



تحلیل تطبیقی اصول مدیریت مذاکره در داستان قرآنی موسی و فرعون: بینش‌های کاربردی برای

تدوین استراتژی‌های مذاکره معاصر

فاطمه حق‌نژاد^۱

رسول عسگرپور^۲

احمد رضا شکرچی‌زاده^۳

رضا ابراهیم‌زاده دستجردی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۰۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۵/۲۵

چکیده:

در عصر کنونی که سازمان‌ها با محیطی پویا، رقابتی و پر ابهام روبه‌رو هستند، مذاکره به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین مهارت‌های رهبری و مدیریت جایگاهی محوری یافته است. مذاکره نه‌تنها ابزاری راهبردی برای تحقق اهداف سازمانی و حل مؤثر تعارضات محسوب می‌شود، بلکه بستری مناسب برای تصمیم‌گیری‌های حیاتی و توسعه تعاملات سازنده در درون و بیرون سازمان فراهم می‌آورد. هرچند امروزه نظریه‌ها و چارچوب‌های متعددی همچون مذاکره برد-برد، حل تعارض سازنده و مدل‌های ارتباطی نوین در متون مدیریت مطرح‌شده‌اند، پژوهش‌های میان‌رشته‌ای اخیر نشان می‌دهد بازخوانی روشمند منابع کلاسیک، به‌ویژه آموزه‌های متون دینی، می‌تواند به طراحی الگویی عمیق‌تر و انسانی‌تر از مدیریت مذاکره یاری رساند. قرآن کریم، به‌مثابه متنی جامع با رویکرد انسان‌محور و اخلاقی، اصول بنیادینی را در رابطه با مذاکره و مواجهه با قدرت نامتوازن ارائه می‌کند. این امر نشانگر آن است که رهبران موفق، اخلاق را در تصمیم‌گیری و تعاملات خود نهادینه می‌کنند و با تکیه بر صداقت، انصاف و مسئولیت‌پذیری، اعتماد و تعهد سازمانی را تقویت می‌نمایند. در این پژوهش، داستان تقابل و گفت‌وگوی حضرت موسی (ع) و فرعون به شیوه تحلیل تطبیقی مورد واکاوی قرار گرفته و ابعاد مهمی چون آمادگی ذهنی مذاکره‌کننده، تعهد به کرامت انسانی و حفظ گفت‌وگوی محترمانه، مدیریت رابطه و توازن قدرت‌ها و پایبندی به اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان اصول کلیدی استخراج و با چارچوب‌های مذاکره معاصر مقایسه شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد دینامیسم مذاکره موفق، محدود به فنون و تکنیک‌های صرف نیست؛ بلکه باید آن را فرایندی پیچیده اما انسانی دانست که نیازمند ترکیب عقلانیت راهبردی، قضاوت اخلاقی و رفتار عزت‌محور در تمامی مراحل تعامل است. این رویکرد می‌تواند به شکل‌گیری مدل‌هایی بومی، بینا فرهنگی و اخلاق‌محور در مذاکرات مدیریتی بینجامد و پیش‌برنده ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و تعاملات سازمانی باشد.

کلمات کلیدی:

استراتژی‌های مذاکره معاصر، تحلیل تطبیقی، حل تعارض، موسی و فرعون، سازمان

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران. f.haghejad@iau.ac.ir

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول) r.asgarpour@phu.iaun.ac.ir

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران. ahmad_shekar2@hotmail.com

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. ebrahimzadeh@khuisf.ac.ir

مذاکره به عنوان یکی از مهارت‌های نرم کلیدی در مدیریت و رهبری، نقشی حیاتی در موفقیت‌های سازمانی ایفا می‌کند. (Alvarez, & Sahija, 2022) کمتر مدیری را می‌توان یافت که اهمیت این فرآیند پیچیده را در حل تعارضات، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ایجاد همکاری‌های مؤثر انکار کند. (Fisher et al., 2011) مذاکره، هنری است که مرزهای اختلاف را به پل‌های تفاهم و همکاری تبدیل می‌کند و این امر در عصر کنونی که تعاملات بین سازمانی و بین فرهنگی به صورت روزافزون افزایش یافته، بیش از پیش اهمیت یافته است (Lewicki & Polin 2013). مهارت‌های مذاکره مؤثر در دنیای پرسرعت امروز نه صرفاً یک مزیت رقابتی بلکه ضرورتی حیاتی برای مدیران، سیاست‌گذاران و فعالان عرصه‌های مختلف است. پژوهش‌های متعددی در دهه‌های اخیر به تحلیل و توسعه این مهارت پرداخته‌اند و مدل‌هایی همچون مذاکره مبتنی بر منافع مشترک، مدیریت قدرت و تحلیل رفتار مذاکره‌کنندگان را ارائه داده‌اند. (Dimotakis, et al., 2012)

