

تعارض میان فردی در داستان «لهراسپ و گشتاسپ» با تکیه بر نظریات علم مدیریت تعارض

نازیلا یخدان‌ساز*

دانش‌جوی دکتری زبان و ادبیات فارسی دانش‌گاه آزاد اسلامی واحد تبریز، ایران.

دکتر پروانه عادل‌زاده**

دانش‌یار گروه زبان و ادبیات فارسی دانش‌گاه آزاد اسلامی واحد تبریز، ایران (نویسندهٔ مسؤول).

دکتر کامران پاشایی فخری***

دانش‌یار گروه زبان و ادبیات فارسی دانش‌گاه آزاد اسلامی واحد تبریز، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۸/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۴

چکیده

انسان‌ها برای برقراری ارتباط و تعامل با هم‌دیگر ناگزیر از داشتن رفتارها و اعمالی هستند که تفاوت‌های ذاتی و بعضاً اکتسابی این رفتارها، تعارضات میان آن‌ها را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. تعارض از تقابل دو خواسته و گاه دو فکر بروز می‌کند؛ بدین معنی که دو یا چند نفر از افراد به دلیل اختلاف در نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌ها در مقابل یک‌دیگر قرار می‌گیرند. از این‌رو تفاوت‌ها، خطرات و انگیزه‌های متمایز از یک‌دیگر در افراد، بافت سازمانی را از تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند. «مدیریت تعارض» یکی از رویکردهای مهم رفتار سازمانی در صدد کنترل و کاهش این تعارضات است. ادبیات نمود رفتارهای متقابل آدمی است. تعارض‌ها و تناقض‌ها در آثار ادبی رخ می‌نمایند و گاه راه‌کارهای مدیریت این تعارضات نیز در قالب داستان و حکایت بیان می‌شود. *شاهنامه* فردوسی به‌عنوان اثری گران‌سنگ و بی‌بدیل حماسی، اگر در چند خصیصه بارز خلاصه شود مسلماً مهم‌ترین خصیصه‌اش «تضاد و کشمکش» و تبعات مثبت و منفی حاصل از

* n.yakhdansaz@gmail.com

** adelzadehparvaneh@yahoo.com

*** pashayikamran@yahoo.com

آن خواهد بود که به‌عنوان بن‌مایه‌ای ژرف بر سراسر داستان‌های این اثر هنری، سایه افکنده است. در این مقاله توصیفی - تحلیلی، سعی شده است تعارضات میان فردی داستان گشتاسپ و لهراسپ تحلیل شود. هدف نویسندگان در این تحقیق، نشان دادن دیدگاه‌های درخور توجه و برجسته فردوسی و ارائه راه‌کار و شیوه‌های مبتنی بر کنترل و حل تضادها و تعارضات میان فردی پیش‌آمده در شرایط گوناگون است که می‌تواند الگویی قابل ملاحظه برای مدیران امروزی باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت تعارض، تعارض میان فردی، فردوسی، شاهنامه، لهراسپ و گشتاسپ.



مقدمه

شاهنامه در ورای بیت‌های ظاهراً ساده خود، دنیایی پر رمز و راز دارد که از هر معنی آن می‌توان به معانی ژرف و بدیع دیگری دست یافت و این مستلزم نگرشی عمیق به شاهنامه و مفاهیم آن است. از همین رو، نگارندگان در این جستار برآنند تا با استناد به مفاهیم مدیریت، تعارضات داستان گشتاسپ را تحلیل کنند و از زاویه‌ای دیگر به داستان مذکور بنگرند.

«ادبیات هر جامعه، بازتاب زندگی و منعکس‌کننده واقعیت‌ها و آرزوهای آن قوم است. اثر ادبی از تجربه فردی و شخصی و نیروی فعال صاحب اثر سرچشمه می‌گیرد و به دلیل وجود مشترکات ذهنی با مخاطبان، میان دو طرف پیوند مستحکمی برقرار می‌سازد» (نصر اصفهانی، ۱۳۹۴: ۱۱). فردوسی به‌عنوان یکی از پایه‌های استوار ادب فارسی و حماسی بی‌شک از جمله اندیشه‌مندانی است که به مدد ذهن خلاق و نقب در اعمال و رفتار گذشتگان، سعی در اصلاح رفتار فردی و اجتماعی افراد دارد. دین، تاریخ و عقاید قومی، اساس حرکت ذهنی او را تشکیل می‌دهد و مفاهیم عمیق مدیریتی را از دل این عناصر بیرون می‌کشد و در خلال داستان‌ها، به اصلاح رفتار افراد و حاکمان می‌پردازد و آنان را به عدالت، نیکوکاری و بشردوستی دعوت می‌نماید. می‌توان به جرأت اذعان داشت که: «شاهنامه، مجموعه تجارب تاریخی ایرانیان در اداره صحیح اجتماع و تأمین آسایش مردم است. خرد و دانش و ژرف‌بینی و باریک‌نگری حکیم فردوسی سبب گردیده که شاه‌کار او به صورت آیین‌کشورداری و درس فرمان‌روایی خردمندان‌ای درآید و منطبق با اصول صحیح مدیریت باشد. حتا امروز هم فرمان‌روایان و مدیران در همه جهان، حتا یک فرمان‌دار و بخش‌دار ناحیه‌ای کوچک می‌تواند از شاهنامه نکاتی در مدیریت توأم با عدالت بیاموزد» (ریاحی، ۱۳۹۳: ۲۰۷).

