

A Strategic Framework for Resolving Destructive Conflicts in Organizations with an Islamic-Jihadism Approach

Abstract

The aim of this research is to provide a strategic framework for resolving destructive conflicts in organizations with an Islamic-jihadi approach. This qualitative and case study was conducted with the participation of managers of government organizations in the country. Purposeful sampling was carried out using the theoretical saturation technique, and 10 key informants were selected and interviewed to identify the aforementioned framework. Data were collected through semi-structured interviews and document study, and the validity and reliability of the research were ensured using the Lincoln and Guba assessment method. The research model was designed based on the Strauss and Corbin model. In this model, four main categories were identified as causal conditions, including the gap between Islamic values and imported values, the lack of a culture of Islamic dialogue and clarification of intentions, the dominance of individual interests over collective interests, and the distance from the jihadi and ethical management model. Also, effective contextual conditions were determined, including a hierarchical structure without participation, weakness in setting fair policies, unfair distribution of resources, diversity without Islamic cultural facilitation, and external pressure without a value approach. Three main categories of ethical and Islamic leadership, communications based on Islamic courtesy and fairness, and beliefs that are consistent or inconsistent with Islamic principles were introduced as intervening factors. The central category of the research is the innovative design of organizational conflict resolution with an Islamic approach and the institutionalization of Islamic cultural values. Key approaches include strengthening value foundations before conflict, active and ethical intervention during conflict, and rebuilding relationships and structures after conflict. Key outcomes of the designed framework include improved productivity based on work ethics, ethical relationships, organizational cohesion, intra-organizational peace based on spirituality, and the moral and social credibility of the organization.

Keywords: Strategy, Resolving Destructive Conflicts, Islamic-Jihadism

Introduction

Cultural values are shared beliefs, attitudes, and behaviors that shape the overall atmosphere and work environment in an organization. These values can affect all aspects of organizational performance, from employee motivation and productivity to interpersonal interactions and customer interactions. Some of these values include teamwork and collaboration, honesty, innovation, diversity, respect, and empathy. In today's increasingly culturally diverse work environments, the ability to manage cross-cultural conflicts has become particularly important for managers and employees.

In this regard, it is essential for managers and employees to develop the skills of recognizing cultural differences and adapting their communication and value styles to environmental conditions. Recent research in the field of conflict management emphasizes that in cross-cultural environments, adapting communication styles to the cultural characteristics of the other party is a vital factor in resolving organizational conflicts.

Organizations, especially government institutions or those founded on Islamic values, need a new and efficient framework for resolving conflicts that not only threaten organizational goals, but can also lead to disputes at the individual, group, and structural levels. In such organizations, the integration of jihadi management and Islamic cultural values can be an effective strategy for managing conflicts.

Increasing interorganizational interactions and globalization, while providing platforms for innovation and effective decision-making, have also increased the likelihood of misunderstandings, misperceptions, and reduced productivity. Therefore, identifying sources of conflict in organizations, especially in diverse cultural contexts, is of dual importance. An effective manager in dynamic and multicultural environments must employ four key skills to maintain balance in the level of organizational conflict: first, the ability to accurately identify sources of conflict in the organization; second, a deep understanding of the impact of organizational and cultural differences on the formation and escalation of conflicts; Third, the ability to select and apply appropriate conflict management strategies, taking into account cultural contexts and individual priorities; and fourth, the skill in resolving personal conflicts in a way that not only resolves the underlying issues but also does not damage the relationships between the parties. In light of these considerations, a significant gap is observed in the scientific literature regarding the development of a model based on Islamic cultural values to resolve destructive organizational conflicts. Therefore, the main goal of this research is to design an innovative and localized framework for conflict management in organizations based on Islamic cultural principles and values; a framework that can enhance organizational effectiveness and efficiency, as well as internal cohesion, healthy interactions, and interpersonal harmony.

Research Method

The present research method is qualitative and, given the lack of a previous model, the researcher systematically sought to discover the model with a data-based approach and the data-driven theorizing method of Strauss and Corbin (1990). The participants of this research are managers of government organizations in the country who were selected with specific criteria. These criteria include having relevant management expertise and experience, familiarity with the policy-making processes in the organization, access to key information, and the ability to provide in-depth analyses about controlling organizational conflicts, as well as the diversity of job and organizational positions to create diverse perspectives. Sampling was conducted using a purposive method and

theoretical saturation technique, and 10 key informants were selected to identify the framework of cultural values in resolving destructive organizational conflicts, and semi-structured interviews and focus groups were conducted with them. Document study was also used as a source of complementary data. To ensure the validity and reliability of the research, the Lincoln and Guba evaluation method was used, which includes four criteria of validity (credibility), transferability, reliability, and confirmability. Validity was increased by confirming the questions by supervisors and consultants, transferability was ensured by reviewing the findings by independent experts, reliability was achieved by accurately recording details and notes, and confirmability was achieved by fully recording the research stages and documenting them. To measure the reliability of qualitative data, the "test-retest reliability" method was used; in this method, several sample interviews were coded and compared at two different times to measure the consistency of data classification. The test-retest reliability index of this study was about 96 to 98 percent, which indicates acceptable coding stability. Finally, data analysis was performed using the Strauss and Corbin Foundation data analysis method, and the required information was collected at the appointed time for conducting interviews after gaining the cooperation and trust of key managers.

Findings

In this study, the gap between Islamic values and imported values, the lack of a culture of Islamic dialogue and clarification of intentions, the dominance of individual interests over collective interests in conflict with Islamic teachings, the distance from the jihadi and ethics-based management model as causal conditions, a hierarchical structure without participation, weakness in regulating fair and ethics-based policies, unfair distribution of resources, diversity without Islamic cultural facilitation, and external pressure without a value approach as effective background conditions, three main categories including ethics-based and Islamic leadership, communications based on Islamic politeness and fairness, and beliefs that are consistent or inconsistent with Islamic principles have been identified as intervening factors. The central category of this study is "Innovative design of organizational conflict resolution with an Islamic approach and institutionalization of Islamic cultural values in the organization". In this study, strengthening value foundations before conflict, proactive and ethical intervention during conflict, and rebuilding relationships and structures after conflict are considered as key approaches to managing and resolving destructive conflicts with an emphasis on Islamic cultural values. Considering the open and axial coding process, five categories of key outcomes for the designed framework have been extracted. These outcomes include improving productivity based on work ethics, ethical relationships and faithful interaction, intra-organizational cohesion based on shared values, intra-organizational peace based on spirituality, and the moral and social credibility of the organization.

Conclusion

Given the framework designed to resolve destructive conflicts with an emphasis on Islamic cultural values, a set of practical suggestions are presented to enhance the effectiveness of this framework in organizational contexts, which can be used as a roadmap for managers and policymakers.

First, it is necessary to redesign the organizational training system to strengthen conflict management skills based on Islamic teachings. Concepts such as faithful dialogue, reform of the inner self, shura, justice in behavior, and ethics in decision-making should be explained in the form of operational training programs for employees and managers. Intercultural training with an Islamic approach can also help reduce misunderstandings arising from cultural diversity and institutionalize a culture of ethical interaction.

At the same time, a review of management structures seems necessary. Authoritarian and control-oriented styles should be abandoned in favor of participatory and ethical leadership. Reforming decision-making processes to enhance transparency, accountability, and collective participation is an important step that can change the conflict resolution environment from unhealthy competition to purposeful cooperation. Establishing advisory systems and conflict resolution groups can provide a suitable platform for strengthening a culture of consultation and avoiding bias.

چارچوب راهبردی حل تعارضات مخرب در سازمان‌ها با رویکردی اسلامی-جهادی

چکیده

هدف این پژوهش، ارائه چارچوب راهبردی برای حل تعارضات مخرب در سازمان‌ها با رویکرد اسلامی-جهادی است. این مطالعه کیفی و موردی، با مشارکت مدیران سازمان‌های دولتی کشور انجام شده است. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با تکنیک اشباع نظری صورت گرفت و ۱۵ نفر از آگاهی‌دهندگان کلیدی برای شناسایی چارچوب مذکور انتخاب و مصاحبه شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مطالعه اسناد گردآوری شد و روایی و پایایی پژوهش با استفاده از روش ارزیابی لینکلن و گوبا تضمین گردید. مدل پژوهش بر اساس الگوی استراوس و کوربین طراحی شده است. در این مدل، چهار مقوله اصلی به عنوان شرایط علی شامل شکاف میان ارزش‌های اسلامی و ارزش‌های وارداتی، نبود فرهنگ گفت‌وگوی اسلامی و شفاف‌سازی نیت‌ها، غلبه منافع فردی بر مصالح جمعی و فاصله از الگوی مدیریت جهادی و اخلاق‌مدار شناسایی شدند. همچنین، شرایط زمینه‌ای مؤثر شامل ساختار سلسله‌مراتبی بدون مشارکت، ضعف در تنظیم سیاست‌های عادلانه، توزیع ناعادلانه منابع، تنوع بدون تسهیل‌گری فرهنگی اسلامی و فشار بیرونی بدون رویکرد ارزشی تعیین شدند. سه مقوله اصلی رهبری اخلاق‌محور و اسلامی، ارتباطات مبتنی بر ادب و انصاف اسلامی و باورهای همسو یا ناسازگار با اصول اسلامی به عنوان عوامل مداخله‌گر معرفی شدند. مقوله محوری پژوهش، طراحی نوآورانه حل تعارض سازمانی با رویکرد اسلامی و نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی اسلامی است. رویکردهای کلیدی شامل تقویت بنیان‌های ارزشی پیش از تعارض، مداخله فعال و اخلاق‌محور در زمان تعارض و بازسازی روابط و ساختارها پس از تعارض است. پیامدهای کلیدی چارچوب طراحی شده شامل بهبود بهره‌وری مبتنی بر اخلاق کاری، روابط اخلاق‌محور، انسجام سازمانی، آرامش درون‌سازمانی مبتنی بر معنویت و اعتبار اخلاقی و اجتماعی سازمان می‌باشد.

کلید واژگان: راهبرد، حل تعارضات مخرب، اسلامی-جهادی

مقدمه

در محیط رقابتی امروزی که سازمان ها به ادامه حیات و تحقق هرچه بیشتر اهداف خویش نیازمند می باشند و به تغییر بنیادی در بینش های حاکم بر سازمان می پردازند، قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند. ارزش های فرهنگی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان است (ئیک^۱، ۲۰۲۴).

و به طور کلی، تأثیر ارزش های فرهنگی مدرن با خواسته های آن برای خدمات عمومی با کیفیت، تنوع رو به رشد در نیروی کار، پیشرفت های سریع تعهد شناختی کارکنان، بی ثباتی سیاسی، و اصلاحات قانونی و غیره تقاضا برای تغییرات عمیق در مدیریت سازمان های عمومی را افزایش می دهد (وینتانی^۲، ۲۰۲۴). بنابراین ارزش های فرهنگی، باورها، هنجارها و انتظارات مشترکی هستند که رفتار را در یک سازمان هدایت می کنند. این ارزش ها می توانند نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر، نحوه برخورد آن ها با کارشان و نحوه واکنش آنها به تغییرات و چالش ها را شکل دهند (ئیک، ۲۰۲۴). برخی از ارزش های فرهنگی رایج در سازمان ها می توان به تعالی، نوآوری، همکاری و چابکی اشاره کرد (داریانتو^۳، ۲۰۲۴).

