستگانش ببرند (چرا که نتوانست فرزند سالمی به دنیا آورد) (مکارم، ۱۳۷۵، ج ۳: ص ۱۶۴).

ماجرای جنگ صفین از دو بُعد برای امام (علیه السلام) زجرآور و مدیریت آن نیازمند رهبری قوی و هوش هیجانی بالایی بود. از طرفی گذشتن از پیروزی حتمی و از طرف دیگر پیش آمد جریان حکمین که گوی خرافت را برای همیشه به میدان بنی امیه انداخت. وقتی با تزویر معاویه کار به حکمیت کشیده شد، گفت: ما داور مورد نظرمان را می‌فرستیم و شما هم داور مورد قبولتان را بفرستید. «عمرو بن عاص مکارم که از قبل برای حکم تعیین شده بود». امام (علیه السلام) عبدالله بن عباس و پس از آن مالک بن اشتر را پیشنهاد کرد؛ اما بزرگان خوارج و اشعث قیس هیچ‌یک را نپذیرفته و ابوموسی را به این بهانه که همواره از درگیری ما برکنار بوده و ما را از فتنه برحذر می‌داشت معرفی کردند و علی (علیه السلام) نیز به ناچار پذیرفت. در پایان حيله



۱. شعر خود را از این آیه اقتباس کرده بودند: «قُلْ إِنِّي عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَكَذَّبْتُمْ بِهِ مَا عَتَدِي مَا تَسْتَعْجِلُونَ بِهِ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ يَفْضُلُ الْحَقُّ وَهُوَ خَيْرُ الْفَاصِلِينَ» (بگو من از جانب پروردگارم دلیل آشکاری [همراه] دارم و [الی] شما آن را دروغ پنداشتید [و] آنچه را به شتاب خواستار آنید در اختیار من نیست فرمان جز به دست خدا نیست که حق را بیان می‌کند و او بهترین داوران است) (الأنعام: ۵۷)».

عمرو کارساز شد و معاویه به حکومت رسید» (سبط ابن جوزی، ۱۳۸۳، ص ۱۳۵).

اگرچه نتیجه این حکمیت تاریخ اسلام را به کلی دگرگون کرد، اما نکته مورد نظر مظلومیت علی (علیه السلام) و مدیریت مدبرانه ایشان در برابر حماقت‌های هزار رنگ مردم کوفه است. مردمی که دوستی ایشان اندوهی چنان بر قلب امام (علیه السلام) نشانده که فریاد می زند:

«اللَّهُمَّ إِنِّي قَدْ مَلَلْتُكُمْ وَمَلُّوْنِي وَسَمِّمْتُكُمْ وَسَمُّوْنِي فَأَبْدِلْنِي بِهِمْ خَيْرَ أُمَّةٍ وَأَبْدِلْهُمْ بِي شَرَّ أُمَّةٍ»

(خدایا اینان از من خسته‌اند، و من از آنان خسته‌ام. آنان از من به ستوه‌اند، و من از آنان

دل شکسته‌ام. پس بهتر از آنان را مونس من دار، و بدتر از مرا بر آنان بگمار) (خطبه ۲۵، ترجمه شهیدی).

۵-۲-۲- آشوب خوارج

در ادامه، بحث خوارج و تمرد ایشان پیش می‌آید که دیپلماسی و گفتگوهای طولانی علی (علیه السلام) با ایشان بهترین نمونه برای مدیریت صحیح آن حضرت برای رفع تضادهاست. «علی (علیه السلام) با خوارج در منتهی درجه آزادی و دموکراسی رفتار کرد. او خلیفه است و آن‌ها رعیتش، هرگونه اعمال سیاستی برایش مقدور بود؛ اما او زندانشان نکرد و شلاقشان نزد و حتی سهمیه آنان را از بیت المال قطع نکرد. به آن‌ها نیز هم‌چون سایر افراد می‌نگریست» (مطهری، ۱۳۸۹، ص ۱۴۰). اگرچه این چنین مسئله‌ای در زندگی علی (علیه السلام) عجیب نیست، اما چیزی است که در دنیا کمتر نمونه دارد و این مقدار آزادی در دنیا بی سابقه است که حکومتی با مخالفین خود تا این درجه با متانت و شکیبایی رفتار کند.