تضاد یا تعارض واقعیتی است که کم‌وبیش در همه سازمان‌ها و واحدهای اداری و فعالیت جوامع انسانی به‌صورت آشکار یا پنهان، کمرنگ و پررنگ، وجود دارد، شاید نتوان واحد یا سازمانی را یافت که هیچ‌گونه تعارضی نداشته باشند. بنابراین اگر عده‌ای معتقدند که در حال حاضر تعارض موضوعی است که فکر انسان را بسیار به خود مشغول کرده است ادعایی پوچ و بیپوده نکرده‌اند. زمینه‌های مختلف فرهنگی، تفاوت‌های شخصیتی، انتظارات و ادراکات متفاوت، منجر به ایجاد تعارض ما بین افراد و گروه می‌گردد، از این‌رو

وجود تفاوت‌ها، خطرات و انگیزه‌های متمایز از یک‌دیگر در افراد، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند. در این میان برخی متون و آثار ادبی بالاخص متون حماسی را شاید بتوان نمونه بارزی برای مدیریت تعارض قلم‌داد کرد؛ درواقع، اساس حماسه، تعارض است؛ تعارض افکار، تعارض روحیات، تعارض شخصیت‌ها، تعارض احساسات و ... است که موجب جدال‌ها و جنگ‌ها و در نتیجه به وجود آمدن پهلوانی‌ها و دلاوری‌ها و جنگ‌آوری‌ها می‌گردد. نمی‌توان حماسه را از تعارض و مدیریت و در نتیجه مدیریت تعارض، بیگانه دانست. به دیگر بیان، اگر تضادی نباشد حماسه‌ای هم در کار نخواهد بود و به قول شاهنامه‌شناسان: «بنیادی که حماسه را می‌پرورد و زمینه خلق آن را پدید می‌آورد، تعارض است. گیتی از جفتی ناساز پدید آمده است، جفتی که در همان هنگام که در سرشت و گوهر خویش با یک‌دیگر ناسازند، به‌ناچار با هم پیوند گرفته‌اند؛ جفتی شگفت که در همان هنگام که می‌ستیزند و درمی‌آویزند با هم درمی‌آمیزند» (کزازی، ۱۳۹۰: ۱۸۴-۱۸۵).

تعارض چیست؟

تعارض واژه‌ای است که دارای دو بعد مثبت و منفی است و در هر شرایطی با در نظر گرفتن موقعیت زمانی و مکانی، تعریف‌های متفاوتی از آن ارائه می‌شود؛ با این حال در تعریف‌هایی که از تعارض ارائه شده غالباً به دو جنبه اساسی پرداخته شده است، جنبه روان‌شناختی تعارض که به تضادهای درونی و جنبه اجتماعی تعارض که به تضادهای میان افراد و گروه‌ها اشاره دارد.

تعاریف تعارض

تعاریف‌های مختلفی از سوی متخصصان برای تعارض ارائه شده است، برخی از این تعاریف‌ها تأکید دارند که دو طرف تعارض به طور عمدی برای ناکام کردن یک‌دیگر و ممانعت از رسیدن به اهداف یک‌دیگر می‌کوشند؛ در زیر چند مورد از این تعاریف‌ها بیان می‌گردد.

- «تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یک‌دیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند.» (رضائیان، ۱۳۹۲: ۶)

- تعارض فرآیندی است که در آن، نوعی تلاش آگاهانه به وسیله (الف) انجام می‌گیرد تا تلاش‌های (ب) را خنثی کند؛ البته از راه سد کردن راه او که در نتیجه (ب) در مسیر نیل



به هدف خود مستأصل می‌شود یا این که (الف) بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید (Robbins ۱۳۷۴:۷۱۹).

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

- در یک تعریف جامع می‌توان گفت: «تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است» (Walls ۱۹۹۵:۵۱۷).

برخی از صاحب‌نظران بیان می‌دارند که هر رابطه انسانی تعارض، عدم توافق و رویارویی منافع را دربردارد (Coffey ۱۹۹۴:۲۴۸)؛ تعارض توان بالقوه نابود کردن روابط، ورشکستگی و ضایع کردن مسیر پیشرفت را دارد ولی این نتایج منفی معمولاً از قصور در به‌کارگیری مدیریت تعارض و استفاده نکردن از روش‌های سازنده ناشی می‌شود (۱۹۹۹:۲۷۲) (Gordon).

اروپاییان که به ظاهر مبدع علم مدیریت هستند در کلاس‌های درس این علم، آثار شکسپیر، تولستوی، آلبر کامو و دیگر ادیبان خود را تحلیل می‌کنند، اما در جامعه ما به این مهم پرداخته نشده است. ما باید بدانیم که ادبیات ما فقط به حوزه احساس تعلق ندارد. یک اثر ادبی فقط یک تجربه شخصی نیست؛ بلکه حوزه گسترده‌ای از تجربه‌های حسی است که به واقعیت‌های عینی اشاره دارد. ادبیات فارسی گنجینه‌ای است از مواد خام گران‌بها که فعالیت‌های عقلی ایرانیان را در طول قرون و اعصار، در خود جای داده است. دکتر «زیگرید هونکه» به صراحت می‌گوید که مسلمانان از جمله ایرانیان، در بسیاری از زمینه‌ها، رهبر تمدن اروپاییان بوده‌اند. او معتقد است روحیه فکر کردن را آنان پایه‌گذاری کرده‌اند و از جمله «دکارت» را پیرو «خیام»، معرفی می‌کنند. (هونکه، ۱۳۷۰: ۱۹۱). هانری فایول نیز معتقد به تعمیم روش‌های دکارت در علم مدیریت است. نام دکارت بعد از «تیلور» به‌عنوان پیشرو مدیریت علمی ثبت شده است.

در این جستار سعی شده است رابطه بین ادبیات و مدیریت، بررسی و نشان داده شود. به همین منظور بزرگ‌ترین اثر حماسی، یعنی شاهنامه را که مملو است از نکات مدیریتی، برای رسیدن به این هدف انتخاب کرده و به سؤالات زیر پاسخ داده‌ایم:

- ۱) انواع تعارضات شکل گرفته در داستان لهراسپ و گشتاسپ کدام است؟
- ۲) عمده دلایل بروز تعارضات میان لهراسپ و گشتاسپ چیست؟