باوجود پیشرفت‌های گسترده نظری و کاربردی در حوزه مذاکره، یکی از حوزه‌های مغفول در این زمینه، توجه ناکافی به ریشه‌های عمیق تاریخی، فرهنگی و دینی مذاکره است. متون کلاسیک و منابع دینی، به‌ویژه قرآن کریم، دارای داستان‌ها و روایت‌هایی هستند که الگوهای متنوع و عمیقی از گفت‌وگو و تعامل را در خود جای داده‌اند. (Canavan & McCamley 2021) این منابع می‌توانند الهام‌بخش توسعه رویکردهایی بومی‌تر، اخلاق‌مدارتر و انسانی‌تر در مدیریت مذاکره باشند. داستان گفت‌وگوی موسی (ع) و فرعون یکی از برجسته‌ترین این روایت‌هاست که نه تنها ارزش معنوی دارد، بلکه چارچوبی عملی و زنده برای مدیریت مذاکره در شرایط دشوار، نابرابر و پرتنش ارائه می‌دهد. (Rensburg & Nicolaides, 2015)

در این داستان، موسی (ع) در مواجهه با قدرت مطلق و بی‌چون و چرای فرعون، از آمادگی ذهنی بالا، اتکا به تیمی وفادار به‌ویژه برادرش هارون و فن بیان روشن و منطقی بهره می‌برد تا در مذاکراتی پرتنش گام بردارد. برخلاف آنچه ممکن است تصور شود، موسی (ع) از روش‌های نرم، مؤدبانه و مبتنی بر اقناع استفاده می‌کند و در سخت‌ترین شرایط نیز به حفظ اخلاق و ادب پایبند می‌ماند. (Ramdani, et al., 2024) این رویکرد، نه تنها با آموزه‌های مدیریت مذاکره مدرن همخوانی دارد بلکه به بعدی اخلاق‌مدار و انسانی توجه می‌کند که در بسیاری از مدل‌های غربی کمتر دیده می‌شود. (Santoso, & Batubara, 2024) از آماده‌سازی ذهنی، کنترل هیجانات، کار تیمی مؤثر گرفته تا مدیریت قدرت نامتوازن، تمام این مؤلفه‌ها در این روایت قرآنی به‌خوبی نمایان هستند.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۹، پائیز ۱۴۰۴

اهمیت چنین رویکردی در فضای پیچیده و چند فرهنگی امروز بیش‌ازپیش روشن می‌شود (Bilro, et al., 2023). در جهان معاصر که مذاکره‌کنندگان با چالش‌های متعددی همچون تعارضات فرهنگی، تغییرات سریع محیطی و فشارهای سیاسی و اقتصادی مواجه هستند، بهره‌گیری از آموزه‌هایی که تلفیقی از دانش مدرن و خرد دینی و فرهنگی باشند می‌تواند راهگشا باشد (Hasra et al., 2025). این رویکرد چندبُعدی نه تنها ابعاد تکنیکی مذاکره را پوشش می‌دهد بلکه به بُعد انسانی، اخلاقی و معنوی نیز توجه دارد که می‌تواند باعث تثبیت احترام متقابل و ایجاد توافقات پایدار شود.

از این منظر، مطالعه و بازخوانی روایت موسی (ع) و فرعون، تنها یک تمرین تئوریک نیست، بلکه پیشنهادی عملی برای طراحی چارچوب‌های آموزشی بومی و متناسب با فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی ماست. این چارچوب می‌تواند در برنامه‌های آموزشی مدیریت، دوره‌های MBA و حتی آموزش رهبران دینی و فرهنگی کاربرد داشته باشد. (Faure, et al., 1993) چنین رویکردی می‌تواند فضای گفتگو را از حالت صرفاً ابزارمند کسب منافع به فرآیندی انسانی و اخلاقی برای حل تعارضات و ارتقاء تفاهم تبدیل کند (Tabassum, 2020).

همچنین، بازخوانی این روایت و تلفیق آن با نظریه‌های علمی مذاکره، زمینه‌ساز پژوهش‌های میان‌رشته‌ای بیشتر خواهد بود؛ پژوهش‌هایی که منابع دینی را با دیدگاه‌های اجتماعی، مدیریتی و روان‌شناختی بررسی می‌کنند تا راه‌حلهایی بومی، جامع و کاربردی برای چالش‌های پیچیده عصر حاضر فراهم آورند (Curhan & Elfenbein, 2006). بدین ترتیب، الگوی مذاکره مبتنی بر آموزه‌های قرآنی می‌تواند الهام‌بخش مدیران، مذاکره‌گران حرفه‌ای، سیاست‌گذاران و حتی دیپلمات‌ها باشد تا در شرایط دشوار نیز ابعاد انسانی و اخلاقی مذاکره را فراموش نکنند و به‌عنوان حلقه مفقوده در بسیاری از مدل‌های غربی امروز جایگزین یا مکملی ارزشمند ارائه کنند.

تشریح مساله و معرفی آن: داستان موسی و فرعون در قرآن، یکی از پرتکرارترین و مهم‌ترین روایت‌هاست که در ۲۹۶ آیه ذکر شده و اهمیت ویژه‌ای در انتقال آموزه‌های مدیریتی و ارتباطی دارد (Fadli et al 2024). این داستان، نمونه‌ای بارز از مواجهه با رهبران مستبد و مدیریت مذاکره در شرایط بحرانی است. با توجه به چالش‌های فراوانی که موسی (ع) در برابر فرعون و نظام استبدادی او تجربه کرد، بررسی اصول و روش‌های مذاکره در این روایت می‌تواند الگوهای ارزشمندی برای مدیریت مذاکره در عصر حاضر ارائه دهد (Tanjung & Akbar 2023).