سرکشی و طغیان خوارج از زمان حکمیت آغاز شد که ابوموسی در پی مکر و فریب عمرو عاص، علی (علیه السلام) را از منصب خلافت عزل نمود. آنان بر این عقیده بودند که علی (علیه السلام) نباید حکمیت را می‌پذیرفت و حالا که پذیرفته باید به گناه خود اعتراف کرده و توبه کند. علی (علیه السلام) نیز می‌فرمود که توبه در هر حال خوب است، اما در مورد جریان حکمیت: اولاً من آن را به وجود نیاوردم این کار خودتان بود و نتیجه آن را دیدید، ثانیاً چه‌گونه می‌توانم چیزی را که در اسلام مشروع است، گناه قلمداد کنم؟ بنابراین؛ تنش و مخالفت‌های ایشان با حکومت علی (علیه السلام) به شکل رسمی آغاز گردید. آنان در هرکجا که امکان می‌یافتند مخالفت و ناسازگاری خود را نشان می‌دادند و این علی (علیه السلام) بود که به هر طریق سعی بر هدایت ایشان داشت و پیوسته با مدارا با آنان رفتار می‌نمود. نمونه این کج رفتاری‌های خوارج این بود که «علی (علیه السلام) روزی با مردم در حال نماز گزاردن بود و قرائت نماز را با صدای بلند می‌خواند، (ابن کواء) که پشت سر او بود صدای خویش را بلند کرد و این آیه را خواند: «به درستی که بر تو و پیامبرانی که پیش از تو

بوده اند و حی شد که اگر شرك ورزی همانا عمل تو تباه می شود و به یقین از زبان کاران خواهی بود»^۱. همین که صدای (ابن کواء) که پشت سر علی (علیه السلام) بود بلند شد آن حضرت سکوت فرمود، و چون خواندن (ابن کواء) تمام شد علی (علیه السلام) به ادامه قرائت خود پرداخت که (ابن کواء) دوباره شروع به خواندن همین آیه کرد و باز علی (علیه السلام) سکوت فرمود و این کار را چندان تکرار کرد که علی (علیه السلام) این آیه را تلاوت فرمود: «پس شکیبای باش که وعده خدا حق است و مراقب باش که آنان که یقین ندارند تو را به سبکی نکشانند»^۲، در این هنگام (ابن کواء) سکوت کرد و علی (علیه السلام) به ادامه قرائت خویش بازگشت» (ابن ابی الحدید، ۱۳۷۵، ج ۱: ص ۴۱۳).

این مخالفت‌ها هم چنان ادامه پیدا کرد و هیچ یک از راه کارهای آن حضرت (علیه السلام) در آن قوم گمراه کارساز نشد، تا این که کار به جنگ کشید و برای درگیری با امام (علیه السلام) سپاه آراستند. با این همه علی (علیه السلام) باز هم از تلاش هدایت‌گرانه فرو ننشست و به لشکرگاه ایشان رفت تا اتمام حجّت کند. پس به ایشان فرمود: «آیا همه شما در صفین همراه ما بودید؟» گفتند: «بعضی از ما حاضر بودیم و بعضی حاضر نبودیم.» فرمود: «پس به دو گروه تقسیم شوید: کسانی که در صفین حاضر بودند، یک گروه و آنها که حاضر نبودند، یک گروه بشوند تا هر یک از دو گروه را سخنی متناسب با آن بگوییم.» سپس به طور مشروح و مفصل با آنها صحبت کرد، از جمله در مقام احتجاج با آنها فرمود:

«الْمَرْتَقُوا عِنْدَ رُفْعِهِمُ الْمَصَاحِفَ - حَيْلَهُ وَغَيْلَهُ وَمَكْرًا وَخَدِيعَةً: إِخْوَانًا وَأَهْلُ دَعْوَتِنَا، اسْتَقَالُونَا وَاسْتَرَأَوْا إِلَى كِتَابِ اللَّهِ سُجَّاتَهُ، فَالرَّأَى الْقَبُولُ مِنْهُمْ وَالتَّنْفِيسُ عَنْهُمْ؟ فَقُلْتُ لَكُمْ: هَذَا أَمْرٌ ظَاهِرُهُ إِيمَانٌ، وَبَاطِنُهُ عُدْوَانٌ، وَأَوْلُهُ رَحْمَةٌ، وَآخِرُهُ نَدَامَةٌ، فَأَيُّمُوا عَلَيَّ سَائِبِكُمْ، وَالزُّمُوطَ يَفْتَكِكُمْ، وَعَضُّوا عَلَيَّ الْجِهَادِ بِنَوَاجِدِكُمْ، وَلَا تَلْتَفِتُوا إِلَيَّ نَاعِقِي نَعَقٍ: إِنْ أُجِيبَ أَضَلَّ، وَإِنْ تُرِكَ ذَلَّ وَقَدْ كَانَتْ هَذِهِ الْفَعْلَةَ، وَقَدْ رَأَيْتُمْكُمْ أُعْطِيتُمْوهَا، وَاللَّهِ لَئِنْ أَبَيْتُمْوهَا وَجَبَتْ عَلَيَّ فَرِيضَتُهَا وَلَا حَمْلَنِي اللَّهُ ذَنْبَهَا، وَوَاللَّهِ إِنْ جِئْتُمْهُا إِيَّيَّي لَلْحَمْدِ الَّذِي يَتَّبِعُ، وَإِنَّ الْكِتَابَ لَمَعِي، مَا فَارَقْتُهُ مَدَّ صَحْبَتُهُ»