۳) سبک مدیریت مورد توجه فردوسی در تعارضات شکل گرفته، کدام سبک است؟ در خصوص شاهنامه و داستان‌های آن تاکنون تحقیقات متعددی صورت گرفته است اما تحقیقی با عنوان پژوهش حاضر که در بردارنده نظریات مدیریتی بالاخص مدیریت تعارض، هم‌چنین اشکال نمود این تعارضات میان شخصیت‌های داستان‌های شاهنامه، که منظور نظر ما از این میان داستان «لهراسپ و گشتاسپ» است، صورت نپذیرفته است؛ شایان ذکر است که سید کاظم موسوی و فخری زارعی در مقاله‌ای با موضوع «بررسی عنصر کشمکش در داستان سیاوش» و محمد امیر مشهدی با هم‌کاری اسحاق میربلوچزائی در مقاله‌ای تحت عنوان «عنصر کشمکش در منظومه خسرو و شیرین نظامی» به بررسی عناصر داستان و طرح پرداخته‌اند و نیز علی نصر اصفهانی در کتاب خود با عنوان مدیریت رفتار سازمانی پیش‌رفته، به تبیین دیدگاه‌های مدیریتی سعدی و نقش آن در اصلاح رفتار افراد و اجتماع می‌پردازد. بدین ترتیب تفاوت جستار حاضر که به انطباق مؤلفه‌های «مدیریت تعارض» و بررسی دلایل تعارضات میان شخصیت‌های داستان «لهراسپ» با استفاده از آراء نظریه‌پردازان مدیریت تعارض، می‌پردازد، با تحقیقات مذکور، کاملاً مشهود است و پژوهش حاضر از این نظر کاملاً نو و بدیع می‌نماید؛ بنابراین بر آن شدیم تا مؤلفه‌های مدیریت تعارض را با داستان گشتاسپ شاهنامه تطبیق داده، میزان انطباق این معیارها را با توجه به الگوهای تضاد و تعارض بسنجیم.

هدف نویسندگان در این مقاله، آشکار ساختن عمده دلایل به وجودآورنده تعارض میان لهراسپ و گشتاسپ و نیز تبعات منفی و مخرب آن در صورت مدیریت نشدن صحیح و به موقع است.

ابتدا لازم است قبل از ورود به مبحث اصلی، با برخی اصطلاحات و سطوح مدیریت تعارض آشنا گردیم:

سطوح تعارض

نظریه‌پردازان رفتار سازمانی، بر اساس معیارهای خود سطوح مختلفی از تعارض را ارائه کرده‌اند که همه آن‌ها دربرگیرنده این سطوح است: (۱) شخصی (۲) میان فردی (۳) میان گروهی. در بحث‌های رفتار سازمانی تأکید بیش‌تر بر تعارض‌های میان فردی و میان گروهی است. (محمدزاده و مهره‌ژان، ۱۳۷۵: ۳۲۵ / ۳۸۴: ۳۹۲ Kiniki and Kreitner). دیوید کمرون تعارض میان فردی را بخش اساسی و فراگیر زندگی سازمانی می‌داند و معتقد است سازمان‌هایی که در آن‌ها تضادی کم‌تر وجود دارد، عموماً در محیط‌های



رقابتی با شکست مواجه می‌شوند (Cameron ۱۳۸۳:۷). تعارض بین فردی تعارضی است که «بین دو یا چند فرد رخ می‌دهد که دارای ارزش‌ها، آرزوها، سبک‌های ارتباطی و دیدگاه‌های متفاوت هستند.» (کریمی و گودرزی، ۱۳۸۲: ۷۸).

تعارض و تضاد لازمهٔ تحرک و پویایی است و جامعه‌ای که بتواند این تناقض را به نحو کنترل‌شده پیش برد، جامعه‌ای موفق خواهد بود. «همواره و در همه جا، وقتی حادثه‌ای رخ می‌دهد، زمینه‌ای لازم است تأثیری؛ زمینه همان تعارض اشیاء و افراد جهان است» (سروش، ۱۳۵۷: ۳۳). وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض میان افراد را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. دو دسته ابزار برای مدیریت تعارض وجود دارد؛ دسته نخست، موجبات تعارض که تحریک‌کنندهٔ تعارض هستند و دستهٔ دوم، شامل تکنیک‌های حل تعارض‌اند که در این جستار، تأکید ما بیشتر بر روی دسته نخست یعنی موجبات تحریک تعارض است. «منظور از تحریک تعارض فراهم آوردن موقعیت‌هایی است که در آن نظریه‌ها و عقاید مختلف در معرض قضاوت گذارده می‌شوند تا به وسیلهٔ یک‌دیگر مورد سنجش قرار گیرند. تحریک تعارض ممکن است این انگیزه و فرصت را در کارکنان ایجاد کند که اختلاف نظرهای خود را که مخفی نگه داشته‌اند، آشکار سازند» (Griffin ۱۳۷۴:۳۳۲).

مدیریت تعارض و سبک‌های آن

مدیریت به‌عنوان یک علم سکولار، زمانی در تاریخ تفکر بشری در غرب به وجود آمد که بشر مدرن خدا را کشته بود و خود جانشین خدا برای اداره جهان شده بود؛ این وضعیت در جمله زهرآگین نیچه که «خدا مرده است» به جدی‌ترین شکل ممکن، نمود یافته بود. بشر می‌کوشید در دنیای بی‌خدا، مدیریت جهان را خودش به عهده بگیرد و برای حل مشکلات اجتماعی خود و جهان اجتماعی ساخته خود به خدا مراجعه نکند. در این بین کنترل انسان‌های دیگر ضرورت می‌یافت و باید زمینه شناخت رفتار انسان در سازمان به منظور کنترل او فراهم می‌شد؛ امری که باعث شد جوانه‌های علم مدیریت رفتارسازمانی به تدریج رشد یابند. از آن جایی که ادبیات از جهت موضوعی قلمرو وسیعی را در برمی‌گیرد و با دانش‌های متعددی در ارتباط است، روش‌های مختلفی را برای مطالعه و بررسی آن می‌توان به کار گرفت؛ به عبارت دیگر بسیاری از مسائل ادبی چند وجهی است و به دلیل کثیرالاضلاع بودن، در علوم مختلف ریشه دوانده است بنابراین برای حل مسائل آن باید علوم مختلف را کاوید. اصولاً ادبیات در مورد همه چیز بحث