جنبه‌های مجهول و مبهم: باوجود مطالعات متعدد درباره ابعاد معنوی و تاریخی این داستان، ابعاد مدیریتی و اصول مذاکره به‌ویژه از منظر تطبیقی و کاربردی برای شرایط معاصر، کمتر موردتوجه

تحلیل تطبیقی اصول مدیریت.../حق‌نژاد، عسگریور، شکرچی‌زاده و ابراهیم‌زاده دستجردی

قرار گرفته است. هنوز به‌درستی روشن نیست که کدام اصول و راهبردهای مذاکره‌ای در رفتار موسی (ع) و فرعون قابل‌استخراج و تعمیم به مذاکرات امروزی است و چگونه می‌توان این آموزه‌ها را به استراتژی‌های عملیاتی در مدیریت مذاکره تبدیل کرد. (Schoen, 2022)

متغیرهای مربوطه: متغیرهای کلیدی این پژوهش شامل: سبک‌های مذاکره (نرم‌خویی، قاطعیت، استدلال منطقی)، واکنش به مقاومت و تهدید، نقش شواهد و معجزات در اقناع، مدیریت بحران و تغییر و تأثیر ساختار قدرت بر فرآیند مذاکره است (تقوی ۱۴۰۱)

هدف و منظور از تحقیق: هدف این تحقیق، استخراج و تحلیل تطبیقی اصول مدیریت مذاکره در داستان موسی و فرعون و ارائه بینش‌های کاربردی برای تدوین استراتژی‌های مذاکره معاصر است. این پژوهش می‌کوشد با بررسی دقیق آیات و تحلیل ساختاری و محتوایی، راهبردهای موفقیت‌آمیز و چالش‌های پیش‌روی مذاکره‌کنندگان را شناسایی و به مدیران و پژوهشگران حوزه مذاکره ارائه دهد.

پیشینه تحقیق: مطالعات مرتبط با مذاکره در حوزه مدیریت و رهبری طی دهه‌های اخیر در ایران و جهان رشد قابل‌توجهی داشته و از رویکردهای سنتی مبتنی بر چانه‌زنی و امتیازدهی به سمت الگوهای جامع‌تر، اخلاق‌مدار و انسان‌محور حرکت کرده است. (الوانی ۱۳۹۷) تأکید کرده است که موفقیت در مذاکره، بیش از آنکه حاصل تکنیک‌های لحظه‌ای باشد، وابسته به ایجاد اعتماد، مدیریت رابطه و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی است.

در عرصه جهانی نیز نظریه‌هایی چون مذاکره برد-برد فیشر و یوری (Fisher & Ury, 1981)، حل تعارض سازنده (Deutsch, 2000) و مدل‌های ارتباطی هوشمند (Lewicki et al., 2016) به همین نتیجه رسیده‌اند که مذاکره مؤثر ترکیبی از مهارت‌های استراتژیک، قضاوت اخلاقی و توانایی برقراری ارتباط سازنده است.

از سوی دیگر، جریان پژوهش‌های میان‌رشته‌ای در حوزه‌های علوم رفتاری، مدیریت و مطالعات دینی (سیفعلی ئی و همکاران، ۱۳۹۷) نشان داده که بازخوانی منابع کلاسیک و متون دینی می‌تواند به کشف ابعاد عمیق‌تر مذاکره کمک کند. قرآن کریم، به‌عنوان متنی جامع و انسان‌مدار، اصول بنیادینی در رابطه با مواجهه با قدرت نامتوازن، مدیریت تعارض و حفظ کرامت انسانی ارائه می‌دهد.

یکی از نمونه‌های برجسته، داستان گفت‌وگوی حضرت موسی (ع) و فرعون است که در آن عناصری چون آمادگی ذهنی مذاکره‌کننده، شجاعت در بیان حقیقت، رعایت ادب حتی در مقابل مخالف و تلاش برای تغییر از مسیر گفت‌وگو به‌وضوح قابل‌مشاهده است. هرچند برخی پژوهش‌ها (رحمانی، ۱۳۹۹)

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۹، پائیز ۱۴۰۴

به‌طور محدود به این موضوع پرداخته‌اند، اما هنوز ظرفیت بالایی برای استخراج اصول مدیریتی و مذاکره از این داستان وجود دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکرد تحلیل تطبیقی، اصول مذاکره در داستان موسی و فرعون را استخراج کرده و آن‌ها را باهدف ارائه الگویی بومی، اخلاق محور و قابل انطباق با شرایط مدیریتی امروز ایران، با چارچوب‌های مذاکره معاصر مقایسه می‌کند.