(آیا وقتی که سپاهیان معاویه قرآن‌ها را از روی مکر بازی و غافل گیر کردن و حيله گری و نیرنگ بازی بلند کردند، شما نبودید که گفتید: آنان (سپاهیان معاویه که شما را غافل گیر کرده بودند) برادران ما هستند و دعوت ما را به اسلام پذیرفته اند، آنان از ما قطع نظر کردن از گذشته

۱. «وَلَقَدْ أُوحِيَ إِلَيْكَ وَإِلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِكَ لَئِنْ أَشْرَكْتَ لَيَحْبَطَنَّ عَمَلُكَ وَلَتَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ» (زمر: ۶۵).

۲. «فَاصْبِرْ إِنَّ وَعْدَ اللَّهِ حَقٌّ وَلَا يَسْتَخِفُّكَ اللَّهُ لَئِنْ لَا يُؤْفِقُونَ» (روم: ۶۰).

را می‌خواهند و آنان به کتاب خداوند سبحان پناه برده‌اند! پس رأی صحیح این است که از آنان بپذیریم و از تنگ‌نایی که در آن قرار گرفته‌اند نجاتشان بدهیم!؟ من آن موقع در پاسخ شما گفتم: این نیرنگ بازی که به راه انداخته‌اند ظاهرش ایمان است و باطنش عداوت، اولش رحمت است و آخرش ندامت، بر موقعیت و وضع خودتان پا بر جای باشید، و راهی را که پیش گرفته‌اید ادامه بدهید، و برای جهاد با آن نابکاران دندان روی دندان بفشارید، و هیچ التفاتی به نعره نعره زنی ننمایید که اگر اجابت شود گمراه خواهد کرد و اگر به حال خود رها شود و پاسخش داده نشود، پست و ذلیل خواهد گشت، با همه این اصرار که من برای ردّ مسئله حکمیت داشتم کاری که آن نابکاران می‌خواستند انجام شد و من دیدم شما بودید که این کار نابخردانه و فساد انگیز را در اختیار آنان گذاشتید، و سوگند به خدا پذیرش حکمیت در حالی که من از آن خودداری می‌کردم برای من واجب نبود تا احکام الزامی آن مرا ملزم نماید، و در صورت مخالفت خدا گناه ترك واجب را بر عهده من بگذارد و سوگند به خدا اگر حکمیت را می‌پذیرفتم باز بر حق بودم و لازم بود که از من پیروی شود، و قطعاً کتاب خداوندی با من است، (و کتاب خدا حق را به من می‌دهد) من از هنگامی که با آن آشنا شده‌ام از آن جدا نگشته‌ام) (خطبه ۱۲۲، ترجمه علامه جعفری).

