



## مدیریت تعارض میان فردی در «شاهنامه»

نازیلا یخدان ساز<sup>۱</sup>

دانشجوی دکترا و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

پروانه عادل زاده (نویسنده مسئول)<sup>۲</sup>

گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران

کامران فخری پاشائی<sup>۳</sup>

گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تبریز، تبریز، ایران

### چکیده

یکی از محورهای اساسی و مهم رفتار سازمانی، تعارض میان افراد است که به دلایل متعدد از جمله اختلاف در احساسات، اهداف، خواسته ها و ارزشها ما بین افراد به وجود می آید که «مدیریت تعارض»، یکی از رویکردهای مهم رفتار سازمانی، در صدد کنترل و کاهش این تعارضات، راهکارهایی پیشنهاد می دهد. شاهنامه فردوسی، به عنوان اثر بی بدیل حماسی، اگر در چند خصیصه بارز خلاصه

---

تاریخ دریافت: ۹۷/۹/۷ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱/۱۸

۱. n.yakhdansaz@gmail.com

۲. yakhansaz.nazila@gmail.com

۳. pashayikamran@yahoo.com

شود، مسلماً مهم‌ترین خصیصه اش «تضاد و کشمکش» و تبعات مثبت و منفی حاصل از آن که به مثابه بن‌مایه ای عمیق، بر سراسر داستان‌های این اثر هنری سایه افکنده است، خواهد بود. در این مقاله کوشیده ایم ابتدا تعارضات میان فردی موجود در شاهنامه را استخراج و با بازگشایی و انطباق این موارد با اصول و معیارهای علم مدیریت تعارض، زمینه فراهم آمدن هدف مورد نظر را تسهیل نماییم.

در این مقاله به بررسی دیدگاه‌های مدیریتی فردوسی پرداخته و به این نتیجه رسیده ایم که فردوسی با تبحر خاص یک مدیر مدرن، با اصول و نمود این علم کاملاً آشناست و در صدد است تا بهترین تصمیمات را در موقعیتهای مختلف، اتخاذ و اجرایی کند و با احاطه کامل بر اوضاع حاکم، افراد را با توجه به نیازشان برانگیزد و در شرایط به ظاهر مشابه، تصمیمات متفاوت و متناسب بگیرد. هدف این تحقیق، نشان دادن دیدگاه‌های در خور توجه و برجسته فردوسی و ارائه راهکار و شیوه‌های مبتنی بر کنترل و حل تضادها و تعارضات میان فردی پیشامده در شرایط گوناگون است که می‌تواند الگویی قابل ملاحظه برای مدیران امروزی باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت تعارض، تعارض میان فردی، شاهنامه، فردوسی

## ۱. مقدمه

یکی از رویدادهای مهم رفتار سازمانی، مدیریت تعارض است، تعارض اگر کنترل شده و در حد متوسط باشد می‌تواند موجب خلاقیت و نوآوری در گروه و افراد گردد. تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند، زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌های آنها متفاوت است. متون ادبی به عنوان یکی از انعطاف‌پذیرترین سطوح علم جهت انعکاس مفاهیم متنوع و القاء این مفاهیم به مخاطبان است، لذا لازمه همگام شدن با این مفاهیم نو، ایجاد بستر و محیطی مطلوب و مناسب برای بروز افکار تازه، خلاقیت و نوآوری در استنباط از مفاهیم ادبی است.

تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسان است، با مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی، وقایع مهم جاری و فرآورده‌های فرهنگی که مبین گذشته‌هایی از واقعیت‌های زندگی

اجتماعی هستند، در می‌یابیم که چگونه تعارض یکی از مهم‌ترین و برجسته‌ترین وجوه زندگی را تشکیل می‌دهد، بنابراین اگر عده‌ای معتقدند که در حال حاضر تعارض موضوعی است که فکر انسان را بسیار به خود مشغول کرده است ادعایی پوچ و بیهوده نکرده‌اند. زمینه‌های مختلف فرهنگی، تفاوت‌های شخصیتی، انتظارات و ادراکات متفاوت، منجر به ایجاد تعارض مابین افراد و گروه می‌گردد، از این رو، وجود تفاوت‌ها، خطرات و انگیزه‌های متمایز از یکدیگر در افراد، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب‌ناپذیر می‌کند.

تعریف‌های مختلفی از سوی متخصصان برای تعارض ارائه شده است، برخی از این تعریف‌ها تأکید دارند که دو طرف تعارض به طور عمدی برای ناکام کردن یکدیگر و ممانعت از رسیدن به اهداف یکدیگر تلاش می‌کنند؛ در زیر چند مورد از این تعریف‌ها 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 اینکه (الف) بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید (رابینز، 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 فرآیندی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است.» (والز، ۱۹۹۵: ۵۱۷).