یافته‌های (Yadav, Kohli, & Kumar 2016) نشان می‌دهد افرادی که از هوش معنوی بالاتری برخوردارند، در فرآیند مذاکره گرایش بیشتری به انتخاب راهبردهای اخلاقی و منصفانه دارند. همچنین، یاداو و کومار تأکید می‌کنند که عوامل دیگری مانند شرایط محیطی و ساختارهای سازمانی نیز می‌توانند نقش مؤثری در گرایش مذاکره‌کنندگان به اتخاذ رویکردهای اخلاقی ایفا کنند که این نکته در بستر تاریخی و اجتماعی داستان نیز قابل بررسی است.

روش‌شناسی پژوهش:

این پژوهش با رویکردی کیفی و ماهیتی تفسیری طراحی شده است تا امکان تحلیل عمیق و مفهومی یک روایت قرآنی فراهم شود. چارچوب اصلی روش‌شناسی مبتنی بر تحلیل مضمون است (Janis, 2022) که یکی از معتبرترین روش‌های کیفی برای استخراج الگوها و مضامین پنهان در متون دینی و فرهنگی به شمار می‌رود. (Guest et al., 2011) داده‌های اصلی تحقیق، آیات منتخب از سوره‌های طه، قصص، اعراف، شعرا و نازعات هستند که تعامل موسی (ع) و فرعون را توصیف می‌کنند. (Elo et al., 2014) این آیات بر اساس معیارهایی چون میزان ارتباط با فرآیند مذاکره، مدیریت تعارض و رفتار ارتباطی انتخاب و کدگذاری شده‌اند. (Ahmed, et al., 2025)

فرآیند تحلیل در چند مرحله انجام شده است: در مرحله نخست، متن آیات به‌دقت ترجمه و بازخوانی شد تا معانی آشکار و ضمنی استخراج شود. سپس کدگذاری باز انجام گرفت و مفاهیم کلیدی مرتبط با مهارت‌های مذاکره مانند آمادگی ذهنی، اقناع، مدیریت قدرت و ارتباط نرم شناسایی شد (Alexe, 2025). در مرحله بعدی، کدهای مفهومی مشابه در قالب مقوله‌های اصلی ترکیب شدند و مضمون‌های نهایی تدوین شد. (Elo et al., 2014) برای اعتباربخشی یافته‌ها، از روش تطبیق نظری استفاده شد؛ بدین معنا که مضامین استخراج‌شده با مدل‌های علمی و نظریه‌های مذاکره معاصر مقایسه گردید. (Ahmed, et al., 2025) همچنین، یافته‌ها در قالب جدول تحلیلی ارائه شدند تا شفافیت داده‌ها و قابلیت ردیابی نتایج برای سایر پژوهشگران فراهم باشد. (Guest et al., 2011) این رویکرد ترکیبی از تحلیل متنی و تطبیق نظری، امکان بررسی مقایسه‌ای میان آموزه‌های سنتی و چارچوب‌های علمی را میسر ساخته است. (Basiru, et al., 2023)

تحلیل تطبیقی اصول مدیریت.../حق نژاد، عسگریور، شکرچی زاده و ابراهیم زاده دستجردی

درنهایت، با توجه به ماهیت تفسیری تحقیق، تلاش شده است سوگیری پژوهشگر با بازبینی‌های مکرر و ارزیابی توسط همکاران علمی به حداقل برسد (Ahmed, et al., 2025). این روش‌شناسی ضمن حفظ دقت کیفی، امکان تعمیم‌پذیری مفاهیم به سایر متون دینی و فرهنگی مشابه را نیز فراهم می‌کند (Cardon et al., 2014) و بستری مناسب برای توسعه چارچوب‌های بومی 2010 آموزش مذاکره در مدیریت معاصر به وجود می‌آورد؛ (Elo et al., 2014)

یافته‌ها:

بررسی آیات منتخب از داستان گفت‌وگوی موسی (ع) و فرعون، نشان می‌دهد که اصول مدیریت مذاکره در این روایت قرآنی به صورت نظام‌مند و کاربردی بیان شده است. هر آیه علاوه بر پیام معنوی، حامل آموزه‌های مدیریتی و استراتژیک است که قابل تطبیق با نظریه‌های مدرن مذاکره است. یافته‌های کلیدی در جدول ۱ آمده است::

جدول ۱: اصول مدیریتی و تطبیق با نظریه مذاکره در داستان موسی (ع) و هارون

آیه	مضمون آیه	اصل مدیریتی	تطبیق با نظریه مذاکره
طه: ۲۵-۲۸	دعای موسی (ع) برای شرح صدر و گشایش زبان	آمادگی روانی و ذهنی	اهمیت آمادگی روانی و توان بیان در ادبیات نوین مذاکره
طه: ۳۲	درخواست همراهی برادر	مذاکره تیمی	تقسیم وظایف و بهره‌گیری از توان جمعی
طه: ۴۴	دستور به نرم‌گویی با فرعون	ارتباط مؤدبانه	مذاکره مبتنی بر احترام و کاهش تنش
شعراء: ۳۳-۳۰	نشان دادن معجزات	اقتناع مبتنی بر شواهد	استفاده از داده و شواهد در مذاکره حرفه‌ای
نازعات: ۱۷-۲۰	مقاومت فرعون	مدیریت مقاومت	آمادگی برای مواجهه با تعلل یا مخالفت طرف مقابل
قصص: ۳۵-۳۲	تأکید بر آرامش و شجاعت	کنترل هیجانات	خودکنترلی در موقعیت‌های بحرانی
اعراف: ۱۰۵-۱۰۴	معرفی پیام روشن	شفاف‌سازی پیام	پرهیز از ابهام در پیام‌رسانی مذاکره‌ای