اجرای ارزش های فرهنگی سازمانی نیازمند تلاش مستمر و متمرکز از سوی رهبری و کارکنان است. رهبران باید رفتارها و ارزش های مورد نظر را الگوبرداری کنند و راهنمایی ها و جهت گیری های روشنی را به کارکنان ارائه دهند. همچنین باید به کارکنان فرصت داد تا از طریق آموزش ها، کارگاه ها و شناخت رفتارهای مثال زدنی درگیر این ارزش ها شوند.

^۱ Ek,

^۲ Vientiany,

^۳ Daryanto

تشریفات سازمانی مانند فعالیت های تیم سازی، مراسم تقدیر و کمپین های ارتباطی نیز می توانند ارزش های فرهنگی را تقویت کنند (سیدیکوا^۱، ۲۰۲۴)

یکی دیگر از جنبه های مهم اجرای ارزش های فرهنگی، اطمینان از همسویی آنها با استراتژی و مأموریت کلی سازمان است (بسلی^۲، ۲۰۲۴).

بنابراین یک فرهنگ قوی الگوهای تصمیم سازمان را شکل می دهد، اقدامات را هدایت می کند و رفتار فردی همه اعضا را هدایت می کند. در بدیهی ترین شکل آن، این است: «شیوه ای که ما در اینجا کارها را برای موفقیت انجام می دهیم». در شکل کمتر قابل مشاهده اش، شامل باورهای مشترک، هنجارها، نمادها، ارزش ها، نگرش هایی است که در تمام بخش های سازمان نفوذ می کند. این الگوهای پایدار به ایجاد ثبات، یک مزیت مهم برای سازمان کمک می کند. اما، یک فرهنگ قوی همچنین می تواند موانعی را برای دستیابی به نتایج مورد نیاز برای رقابتی ماندن ایجاد کند. فرهنگ نیرومند است می تواند استراتژی یک سازمان (یا پروژه) را مسدود کند یا آن را کاتالیز کند (بوت^۳، ۲۰۲۴).

رهبرانی که فاقد آگاهی فرهنگی هستند، می توانند توسط ارزش ها و باورهای فرهنگ سازمان پایه محدود و ناتوان شوند. آنها می توانند در درک و سازگاری با هنجارها و رفتارهای مختلف در سراسر سازمان مشکل داشته باشند. و باعث به وجود آمدن تعارضات مخرب سازمانی شوند (کرمیلا^۴، ۲۰۲۴)

شناسایی، مدیریت و آموزش فرهنگ سازمانی به مدیران کمک می کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده نموده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی نمایند. متأسفانه در سازمان ها، شناخت، آموزش و مدیریت فرهنگ سازمانی به عنوان مهم ترین وظیفه مدیران مورد توجه نیست. در حالی که فرهنگ سازمانی بر روی تمام جنبه های سازمان تأثیر می گذارد و در هر سازمانی پدیده ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست (وینتانی، ۲۰۲۴).

در سال های اخیر، افزایش سریع روند ادغام و اکتساب ها باعث تغییر روش ترکیب کسب و کارها شده است. هدف ادغام ها از ترکیب فرهنگ ها به سمت تامین اهداف و مقاصد سازمانی خاص تغییر کرده است. برخی از کارشناسان معتقدند که در صورت داشتن الگو، طرح و دستور کار مناسب حین ادغام فرهنگ سازمانی، سازمان به صورت طبیعی رشد خواهد کرد (سیدیکوا، ۲۰۲۴). همچنین با توجه به اهمیت روابط فردی و گروهی در سازمان، مطالعه عواملی که می توانند بر این روابط اثرات منفی و یا مثبت داشته باشند برای مدیران سازمان ها و محققان مهم و با اهمیت می باشد. یکی از عواملی که می تواند بر روابط درون سازمان اعم از فردی، گروهی یا سازمانی اثر منفی داشته باشد، تعارض در سازمان می باشد. تعارض در سازمان بخشی از زندگی انسانی است، زیرا پدیده ای شایع است که افراد می توانند آن را در محیط ها و شرایط مختلف تجربه کنند (داریانتو، ۲۰۲۴). از آن جا که عضویت موضوعی محوری در حس تعلق به گروه های انسانی است،

^۱ Sidikova,

^۲ Besley

^۳ Butt

^۴ Karmila,

تعارض در سازمان می‌تواند حس افراد را نسبت به خودشان به عنوان عضوی از جامعه انسانی مختل کند. همانطور که در بسیاری از تمدن‌های اولیه تبعید با مرگ برابر دانسته می‌شد، طرد شدن ممکن است به عنوان خروج از گروه‌های انسانی و قطع ارتباط اولیه با آن‌ها تعبیر شود (تودورووا^۱، ۲۰۲۴).

تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی مختلفی از آن استفاده می‌شود. روانشناسان بیشتر به جنبه روانشناختی آن، یعنی تضادهای درونی و جامعه‌شناسان بیشتر به جنبه اجتماعی تعارض، یعنی تضادهای میان افراد و گروه‌ها پرداخته‌اند. در این میان پژوهشگران و نظریه پردازان علوم رفتاری و مدیریت، به اقتضای مباحث خود، هر دو بعد را مبنای مطالعات خود قرار داده‌اند (میری، ۱۴۰۰).

تعارض به عدم توافق، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد. تعارض سازمانی، جزء عادی و طبیعی در زندگی روزمره ماست. تعارض، زمانی به وجود می‌آید که بین نیازهای فرد و سازمان، هماهنگی و همخوانی نباشد. تعارض امری اجتناب ناپذیر است و به دلیل اهداف و عقاید متفاوت به وجود می‌آید و می‌بایست آن را هدایت کرد و به حداقل رساند (ملین^۲، ۲۰۲۳). تعارض سازمانی، بخشی اساسی و فراگیر زندگی سازمانی ماست. در واقع، با توجه به حرکت سازمان‌ها به سوی تنوع نیروی کاری، همراه با جهانی شدن و تجربه مشترک رویدادهای سازمانی و انسانی، دانش تخصصی مدیران از مدیریت تعارض سازمانی اجتناب ناپذیر می‌نماید (مینوف^۳، ۲۰۲۳). توانایی مهار کردن تعارض بی تردید از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که افراد به آن نیاز دارند. سازمان‌هایی که در آن تعارض کمتری وجود دارد، عموماً در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند. اعضای این سازمان‌ها یا آنقدر متجانس‌اند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط متغیر محیطی آمادگی کمی دارند، یا چنان از وضع موجود راضی‌اند که تصور می‌کنند نیازی به بهبود وضع موجود ندارند (ایمان، ۲۰۲۳).

تعارضات مخرب سازمانی هم از نظر بهره‌وری و هم از نظر روحی می‌تواند برای سازمان بسیار مضر باشد. یکی از تعارض‌های مخرب سازمانی خصومت شخصی می‌باشد که هنگامی که افراد در سازمان نسبت به یکدیگر دشمنی شخصی ایجاد می‌کنند، ممکن است بر خلاف منافع یکدیگر عمل کنند و تنش و اختلال در عملکرد ایجاد کنند (اول‌الدین^۴، ۲۰۲۳).

یکی دیگر از تعارضات مخرب سازمانی مبارزات سیاسی در سازمان است وقتی افراد یا گروه‌های درون سازمان برای قدرت، نفوذ یا منابع با هم رقابت می‌کنند، می‌تواند منجر به درگیری‌های مخرب شود. و از عوامل تعارضات مخرب سازمانی خرابی ارتباطات است سوء تفاهم یا تفسیر نادرست می‌تواند منجر به درگیری شود، به خصوص اگر کارکنان به طور موثر یا شفاف ارتباط برقرار نکنند (رویدیاتی^۵، ۲۰۲۲).

رابینز معتقد است عدم اعتماد به مهارت‌های شخصی برای برخورد با تنش و احساسی بودن محیط بیشتر تعارضات بین فردی، این دوگانگی را تشدید می‌کند. برای یک شخص آموزش ندیده و بی تجربه پرهیز از وضعیت‌های تهدید کننده،

^۱ Todorova

^۲ Melin

^۳ Minov

^۴ Awalluddin,

^۵ Roedyati

امری طبیعی است و عموماً تأیید این مدعاست که تعارض، سخت‌ترین آزمون از مهارت‌های ارتباطی یک مدیر است (شیو،^۱ ۲۰۲۴).

همچنین تعارض در سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد امری طبیعی است، آن‌چه که مهم است شناسایی و مدیریت منابع تعارض سازمانی است. بدین خاطر ضرورت دارد که از دیدگاه‌های مختلفی، منابع تعارض سازمانی به منظور مدیریت اثرگذار برای ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانی مورد تجزیه و تحلیل عمیق قرار بگیرد (مینوف،^۲ ۲۰۲۳).

ارزش‌های فرهنگی، باورها، نگرش‌ها و رفتارهای مشترکی هستند که جو کلی و محیط کار را در یک سازمان شکل می‌دهند. این ارزش‌ها می‌توانند بر تمامی ابعاد عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشند؛ از انگیزه و بهره‌وری کارکنان گرفته تا نحوه تعاملات بین‌فردی و مواجهه با مشتریان. برخی از این ارزش‌ها شامل همکاری و کار تیمی، صداقت، نوآوری، تنوع‌پذیری، احترام و همدلی است. در جوامع کاری امروزی که روز به روز از نظر فرهنگی متنوع‌تر می‌شوند، توانایی مدیریت تعارضات بین فرهنگی، برای مدیران و کارکنان اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است.

در این راستا، برای مدیران و کارکنان ضروری است که مهارت تشخیص تفاوت‌های فرهنگی و انطباق سبک‌های ارتباطی و ارزشی خود با شرایط محیطی را توسعه دهند. پژوهش‌های اخیر در حوزه مدیریت تعارض تأکید می‌کنند که در محیط‌های بین فرهنگی، تطبیق سبک‌های ارتباطی با ویژگی‌های فرهنگی طرف مقابل، عاملی حیاتی در حل تعارضات سازمانی به‌شمار می‌رود.

سازمان‌ها، به‌ویژه نهادهای دولتی یا آن‌هایی که بر اساس مبانی ارزشی اسلامی تأسیس شده‌اند، نیازمند چارچوبی نوین و کارآمد برای حل تعارضاتی هستند که نه تنها اهداف سازمانی را تهدید می‌کند، بلکه می‌تواند به بروز اختلافات در سطوح فردی، گروهی و ساختاری منجر شود. در چنین سازمان‌هایی، تلفیق مدیریت جهادی و ارزش‌های فرهنگی اسلامی می‌تواند راهبردی مؤثر برای مدیریت تعارضات باشد.

افزایش تعاملات بین سازمانی و جهانی‌شدن، ضمن فراهم کردن بسترهای نوآوری و تصمیم‌گیری مؤثر، احتمال بروز سوء تفاهم، سوء برداشت و کاهش بهره‌وری را نیز افزایش داده است. بنابراین، شناسایی منابع تعارض در سازمان‌ها، به‌ویژه در بسترهای فرهنگی متنوع، اهمیتی مضاعف دارد. یک مدیر اثربخش در محیط‌های پویا و چندفرهنگی باید چهار مهارت کلیدی را برای حفظ تعادل در سطح تعارض سازمانی به کار گیرد؛ نخست، توانایی شناسایی دقیق منابع ایجادکننده تعارض در سازمان؛ دوم، درک عمیق از تأثیر تفاوت‌های سازمانی و فرهنگی بر شکل‌گیری و تشدید تعارضات؛ سوم، توانایی انتخاب و به کارگیری راهبردهای مناسب مدیریت تعارض با در نظر گرفتن زمینه‌های فرهنگی و اولویت‌های فردی؛ و چهارم، مهارت در حل تعارضات شخصی به گونه‌ای که نه تنها مسائل اساسی برطرف شوند، بلکه روابط بین طرفین نیز دچار آسیب نگردد.