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

ادبیات غنی زبان فارسی به ویژه منظومه‌های حماسی و پهلوانی آن از جمله، شاهنامه را، شاید بتوان نمونه‌های بارزی از مدیریت تضاد میان فردی دانست؛ در این ارتباطات، تعارضات میان قهرمانان داستان که به زبان فخیم و زیبای شعر بیان می‌گردند، لذت خوانش اثر ادبی را در خواننده صد چندان می‌سازد و فردوسی با استفاده از شگرد خارق‌العاده شاعری‌اش، تعارضات موجود در اشعارش را طوری به تصویر می‌کشد که گویی با تمامی مؤلفه‌های علم مدیریت تضاد و تعارض آشنایی کامل و وافر داشته است و لذا آمیختگی این دو عنصر یعنی شعر و تعارض، جذابیت این اشعار را در خواننده اثر بیشتر می‌سازد و این سطح چند بعدی افکار فردوسی به او این امکان را می‌دهد که لایه‌های متنوع و پنهان تفکراتش را در اشعارش آشکار سازد.

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 «خیا» معرفی می‌-

کنند. (هونکه، ۱۳۷۰: ۱۹۱). هانری فایول نیز معتقد به تعمیم روشهای دکارت در علم مدیریت است. نام دکارت بعد از «تیلور» به عنوان 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 ادبی فارسی، یعنی شاهنامه را برای رسیدن به این هدف انتخاب کرده و به سوالات زیر پاسخ داده‌ایم:

۱) انواع تعارضات شکل گرفته در شاهنامه کدام است؟

۲) عمده دلایل بروز تعارضات میان شخصیتها چیست؟

۳) سبک مدیریت مورد توجه فردوسی در تعارضات شکل گرفته، بیشتر کدام سبکهاست؟ هدف این مقاله، بیشتر آشکار ساختن لایه‌های زیرین و پنهانی داستانهای شاهنامه است؛ با در نظر گرفتن این فرضیه، آنچه که بیش از هر موضوع دیگر، در مفهوم داستانها سایه انداخته و نیازمند واکاوی و آشکار شدن است، مبحث تضاد و تعارض و نحوه صحیح مدیریت آن می‌باشد.

در خصوص شاهنامه و داستان‌های آن تا کنون تحقیقات متعددی صورت گرفته است اما تحقیقی با عنوان پژوهش حاضر که در بردارنده نظریات مدیریتی بالأخص مدیریت تعارض، همچنین اشکال نمود این تعارضات میان شخصیت‌های داستان‌های شاهنامه باشد، صورت نپذیرفته است؛ البته به جز مقاله‌ای با موضوع «**بررسی عنصر کشمکش در داستان سیاوش**» و مقاله «**عنصر کشمکش در منظومه خسرو و شیرین**»، که در آنها هم بیشتر به بررسی عناصر داستان و طرح پرداخته شده است و کتابی با عنوان «**مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته با تأکید بر دیدگاه سعدی**» از دکتر علی نصر اصفهانی که در آن به تبیین دیدگاه‌های مدیریتی «سعدی» پرداخته شده است، بنابراین تفاوت جستار حاضر که به انطباق مؤلفه‌های «مدیریت تعارض» و بررسی دلایل تعارضات شخصیت‌های شاهنامه، با استفاده از آراء نظریه پردازان مدیریت تعارض، می‌پردازد، با مقالات و کتاب مذکور، مشهود است و پژوهش

حاضر از این نظر کاملاً نو و بدیع می‌نماید؛ بنابراین بر آن شدیم تا مؤلفه‌های مدیریت تعارض را با داستان‌های شاهنامه تطبیق داده، میزان انطباق این معیارها را با توجه به الگوهای تضاد و تعارض بسنجیم.

## ۲. بحث و بررسی

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

### ۲-۱ سطوح تعارض:

نظریه پردازان رفتار سازمانی، بر اساس معیارهای خود سطوح مختلفی از تعارض را ارائه کرده‌اند ولی 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 مهروزان، ۱۳۷۵: ۳۲۵ / کینیکی و کریتنر، ۱۳۸۴: ۳۹۲).

دیوید کمرون تعارض میان فردی را بخش اساسی و فراگیر زندگی سازمانی می‌داند و معتقد است سازمان‌هایی که در آنها تضاد کمتری وجود دارد، عموماً در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند (کمرون، ۱۳۸۳: ۷) و فردوسی به طور عمیق با این مسئله آشناست لذا در صدد است با مهارتی تمام، اهم این مسئله را بر مخاطبانش آشکار سازد و در به کارگیری این شیوه از راهبردی‌ترین سبک‌های مدیریتی که مدیران امروز برای کنترل و اداره تعارضات سازمانی به کار می‌برند، بهره می‌جوید. تعارض بین فردی تعارضی است که «بین دو یا چند فرد رخ می‌دهد که دارای ارزش‌ها، آرزوها، سبک‌های ارتباطی و دیدگاه‌های متفاوت هستند». (کرمی و گودرزی، ۱۳۸۲: ۷۸).