آمادگی روانی و ذهنی^۱:

دعای موسی (ع) برای «شرح صدر» و «گشایش زبان» به معنای طلب آمادگی روانی، قدرت بیان و اطمینان در مذاکرات است. این موضوع کاملاً با تحقیقات معاصر که تأکید بر آمادگی ذهنی مذاکره‌کنندگان دارند، همسو است. فردی که به لحاظ ذهنی و عاطفی آماده باشد، توانایی بالاتری در مدیریت فشارها و اتخاذ تصمیمات هوشمندانه دارد.

مذاکره تیمی و تقسیم نقش‌ها^۲:

درخواست موسی (ع) برای همراهی برادرش هارون (ع) نشان‌دهنده اهمیت مذاکره تیمی است. تیم

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۹، پائیز ۱۴۰۴

مذاکره‌کننده با استفاده از تخصص‌ها و مهارت‌های مختلف، قدرت و نفوذ بیشتری خواهد داشت. این موضوع با نظریه‌های نوین «تیم مذاکره» که نقش تقسیم وظایف و هماهنگی را برجسته می‌کنند، مطابقت دارد.

ارتباط مؤدبانه و کاهش تنش^۳:

فرمان به نرم‌گویی به فرعون، نمونه بارزی از استفاده از ارتباط مؤدبانه برای کاهش مقاومت و تنش است. در نظریه‌های مذاکره، «ارتباط نرم^۴» باعث می‌شود فضای مذاکره مثبت و سازنده باقی بماند و امکان تعامل مؤثر فراهم شود.

اقناع مبتنی بر شواهد^۵:

موسی (ع) با نمایش معجزات به دنبال اقناع فرعون بود. استفاده از شواهد و داده‌های معتبر در مذاکره، باعث افزایش اعتماد و پذیرش طرف مقابل می‌شود. در مذاکره مدرن، ارائه مستندات و شواهد علمی به‌عنوان ابزار قوی اقناع شناخته شده است.

مدیریت مقاومت^۶:

مقاومت فرعون نمونه‌ای از «مقاومت ساختاری» در مذاکره است که نیازمند استراتژی‌های خاص مقابله است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شناخت و پیش‌بینی مقاومت‌ها، کلید موفقیت در مذاکرات دشوار است.

کنترل هیجانات^۷:

آرامش و شجاعت موسی (ع) در مواجهه با فرعون، بیانگر اهمیت مدیریت هیجانات در موقعیت‌های پرتنش است. توانایی کنترل هیجان، یکی از مؤلفه‌های هوش هیجانی است که نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت مذاکرات ایفا می‌کند.

شفاف‌سازی پیام^۸:

ارائه پیام روشن و بدون ابهام به فرعون، مثالی از اهمیت وضوح در انتقال پیام است. شفاف بودن در مذاکره، باعث کاهش سوءتفاهم‌ها و تسریع در رسیدن به توافق می‌شود.

ابعاد اخلاقی مذاکره:

برخلاف بسیاری از مدل‌های مذاکره مدرن که بیشتر تکنیکی و تاکتیکی هستند، این روایت قرآنی تأکید ویژه‌ای بر اخلاق‌مداری، عدالت و صداقت دارد. این ویژگی، نگاه جامع‌تری به مذاکره ارائه می‌دهد

تحلیل تطبیقی اصول مدیریت.../حق نژاد، عسگریور، شکرچی زاده و ابراهیم زاده دستجردی

که هم نتیجه محور و هم فرآیند محور است.

تطبیق با مذاکره بین فرهنگی:

مذاکره در داستان موسی (ع) و فرعون نمایانگر چالش‌های مذاکره میان فرهنگ‌ها و دیدگاه‌های مختلف است. رفتارهای نرم، احترام به تفاوت‌ها و استفاده از زبان مشترک، نکات کلیدی در مذاکره بین فرهنگی مدرن هستند که در این روایت به خوبی دیده می‌شوند.

مدیریت قدرت نابرابر:

فرعون به عنوان طرف قدرتمند مذاکره، نماد قدرت نابرابر است. راهکارهای موسی (ع) برای مواجهه با این عدم توازن قدرت (مانند آمادگی، همراهی تیمی و ارتباط نرم) می‌تواند الگویی برای مدیریت مذاکراتی با قدرت نامتوازن باشد.