در پرتو این ملاحظات، خلأ چشمگیری در ادبیات علمی پیرامون تدوین الگویی مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی اسلامی برای حل تعارضات مخرب سازمانی مشاهده می‌شود. از این‌رو، هدف اصلی این تحقیق، طراحی چارچوبی نوآورانه و

^۱ Xiu,

^۲ Minov

بومی‌سازی شده برای مدیریت تعارض در سازمان‌ها با تکیه بر اصول و ارزش‌های فرهنگی اسلامی است؛ چارچوبی که بتواند ضمن ارتقای اثربخشی و کارآمدی سازمان، انسجام درونی، تعاملات سالم و هماهنگی بین‌فردی را نیز تقویت نماید.

مبانی نظری:

تعارضات سازمانی به عنوان بخشی طبیعی و اجتناب‌ناپذیر از زندگی سازمانی مطرح می‌شوند و می‌توانند به عنوان پدیده‌ای مثبت یا منفی شناخته شوند. زمانی که این تعارضات به صورت سازنده مدیریت شوند، می‌توانند به بهبود خلاقیت، همکاری و نوآوری در سازمان منجر شوند. اما در مقابل، تعارضات مخرب می‌توانند نتایج زیانباری مانند کاهش رضایت کارکنان، افزایش استرس، کاهش بهره‌وری و حتی تخریب فرهنگ سازمانی را به همراه داشته باشند. در این میان، ارزش‌های فرهنگی به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای مدیریت و حل این تعارضات نقش حیاتی دارند (ملین^۱، ۲۰۲۳).

ارزش‌های فرهنگی و نقش آن‌ها در سازمان‌ها

ارزش‌های فرهنگی مجموعه‌ای از باورها، هنجارها و نگرش‌هایی هستند که در میان اعضای یک جامعه یا سازمان مشترک بوده و رفتار و تعاملات آن‌ها را هدایت می‌کنند. این ارزش‌ها می‌توانند به عنوان زیربنای روابط انسانی و سازمانی عمل کنند و از طریق ایجاد یک فضای مشترک، به کاهش سوء تفاهم‌ها و تنش‌ها در محیط کار کمک کنند. ارزش‌های فرهنگی می‌توانند در سطوح مختلف، از جمله در ارتباطات فردی، گروهی و سازمانی، تأثیر بسزایی بر نحوه مدیریت تعارضات داشته باشند (ویتناتی، ۲۰۲۴).

تعریف تعارضات مخرب سازمانی

تعارضات مخرب سازمانی به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن، اختلافات میان افراد یا گروه‌ها به جای ایجاد راه‌حل‌های مثبت، باعث افزایش تنش‌ها، دشمنی‌ها و کاهش کارایی سازمان می‌شود. این نوع تعارضات اغلب با عواملی مانند سوء تفاهم‌های ارتباطی، رقابت ناسالم، عدم شفافیت در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، و عدم انطباق ارزش‌ها همراه است. مدیریت این نوع تعارضات به ابزارها و استراتژی‌هایی نیاز دارد که بتوانند به جای تشدید مشکل، به حل آن کمک کنند (ایمان، ۲۰۲۳).

نقش ارزش‌های فرهنگی اسلامی در حل تعارضات مخرب

در سازمان‌هایی که بر پایه اصول اسلامی اداره می‌شوند، ارزش‌های فرهنگی اسلامی می‌توانند نقش کلیدی و سازنده‌ای در حل تعارضات مخرب ایفا کنند. این ارزش‌ها مانند عدالت، مشورت، صداقت، گذشت، رعایت حقوق دیگران و حفظ کرامت انسانی، بنیانی اخلاقی و معنوی فراهم می‌آورند که نه تنها از بروز تعارض جلوگیری می‌کند، بلکه به حل ریشه‌ای و عادلانه آن نیز کمک می‌نماید. عدالت به عنوان یکی از اصول محوری در اسلام، مدیران را ملزم می‌کند که در مواجهه با تعارضات، جانب‌داری نکنند و تصمیماتی اتخاذ کنند که منافع جمعی را در نظر گیرد. همچنین آموزه‌هایی مانند امر به معروف و نهی از منکر می‌تواند افراد را به اصلاح رفتارهای ناهنجار در سازمان ترغیب کرده و تعارضات بالقوه را پیش از تبدیل شدن به بحران کنترل نماید (ساعی، ۱۳۹۷).

علاوه بر این، فرهنگ اسلامی بر اصل "اصلاح ذات البین" تأکید دارد؛ یعنی برقراری صلح و تفاهم میان افراد، حتی اگر مستلزم گذشت و ایثار باشد. از منظر اسلامی، حفظ انسجام اجتماعی و روابط انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است، و این دیدگاه می‌تواند در سازمان‌ها به عنوان راهبردی برای حل تعارضات شخصی و گروهی مورد استفاده قرار گیرد. روایات متعدد از پیامبر اسلام (ص) و ائمه معصومین (ع) نیز به ترویج روحیه تساهل، تفاهم و همدلی در روابط بین افراد تأکید دارند که می‌تواند مبنای نظری محکمی برای طراحی الگوهای حل تعارض سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی فراهم کند (نصراللهی و همکاران، ۱۳۹۹).

در چنین چارچوبی، تعارض نه تنها تهدیدی برای سازمان تلقی نمی‌شود، بلکه فرصتی برای رشد اخلاقی، ارتقاء فرهنگ گفت‌وگو، و توسعه روحیه مشارکت‌جویانه خواهد بود. به‌ویژه در سازمان‌هایی که با تنوع فرهنگی و ارزشی روبه‌رو هستند، بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی می‌تواند به عنوان نقطه مشترک ارزشی در میان کارکنان، موجب کاهش سوء تفاهم‌ها و افزایش انسجام داخلی شود. به این ترتیب، ارزش‌های فرهنگی اسلامی نه فقط یک پشتوانه اعتقادی، بلکه ابزاری کارآمد در مدیریت تعارضات مخرب سازمانی محسوب می‌شوند.

چارچوب‌های نظری مرتبط

تئوری‌های مختلفی در زمینه نقش ارزش‌های فرهنگی در مدیریت تعارضات سازمانی وجود دارند. برخی از این تئوری‌ها عبارت‌اند از:

تئوری هافستد^۱: این تئوری بر تأثیر ابعاد فرهنگی مانند فردگرایی/جمع‌گرایی، فاصله قدرت و اجتناب از عدم قطعیت بر رفتارهای سازمانی تأکید دارد (سایکور، ۲۰۲۰).

تئوری تعاملات نمادین: این تئوری نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی می‌توانند به عنوان ابزارهایی برای تفسیر و مدیریت تعاملات انسانی در سازمان‌ها عمل کنند (اول الدین، ۲۰۲۳).

تئوری تعارض سازنده: این تئوری بیان می‌کند که تعارضات می‌توانند زمانی سازنده باشند که ارزش‌های فرهنگی مشترک، به عنوان چارچوبی برای مدیریت آن‌ها مورد استفاده قرار گیرند (رویدیاتی، ۲۰۲۲).

بنابراین ارزش‌های فرهنگی می‌توانند نقش کلیدی در حل تعارضات مخرب سازمانی ایفا کنند. این ارزش‌ها با ایجاد بستری برای درک متقابل، تقویت اخلاقیات سازمانی و ترویج همکاری و مشارکت، به کاهش تنش‌ها و افزایش بهره‌وری در سازمان کمک می‌کنند. از این رو، سازمان‌ها باید در تدوین استراتژی‌های خود برای مدیریت تعارضات، به نقش ارزش‌های فرهنگی توجه ویژه‌ای داشته باشند و آن‌ها را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی خود نهادینه کنند (بسلی، ۲۰۲۴).

پیشینه تجربی پژوهش:

موضوع تحقیق در تعدادی از پژوهش‌های داخلی و خارجی بررسی شده است. در جدول ۱، پیشینه تحقیقات داخلی و تحقیقات خارجی بررسی شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیقات تجربی

نویسنده	عنوان	نتایج
---------	-------	-------

برزگر (۱۴۰۳)	ارائه مدل پیش بینی فرسودگی شغلی بر اساس رفتارهای سریالی مخرب و تعارض سازمانی با توجه به نقش میانجی التزام شغلی	نتایج نشان داد که بین رفتارهای سریالی مخرب و فرسودگی شغلی معلمان رابطه مستقیم، بین تعارض سازمانی و فرسودگی شغلی رابطه مستقیم، بین رفتارهای سریالی مخرب و التزام شغلی معلمان رابطه معکوس، بین تعارض سازمانی و التزام شغلی معلمان رابطه معکوس و در نهایت بین التزام شغلی و فرسودگی شغلی معلمان رابطه معکوس وجود دارد. همچنین التزام شغلی در رابطه بین رفتارهای سریالی مخرب و فرسودگی شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان دهلران نقش میانجی دارد و التزام شغلی در رابطه بین تعارض سازمانی و فرسودگی شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان دهلران نقش میانجی دارد. در نهایت نتایج نشان داد که فرسودگی شغلی بر اساس رفتارهای سریالی مخرب و تعارض سازمانی با توجه به نقش میانجی التزام شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان دهلران قابل پیش بینی است.
جعفری (۱۴۰۳)	بررسی نقش مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی	یافته ها حاکی از آن است که تمامی استراتژی های موثر مدیریت تعارض شامل استراتژی رقابت، استراتژی همکاری، استراتژی اجتناب و استراتژی سازش و مصالحه بر تغییر رفتار سازمانی تاثیر دارد. علاوه بر این، استراتژی همکاری مهم ترین استراتژی موثر مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی است.
چئونگ ^۱ (۲۰۲۴)	آزمایش رابطه بین سیاست سازمانی درک شده و عملکرد سازمانی: تعارض وظیفه و رابطه به عنوان میانجی در سازمان عمومی	به این نتیجه رسید که سیاست سازمانی ادراک شده بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم و همچنین تأثیر غیرمستقیم آن بر عملکرد را از طریق تأثیر آن بر دو عامل میانجی، تعارض وظیفه و تعارض روابط دارد.
آچی ^۲ (۲۰۲۴)	استراتژی های مدیریت تعارض و عملکرد سازمانی شرکت های نفت و گاز	یافته ها نشان می دهد که تعارض درون فردی تا حدی میانجی رابطه بی ادبی-رفتار کاری انحرافی در محل کار است. علاوه بر این، نویسندگان دریافتند که اثرات مضر بی ادبی در محل کار بر رفتار انحرافی کاری کارکنان در حضور جو سازمانی به عنوان یک منبع کاهش می یابد. نتایج، پیامدهای سودمند جو سازمانی بر رفتار کاری کارکنان را با کاهش بی ادبی در محل کار و کاهش رفتارهای انحرافی کاری آنها روشن می کند.
اسکایول نیلسون ^۳ (۲۰۲۴)	نقش حمایت سازمانی درک شده برای توانایی پرستاران برای رسیدگی و حل تعارضات ارزش اخلاقی: مطالعه روش های ترکیبی	یافته های پژوهش نشان داد که جو حمایت سازمانی درک شده، توانمندساز و به امنیت نقش کمک کننده دارد. همچنین به طور آینده نگر فراوانی تعارض های ارزشی اخلاقی را کاهش داد، اما ناراحتی اخلاقی را در هنگام وقوع تعارض کاهش پیدا می کند. بنابراین تسهیل توسعه حمایت سازمانی ادراک شده در میان