می‌کند: زندگی، جوانی، پیری، مرگ، عشق، خانواده، اجتماع و به‌طور خلاصه زندگی با تمام تنوع و گوناگونی‌اش؛ پس مشکل می‌توان آن را در یک حوزه محدود کرد؛ با توجه به این مبنا، همیشه در شعر پرانتزی را باید باز گذاشت که شاید وجوه دیگری هم بر معنا محتمل باشد؛ مدیریت تعارض و تبعات مثبت و منفی حاصل از آن یکی از این معناهای محتملی است که با اندک تعمق در متون ادبی، مخصوصاً متونی که بستری داستانی دارند و شاهنامه خارج از این تعریف نیست، می‌توان اذعان داشت که به زیبایی در این آثار بی‌بدیل ادبی بازتابانده شده است. نکته قابل توجه در این است که در ادامه تحلیل شاهنامه، که کارش بیان نظریات مدیریتی نیست اما اشکال مختلف مدیریت کلان یا حکومت‌داری در آن مطرح شده است، خواهیم دید که علاوه بر جنبه‌های حماسه و اسطوره که شاهنامه پرچم‌دار آن است، می‌توان دیدگاه سیاسی سازندگان حماسه و سراینده آن را، در موضوع حکومت و مدیریت کلان اجتماعی مشاهده کرد؛ چنان‌که با اندیشه‌های عصر ما پهلو می‌زند و این نیست جز در سایه رسایی متن شاهنامه به کمک هنر فردوسی (احمدی، ۱۳۸۵: ۲۵).

اکنون با برخی سبک‌های مدیریت تعارض آشنا می‌شویم

به طور کلی پنج روش پاسخ‌گویی به تعارض وجود دارد که از آن‌ها به عنوان سبک‌های مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبک‌ها غالب است:

۱- رقابت: سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگی‌های این روش این است که اولاً غیر مشارکت‌جویانه و ثانیاً قدرت‌مدار باشد. فرد هر گونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن در موقعیت خاص مناسب است به کار می‌گیرد.

۲- سازش (تسلیم): این سبک نقطه مقابل رقابت است. فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقیق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرف‌نظر و چشم‌پوشی می‌کند. ویژگی مهم این روش از خودگذشتگی است ولی باز هم مشارکت‌جویانه است.

۳- اجتناب: زمانی که فرد اهداف و علایق خود را دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را و بیش‌تر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض طفره رود و یا آن را به تعویق اندازد.

۴- هم‌کاری: این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در این جا هم‌کاری شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه‌حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود.

۵- مصالحه: هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه‌حل‌های قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف بشود. به عبارتی این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت‌جویانه است. در کل هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد؛ امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی گردد که در آن حالت تعارض سازنده است ولی ممکن است در محیط و زمان دیگری بسیار مخرب باشد و تعارض هنگامی مخرب است که:

- ۱- موجب تضعیف عزت نفس شود
- ۲- توجه را از فعالیت‌های مهم دور سازد
- ۳- موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش هم‌کاری شود
- ۴- منجر به رفتارهای مضر و غیر مسؤولانه شود.

بحث و بررسی

بررسی مفاهیم «مدیریت تعارض» در داستان «لهراسپ»

اواخر قرن چهارم هجری، دورانی که زبان عربی بر جان جهان ریشه انداخته بود، استاد طوس زبان پارسی را با هنر بی‌بدیل شاعری‌اش احیا ساخت، او در اثر بی‌شک گران‌سنگ خویش یعنی *شاهنامه* که جلوه‌های ادبی و هنری آن، زیور پیکره شکوه‌مند ادب پارسی است، مبانی اسطوره‌ای، پهلوانی و تاریخی را در هم می‌آمیزد، زبان فردوسی در بیان افکار مختلف ساده و روان و در همان حال به نهایت جزیل و متین است. اشاره مکرر و صریح فردوسی به داستانی و روایی بودن *شاهنامه* می‌تواند روی کردی از نظرگاه داستان و عناصر آن را که تعارض و کشمکش از ملزومات آن است، به روی خوانندگان این اثر بگشاید. در این میان تشابه و تفاوت‌هایی که میان مفاهیم و شاخصه‌های «مدیریت تعارض» و عنصر کشمکش از ملزومات «طرح» یا «پیرنگ» داستان وجود دارد درخور توجه است و *شاهنامه* به دلیل ساختار داستان‌گونه و روایی که دارد، بستری مناسب برای بروز انواع تعارضات از منظر این جستار است. «این عناصر داستانی، پیرنگ یا طرح از

شاخص‌ترین و بنیادی‌ترین عناصر است به این دلیل که طرح، نقشه کار یا رئوس مطالب یا چارچوب داستان است» (یونسی، ۱۳۹۲: ۲۰).

فورستر در تعریف طرح می‌گوید: «طرح نقل حوادث است با تکیه بر موجبیت و روابط علت و معلول» (Forster ۱۳۹۱: ۱۱۸). با توجه به این امر که حوادث هر داستان به وسیله شخصیت‌های داستان آفریده می‌شود، لذا پیرنگ با قهرمان (شخصیت) آمیختگی نزدیکی دارد و بر یک‌دیگر تأثیرگذارند، نکته جالب توجه آن‌که در سازمان‌ها نیز تعارض، چه درون فردی چه میان فردی یا میان گروهی، به واسطه اشخاص رخ می‌دهد و در داستان نیز «از مقابله این شخصیت‌ها با هم کشمکش به وجود می‌آید، بنابراین پیرنگ همیشه با کشمکش سروکار دارد؛ یعنی از برخورد عمل شخصیت یا شخصیت‌های اصلی داستان با عمل شخصیت‌های مخالف و مقابل کشمکش داستان آفریده می‌شود» (میرصادقی، ۱۳۸۰: ۷۱). با در نظر گرفتن این مطلب می‌توان کشمکش را تقابل و درگیری ذهن، لفظ، عمل، عاطفه و اخلاق دو یا چند شخصیت با یک‌دیگر یا خود شخصیت با خود تعریف کرد. تضاد و تعارض در میان شخصیت‌ها باعث زیبایی و جذابیت داستان می‌شود یعنی اگر تضادی در داستان نباشد، روایت به سوی نقل ساده و بدون تحرک پیش می‌رود. در این مجال برای بررسی تعارض میان شخصیت‌های داستان لهراسپ، خلاصه داستان تبیین می‌شود.