هدف از ذکر این فراز نسبتاً طولانی از کلام امام علیه السلام، یادآوری گوشه‌ای از استدلال‌های منطقی ایشان با خوارج برای جلوگیری از جنگ و خونریزی است. لذا می‌بینیم که امام علیه السلام چه با سخنرانی و چه با ارسال پیک‌هایی - مانند ابن عباس - به لشکرگاه خوارج همه تلاش خود را به کار بست و از هر دری وارد شد تا این قوم نادان را به راه آورد؛ البته فراموش نکنیم که تلاش حضرت در این زمینه بسیار اثر بخش بود، زیرا بسیاری از خوارج از رأی خویش بازگشتند و متوجه اندیشه و عمل نادرست خود شدند. ابن اثیر در کتاب «الکامل فی التاریخ» داستان خوارج و دلایل کناره‌گیری ایشان از علی علیه السلام را ضمن اشاره به تغییر رأی بسیاری از ایشان در اثر پند و اندرزهای امام علیه السلام ذکر می‌کند. وی در ابتدای سخن خود تصریح می‌کند که شمار خوارج در ابتدای امر و زمانی که در منطقه حروراء - منطقه‌ای در نزدیکی کوفه - مستقر شدند ۱۲ هزار نفر بود. سپس به دنبال پند و اندرزها و حسن تعامل امام علی با ایشان فوج فوج از سپاه دشمن کاسته شد و در نهایت «تنها ۱۸۰۰ نفر به رهبری عبدالله بن وهب به سوی علی علیه السلام تاختند، و این در حالی بود که علی به لشکر خود گفته بود: بگذارید آنها جنگ را شروع کنند». بدین ترتیب؛ بجز یک پنجم سپاه دشمن، همه ایشان در نتیجه استدلال‌های قوی و نصایح عالمانه علی علیه السلام



به خود آمدند یا در رأی و انتخاب خود دچار تردید شدند. از جمله این افراد فروه بن نفیل اشجعی بود که این اثیر به نقل از وی می نویسد: «به خدا قسم نمی دانم بر سر چه چیز با علی بجنگیم؟ برآنم که - از جنگ - عقب بنشینم تا آنکه به بصیرت خویش دریابم آیا او با جنگم یا در رأس پانصد سوار به پیروی از او باز آییم؟!» (نک: ابن اثیر، ۱۹۶۵م، ج ۳: صص ۳۲۶-۳۴۶).

بررسی و مطالعه خطبه‌ها و نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه در جستجوی سبک‌های مدیریتی امام علی (علیه السلام) ما را به مدیریت بی نظیر حضرت در رویارویی با فتنه‌ها و تعارض‌هایی که در قالب مشکلات و مسائل سیاسی و اجتماعی جامعه اسلامی نمود یافته‌اند، رهنمون می‌سازد. پیش از این نیز گفته شد که امام (علیه السلام) متناسب با شرایط سیاسی و اجتماعی هریک از تعارض‌های زمان خود، شیوه خاصی برای مدیریت در پیش گرفته‌اند، اما توجه پژوهش حاضر بیشتر به جنبه مدیریت نرم امام (علیه السلام) بوده است. گونه‌ای از مدیریت که در آن سعی شده تا با مذاکره، گفتگو، گاهی تفویض اختیار و حتی درایت و تدبیر مشکلات پیش آمده حل شود.

علاوه بر نمونه‌هایی که پیشتر به تفصیل گفته شد، شواهد بسیاری برای سبک‌های مختلف مدیریت تعارض امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه هست که، به دلیل تنگنای صفحات این مقال، امکان بررسی مفصل آن وجود ندارد. برای مثال، زمانی که مسئله جنگ با رومیان پیش آمد و عمر برای مشاوره نزد امام (علیه السلام) آمد. حضرت به او فرمود:

«وَقَدْ تَوَكَّلَ اللَّهُ لِأَهْلِ هَذَا الدِّينِ بِإِعْزَازِ الْحَوْزَةِ، وَسَتْرِ الْعُورَةِ. وَالَّذِي صَرَّهْمُ وَهُمْ قَلِيلٌ لَا يَبْتَصِرُونَ، وَمَعَهُمْ وَهُمْ قَلِيلٌ لَا يَمْتَنِعُونَ؛ حَتَّى لَا يَمُوتَ. إِنَّكَ مَتَى تَسِرَ إِلَى هَذَا الْعَدُوِّ بِنَفْسِكَ فَتَلْقَهُمْ بِشَخِصِكَ فَتَنْكَبَ، لَا تُكُنْ لِلْمُسْلِمِينَ كَانْفَه دُونَ أَقْصَى بِلَادِهِمْ، لَيْسَ بَعْدَكَ مَرْجِعٌ يَرْجِعُونَ إِلَيْهِ. فَابْعَثْ إِلَيْهِمْ رَجُلًا مَحْزَبًا، وَاحْفَظْ مَعَهُ أَهْلَ الْبُلَاءِ وَالنَّصِيحَةِ، فَإِنْ أَظْهَرَ اللَّهُ فَذَلِكَ مَا تُحِبُّ، وَإِنْ تَكُنِ الْآخِرَى كُنْتَ رِذَاءَ النَّاسِ، وَمَثَابَهُ لِلْمُسْلِمِينَ»