^۱ Cheong,

^۲ Achi,

^۳ Skyvell Nilsson,

پرستاران و همچنین کاهش وقوع تضادهای ارزشی اخلاقی که پرستاران قادر به حل آن نیستند، مهم است.		
نتایج نشان داد که اعتماد سازمانی و رهبری توانمند بر واریانس ایمنی روانشناختی کارکنان را به خود اختصاص دادند. سه پیشینه (یعنی اعتماد سازمانی، توانمندسازی رهبری و امنیت روانی) ۲۰ درصد از واریانس را در تعارضات گروهی توضیح دادند. ایمنی روانشناختی رابطه بین اعتماد سازمانی و تعارض گروهی و رابطه بین رهبری توانمندسازی و تعارض گروهی را به طور معناداری و به طور کامل واسطه کرد. متخصصان منابع انسانی و توسعه سازمان می توانند با توسعه رهبران توانمند و ایجاد فرهنگ سازمانی قابل اعتمادتر به کارکنان کمک کنند تا از نظر روانی در سازمان احساس امنیت بیشتری کنند. هنگامی که کارکنان سطح بالایی از امنیت روانی را درک می کنند، احتمالاً تعارض کمتری را در تیم خود احساس می کنند.	تأثیر اعتماد سازمانی و رهبری توانمند بر تعارض گروهی: ایمنی روانی به عنوان یک میانجی	جو ۱ (۲۰۲۳)
نتایج نشان دهنده تأثیرات مثبت و منفی آماری معنی دار است، به عنوان مثال، فرهنگ قبیله تأثیر آماری مثبت و معناداری بر توسعه پایدار زنجیره های تأمین دارد. بیشترین ارتباط با هشتمین هدف توسعه پایدار توسط سازمان ملل (کار شایسته و رشد اقتصادی) نیز یافت شد که با سهم ۵۲.۹۹ درصد بالاترین اولویت این شرکت بود. با استفاده از مدل توسعه یافته که تأثیرات آماری مثبت و منفی مورد مطالعه را در نظر می گیرد، سهمی در توسعه نظریه به دست می آید.	تقویت عملیات عملکرد پایدار: موردی از فرهنگ سازمانی و تعهد هنجاری	لازر (۲۰۲۲)

روش پژوهش

روش پژوهش کیفی و روش آن، با توجه به اینکه از قبل الگویی وجود نداشته و پژوهشگر درصدد کشف این الگو با رویکرد داده بنیاد بر اساس روش نظری برخاسته از داده ها به شیوه سیستماتیک که به اشتراوس و کوربن (۱۹۹۰) می باشد. و مشارکت کنندگان مدیران سازمان های دولتی هستند. معیارهای اصلی انتخاب این افراد شامل موارد زیر بوده است:

تخصص و تجربه مدیریتی در حوزه سازمان: مشارکت کنندگان باید دارای سوابق مدیریتی مرتبط در سازمان های دولتی باشند.

آشنایی با سیاست گذاری های در سازمان: افرادی که در فرایندهای تصمیم گیری یا تدوین سیاست های سازمانی نقش داشته اند.

دسترسی به اطلاعات کلیدی و قدرت ارائه تحلیل های عمیق: مدیرانی که دارای بینش جامع نسبت به نحوه کنترل تعارضات سازمانی و چالش های موجود در این زمینه باشند.

تنوع موقعیت‌های شغلی و سازمانی: انتخاب مدیران از نهادهای مختلف برای دستیابی به دیدگاه‌های متنوع. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهندگان کلیدی (شامل ۱۵ نفر) برای شناسایی چارچوب ارزش‌های فرهنگی برای حل تعارضات مخرب سازمانی انتخاب شده‌اند و با آنها مصاحبه به عمل آمده است. ابزار مورد استفاده برای شناسایی عوامل ارزش‌های فرهنگی برای حل تعارضات مخرب سازمانی، مصاحبه نیمه ساختمند (با گروه‌های کانونی) و مطالعه اسناد بوده است. برای تأمین روایی و پایایی مطالعه از روش ارزیابی لاینوکلن و گوبا استفاده شد. بدین منظور چهار معیار بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد و برای دستیابی به هریک از این معیارهای، اقدامات زیر انجام گرفت:

اعتبارپذیری: معادل روایی در پژوهش‌های کمی است. بدین منظور، پرسش‌ها را اساتید راهنما و مشاور تأیید کردند که میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است. انتقال‌پذیری: جایگزین اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی است. برای این منظور یافته‌های پژوهشی توسط دو متخصص اقتصادی که در پژوهش مشارکت نداشتند، مورد بررسی قرار گرفتند. اطمینان‌پذیری: معادل پایایی در پژوهش کمی است و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شد.

تأییدپذیری: به معنای پرهیز از سوگیری است. بدین منظور تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شده و همه مستندات به صورت پیوست در اختیار و تأیید اساتید قرار گرفته است (استراس و همکاران، ۱۹۹۸). برای اخذ مجوز مورد نیاز برای انجام دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب‌نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان رای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، با روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است (استراس و کوربین، ۱۹۹۸).

همچنین برای سنجش پایایی داده‌های کیفی در این پژوهش از روش "پایایی بازآزمون" استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. شاخص پیشنهادی زیر را برای محاسبه پایایی بازآزمون بین کدگذاری‌های پژوهشگر در دو فاصله زمانی پیشنهاد داده است.

$$\text{درصد توافقات} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

تعداد توافقات * ۱۰۰٪ = در صد توافقات

پژوهشگر در حین انجام این پژوهش و در جریان کدگذاری مصاحبه ها چند مصاحبه را به عنوان نمونه در یک فاصله ۸ روزه مورد کدگذاری مجدد قرار داد. با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از آن مصاحبه ها و کدهای مجدد آنها جدول زیر به دست آمده است.

جدول ۲: پایایی بازآزمون در بخش کیفی تحقیق

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	اول	۱۰۹	۴۳	۲۴	٪۷۸/۸
۲	چهارم	۹۹	۳۸	۱۹	٪۷۶/۷
۳	یازدهم	۸۰	۳۰	۱۳	٪۷۵/۱
کل		۲۶۰	۱۱۰	۵۷	٪۸۴/۶

برای اخذ مجوز مورد نیاز برای انجام دادن مصاحبه با افراد کانونی، اقداماتی صورت گرفت که در این بخش پس از جلب همکاری صاحب نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان رای دادن اطلاعات لازم، در زمان مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شده است. تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه های انجام شده، با روش تحلیل داده بنیاد انجام گرفته است.

یافته های پژوهش

در این پژوهش، عواملی چون شکاف میان ارزش های اسلامی و ارزش های وارداتی، نبود فرهنگ گفت و گوی اسلامی و شفاف سازی نیت ها، غلبه منافع فردی بر مصالح جمعی در تعارض با آموزه های اسلامی، فاصله از الگوی مدیریت جهادی و اخلاق مدار به عنوان شرایط علی مؤثر در تثبیت نوآوری در حل تعارضات مخرب با رویکرد ارزشی اسلامی شناسایی شده اند. مقوله های مربوط به شرایط علی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: مقوله ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی

مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
شکاف میان ارزش های اسلامی و ارزش های وارداتی	تنوع فرهنگی و قومی؛ تعارض بین سنت اسلامی و مدرنیته غربی؛ تضاد ارزش های فردی با ارزش های اسلامی سازمان؛ ضعف در نهادهای سازی اصول اسلامی؛ نادیده گرفتن کرامت انسانی و عدالت
نبود فرهنگ گفت و گوی اسلامی و شفاف سازی نیت ها	ضعف در مهارت های گفت و گوی مؤمنانه؛ تفسیر نادرست پیام ها؛ فقدان صداقت و امانت در ارتباطات؛ نبود کانال های شفاف و اخلاق مدار؛ پنهان کاری در تضاد با اصل مشورت (شورا)
غلبه منافع فردی بر مصالح جمعی در تعارض با آموزه های اسلامی	رقابت برای منابع بدون رعایت انصاف؛ تضاد نقش ها به دلیل فقدان شایسته سالاری؛ قدرت طلبی و خودمحوری؛ غلبه دنیاگرایی بر مسئولیت پذیری؛ فقدان شفافیت و پاسخگویی (نقض اصل امانت)

شرایط علی

فاصله از الگوی مدیریت جهادی و اخلاق مدار	رهبری استبدادی در تضاد با اصل مشورت؛ جانبداری؛ بی عدالتی؛ تبعیض؛ نبود الگویی اخلاق محور برای حل تعارض؛ ضعف در تقوای مدیریتی؛ ناتوانی در اصلاح ذات البین
--	---

در این پژوهش، عواملی چون ساختار سلسله مراتبی بدون مشارکت، ضعف در تنظیم سیاست های عادلانه و اخلاق محور، توزیع ناعادلانه منابع، تنوع بدون تسهیل گری فرهنگی اسلامی و فشار بیرونی بدون رویکرد ارزشی به عنوان شرایط زمینه ای مؤثر در تثبیت نوآوری در حل تعارضات مخرب با رویکرد ارزشی اسلامی شناسایی شده اند.

جدول ۴: مقوله ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه ای

مقوله فرعی	مفاهیم اصلی	شرایط زمینه ای
ساختار سلسله مراتبی بدون مشارکت	تمرکز قدرت بدون مشورت؛ ضعف در اجرای شورا و شفاف سازی؛ عدم انعطاف پذیری در تصمیم گیری بر پایه انصاف؛ نبود فرهنگ گفت و گو و بازخورد؛ تعاملات رسمی خشک به جای روابط انسانی؛ حاکمیت رفتارهای غیر اخلاقی در هنجارهای سازمانی	
ضعف در تنظیم سیاست های عادلانه و اخلاق محور	نبود شفافیت و پاسخگویی (مغایر اصل امانت داری)؛ نبود سیستم پاداش دهی بر مبنای ارزش هایی چون اخلاص و همکاری؛ فقدان سیاست های صلح محور در حل تعارض؛ وجود تبعیض در استخدام یا ارتقا؛ بی توجهی به شایسته سالاری (اصل اسلامی کفایت)	
توزیع ناعادلانه منابع	کمبود فرصت های برابر برای رشد و آموزش؛ عدم رعایت عدالت در تخصیص منابع؛ محرومیت برخی کارکنان از زیرساخت ها؛ نبود حمایت برای رشد معنوی و شغلی کارکنان؛ فقدان ابزار تسهیل گر برای تعاملات انسانی و فرهنگی	
تنوع بدون تسهیل گری فرهنگی اسلامی	تضاد میان نسل ها در اولویت های ارزشی؛ وجود نگرش های سنتی متصلب یا غرب زده؛ کلیشه های جنسیتی خلاف کرامت انسانی؛ عدم آموزش تفاوت های فرهنگی از منظر اخلاق اسلامی؛ تأثیر مخرب شبکه های غیررسمی بی نظارتی	
فشار بیرونی بدون رویکرد ارزشی	تأثیر مخرب رسانه ها و شایعات سازمانی؛ تغییرات قوانین بدون لحاظ عدالت اجتماعی؛ رقابت بدون رعایت اخلاق اسلامی؛ اثرپذیری از فناوری های غربی بدون بومی سازی فرهنگی؛ نوسانات اقتصادی و تأثیر آن بر انسجام سازمانی	