بحث و تحلیل:

مطالعه حاضر نشان می‌دهد اصول استخراج‌شده از داستان گفت‌وگوی موسی (ع) و فرعون، هنوز پس از قرن‌ها، در دل مفاهیم پیشرفته مذاکره مدرن نفس می‌کشند. عناصر مهمی مانند آمادگی روانی و ذهنی، کار تیمی هوشمندانه، توانایی برقراری ارتباطی مؤدبانه و بدون تنش، مدیریت هیجانات در لحظات بحرانی و اقناع منطقی بر پایه شواهد متقن، مؤلفه‌هایی هستند که مذاکره‌گران حرفه‌ای امروز در جلسات حساس تجاری، دیپلماتیک یا سازمانی نیز بر آن‌ها تأکید می‌کنند. (Lewicki & Polin 2013; Fisher et al., 2011).

اما آنچه این روایت را از چارچوب‌های صرفاً تکنیکی متمایز می‌سازد، روح اخلاق‌مدار و نگاه الهی حاکم بر آن است. (Alexe, 2025) در دنیایی که مذاکره اغلب با چانه‌زنی صرف و بازی قدرت تعریف می‌شود، این داستان یادآور می‌شود که می‌توان در سخت‌ترین میزهای مذاکره نیز به اصولی چون عدالت، ادب و صداقت وفادار ماند. (Bazerman & Neale, 1992) این همان بُعدی است که مدل‌های غربی مذاکره کمتر به آن می‌پردازند و دقیقاً همین نگاه انسانی و ارزش محور می‌تواند به عنوان یک حلقه مفقوده در بسیاری از الگوهای آموزشی امروز ایفای نقش کند. (Ahmed, S., & Adnan, M. 2024)

نمونه روشن این موضوع، مواجهه موسی (ع) با قدرت بی‌چون و چرای فرعون است؛ در شرایطی که تمام ابزارها، رسانه‌ها و قدرت سیاسی در دست حریف بود. (Ashbrook, & Zalba, 2021)

موسی (ع) با آمادگی ذهنی، اتکا به هم تیمی وفادار (هارون)، شجاعت، آرامش و اقناع منطقی توانست گام به گام مذاکره را پیش ببرد. (Dimotakis, et al., 2012) این روایت نشان می‌دهد که

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۹، پائیز ۱۴۰۴

مذاکره‌گر حتی در موقعیت‌های نابرابر قدرت هم می‌تواند با استفاده از راهکارهای نرم و هوشمندانه بر فضای مذاکره اثر بگذارد و مسیر گفتگو را تغییر دهد. (Fisher et al., 2011)

از منظر امروزی، این آموزه‌ها ظرفیت آن را دارند که وارد آموزش رسمی مذاکره شوند (Al-Badawi, et al., 2024)؛ از کلاس‌های دانشگاهی مدیریت و MBA گرفته تا برنامه‌های آموزش رهبران دینی، فرهنگی و سیاسی (Lewicki & Polin 2013). ترکیب تجربه تاریخی، الهام اخلاقی و انطباق با چارچوب‌های علمی جدید، الگویی چندبُعدی می‌سازد که مذاکره را از یک «ابزار صرف کسب منفعت» به «فرآیندی انسانی برای حل تعارض، تقویت احترام متقابل و دستیابی به توافقات پایدار» تبدیل می‌کند. (Ahmed, et al., 2025)

از این زاویه، بازخوانی این روایت نه فقط یک تمرین تئوریک، بلکه پیشنهادی عملی برای توسعه مدل‌های بومی‌سازی‌شده مذاکره در بسترهای چند فرهنگی امروز است؛ الگویی که می‌تواند الهام‌بخش مدیران، مذاکره‌گران حرفه‌ای، سیاست‌گذاران و حتی دیپلمات‌ها باشد تا در چالش‌های پیچیده، ابعاد انسانی و اخلاقی گفتگو را از یاد نبرند. (Guest et al., 2011)

نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان داد که داستان موسی (ع) و فرعون، فقط یک روایت تاریخی یا دینی نیست، بلکه منبعی عملی برای مدیریت مذاکره است. اصولی چون آمادگی ذهنی، کار تیمی، ارتباط محترمانه، شفاف‌سازی پیام و اقناع با شواهد، همگی در این داستان جلوه‌گر است و با نظریه‌های علمی امروز همخوانی دارد.

اما نقطه تمایز این الگو، بُعد اخلاقی و الهی آن است که بر عدالت، صداقت و ادب در مذاکره تأکید می‌کند. این ارزش‌ها می‌توانند رهبران و مدیران را در مسیر مذاکره‌ای پایدار و انسانی یاری دهند. در دنیای امروز که تعارض‌ها اجتناب‌ناپذیرند، توجه به متون دینی می‌تواند مهارت‌های نرم را عمق ببخشد و اخلاق را با تکنیک پیوند بزند.

پیشنهاد می‌شود روایت‌های دینی دیگر نیز با مدل‌های نوین تطبیق یابند تا چارچوبی بومی و جامع برای آموزش مذاکره فراهم شود؛ چارچوبی که در آن منفعت و اخلاق در تعادل باشند.

این مسیر می‌تواند راهگشای مذاکره‌های سازمانی و بین فرهنگی باشد و به رهبران کمک کند تا حتی در فضای قدرت نابرابر هم مذاکره‌ای مؤثر و منصفانه را پیش ببرند.