خلاصه داستان پادشاهی لهراسپ

داستان پادشاهی لهراسپ با ناپدید شدن کی خسرو و بر تخت نشستن لهراسپ به جای او آغاز می‌شود. لهراسپ دو فرزند داشت به نام‌های گشتاسپ و زریر که به گفته فردوسی بین فرزندانش تبعیض قائل می‌شد و به گشتاسپ بی‌توجهی می‌کرد. روزی که در قصر جشنی برپا بود و همه بزرگان دربار گرد هم جمع بودند، گشتاسپ در اثر مستی زیاد زبان به سخن گشود و از لهراسپ خواست تا تاج و تخت را به او بدهد، لهراسپ پاسخ داد که تو هنوز جوان هستی و تجربه لازم برای اداره امورات را نداری؛ گشتاسپ از این پاسخ پدر غمین گشت و به سیصد سوار جنگی خود گفت که آماده باشند تا امشب به هند برویم. سحرگاه وقتی لهراسپ ماجرا را شنید غمگین شد پس به زریر گفت که هزار نفر از لشکر انتخاب کن و به سوی هند برو و گسته‌م و نوذر را به روم و گرازه را به چین فرستاد تا خبری از او بگیرند. طی ماجراهایی بالاخره زریر گشتاسپ را می‌یابد و از او می‌خواهد که با هم نزد لهراسپ بازگردند، گشتاسپ اول قبول نمی‌کند و خطاب به زریر می‌گوید: پدر هیچ نظری به من ندارد و همه توجهش به کاووسیان است، با اصرار زریر،

گشتاسپ اقرار می‌کند اگر پدر تاج ایران را به من بسپارد نزدش می‌مانم که نهایتاً هم‌راه برادر به نزد پدر باز می‌گردد. لهراسپ خرامان از خبر بازگشت فرزند بزمی برپا می‌دارد و به می‌گساری و شادکامی مشغول می‌شوند و چون لهراسپ همیشه از خسرو یاد می‌کرد و به کاووسیان نظر خوبی داشت دوباره حسد بر گشتاسپ چیره می‌گردد و برای بار دوم عزم رفتن می‌کند. وقت لهراسپ آگاه می‌شود بسیار خشمگین می‌گردد اما در اثر مشورت با بزرگان، با پیش‌نهاد آن‌ها برای بازگرداندن گشتاسپ و سپردن تاج و تخت به او موافقت می‌کند بنابراین سوارانی برای جست‌وجوی گشتاسپ گسیل می‌دارد اما هرچه می‌گردند کم‌تر می‌یابند.

داستان لهراسپ یکی از زیباترین و شیرین‌ترین داستان‌های شاهنامه است که در حیطه نقد، کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است؛ در جستار برآنیم تا تعارضات میان لهراسپ و گشتاسپ را از دیدگاه مدیریت تعارض کندوکاو قرار دهیم. برای شناخت انسان‌ها و عوامل به وجود آورنده تعارض میان آن‌ها، ناچار به مطالعه رفتار افراد و چگونگی شکل‌گیری آن هستیم «پرسش‌های متفاوت از علل چرایی رفتار افراد و نیز علل واکنش‌های مختلف افراد در مقابل یک موضوع مشخص بیان‌گر تفاوت فردی افراد می‌باشد. تفاوت‌های فردی از جمله چالش‌هایی است که مدیران را به مبارزه می‌طلبید» (سیدجوادی، ۱۳۹۳: ۶۲). عمده تفاوت‌هایی که موجب شکل‌گیری تعارض میان لهراسپ و گشتاسپ شده است عبارتند از:

- تعارض در هدف یا ناسازگاری در الویت‌ها
- ناسازگاری شخصیت‌ها
- اختلاف از نظر روحی و روانی
- ناسازگاری در نگرش‌ها
- اختلاف از نظر احساسات و عواطف.

تعارض در هدف یا ناسازگاری در اولویت‌ها

«این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویت‌ها تعریف کرده‌اند که شامل عدم سازگاری میان ارزش‌ها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند باید و نبایدهای رفتاری) و تقاضاها یا هدف‌هایی است که به‌وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می‌شود» (همان: ۴۰۷).

اولویت برای لهراسب حفظ منافع کشور و خانواده و فرزندان و برای گشتاسپ رسیدن به قدرت و نشستن بر تخت پادشاهی است «گشتاسپ در سیر صعودی هرگز حد و مانعی برای خود نمی‌شناسد. پدر، پسر، رقیبان رومی، پهلوان ملی و کلاً هرکسی را که سر راه قدرت‌طلبی و ارتقای او باشد از میان برمی‌دارد یا منکوب می‌کند» (حمیدیان، ۱۳۸۷: ۳۳۴) تا آن‌جا که در راه نیل به این مقصود حتی حرمت پدر را زیر پا می‌گذارد و برای هرچه بیش‌تر تحت فشار گذاشتن پدر به هندوستان، بارگاه جادوان روی می‌آورد:

ز لشکر ورا بود سیصد سوار	همه گُرد و شایسته کارزار
فرود آمد و کهتران را بخواند	همه رازها پیش ایشان براند
که امشب همه ساز رفتن کنید	دل و دیده زین بارگه برکنید
یکی گفت از ایشان که راهت کجاست	چو برداری، آرام‌گاهت کجاست؟
چنین داد پاسخ که در هندوان	مرا شاد دارند و روشن روان
یکی نامه دارم من از شاه هند	نبشته ز مشک سیه بر پرند
که گری من آیی تو را کهترم	ز فرمان و رای تو بر نگذرم

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۸/۵)

ناسازگاری در شخصیت‌ها

پیش‌تر به مبحث شخصیت و انواع آن هم‌چنین تأثیر آن در شکل‌گیری تعارض ما بین افراد پرداختیم. آن‌چه گفتنی است این‌که در این داستان و اکثر داستان‌های شاهنامه، شخصیت به‌عنوان مؤلفه‌ای اصلی، کلیدی‌ترین نقش را در ایجاد تعارضات بین افراد ایفا می‌کند با این توضیح که هر فرد دارای شخصیتی متفاوت با بقیه است و این امر به نوبه خود بستر بروز تعارضات متعدد میان افراد می‌گردد.

گشتاسپ دارای شخصیتی قدرت‌طلب است و بر این خواسته بی‌اتکا به هیچ منطقی پافشاری می‌کند. «شخصیت قدرت‌طلب یا ماکیاولیست، تحت تأثیر تعالیم ماکیاولی است که چگونگی کسب، حفظ و به کارگیری قدرت را تعلیم داد. افرادی با چنین ویژگی شخصیتی دیگران را دست‌آویز خود قرار می‌دهند و باور دارند که هدف وسیله را توجیه می‌کند. کارهای این‌گونه افراد معمولاً غیر اخلاقی تلقی می‌شود» (قلی‌پور، ۱۳۹۳: ۲۱۵).