در این پژوهش، سه مقوله اصلی شامل رهبری اخلاق محور و اسلامی، ارتباطات مبتنی بر ادب و انصاف اسلامی و باورهای همسو یا ناسازگار با اصول اسلامی به عنوان عوامل مداخله گر شناسایی شده اند. جدول زیر مقوله ها و مفاهیم مرتبط با این شرایط را نشان می دهد:

جدول ۵: مقوله ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله گر

شرایط مداخله گر	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
	رهبری اخلاق محور و اسلامی	سبک رهبری اقتدارگرا (ناسازگار با اصل مشورت در اسلام)؛ رهبری مشارکتی (هم راستا با اصل شورا)؛ شفافیت و پاسخگویی (اصل امانت داری)؛ مدیریت بحران با توکل و عقلانیت؛ انعطاف پذیری همراه با انصاف
	ارتباطات مبتنی بر ادب و انصاف اسلامی	شفافیت در بیان دیدگاه ها؛ وجود بازخورد سازنده و محترمانه؛ ساختارهای ارتباطی رسمی و غیررسمی با رعایت احترام متقابل؛ مهارت شنیدن فعال (در راستای درک نیت خیر)؛ استفاده هدفمند از رسانه ها برای تقویت انسجام

اولویت دادن به ارزش‌های مادی یا معنوی؛ نگرش مثبت یا منفی به تعارض) فرصت VS تهدید؛	باورهای همسو یا ناسازگار با اصول اسلامی
میزان تحمل ابهام و پذیرش تفاوت‌ها؛ الگوهای قدرت مبتنی بر عدالت یا سلطه؛ تعصبات فرهنگی، جنسیتی یا قومیتی مغایر با کرامت انسانی	

مقوله محوری این پژوهش طراحی نوآورانه حل تعارض سازمانی با رویکرد اسلامی و نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی اسلامی در سازمان در نظر گرفته شده است. جدول زیر، مقوله‌های فرعی و مفاهیم اصلی این محور را نشان می‌دهد:

جدول ۶: مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با مقوله محوری

مقوله محوری	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
	طراحی نوآورانه حل تعارض سازمانی با رویکرد اسلامی	مصالحه بر مبنای عدالت و گذشت؛ مذاکره همراه با نیت خیر و رعایت انصاف؛ تقویت اصل "اصلاح ذات‌البین"؛ آموزش مهارت‌های گفت‌وگوی اسلامی؛ تسهیل حل تعارضات بر مبنای اصول اخلاقی اسلامی
	نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی اسلامی در سازمان	تقویت روحیه شورا و مشورت؛ ترویج کرامت انسانی و احترام متقابل؛ تبیین جایگاه ارزش‌هایی چون صداقت، امانت‌داری، انصاف و شایسته‌سالاری در تصمیم‌گیری‌ها؛ ایجاد سازوکارهای بازخورد ارزشی؛ ارزیابی مستمر هم‌راستایی رفتارها با اصول اسلامی

در این پژوهش، تقویت بنیان‌های ارزشی پیش از بروز تعارض، مداخله فعال و اخلاق محور در زمان بروز تعارض و بازسازی روابط و ساختارهای پس از تعارض به عنوان رویکردهای کلیدی برای مدیریت و حل تعارضات مخرب با تأکید بر ارزش‌های فرهنگی اسلامی در نظر گرفته شده‌اند. جدول زیر مقوله‌ها و مفاهیم کلیدی مرتبط با این راهبردها را نشان می‌دهد:

جدول ۷: مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها

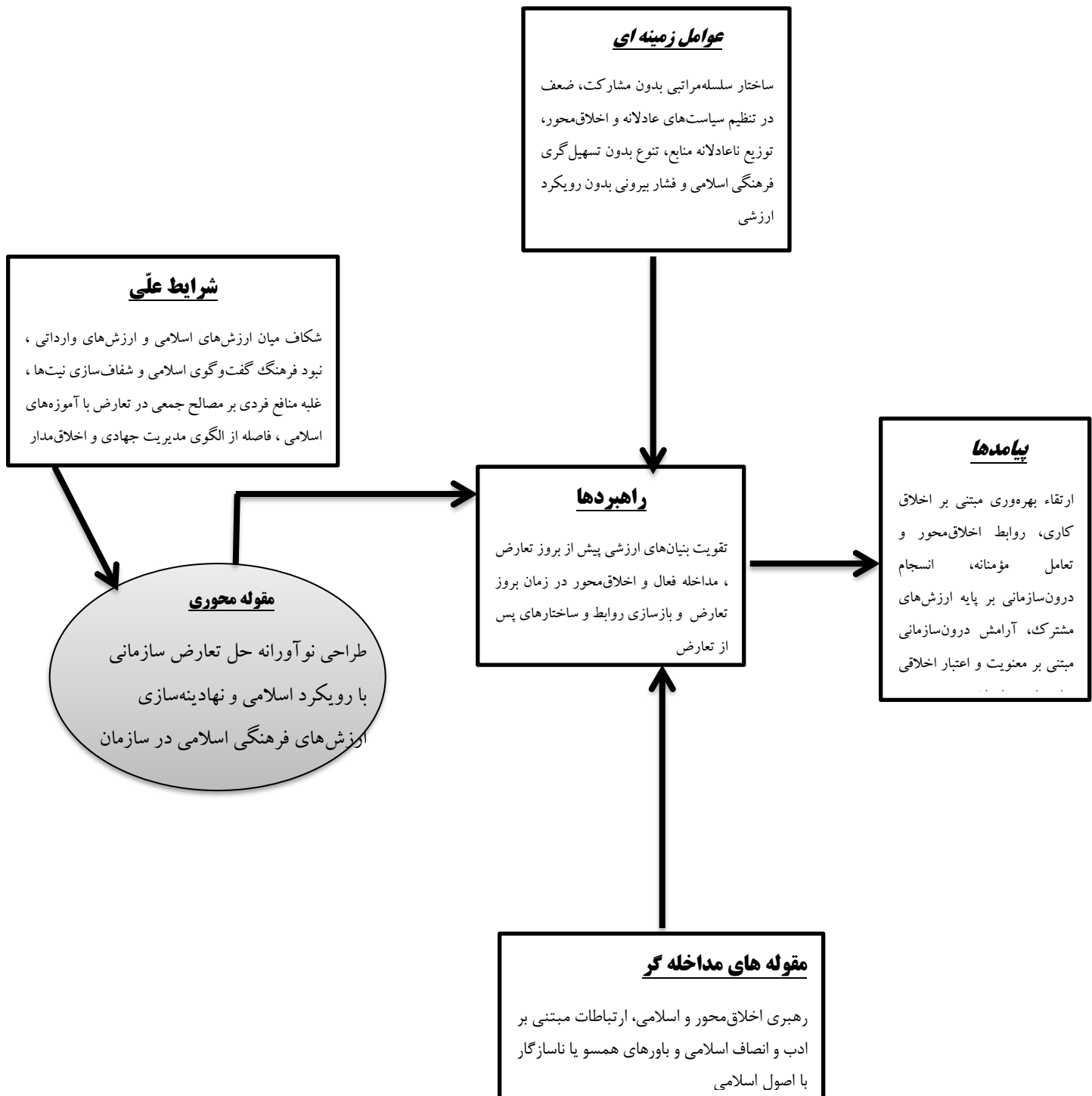
راهبردها	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
	تقویت بنیان‌های ارزشی پیش از بروز تعارض	آموزش مدیریت تعارض با رویکرد اخلاق اسلامی؛ تدوین خط‌مشی‌های سازمانی بر اساس اصول اسلامی (عدالت، مشورت، انصاف)؛ ترویج فرهنگ گفت‌وگو، نقد مؤمنانه و تعامل؛ شناسایی علائم تعارض با رویکرد پیشگیرانه؛ ارتقاء روحیه همکاری، برادری و کرامت انسانی
	مداخله فعال و اخلاق محور در زمان بروز تعارض	میانجی‌گری مبتنی بر نیت خیر (اصلاح ذات‌البین)؛ مذاکره با نیت حل و رضایت دوطرفه؛ حل تعارض با اصل همکاری نه غلبه؛ کنترل احساسات از طریق تقوای فردی و رعایت ادب در تعاملات
	بازسازی روابط و ساختارهای پس از تعارض	بازخورد بر اساس انصاف و احترام؛ بازسازی اعتماد از طریق عذرخواهی و پذیرش خطا (رفتار مبتنی بر توبه و اصلاح)؛ ثبت درس‌آموخته‌ها جهت جلوگیری از تکرار؛ اصلاح ساختارهای ناعادلانه یا تبعیض‌آمیز؛ پشتیبانی روانی و اجتماعی با رویکرد انسانی و معنوی

توجه به فرایند کدگذاری باز و محوری، پنج دسته پیامد کلیدی برای چارچوب طراحی شده استخراج شده است. این پیامدها شامل بهبود ارتقاء بهره‌وری مبتنی بر اخلاق کاری، روابط اخلاق محور و تعامل مؤمنانه، انسجام درون‌سازمانی بر پایه ارزش‌های مشترک، آرامش درون‌سازمانی مبتنی بر معنویت و اعتبار اخلاقی و اجتماعی سازمان هستند. هر یک از این پیامدها با تأکید بر نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی اسلامی مانند عدالت، صداقت، همدلی، امانت‌داری، کرامت انسانی، و شایسته‌سالاری تبیین شده‌اند. جدول زیر مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با این پیامدها را نشان می‌دهد:

جدول ۸: مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پیامدها

پیامدها	مقوله فرعی	مفاهیم اصلی
	ارتقاء بهره‌وری مبتنی بر اخلاق کاری	افزایش بهره‌وری همراه با احساس مسئولیت (تکلیف‌گرایی اسلامی)؛ بهبود تصمیم‌گیری با تکیه بر مشورت و انصاف؛ کاهش هزینه‌ها با پیشگیری از تعارضات اخلاقی؛ افزایش خلاقیت در فضای ایمن و اخلاق‌محور؛ سرعت عمل همراه با دقت و تقوا
	روابط اخلاق‌محور و تعامل مؤمنانه	تقویت همدلی (احسان، رحم)؛ بهبود ارتباطات همراه با ادب و احترام؛ کاهش تنش‌ها از طریق گفت‌وگوی صادقانه؛ تقویت اعتماد بر مبنای وفای به عهد و صداقت؛ افزایش رضایت و تعهد بر پایه ارزش‌های مشترک؛ بهبود فرهنگ سازمانی با تأکید بر کرامت انسانی
	انسجام درون‌سازمانی بر پایه ارزش‌های مشترک	تقویت همکاری و وحدت؛ ارتقای حس تعلق با پیوندهای ارزشی؛ گسترش شبکه‌های درون‌سازمانی بر اساس اعتماد متقابل؛ ایجاد روابط بلندمدت پایدار با نیت خیر
	آرامش درون‌سازمانی مبتنی بر معنویت	کاهش استرس با اتکا به عدالت و شفافیت در تصمیم‌گیری؛ افزایش امنیت روانی از طریق انصاف در برخورد‌ها؛ بهبود تعادل کار-زندگی از طریق درک ارزش انسان؛ انگیزه درونی برای کار بر اساس نیت پاک و هدف الهی
	اعتبار اخلاقی و اجتماعی سازمان	افزایش اعتماد ذی‌نفعان از طریق شفافیت و امانت‌داری؛ بهبود تصویر سازمان به‌عنوان نهاد اخلاق‌مدار؛ ارتقای جایگاه رقابتی از مسیر صداقت و کیفیت؛ جذب سرمایه انسانی با هویت فرهنگی هم‌سو