منابع:

- 1) Ahmed, S. K., Mohammed, R. A., Nashwan, A. J., Ibrahim, R. H., Abdalla, A. Q., Ameen, B. M. M., & Khahir, R. M. (2025). Using thematic analysis in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 6, 100198. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2025.100198>
- 2) Ahmed, S., & Adnan, M. (2024). Building bridges between different religious communities. *Tanazur*, 5(2), 204-228. <https://tanazur.com.pk/index.php/tanazur/article/view/249>
- 3) Al-Badawi, M., Al-Tarawneh, A., Murshed, A. A., alrahamneh, A., & Alhalalmeh, A. H. (2024). Investigating the Impact of Language Choices and Strategies on International Business Negotiations, Marketing Campaigns, and Cross-Cultural Collaborations. In *Frontiers of Human Centricity in the Artificial Intelligence-Driven Society 5.0* (pp. 443-449). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73545-5_37
- 4) Alexe, C. A. (2025). Interest-based negotiation: from conflict to cooperation. In *Psychological Adaptation and Conflict Resolution: Negotiation Techniques for Promoting Emotional Well-Being and Social Responsibility in Adolescents, Young Adults, and Professionals* (pp. 77-83). Universidad de La Rioja.
- 5) Alvani, Seyed Mehdi. (2018). *Public Management*. Tehran: Nay Publishing House.
- 6) Ashbrook, C. C., & Zalba, A. R. (2021). Social media influence on diplomatic negotiation: Shifting the shape of the table. *Negotiation journal*, 37(1), 83-96. <https://doi.org/10.1111/nejo.12353>
- 7) Alvarez, S. C., & Sahija, D. (2022). A review of cross-cultural leadership and management in international projects. *Technoarete Transactions on Economics and Business Systems*, 1(2), 23-28. ISSN : 2583-4649 (Online)
- 8) Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). The impact of contract negotiations on supplier relationships: A review of key theories and frameworks for organizational efficiency. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 788-802. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2023.4.1.788-802>
- 9) Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1993). *Negotiating rationally*. Simon and Schuster.
- 10) Bilro, R. G., Loureiro, S. M. C., & Souto, P. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research.

- Journal of Business & Industrial Marketing, 38(13), 122-142.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2022-0313>
- 11) Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. <https://docs.lib.purdue.edu/rpcg/vol1/iss1/2>, Sage Publications
- 12) Canavan, B., & McCamley, C. (2021). Negotiating authenticity: Three modernities. *Annals of Tourism Research*, 88, 103185. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103185>
- 13) Cardon, Peter and Okoro, Ephraim (2010) "A Meta-Analysis of the Cultural Propositions about Conflict Management Styles in Face-Negotiation Theory," *Journal of Rhetoric, Professional Communication, and Globalization: Vol. 1: No. 1, Article 2.* <https://docs.lib.purdue.edu/rpcg/vol1/iss1/2>
- 14) Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of personality and social psychology*, 91(3), 493. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.3.493>
- 15) Dimotakis, N., Conlon, D. E., & Ilies, R. (2012). The mind and heart (literally) of the negotiator: personality and contextual determinants of experiential reactions and economic outcomes in negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 183. <https://doi.org/10.1037/a0025706>
- 16) Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- 17) Fadli, M., Yunus, B., Sarbini, A., & Kosasih, E. (2024). The Story of the Prophet Moses and the Pharaoh in the Qur'an: An Analysis of the Implementation of Structural Da'wah. *Hanifiya: Jurnal Studi Agama-Agama.* <https://doi.org/10.15575/hanifiya.v7i2.37949>.
- 18) Faure, G. O., Faure, G., & Rubin, J. Z. (Eds.). (1993). *Culture and negotiation: The resolution of water disputes.* Sage.
- 19) Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.* Penguin.
- 20) Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2011). *Applied thematic analysis.* sage publications.
- 21) Hasra, R., Sah, M. A., Mashuri, S., & Ubadah, U. (2025). Avoiding Social Discord via Islamic Religious Education Rooted in Multiculturalism Islamic Religious Education. *Maharot: Journal of Islamic Education*, 9(1), 97-115. <https://doi.org/10.28944/maharot.v9i1.2078>
- 22) Ali, M. M. (2011). *Holy Quran.* Ahmadiyya Anjuman Ishaat Islam Lahore USA <http://www.books4islam.com>