(خداوند به پیروان این دین وعده داده و بر عهده گرفته که اسلام را سر بلند، و نقاط ضعف آنها را برطرف سازد. همو که آنان را در آن زمان که اندک بودند یاری کرد، و در آن هنگام به خاطر شمار اندک نمی‌توانستند از خود دفاع کنند، از ایشان دفاع نموده هنوز زنده است و هرگز نمی‌میرد. اما اگر تو شخصاً بسوی دشمن حرکت کنی و مغلوب گردی، دیگر برای شهرهای دور دست مسلمانان پناهی نخواهد ماند، (و اگر تو در میدان جنگ کشته شوی، پیش از آن که مردم با دیگری بیعت کنند) کسی نیست که به او مراجعه کنند. پس مرد جنگ آزموده‌ای را به سوی آنها بفرست و گروهی که مشکلات و سختی‌های



جنگ‌ها را دیده‌اند و خیر خواه و نصیحت‌پذیرند با او همراه ساز! پس اگر خداوند پیروزی داد همان است که تو می‌خواهی)، و اگر نشد تو مدافع مردم و پناه آنها خواهی بود، (و در سنگر پشت جبهه قرار خواهی داشت) (خطبه ۱۳۴).

پاسخ مدبرانه امام علیه السلام به عمر، بی‌هیچ نیازی به هر گونه تحلیل و بررسی، به خوبی نمایانگر این حقیقت است که حضرت با اتکا به واقع‌نگری، هوشیاری، و با بهره‌گیری از تجربیات پیشین خود، نیز با در نظر گرفتن واقعیات از یک سو، و آینده‌نگری و درک صحیح شرایط از سوی دیگر، توانسته است چنین چالش و موقعیت مهمی را به‌خوبی مدیریت و تدبیر نماید.

۳- نتیجه‌گیری

تعارض مهم‌ترین عارضه رفتار گروهی است که می‌تواند در جلوه‌های مختلفی ظهور یابد. در عین حال، و در مقابل تضاد و تعارض که در صورت عدم کنترل؛ محلّ روابط بین فردی می‌گردد، هوش هیجانی با در نظر داشتن اهمیت بالای تعاملات اجتماعی راه‌کارهای مناسبی برای پیوند یا تداوم این روابط از دریچه عواطف ارائه می‌دهد. یکی از این راه‌کارها چگونگی مدیریت تعارضات از طریق بحث و گفتگو می‌باشد. لذا، با در نظر گرفتن (مدیریت ذهنی، مدیریت نرم و مدیریت سخت) به‌عنوان سه شیوه اصلی مدیریت تعارض، بی‌شک مصالحه و هم‌کاری در قالب گفتگو، اصلی‌ترین شیوه مدیریت نرم و یکی از مهم‌ترین این سبک‌ها به‌شمار می‌آید.

نتیجه بررسی مهم‌ترین چالش‌های زندگی امام علی علیه السلام نشان می‌دهد که ایشان با اتخاذ مهارت‌هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره، هم‌واره سعی بر این داشته که تضادهای بالقوه را در نطفه خفه کرده و در صورت بروز، آن را به بهترین شیوه ممکن مدیریت کند. مهم‌ترین تعارض‌های شکل گرفته در زندگی امام علی علیه السلام که به دو دوره پیش و پس از خلافت ایشان تقسیم می‌شوند، یکی ماجرای خلافت پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و پس از آن چالش و مناقشه با سه گروه ناکثین و قاسطین و مارقین بود. این سه گروه همان کسانی بودند که علیرغم تلاش‌های هدایت‌گرانه امام علیه السلام در نهایت ایشان را به جنگ و مقابله وادار کردند. اما امام علیه السلام پیوسته تلاش کرد تا در جهت وحدت جامعه اسلامی با چالش‌های دوران خویش با بصیرت و آگاهی عمیق عمل کرده و تا آنجا که میسر است از جنگ و خونریزی اجتناب

کند. لذا به راحتی می‌توان گفت که مدیریت تضاد و اداره چالش‌ها برای حفظ مصالح اسلام امری است که بر سرتاسر زندگی علی علیه السلام سایه افکنده است. آن حضرت علیه السلام در برابر ناسازگاری‌های دشمنان و مخالفان خویش، همیشه مقابله و درگیری را آخرین گزینه می‌دانست و تا آن‌جا که ممکن بود تلاش می‌کرد تا با گفتگو و دیپلماسی آنان را به مسیر حق بکشاند، و این خود مظهر درخشان مدیریت تضاد است.