کدگذاری انتخابی نتایج گام‌های قبلی کدگذاری را به کار برده، مقوله‌های اصلی را انتخاب می‌کند، آن را به شکل نظام مند به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد، ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و مقوله‌هایی را که نیاز به بست و توسعه بیشتری دارند را توسعه می‌دهد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). مدل پارادایمی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. مدل پارادایمی پژوهش به شرح شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

در سازمان‌های ایرانی، با توجه به غلبه ارزش‌های فرهنگی خاص مانند احترام به مقام بالاتر، محافظه‌کاری، توجه به روابط شخصی و گرایش به هماهنگی اجتماعی، مدیریت تعارضات مخرب با چالش‌های منحصربه‌فردی مواجه است. این چالش‌ها

باعث می‌شوند تا بسیاری از تعارضات به‌جای حل و فصل سازنده، به‌صورت پنهان باقی بمانند و به‌مرور زمان منجر به شکل‌گیری تعارضات مخرب شوند. این وضعیت، نه‌تنها عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه باعث کاهش اعتماد متقابل، افزایش فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود. در این میان، عدم وجود الگوی بومی و منطبق بر ارزش‌های فرهنگی برای حل تعارضات مخرب در سازمان‌های ایرانی، موجب پیچیدگی بیشتر این مسئله شده است. یافته‌های این پژوهش بر بستر الگوی پارادایمی استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، نشان داد که تعارضات مخرب در سازمان‌های ایرانی، بیش از آنکه صرفاً ناشی از ناکارآمدی‌های ساختاری یا مدیریتی باشند، ریشه در گسست‌های عمیق ارزشی دارند. یکی از مهم‌ترین عوامل شناسایی‌شده، شکاف میان ارزش‌های اسلامی و ارزش‌های وارداتی است که خود را در سطوح مختلف رفتاری، مدیریتی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی نشان می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌ها، الگوهای مدیریتی برگرفته از مکاتب غربی بدون بومی‌سازی و در نظر گرفتن بستر فرهنگی و دینی، به‌کار گرفته می‌شوند. این مسئله سبب تزاخم میان ارزش‌هایی همچون کرامت انسانی، اخلاص، توکل، شورا، و عدالت با مفاهیمی چون کارآمدی صرف، رقابت بی‌مرز، فردگرایی افراطی و سودمحوری می‌شود. در چنین شرایطی، فضای سازمانی به‌جای تقویت همدلی و انسجام، به سمت بی‌اعتمادی و تعارض سوق پیدا می‌کند.

عامل علی‌مهم دیگر، نبود فرهنگ گفت‌وگوی اسلامی و شفاف‌سازی نیت‌ها است. گفت‌وگوی اسلامی، برخلاف گفت‌وگوی صرفاً ابزاری، مبتنی بر نیت خیر، ادب، احترام متقابل، و جست‌وجوی حقیقت به‌جای پیروزی در بحث است. در ساختارهای سازمانی‌ای که گفت‌وگو جای خود را به تک‌گویی‌های سلسله‌مراتبی، پنهان‌کاری یا ارتباطات ابزاری داده است، سوء تفاهم، تفسیر نادرست پیام‌ها، و گمان بد، به‌راحتی شکل می‌گیرد و تقویت می‌شود. همچنین، ضعف در مهارت‌های گفت‌وگوی مؤمنانه، بی‌توجهی به اصل امانت‌داری در تبادل اطلاعات، و نبود کانال‌های شفاف و اخلاق‌مدار، فضای تعامل سازنده را از سازمان‌ها سلب می‌کند و زمینه بروز تعارضات مخرب را تشدید می‌نماید.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که در بسیاری از محیط‌های سازمانی، غلبه منافع فردی بر مصالح جمعی به‌وضوح در تضاد با آموزه‌های اسلامی عمل می‌کند. آموزه‌های دینی، همواره تأکید بر ایثار، وفای به عهد، و تقدم منافع عمومی بر خواسته‌های شخصی داشته‌اند؛ اما در واقعیت سازمانی، رقابت برای منابع، موقعیت و قدرت، به شکلی ناسالم جریان دارد. هنگامی که شایسته‌سالاری کنار گذاشته می‌شود و قدرت‌طلبی، خودمحوری، و دنیاگرایی جایگزین تعهد، امانت‌داری و انصاف می‌شود، تعارضات نه‌تنها اجتناب‌ناپذیر، بلکه مزمن و فرساینده خواهند شد. این روند منجر به تضعیف روحیه تیمی، بی‌اعتمادی عمومی، و کاهش سرمایه اجتماعی درون سازمانی می‌گردد.

همچنین، فاصله گرفتن از الگوی مدیریت جهادی و اخلاق‌مدار یکی از علل کلیدی تعارضات مخرب شناسایی شد. مدیریت جهادی در آموزه‌های اسلامی، ناظر بر مدیریتی مشارکتی، متعهد، شفاف و هدف‌محور است که در آن اصولی همچون مشورت، عدالت، صداقت، رعایت بیت‌المال و اصلاح ذات‌البین به‌عنوان هنجارهای محوری تلقی می‌شوند. اما در بسیاری از سازمان‌ها، سلطه سبک‌های مدیریت اقتدارگرایانه، تصمیم‌گیری‌های فردمحور، جانبداری‌های سازمانی و نبود الگویی

اخلاق‌مدار، موجب تضعیف تقوای مدیریتی و ناتوانی در اصلاح روابط انسانی می‌شود. در چنین فضایی، نه تنها تعارضات حل نمی‌شوند، بلکه به شکل‌های پنهان و مزمن استمرار یافته و به سایش اعتماد درون‌سازمانی منجر می‌گردند.

نتایج این پژوهش تأکید دارد که بازطراحی فرآیندهای مدیریتی بر پایه اصول اسلامی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای تقویت انسجام سازمانی، افزایش اعتماد متقابل و پیشگیری از بروز تعارضات آسیب‌زا است. مدیریت اسلامی نباید صرفاً به عنوان یک مفهوم ارزشی آرمانی در نظر گرفته شود، بلکه باید به صورت عملیاتی در خط‌مشی‌ها، ساختارهای تصمیم‌گیری، الگوهای ارتباطی، و فرآیندهای حل تعارض نهادینه گردد. تقویت گفت‌وگوی اسلامی، ترویج نیت خیر در تعاملات، تأکید بر خیر عمومی، و پیروی از سبک‌های رهبری اخلاق‌مدار می‌تواند به عنوان گام‌های مؤثر در کاهش شکاف‌های ارزشی و کنترل تعارضات در سازمان‌ها تلقی شود.

به طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه تعارضات سازمانی امری طبیعی و گریزناپذیر هستند، اما نوع مواجهه با آن‌ها، کاملاً به نظام ارزشی حاکم در سازمان وابسته است. رویکردی که بر پایه تعالیم اسلامی شکل گیرد، می‌تواند تعارض را از تهدیدی برای انسجام، به فرصتی برای رشد معنوی، بهبود ارتباطات و ارتقاء اخلاق سازمانی تبدیل کند. بنابراین، نهادینه‌سازی اصول اسلامی نه تنها یک ضرورت فرهنگی و دینی، بلکه یک راهکار علمی برای حل پایدار و انسانی تعارضات سازمانی به شمار می‌آید.

نتایج این پژوهش نشان داد که حل تعارضات مخرب در سازمان‌ها نه تنها به عوامل درونی و فردی وابسته است، بلکه به شدت تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای ساختاری، فرهنگی و محیطی قرار دارد. در رأس این عوامل، ساختار سلسله‌مراتبی بدون مشارکت واقعی قرار دارد که در بسیاری از سازمان‌ها، باعث شده تصمیم‌گیری‌ها از بالا به پایین و بدون مشورت یا مشارکت کارکنان صورت گیرد. این شیوه مدیریت، نه تنها باعث سرکوب دیدگاه‌های متنوع و سازنده می‌شود، بلکه روحیه گفت‌وگو، تعامل و اعتماد متقابل را نیز از بین می‌برد. در نگاه اسلامی، مشورت (شورا) نه تنها یک توصیه اخلاقی، بلکه یک اصل مدیریتی بنیادین است. نادیده گرفتن این اصل، زمینه‌ساز انباشته‌شدن اختلافات و شکل‌گیری تعارضات پنهان و فرساینده در سازمان‌هاست.

یکی دیگر از عوامل زمینه‌ای مهم، ضعف در تنظیم سیاست‌ها و رویه‌های عادلانه و اخلاق‌محور است. بسیاری از سیاست‌های منابع انسانی، نظام‌های ارزیابی عملکرد، و رویه‌های پاداش و تنبیه، بر اساس کارآمدی ابزاری و بدون توجه به ارزش‌های انسانی و اخلاقی تنظیم می‌شوند. نبود شفافیت، بی‌عدالتی در انتصابات، تبعیض در برخورد با کارکنان، و عدم لحاظ اصولی همچون صداقت، انصاف و امانت‌داری در سیاست‌گذاری‌ها، موجب تضعیف سرمایه اجتماعی سازمان و افزایش بدبینی و تعارض میان نیروهای انسانی می‌گردد. این در حالی است که آموزه‌های اسلامی همواره بر قسط و عدل، رعایت حق و انصاف در قضاوت و مدیریت تأکید داشته‌اند.

همچنین، توزیع ناعادلانه منابع و امکانات سازمانی یکی دیگر از زمینه‌های مهم بروز تعارض است. در بسیاری از سازمان‌ها، دسترسی نابرابر به فرصت‌ها، امکانات، پاداش‌ها و منابع آموزشی یا ارتقاء شغلی، باعث شکل‌گیری احساس تبعیض و نارضایتی

می‌شود. در غیاب معیارهای شفاف و اخلاق‌مدار برای تخصیص منابع، رقابت‌های ناسالم، نزاع بر سر منافع و تعارضات ساختاری افزایش می‌یابد. از دیدگاه اسلامی، اصل "توزیع عادلانه نعمات" و رعایت حقوق برابر برای همه افراد، یکی از اصول اساسی در مدیریت منابع انسانی و سازمانی است. انحراف از این اصل، به تضعیف مشروعیت نظام مدیریتی و افزایش اختلافات می‌انجامد.

عامل زمینه‌ای دیگر، تنوع فرهنگی و اجتماعی در سازمان بدون وجود تسهیل‌گری فرهنگی بر پایه آموزه‌های اسلامی است. تنوع فرهنگی به خودی خود یک فرصت است؛ اما زمانی که این تنوع بدون فراهم‌سازی فضای گفت‌وگوی بین‌فرهنگی، احترام متقابل، و شناخت متقابل پیش برده شود، می‌تواند به منبع جدی تعارض تبدیل شود. تسهیل‌گری فرهنگی در چارچوب اسلامی، ناظر بر تقویت ارزش‌هایی چون احترام به دیگران، مدارا، شناخت تفاوت‌ها و ایجاد انسجام اجتماعی بر پایه مشترکات دینی و اخلاقی است. نبود این بستر، موجب سوء تفاهم، کلیشه‌سازی و شکل‌گیری گسل‌های فرهنگی در فضای سازمان می‌شود.