- 23) Janis, I. (2022). Strategies for establishing dependability between two qualitative intrinsic case studies: A reflexive thematic analysis. *Field Methods*, 34(3), 240-255. <https://doi.org/10.1177/1525822X211069636>
- 24) Lewicki, R. J., & Polin, B. (2013). Trust and negotiation. In *Handbook of research on negotiation* (pp. 161-190). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781005903.00016>
- 25) Nasution, H. S. (2023, February). Negotiation in Business Communication on Entrepreneurship. In *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business* (Vol. 1, pp. 2222-2234). <https://doi.org/10.30596/miceb.v1i0.335>
- 26) Ramdani, A., Raji, R., & Ahmad, M. K. (2024). Exploring the concept and the communication principles of negotiation among Islamic corporate organizations. *Journal of Islamic Marketing*, 15(4), 1115-1135.
- 27) <https://doi.org/10.1108/JIMA-01-2023-0027>
- 28) Santoso, F. S., & Batubara, I. (2024). The Concept of Justice in the Perspective of Islamic Law: A Comparative Study with Western Legal Philosophy. *At-Tasyrih: jurnal pendidikan dan hukum Islam*, 10(2), 410-421. <https://doi.org/10.55849/attasyrih.v10i2.263>
- 29) Schoen, R. (2022). Getting to Yes in the cross-cultural-context: 'one size doesn't fit all'—a critical review of principled negotiations across borders. *International Journal of Conflict Management*, 33(1), 22-46. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2020-0216>
- 30) Seyfaliei, F. , morovati, S. and hoseyninia, S. M. (2018). Representation of Conflict Management Styles and Conflict Resolution Strategies in the Holy Quran. *Journal of Social Work Research*, 5(17), 151-190. <https://doi.org/10.22054/rjsw.2018.11896>
- 31) Tabassum, I. (2020). The importance of negotiation and conflict management. *Journal of Management and Science*, 10(2), 15-19. <https://doi.org/10.26524/jms.2020.2.4>
- 32) Taghavi, M. (2022). Where there is a Will, there is not a Way: A Contemplation on Excuses of Birds in the Conference of the Birds (Mantegh Al-Tair). *Textual Criticism of Persian Literature*, 14(3), 19-36. <https://doi.org/10.22108/rpll.2022.130278.2002>
- 33) Tanjung, F. H., & Akbar, A. (2023). Prophetic Communication of Islamic and Christian Religious Leaders in Overcoming Conflict of Religious Harmony (Social Studies at Griya 1, Martubung Village, Medan City). *Jhss (Journal of Humanities and Social Studies)*, 7(1), 139-143. <https://doi.org/10.33751/jhss.v7i1.7487>

- 34) Van Rensburg, M. J., & Nicolaides, A. (2015). An analysis of theological and strategic management perspectives of Moses as a leader. *Pharos Journal of Theology*, 96(1). Online @[http://: www.pharosjot.com](http://www.pharosjot.com)
- 35) Yadav, S., Kohli, N., & Kumar, V. (2016). Spiritual intelligence and ethics in negotiation. *Journal of Psychosocial Research*, 11(1), 43.www.printspublications.com

یادداشت‌ها:

4 soft approach

۱ طه: ۲۵-۲۸

۲ طه: ۳۲

۳ طه: ۴۴

۵ شعراء: ۳۰-۳۳

۶ نازعات: ۱۷-۲۰

۷ قصص: ۳۲-۳۵

۸ اعراف: ۱۰۴-۱۰۵

A Comparative Analysis of Negotiation Management Principles in the Qur'anic Story of Moses and Pharaoh: Practical Insights for Developing Contemporary Negotiation Strategies

Receipt: 30/06/2025 Acceptance: 16/08/2025

Fatemeh Haghnejad¹

Rasoul Asgarpour²

Ahmadreza Shekarchi Zadeh³

Reza Ebrahimzadeh Dastjardi⁴

Abstract:

In today's dynamic, competitive, and ambiguous environment, negotiation has emerged as a pivotal leadership and management competency. Negotiation is not only a strategic tool for achieving organizational objectives and effectively resolving conflicts, but also provides a critical platform for decision-making and the development of constructive interactions both within and beyond organizational boundaries. While contemporary management literature offers numerous theories and frameworks—such as win-win negotiation, constructive conflict resolution, and modern communication models—recent interdisciplinary research suggests that a systematic re-examination of classical sources, particularly religious texts, can contribute to the design of a deeper and more human-centered model of negotiation management. The Holy Qur'an, as a comprehensive text with a humanistic and ethical orientation, presents fundamental principles regarding negotiation and engagement with asymmetric power dynamics. This underscores that successful leaders internalize ethics in their decision-making and interactions, reinforcing organizational trust and commitment through honesty, fairness, and responsibility. In this study, the narrative of the encounter and dialogue between Moses and Pharaoh is analyzed through a comparative approach. Key dimensions such as the negotiator's mental preparedness, commitment to human dignity and respectful dialogue, relationship management and power balance, and adherence to professional ethics are extracted as core principles and compared with contemporary negotiation frameworks. Findings indicate that the dynamics of successful negotiation are not limited to mere techniques and tactics; rather, negotiation should be viewed as a complex yet human process requiring the integration of strategic rationality, ethical judgment, and dignity-based behavior at every stage of interaction. This approach can foster the development of indigenous, intercultural, and ethics-oriented models in managerial negotiations, ultimately advancing the quality of decision-making and organizational interactions.

Key words:

Contemporary Negotiation Strategies, Comparative Analysis, Conflict Resolution, Moses and Pharaoh, Organization

1-PhD. student, Department of Management, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran. haghnejadfa@yahoo.com

2-Assistant Professor, Department of Management, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran. (corresponding Author) r.asgarpour@phu.iaun.ac.ir

3-Assistant Professor, Department of Management, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Najafabad, Iran. ahmad_shekar2@hotmail.com

4-Assistant Professor, Department of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. ebrahimzadeh@khuif.ac.ir