چو گشتاسپ می خورد بر پای خاست	چنین گفت کای شاه با داد و راست
به شاهی نشست تو فرخنده باد	همان جاودان نام تو زنده باد
تو را داد یزدان کلاه و کمر	دگر شاه کی خسرو دادگر
کنون من یکی بندهام بر درت	پرستنده اختر و افسـرت
ندارم کسی را ز مردان به مرد	گر آیند پیشم به روز نبرد



مگر رستم زال سام سوار
 چو کی خسرو از تو پر اندیشه گشت
 گر ایدونک هستم از ارزانیان
 بوم هم‌چنین پیش تو بنده‌وار

که با او نسازد کسی کارزار
 تو را داد تاج و خود اندر گذشت
 مرا نام بر تاج و تخت کیان
 همی باشم و خوانمت شهریار
 (فردوسی، ۱۳۸۶: ۷/۵)

اما لهراسپ پس از درخواست تخت توسط پسر از در تعامل وارد می‌شود و سعی دارد تا این اندیشه را از ذهن گشتاسپ دور کند:

به گشتاسپ گفت: ای پسر گوش دار!
 چو اندرز کی خسرو آرم به یاد
 جوانی هنوز، این بلندی مجوی!

که تندی نه خوب آید از نام‌دار
 تو بشنو، نگر سر نیچی ز داد!
 سخن را بسنج و به اندازه گوی
 (همان)

با این اندرز پدر نه تنها گشتاسپ به راه نمی‌آید بلکه عصبانیت او بر منطقش چیره می‌شود تا اندیشه طرد وطن کند. «این ساز و کارهای غیرمنطقی شخصیتی هستند که افراد انسانی اغلب به کار می‌گیرند و آنان را با تعارض درونی مواجه می‌سازد. تعارض درونی حاصل از گرایش‌های عصبی نیز اغلب به رفتارهایی منجر می‌شود که موجب تعارض فرد با سایرین می‌گردد.» (رضائیان، ۱۳۹۲: ۱۶).

چو گشتاسپ بشنید شد پر ز درد
 ز لشکر ورا بود سیصد سوار
 فرود آمد و کهتران را بخواند
 که امشب همه ساز رفتن کنید

بیامد ز پیش پدر روی زرد
 همه گرد و شایسته کارزار
 همه رازها پیش ایشان براند
 دل و دیده زین بارگه برکنید
 (فردوسی، ۱۳۸۶: ۷/۵)

اختلاف از نظر روحی و روانی

یکی از مهم‌ترین و بی‌شک، تأثیرگذارترین مسائلی که باعث ایجاد تعارض می‌گردد، حالات روحی و روانی طرفین و ناسازگاری این حالات است؛ فردوسی در اوایل داستان «پادشاهی لهراسپ» به طور ضمنی به کم‌توجهی و بل‌بی‌توجهی لهراسپ نسبت به گشتاسپ از میان فرزندان، اشاره می‌کند:

دو فرزند بودش بکردار ماه
 یکی نام گشتاسپ و دیگر زریبر
 بدیشان بدی جان لهراسپ شاد
 که گشتاسپ را سر پر از باد بود
 چنین تا برآمد بر این روزگار

سزاوار شاهی و تخت و کلاه
 که زیر آوریدی سر نره شیر
 و زیشان نکردی ز گشتاسپ یاد
 و ز آن کار لهراسپ ناشاد بود
 پر از درد گشتاسپ از شهریار
 (همان: ۶/۵)

همان گونه که از ابیات بالا برمی آید، لهراسپ به دلایلی از جمله - به تأکید فردوسی - به دلیل «سر پر از باد بودن گشتاسپ» نسبت به او بی توجهی کرده و همین امر سبب دلگیری گشتاسپ از پدر و ایجاد تضاد درونی در او می گردد که همین تضاد شکل گرفته در درون گشتاسپ موجبات تعارض میان او و پدر را فراهم می سازد؛ از جمله این موارد می توان به عقده حقارت اشاره داشت که منشأ بروز این عقده در اغلب افراد، ناخودآگاه است. «آدلر احساس حقارت را کاملاً طبیعی می داند و معتقد است انسان بودن یعنی احساس حقارت داشتن که به طور ثابت و فعال فرد را به سوی «کمال» و «شدن» بر می انگیزد» (موساک، ۱۹۹۹: ۸۰) اما «نکته غیرطبیعی و نا به هنجار، تبدیل احساس حقارت به عقده حقارت است، بدین معنی که فرد برای رفع نقص ها و ضعف ها و کاهش احساس حقارتش به جست و جوی جبران ناتوانی ها و نقص هایش برآید که در اکثر موارد راه های غیر سالم و بعضاً ضد اجتماعی را برمیگزیند» (Sperber ۱۳۷۹: ۱۳).

گشتاسپ به دلایلی که عمدتاً از دوران کودکیش نشئت می گیرد به عقده حقارت دچار است و تنها حرص و قدرت جویی گشتاسپ نیست که او را به تعارض در برابر پدر می کشاند بلکه بی بهره ماندن او از محبت پدران در دوران کودکی است که در این مسأله نقش داشته است. «بنا به نظر آدلر همه کودکان بی هیچ بدی زاده می شوند و بدی را در جریان زندگی اجتماعی خود کسب می کنند و معتقد است عقده حقارت به سه دلیل در کودک به وجود می آید:

۱. حقارت جسمانی (صفات غیرعادی و عجیب)

در این حالت وجود برخی صفات نامتعارف سبب می شود که کودک مورد تمسخر دیگران قرار بگیرد.

۲. لوس کردن

در این حالت، کودک به سبب توجه بسیار خانواده هنوز نیاموخته است که چگونه موانع و مشکلات را از سر راه خود بردارد.

۳. تأثیر محیط (نادیده گرفتن)

در این حالت، نیازهای روحی کودک به سبب بی تفاوتی والدین، ارضا نمی شود و او

احساس بی ارزشی می کند» (سالارکيا، ۱۳۹۱: ۲۳).