منابع

قرآن کریم.

نهج البلاغه، ۱۳۷۳ش، ترجمه: سید جعفر شهیدی، چاپ چهاردهم، تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.

۱. آقاییار، سیروس، شریفی درآمدی، پرویز، ۱۳۸۶ش، هوش هیجانی- کاربرد هوش هیجانی در قلمرو هیجان، چاپ دوم، تهران: سپاهان.

۲. ابن ابی الحدید، عزالدین ابوحامد، ۱۳۷۵ش، جلوه تاریخ در شرح ابن ابی الحدید، ج ۱ و ۶. ترجمه: محمود مهدوی دامغانی، چاپ دوم، تهران: نشر نی.

۳. ابن اثیر، علی بن ابی الکرّم شیبانی، ۱۹۶۵م، الکامل فی التاریخ، بیروت: دار صادر.

۴. برادبری، تراویس؛ گریوز، جین، ۱۳۸۶ش، هوش هیجانی: مهارت‌ها و آزمون‌ها. ترجمه: مهدی گنجی، چاپ دوم، تهران: سالوان.

۵. جعفری تبریزی، محمد تقی، ۱۳۷۸ش، ترجمه کامل نهج البلاغه، چاپ اول، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

۶. رایبیز، استیفن، ۱۳۸۲ش، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.

۷. ژایگر، رودلف، ۱۳۸۷ش، زندگی پرافتخار علی: خداوند علم و شمشیر، چاپ اول، تهران: نشر مجید.

۸. سبحانی نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علی رضا، ۱۳۸۷ش، هوش هیجانی و مدیریت در سازمان، چاپ اول، تهران: یسپرون.

۹. سبط ابن جوزی، شمس الدین، ۱۳۸۳ش، شرح حال و فضایل خاندان نبوت، ترجمه: محمد رضا عطایی، چاپ دوم، مشهد: آستان قدس رضوی.

۱۰. شریفی درآمدی، پرویز؛ آقاییار، سیروس، ۱۳۸۷ش، هوش هیجانی بهبود رابطه با خود و دیگران. چاپ اول، اصفهان: سپاهان.

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

۱۲. طالقانی، سیدمحمود، ۱۳۷۴ش، پرتوی از نهج البلاغه، چاپ دوم، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

۱۳. طبری، محمد بن جریر، ۱۹۶۷م، تاریخ الأمم والملوک، ج ۴، چاپ دوم، بیروت: دارالتراث.



۱۴. کاظمی، علی، ۱۳۸۱ش، *مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن*، تهران: نشر نیل.
۱۵. گلמן، دانیل، ۱۳۸۳ش، *هوش هیجانی: خودآگاهی هیجانی، خویشستن داری، هم‌دلی و یاری به دیگران*، ترجمه: نسرین پارسا، چاپ سوم، تهران: رشد.
۱۶. مفید «مُحمَّد بن مُحمَّد بن نَعمان»، ۱۴۱۳ق، *الجمل*، قم: کنگره شیخ مفید.
۱۷. مطهری، مرتضی، ۱۳۸۹ش، *جاذبه و دافعه علی (علیه السلام)*، چاپ اول، قم: آل طه.
۱۸. مکارم شیرازی، ناصر، ۱۳۷۵ش، *پیام امام امیرالمومنین (علیه السلام): شرح تازه و جامع بر نهج البلاغه*، ج ۲ و ۳، چاپ اول، تهران: دارالکتب الاسلامیه.

مقاله ها

۱۹. درگاهی، حسین و همکاران، ۱۳۸۷ش، مدیریت تعارض و راهبردهای آن، تهران: *مجله دانشکده پیرایشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران*، شماره ۱ و ۲، بهار، صص ۷۲-۶۳.
۲۰. رهنورد، فرج اله؛ جویبار، منوچهر، ۱۳۸۷ش، مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیریت: مطالعه موردی. *مجله پیام مدیریت*، شماره ۲۶، بهار، صص ۱۱۸-۱۰۱.
۲۱. قنبری، سیروس؛ کریمی، ایمان؛ نوروزی، فاطمه، ۱۳۹۰ش، هوش هیجانی در آیینة آموزه‌های نهج البلاغه. همدان: *اولین همایش ملی نهج البلاغه و علوم انسانی دانشگاه بوعلی سینا*، صص ۱۶۰۱-۱۵۷۲.