در نهایت، فشارهای محیطی و اقتصادی خارجی بدون بهره‌گیری از رویکرد ارزشی و مقاوم‌ساز اسلامی، از دیگر شرایط زمینه‌ای تشدیدکننده تعارضات هستند. تحولات سریع اقتصادی، تغییرات قانونی، فشارهای رقابتی و رسانه‌ای، اگر در سازمان‌هایی که فاقد هویت فرهنگی و ارزشی مستحکم هستند رخ دهند، موجب سردرگمی، استیصال و بروز تنش‌های متعدد خواهند شد. سازمانی که بر اساس اصول اسلامی همچون توکل، صبر، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تدبیر پیش می‌رود، بهتر می‌تواند این فشارها را مدیریت کرده و به جای فروپاشی درونی، به هم‌افزایی و انسجام بیشتر دست یابد.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاکی از آن است که بدون توجه به شرایط زمینه‌ای و بدون اصلاح ساختارها، سیاست‌ها و فرهنگ‌های حاکم بر سازمان، هرگونه راهبرد حل تعارض، موقتی و ناکارآمد خواهد بود. رویکرد اسلامی به حل تعارض، تنها محدود به مواجهه با اختلافات موجود نیست، بلکه مستلزم اصلاح بسترهای شکل‌گیری تعارض است؛ بسترهایی که اگر به درستی ساماندهی شوند، می‌توانند زمینه‌ساز رشد، تعالی فردی و تقویت سرمایه انسانی در سازمان باشند.

بنابراین، نهادینه‌سازی ارزش‌های اسلامی در ساختارهای سازمانی، بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی با رویکرد اخلاقی، ایجاد عدالت سازمانی در توزیع منابع، و توجه به تسهیل‌گری فرهنگی و معنوی در مواجهه با تنوع و فشارهای محیطی، باید به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از هر الگوی پایدار حل تعارض در نظر گرفته شود. تنها در این صورت است که سازمان می‌تواند به محیطی سالم، انسانی و خلاق بدل شود که تعارضات در آن نه تنها تهدید نیستند، بلکه بستری برای تحول و رشد واقعی به شمار می‌آیند.

نتایج این پژوهش نشان داد که در مسیر حل تعارضات مخرب در سازمان‌ها، نقش عوامل مداخله‌گر اهمیت ویژه‌ای دارد؛ عواملی که می‌توانند نقش تسهیل‌گر یا تشدیدکننده در فرآیند تعارض ایفا کنند. در این میان، سه مقوله کلیدی شناسایی شد: رهبری اخلاق‌محور و اسلامی، ارتباطات مبتنی بر ادب و انصاف اسلامی، و باورهای همسو یا ناسازگار با اصول اسلامی.

نخست، رهبری اخلاق‌محور و اسلامی به‌عنوان اصلی‌ترین عامل مداخله‌گر تأثیرگذار شناخته شد. سبکی از رهبری که بر تقوا، انصاف، مشورت (شورا)، امانت‌داری و مسئولیت‌پذیری استوار است، می‌تواند نه تنها تعارضات را مدیریت کند، بلکه به عامل تعالی سازمانی تبدیل شود. در مقابل، رهبری خودمحور، اقتدارگرایانه یا جانبدارانه، با ضعف در عدالت و شفافیت، نه تنها توان حل تعارض را ندارد، بلکه آن را به سطح‌های عمیق‌تری سوق می‌دهد. بر این اساس، وجود مدیرانی با بینش جهادی، رویکرد حل‌المسائلی، و رفتار الهام‌گرفته از آموزه‌های دینی، نقش کلیدی در حفظ ثبات و ارتقای فرهنگ گفت‌وگو در سازمان دارد.

دوم، ارتباطات مبتنی بر ادب، انصاف و صداقت اسلامی، به‌عنوان زمینه‌ساز کاهش سوء تفاهم‌ها و پیشگیری از تشدید تعارض، شناخته شد. سبک ارتباطی متأثر از اصول دینی چون حسن ظن، پرهیز از غیبت، صراحت همراه با احترام، و صداقت، می‌تواند اختلافات طبیعی را به گفت‌وگوی سازنده تبدیل کند. در حالی که ضعف در مهارت‌های گفت‌وگوی مؤمنانه، شفاف‌سازی نیت‌ها و بی‌توجهی به رعایت ادب و انصاف، زمینه‌ساز شکل‌گیری دیوار بی‌اعتمادی و گسترش تعارضات پنهان است. سوم، باورها و نگرش‌های همسو یا ناسازگار با اصول اسلامی، به‌عنوان عاملی پنهان اما مؤثر شناسایی شد. باورهایی نظیر دنیاگرایی، فردگرایی افراطی یا تساهل نسبت به ناعدالتی، با آموزه‌های اسلامی که بر عدالت، تعاون، ایثار و کرامت انسانی تأکید دارند، در تضادند. این تعارض در ارزش‌های درونی افراد با هنجارهای ارزشی سازمان، می‌تواند منبع اصطکاک و بی‌ثباتی باشد. در مقابل، نهادینه‌سازی باورهای اسلامی می‌تواند منجر به افزایش همدلی، تعهد جمعی، و کاهش تنش‌های سازمانی شود.

در مجموع، این سه مقوله نقش واسطی ایفا می‌کنند که با تقویت آن‌ها در بستر سازمان، می‌توان زمینه‌های تعارض را به فرصت‌هایی برای ارتقاء سرمایه اجتماعی و تعالی سازمانی بدل ساخت.

در این پژوهش، طراحی نوآورانه راهبردهای حل تعارض سازمانی مبتنی بر نهادینه‌سازی ارزش‌های فرهنگی اسلامی به‌عنوان مقوله محوری شناسایی شد؛ مقوله‌ای که نقش پیشران در انسجام‌بخشی به سایر مؤلفه‌ها ایفا می‌کند و تلفیقی از دو عنصر کلیدی است: *راهبردهای نوین حل تعارض و تثبیت ارزش‌های اسلامی در بستر سازمانی*. این مقوله نشان می‌دهد که حل مؤثر و پایدار تعارضات مخرب تنها از مسیر برخورد فنی یا رفتاری حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم بازآفرینی فرهنگ سازمانی بر پایه ارزش‌هایی چون عدالت، صداقت، کرامت انسانی، شورا، و اصلاح ذات‌البین است.

طراحی نوآورانه راهبردها، مستلزم عبور از الگوهای تقلیدی غربی و تمرکز بر آموزه‌های اصیل اسلامی است؛ به‌ویژه از آن جهت که فرهنگ اسلامی، حل تعارض را نه صرفاً ابزار رفع اختلاف، بلکه فرصتی برای رشد، تطهیر نیت‌ها و ارتقای اخلاق اجتماعی می‌داند. بر این اساس، استفاده از الگوهایی مانند مصالحه بر پایه گذشت، مذاکره با نیت خیر، و اصلاح ذات‌البین، زمینه‌ساز حل تعارض به‌گونه‌ای ریشه‌ای و تحول‌محور خواهد بود.

از سوی دیگر، نهاده‌سازی ارزش‌های فرهنگی اسلامی به منزله تثبیت زیرساخت‌های رفتاری و ارزشی در سازمان است؛ زیرساخت‌هایی که از طریق آموزش، سیاست‌گذاری ارزشی، ارزیابی مستمر عملکرد بر پایه اصول اسلامی، و الگوپذیری از رهبران اخلاق‌مدار، به مرحله تحقق می‌رسند. چنین نهاده‌سازی‌ای نه تنها مانع شکل‌گیری تعارضات مخرب می‌شود، بلکه امکان مدیریت تعارضات طبیعی و مثبت را نیز فراهم می‌سازد.

در نهایت، این مقوله محوری آشکار می‌سازد که نوآوری در حل تعارض، زمانی معنا و اثربخشی می‌یابد که با باور دینی، رفتار اخلاقی و ساختار فرهنگی سازمان همسو باشد. در غیر این صورت، هر راهبردی ولو مدرن، در غیاب یک هویت ارزشی پایدار، محکوم به ناکامی است. طراحی راهبردهای حل تعارض، اگر از دل فرهنگ اسلامی برخیزد و با نیازهای سازمانی بومی تلفیق شود، می‌تواند منجر به ایجاد سازمانی توانمند، اخلاق‌مدار، و مقاوم در برابر تنش‌های درونی و بیرونی گردد.

در این پژوهش، سه رویکرد اصلی شامل تقویت بنیان‌های ارزشی پیش از بروز تعارض، مداخله فعال و اخلاق‌محور در زمان بروز تعارض، و بازسازی روابط و ساختارهای سازمانی پس از تعارض به عنوان اجزای راهبردی کلیدی برای مدیریت و حل تعارضات مخرب با تأکید بر ارزش‌های فرهنگی اسلامی شناسایی شده‌اند. این رویکرد سه گانه نه تنها فرایند حل تعارض را به شیوه‌ای جامع و چندمرحله‌ای طراحی می‌کند، بلکه با تکیه بر اصول دینی و اخلاقی، سازمان را از مرحله پیشگیری تا مرحله بازسازی در یک مسیر ارزشی و معنوی هدایت می‌کند.

در مرحله اول، تقویت بنیان‌های ارزشی در سطح ساختاری و رفتاری قبل از وقوع تعارض، بر پایه آموزش مبانی اخلاق اسلامی، ترویج فرهنگ گفت‌وگو، اصلاح نگرش‌ها و تقویت همدلی میان کارکنان بنا شده است. این مرحله به دنبال آن است که با استقرار ارزش‌هایی مانند صداقت، امانت، عدالت و وفای به عهد، ظرفیت‌های درونی برای پیشگیری از بروز تعارضات مخرب را تقویت کند. در مرحله دوم، مداخله فعال و اخلاق‌محور در زمان بروز تعارض بر حل مسئله به جای شخص محوری تأکید دارد و استفاده از شیوه‌هایی چون اصلاح ذات‌البین، مشورت (شورا)، میانجی‌گری با نیت خیر و تبیین صادقانه اهداف و نیت‌ها، در اولویت قرار می‌گیرد. این مرحله تأکید می‌کند که مدیریت تعارض باید با حفظ کرامت افراد و ایجاد زمینه برای بازسازی روابط انسانی انجام گیرد.

در گام سوم، بازسازی روابط و ساختارها پس از تعارض به معنای ترمیم اعتماد، بازتعریف نقش‌ها و اصلاح سیاست‌های ناکارآمد است؛ این مرحله به دنبال آن است که از تعارض به عنوان فرصتی برای تحول ساختاری، فرهنگی و انسانی بهره گرفته شود.