بدین صورت، گشتاسپ از نوع سوم عقدهٔ حقارت یعنی تأثیر محیط و نادیده گرفته شدن، رنج می‌برد و به دلیل دردی که از بی‌توجهی پدر دارد، سعی دارد خلاء محبت پدر را با رفتاری متقابل (بی‌احترامی و گستاخی به پدر)، پاسخ دهد:

وز ایشان نکردی ز گشتاسپ یاد	بدیشان بُدی جان لهراسپ شاد
وز آن کار لهراسپ ناشاد بود	که گشتاسپ را سر پر از باد بود
پراز درد لهراسپ از شهریار	چنین تا برآمد بر این روزگار

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۷/۵)

درد گشتاسپ بیش‌تر درد مهرجویی است و تملک را ابزاری می‌داند برای جبران بی‌مهری‌های پدر و حتا پس از بازگشت، وقتی لهراسپ به‌واسطهٔ بازگشت فرزند جشنی برپا می‌دارد و فرزند را در آغوش می‌کشد حس حسادت و کم‌بود محبت درونی ره‌ایش نمی‌سازد و دلیل شادی و شور پدر را، وجود دیگر فرزندان و کاووسیان تلقی می‌کند و دوباره عزم رفتن می‌کند:

چنین باش و با زاده هرگز مساز	همی گفت: بیگانگان را نواز
نیابد گذر مهر او بر نژاد	دل او به کاووسیان است شاد
نیارم همی چاره این بجای	به دل گفت: هرچند کوشم به رای
فرستد پسم تیز با لشکری	اگر با سواران شوم مهتری
بسی خواهش و پندها راندم	به چاره ز ره بازگرداندم

(همان: ۱۲/۵)

اختلاف در نگرش‌ها

«نگرش احساس درونی است و رفتار، نماد بیرونی آن است. انسان‌ها بر اساس آنچه در درون و ذهن آن‌ها می‌گذرد، رفتار خواهند کرد. انسان نمی‌تواند در درون دچار تلاطم و حرکت باشد ولی در بیرون، آرام و بی‌حرکت بماند؛ چیزی نمی‌گذرد که تلاطم‌های درونی بر جلوه‌ها و نمودهای برونی اثر می‌گذارد» (Macwell, 1383: 30). تلاطم درونی گشتاسپ سرانجام در بزمی که لهراسپ ترتیب داده بود در اثر می‌خوردن و مست کردن به شکل رفتاری سرکشانه نمود می‌یابد:

چنین گفت: کی شاه با داد و راست	چو گشتاسپ می‌خورد بر پای خاست
همان جاودان نام توزنده باد	به شاهی نشست تو فرخنده باد
دگر شاه کی خسرو دادگر	تو را داد یزدان کلاه و کمر
پرستندهٔ اختر و افسرت	کنون من کی بنده ام بر درت
گر آیند پیشم به روز نبرد	ندارم کسی را به مردان بمرد
که با او نسازد کسی کارزار	مگر رستم زال سام سوار

چو کی خسرو از تو پر اندیشه گشت
 تو را داد تخت و خود اندر گذشت
 گر ایدونک هستم ز ایرانیان
 مرا نام بر تاج و تخت کیان
 (فردوسی، ۱۳۸۶: ۶/۵)

نگرش بیان‌گر تعامل شناخت، عواطف و گرایش‌های رفتاری نسبت به عوامل محیطی است. نگرش گشتاسپ طی تأثیرات نامطلوب محیطی و خانواده - بالاخص پدر- شکل

گرفته و موجب آن شده تا ارزش‌ها را زیر پا نهد و به جلای وطن تن در دهد:

ز لشکر و را بود سیصد سوار
 همه گرد و شایسته کارزار
 فرود آمد و کهتران را بخواند
 همه رازها پیش ایشان براند
 که امشب همه ساز رفتن کنید
 دل و دده زین بارگه برکنید
 (همان: ۷/۵)

اما از آن جایی که نگرش لهراسپ با گشتاسپ در تعارض است، محبت پدری بر

خشمش پیشی می‌گیرد و درصدد است تا پسر را نزد خویش بازگرداند:

به شبگیر لهراسپ آگاه شد
 غمی گشت و شادیش کوتاه شد
 ز لشکر جهان دیدگان را بخواند
 همه بودنی پیش ایشان براند
 ببینید گفت این‌که گشتاسپ کرد
 دلم کرد پر درد و سر پر ز گرد
 بیوردمش تا برآورد یال
 شد اندر جهان نامور بی همال
 برفت و بر اندشه بر بود دیر
 بفرمود تا پیش او شد زیر
 بدو گفت: بگزین ز لشکر هزار
 سواران گرد از در کارزار
 برو تیز بر سوی هندوستان
 مبادا بر و بوم جادوستان
 (همان: ۸/۵)

اختلاف از نظر احساسات و عواطف

لهراسپ و گشتاسپ به‌عنوان دو طرف تعارض دارای احساسات و عواطفی متفاوت هستند، هریک از آن‌ها با تکیه بر احساس درونی خویش مسأله را می‌بیند و با این دیدگاه می‌سنجد. این احساسات اعم از خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن جزو اصلی‌ترین محرکات تعارض مابین دو فرد است. «تعارض‌های احساسی، انرژی افراد را تحلیل می‌برند و آنان را از پرداختن به اولویت‌های مهم کاری منحرف می‌سازند. این‌گونه تعارض‌ها از محیط‌های متنوع گسترده‌ای سرچشمه می‌گیرند و بیش‌تر در بین کارکنان و هم‌چنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می‌شوند. تعارض احساسی میان رئیس و مرئوس شاید مایوس‌کننده‌ترین نوع تعارض در تجربه هر فرد باشد» (سیدجوادین، ۱۳۹۳: ۴۰۸). اما در این مورد از آن جایی که رئیس و مرئوس رابطه پدر و پسری دارند، تعارض



سویه منفی نمی‌گیرد و با مدیریت لهراسپ از سیر به سوی بحران و نابودی روی برمی‌گرداند.