بر اساس فرایند کدگذاری باز و محوری، پنج پیامد کلیدی برای این چارچوب استخراج شده است. نخست، بهبود بهره‌وری مبتنی بر اخلاق کاری که نشان‌دهنده افزایش عملکرد کارکنان در بستری سالم و باانگیزه است. دوم، شکل‌گیری روابط اخلاق‌محور و تعامل مؤمنانه که به تقویت سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمان منجر می‌شود. سوم، انسجام درون‌سازمانی بر پایه ارزش‌های مشترک که مانع گسست‌های فرهنگی و ارزشی می‌شود. چهارم، آرامش درون‌سازمانی مبتنی بر معنویت که

از اضطراب‌های ناشی از تعارض کاسته و فضای امن روانی ایجاد می‌کند. و پنجم، ارتقای اعتبار اخلاقی و اجتماعی سازمان که در افزایش اعتماد ذی‌نفعان و تثبیت جایگاه سازمان در محیط رقابتی نقش اساسی دارد. در مجموع، نتایج این پژوهش بیانگر آن است که حل تعارضات مخرب در سازمان‌های چندفرهنگی نه صرفاً یک مهارت فنی، بلکه ضرورتی اخلاقی و ارزشی است که با بهره‌گیری از اصول اسلامی می‌توان آن را به شیوه‌ای پایدار، انسانی و تحول‌آفرین مدیریت کرد.

با توجه به چارچوب طراحی شده برای حل تعارضات مخرب با تأکید بر ارزش‌های فرهنگی اسلامی، مجموعه‌ای از پیشنهادات کاربردی برای ارتقاء اثربخشی این چارچوب در بسترهای سازمانی ارائه می‌شود که می‌تواند به عنوان نقشه‌راهی برای مدیران و سیاست‌گذاران مورد استفاده قرار گیرد.

نخست، لازم است نظام آموزشی سازمانی در راستای تقویت مهارت‌های مدیریت تعارض مبتنی بر آموزه‌های اسلامی بازطراحی شود. مفاهیمی چون گفت‌وگوی مؤمنانه، اصلاح ذات‌البین، شورا، عدالت در رفتار، و اخلاق در تصمیم‌گیری باید در قالب برنامه‌های آموزشی عملیاتی برای کارکنان و مدیران تبیین گردد. آموزش میان‌فرهنگی با رویکرد اسلامی نیز می‌تواند به کاهش سوء تفاهم‌های ناشی از تنوع فرهنگی کمک کند و فرهنگ تعامل اخلاقی را نهادینه سازد.

همزمان، بازنگری در ساختارهای مدیریتی ضروری به نظر می‌رسد. سبک‌های اقتدارگرایانه و کنترل‌محور باید به نفع رهبری مشارکتی و اخلاق‌مدار کنار گذاشته شود. اصلاح فرآیندهای تصمیم‌گیری به منظور تقویت شفافیت، پاسخگویی، و مشارکت جمعی از گام‌های مهمی است که می‌تواند فضای حل تعارض را از رقابت‌های ناسالم به همکاری هدفمند تغییر دهد. استقرار نظام‌های شورایی و گروه‌های حل تعارض می‌تواند بستر مناسبی برای تقویت فرهنگ مشورت و پرهیز از جانبداری فراهم آورد.

در بُعد انگیزشی، توجه به نظام پاداش و ارزیابی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. معیارهای اخلاقی و ارزشی، همچون صداقت، انصاف، حفظ حرمت دیگران، وفاداری و خدمت به منافع جمعی باید به عنوان شاخص‌های کلیدی در ارزیابی عملکرد افراد در نظر گرفته شود. سازمان‌ها می‌توانند با ترویج فرهنگ تقدیر از رفتارهای اخلاق‌مدارانه، زمینه تقویت کنش‌های مثبت در مواجهه با تعارض را فراهم سازند.

از سوی دیگر، طراحی ساختاری مستقل یا بخشی درون‌سازمانی با عنوان «واحد صلح‌ساز اسلامی» که وظیفه میانجی‌گری، اصلاح روابط و ارائه راهکارهای اخلاقی برای حل تعارض را برعهده دارد، می‌تواند به نهادی مهم در سازمان تبدیل شود. این ساختار با بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی و تعامل با منابع انسانی، نقش مؤثری در کنترل تعارضات پیش‌رونده ایفا خواهد کرد.

همچنین اسناد بالادستی، چشم‌اندازها و سیاست‌های رسمی سازمان باید منعکس‌کننده ارزش‌های فرهنگی اسلامی نظیر کرامت انسانی، عدالت، تقوا، صداقت و مسئولیت‌پذیری باشند. طراحی سیاست‌های کلان و خرد بر مبنای این اصول، زمینه‌ساز همسویی فرهنگی در درون سازمان و کاهش شکاف ارزشی خواهد شد.

افزون بر این، ایجاد فرصت برای افزایش آگاهی فرهنگی میان کارکنان، به‌ویژه در سازمان‌های چندفرهنگی، ضروری است. برگزاری نشست‌های فرهنگی و گفت‌وگوهای بین‌ارزشی می‌تواند در ارتقای فهم متقابل و ایجاد فضای احترام مؤثر باشد. این امر به کاهش تعارضات مبتنی بر سوءبرداشت‌های فرهنگی و افزایش انسجام جمعی منجر خواهد شد.

در نهایت، بهره‌گیری از مشاوران دینی و روان‌شناسان آشنا با مبانی اسلامی می‌تواند سازمان را در مواجهه با تعارضات پیچیده یاری دهد. این مشاوران با تلفیق ملاحظات ارزشی، روانی و مدیریتی، قادر خواهند بود توصیه‌هایی در راستای اصلاح فضای سازمانی ارائه دهند و به بازسازی روابط آسیب‌دیده کمک کنند.

اجرای مجموعه این پیشنهادها نه تنها موجب تقویت توان حل تعارض در سازمان می‌شود، بلکه راه را برای دستیابی به سازمانی اخلاق‌محور، منسجم و معنویت‌گرا هموار می‌سازد؛ سازمانی که در آن ارزش‌های اسلامی به جای آنکه شعاری باشند، در رفتار روزمره و تصمیم‌گیری‌های کلیدی تجلی می‌یابند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع:

- برزگر، زهرا (۱۴۰۳). **ارائه مدل پیش‌بینی فرسودگی شغلی بر اساس رفتارهای سریالی مخرب و تعارض سازمانی با توجه به نقش میانجی التزام شغلی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی باختر ایلام، دانشکده علوم انسانی
- جعفری آبی، صابر، (۱۴۰۳)، **نقش مدیریت تعارض در تغییر رفتار سازمانی**، فصلنامه پژوهش‌های پیشرفت و تعالی ۷(۱). ۲۳-۵۴
- میری، سعیده، ناستی زایی، ناصر. (۱۴۰۰). **تأثیر فلات‌زدگی شغلی بر ابهام و تعارض نقش با میانجی‌گری تعارضات سازمانی معلمان تربیت بدنی**. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲(۸)، ۴۳۴-۴۱۷
- Alnajjar, H. & Abou Hashish, E. (۲۰۲۲). **Exploring the relationship between leadership and conflict management styles among nursing students**. Nursing Management, ۲۹(۱).
- AlOqlah, R. M. A. (۲۰۲۲). **The Level Of Conflict Management For Public Schools' Principals In The Province Of Irbid And Its Relationship With Job Performance From Their Point Of View**. Journal of Positive School Psychology, ۱۳۲۳-۱۳۲۳

- Achi, K. L., & Ezekiel-Hart, Q. J. (2024). **CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF OIL AND GAS FIRMS IN RIVERS STATE.**
- Awalluddin, M. A., & Maznorbalia, A. S. (2023). **A systematic literature review of the preferred organizational conflict management styles in Malaysia.** *Environment and Social Psychology*, 8(2)
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). **Strategic design of culture for digital transformation.** *Long Range Planning*, 57(2), 102410.
- Besley, T., & Persson, T. (2024). **Organizational dynamics: culture, design, and performance.** *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 40(2), 394-410.
- Cheong, J. O., & Kim, T. (2024). **Testing the relationship between perceived organizational politics and organizational performance: Task and relationship conflict as mediators.** *Public Organization Review*, 24(2), 1773-1807
- Daryanto, D., Sari, M. T., & Putri, M. E. (2024). **The Measuring innovation culture in an organization using the organizational culture assessment instrument.** *Malahayati International Journal of Nursing and Health Science*, 7(4), 508-513.
- Ek, A. (2024). **Cultural values and productivity.** *Journal of Political Economy*, 132(1), 290-330.
- Hong, J., Guo, P., Chen, M., Li, Y. (2022). **The adoption of sustainable supply chain management and the role of organisational culture: a Chinese perspective.** *International Journal of Logistics Research and Applications*, 20(1), 176-202
- IMENE, A., & Joy, U. O. O. (2023). **UPSHOT OF CONFLICT MANAGEMENT (CM) APPROACH ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN NIGERIA TERTIARY INSTITUTION (A STUDY OF DELTA STATE UNIVERSITY, ABRAKA AND DELTA STATE UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, OZORO).** *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 20(2), 97-112.
- Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). **The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator.** *Organization Management Journal*, 20(1), 16-4
- Kwatubana, S., & Bosch, M. (2022). **THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES ADOPTED BY MANAGERS IN AN FET COLLEGE IN SOUTH AFRICA.** *e-BANGI*, 19(2), 222-237
- Karmila, T., Romauli, R., Rahmawati, R., & Hakim, A. (2024). **The Influence of Organizational Culture on the Performance Efforts of Pusdatin Employees to Support the Main Tasks of Pusdatin Kemhan.** *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(3), 460-467.
- Karmaker, C. L., Al Aziz, R., Ahmed, T., Misbauddin, S. M., Muktadir, M. A. (2023). **Impact of industry 4.0 technologies on sustainable supply chain performance: The mediating role of green supply chain management practices and circular economy.** *Journal of Cleaner Production*, 419, 138249.
- Lazar, S., Potočan, V., Klimecka-Tatar, D., Obrecht, M. (2022). **Boosting sustainable operations with sustainable supply chain modeling: a case of organizational culture and normative commitment.** *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 11131
- Melin, M. M. (2023). **The business of peace: understanding corporate contributions to conflict management.** In *International Conflict and Conflict Management* (pp. 107-134). Routledge.
- Minov, N., & Marič, M. (2023). **Leadership challenges in conflict management in organizations.** *International Journal of Economic Practice and Policy*, 20(2), 107-121.
- Roedyati, J. (2022). **Conflict Management inside EAEU to Preserve Its Forum.** *Journal of Economics, Management and Trade*, 28(11), 64-78.

- Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., Ahmadi, R. (2020). **Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education.** Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 3(2), 1320-1330.
- Skyvell Nilsson, M., Gadolin, C., Larsman, P., Pousette, A., & Törner, M. (2021). **The role of perceived organizational support for nurses' ability to handle and resolve ethical value conflicts: A mixed methods study.** Journal of Advanced Nursing, 10(2), 1776-1780.
- Sidikova, G., & Tojimatova, F. (2021). **THE MAIN DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF HEALTHY LIFESTYLE SKILLS IN PRESCHOOL AGE IN A PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATION.** Академические исследования в современной науке, 3(10), 70-82.
- Todorova, N., Doneva, D., & Stoyanov, A. (2021). **A model of conflict management strategy in business organization.** Journal of Bio-Based Marketing, 2(2), 47-53.
- Vientiany, D., Ardi, S. A., Lubis, M. P. K., & Harahap, M. A. (2021). **Conflict Management in Organizations.** INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research, 1(1), 200-212.
- Xiu, L., Lv, F., & van Dierendonck, D. (2021). **The interplay of servant leadership behaviors and Machiavellianism on perceived leader effectiveness: the role of team conflict management.** European Journal of Management and Business Economics, 33(3), 289-300.
-