سبک مدیریتی منعکس شده در داستان

سبکی که می‌توان برای مدیریت لهراسپ جهت حل تعارض شکل گرفته در نظر گرفت، سبک نرمش و سازش است. این سبک «کاملاً آرزوهای طرف دیگر را به مرحله عمل درمی‌آورد یا حداقل با توجه کم یا عدم توجه به منافع خود با طرف دیگر همکاری می‌نماید» (همان: ۴۴۵).

اگر تاج ایران سپارد به من وگرنه، نباشم به درگاه اوی به جایی شوم که ام نیابند نیز بگفت این و برگشت زان مرغزار چو بشنید لهراسپ با مهتران جهانجو روی پدر دید باز ورا تنگ لهراسپ در بر گرفت	پرستش کنم چون بتان را شمن ندارم دل روشن از ماه اوی به لهراسپ مانم همه مرز و چیز بیامد بر نامور شهریار پذیره شدش با سپاهی گران فرواد آمد از باره بردش نماز بدان پوزش آرایش اندر گرفت (فردوسی، ۱۳۸۶: ۱۰/۵)
---	---

نتیجه‌گیری

حکیم ابوالقاسم فردوسی شاعر چیره‌دست و توانمند ادب فارسی در سرودن اشعار ناب حماسی و پهلوانی است که به تبع همین روی کرد باید مفاهیم ژرف مدیریتی مشهود در اثر بی‌بدیلش را نه انتخاب، که الزامی ناگزیر برای اشعار وی محسوب کرد. او با هنرمندی تمام تعارضات میان شخصیت‌های داستان را طوری به تصویر می‌کشد که خواننده را غرق در فضای حماسی و شورانگیز اثرش می‌سازد و در موقعیت‌های مختلف تعارض به مثابه مدیریت آگاه می‌کوشد تا بهترین تصمیمات را اتخاذ و اجرایی کند. به گمان نگارنده، شاهنامه مملو از دیدگاه‌های ژرف مدیریتی است که نباید به سادگی از آن گذشت و می‌تواند الگویی قابل ملاحظه برای مدیران امروز است.

طبق بررسی‌های انجام‌یافته در داستان لهراسپ و گشتاسپ می‌توان نتیجه گرفت:

(۱) تعارضات موجود در داستان لهراسپ و گشتاسپ از نوع تعارض کارکردی میان فردی است که در نهایت منجر به صلح میان پدر و پسر می‌گردد.

(۲) عمده دلایل بروز تعارضات میان لهراسپ و گشتاسپ ناشی از عوامل متعددی؛ چون اختلافات روحی و روانی، اختلاف در احساسات، ناسازگاری در اولویت‌ها و اختلاف در

ارزش‌ها و ادراک‌ها است که هریک از این عوامل به سهم خود تعارضات مختلفی را میان شخصیت‌ها به وجود می‌آورد.

۳) نوع مدیریت لهراسپ در داستان از نوع سبک «سازش» است که در آن لهراسپ از منافع خود به نفع فرزندش صرف‌نظر می‌کند و راضی به بخشیدن تاج و تخت به گشتاسپ می‌گردد.



فهرست منابع

- احمدی، بابک. (۱۳۸۵). *ساختار و تأویل متن*، تهران: مرکز.
- اسپربر، مانس. (۱۳۷۹). *تحلیل روان‌شناسی استبداد و خودکامگی*، ترجمه علی صاحبی، تهران: ادب و دانش.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲). *مدیریت تعارض و مذاکره*، تهران: سمت.
- رهادوست، بهار. (۱۳۸۲). «روی‌کرد بین‌رشته‌ای و مطالعات ادبی»، *مجله زیباشناخت*، شماره نهم، صص ۱۹۵-۲۰۲.
- ریاحی، محمدامین. (۱۳۹۳). *فردوسی*، تهران: طرح نو.
- سالارکیا، مژده. (۱۳۹۱). «نظریه آدلر در داستان فریدون و فرزندانش»، *مجله رشد آموزش زبان و ادب فارسی*، شماره ۱۰۴، صص ۲۲-۲۵.
- سروش، عبدالکریم. (۱۳۵۷). *تضاد دیالکتیکی*، تهران: حکمت.
- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: نگاه دانش.
- فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۸۶). *شاهنامه*، به کوشش جلال خالقی مطلق، تهران: مرکز دایرةالمعارف بزرگ اسلامی.
- فورستر، ادوارد مورگان. (۱۳۹۱). *جنبه‌های رمان*، تهران: نگاه.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمان (رفتار فردی)*، تهران: سمت.
- کرمی، مرتضی و احمد گودرزی. (۱۳۸۲). «مدیریت تعارض»، *مجله مدیرساز*، شماره دوازدهم، صص ۷۶-۸۶.
- کزازی، میرجلال‌الدین. (۱۳۹۰). *رؤیا، حماسه، اسطوره*، تهران: مرکز.
- کمرون، کیم اس و دیوید. ای. وتن. (۱۳۸۳). *مدیریت تعارض*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- کینیکی، آنجو و رابرت کریتنر. (۱۳۸۴). *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)*، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: پویش.
- گریفین، مورهد. (۱۳۷۴). *رفتار سازمانی*، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.
- ماکسول، جان سی. (۱۳۸۳). *مدیریت نگرش*، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: فردا.

- محمدزاده، عباس و آرمن مهرروژان. (۱۳۷۵). *رفتار سازمانی نگرش اقتضایی*، تهران: دانش‌گاه علامه طباطبایی.
- میرصادقی، جمال. (۱۳۸۰). *عناصر داستان*، تهران: سخن.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۱). «مدیریت تعارض»، *مجله دانش مدیریت*، شماره نوزدهم، صص ۴۸ - ۵۹.
- هونکه، زیگرید. (۱۳۷۰). *فرهنگ اسلام در اروپا*، ترجمه مرتضی رهبانی، تهران: فرهنگ اسلامی.
- یونسی، ابراهیم. (۱۳۹۲). *هنر داستان نویسی*، تهران: نگاه.
- Goron, Judith R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Sixth edition, New jersey: prntice – Hall Inc.
- Mosak, Harold. (1999). *A Primer of Adlerian Psychology*, London: Routledge.
- Walls, Jr.J.A. and R.Robert Callister. (1995). “Conflict and Management”, *Journal of Management*, No.3, P. 517