تعارض و تضاد، لازمهٔ تحرک و پویایی است و جامعه‌ای که بتواند این تناقض را به نحو کنترل شده 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 اجتناب ناپذیر می‌کند. دو دسته ابزار برای مدیریت تعارض وجود دارد؛ دسته نخست، موجبات تعارض که تحریک‌کننده تعارض هستند و دسته دوم، شامل تکنیک‌های حل تعارض‌اند. «منظور از تحریک تعارض فراهم آوردن موقعیت‌هایی است که در آن نظریه‌ها و عقاید مختلف در معرض قضاوت گذارده می‌شوند تا به وسیله 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.» (گرفین، ۱۳۷۴: ۳۳۲).

استفاده مؤثر از تعارض، مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید.

## ۲-۲ مدیریت تعارض و سبک‌های آن

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 صرف نظر و چشم‌پوشی می‌کند. ویژگی مهم این روش از خود گذشته‌گی 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 اینجا همکاری شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود.

۵. مصالحه: هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه حل های 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 مشارکت جویانه است.

در کل هیچ سطحی از تعارض نمی تواند 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 هدف های سازمانی گردد که در آن حالت تعارض سازنده است و می توان گفت مدیریت شده است ولی ممکن است در محیط و زمان دیگری بسیار مخرب باشد به دیگر سخن در صورتیکه تعارض مدیریت نگردد تنش و طغیان را در پی خواهد داشت و تعارض هنگامی مخرب است که:

- ۱) موجب تضعیف عزت نفس شود
- ۲) توجه را از فعالیت های مهم دور سازد
- ۳) موجب دو قطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود
- ۴) منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود

### ۲-۳ تعارض میان فردی و عوامل ایجاد کننده آن در شاهنامه:

تعارض میان فردی در شاهنامه از مهم ترین و در عین حال بارزترین مسائلی است که فردوسی آگاهانه به آن می پردازد و با دقتی تمام، علل و عوامل آن را مورد کند و کاو قرار داده، پیشنهادهایی جهت حل تعارضات پیش آمده، ارائه می دهد. در کل، عمده تعارضات شکل گرفته میان افراد در شاهنامه، به دلایل اختلاف از نظر روحی و روانی، اختلاف از نظر شخصیت، ناسازگاری در اولویت ها، عوامل سازمانی، ناسازگاری در احساسات و عواطف و نیز ناسازگاری در اندیشه های طرفین است که در این مقاله به



بررسی سه نوع از آنها، یعنی: اختلاف از نظر شخصیت، اختلاف از نظر روحی و روانی و ناسازگاری در اولویت‌ها، پرداخته ایم.

### ۲-۳-۱ اختلاف از نظر شخصیت:

شخصیت به عنوان عنصری مهم و کارکردی در زندگی، علی‌الخصوص در تعارضات شکل گیرنده میان افراد، کلیدی‌ترین نقش را ایفا می‌کند.

«شخصیت در اصطلاح عامه کاربردهای گوناگونی دارد: برخی مواقع به بلندی مقام اشاره دارد، مثل عبارت «شخصیت‌های علمی کشور»؛ گاهی اوقات به صفات اخلاقی همچون شجاعت، ادب و مناعت طبع اشاره دارد و حتی گاهی در تقسیم بندی افراد، آنها را به «با شخصیت» و «بی شخصیت» تقسیم می‌کنند. این تعدد مفاهیم و ابهامات از پیچیدگی شخصیت ناشی می‌شود. حتی نظریه پردازان شخصیت نیز گرفتار چنین وضعیتی بوده‌اند؛ عده‌ای تأثیر ناخودآگاه را در شخصیت یادآور می‌شوند و عده‌ای اهمیت خودآگاه را برجسته می‌کنند. به لحاظ زمانی عده‌ای از نظریه پردازان به اسارت انسان در گذشته و تاریخ تأکید می‌کنند. عده‌ای به اهمیت محیط خارجی اشاره و عده‌ای نقش وراثت را برجسته می‌کنند. به نظر می‌آید که شخصیت شناسی این نظریه پردازان به فیل شناسی کوران می‌ماند و هر یک جنبه‌هایی از آن را مورد مطالعه و تأکید قرار می‌دهند.» (قلی پور، ۱۳۹۳: ۱۸۶)

عمده عوامل به وجود آورنده شخصیت را می‌توان وراثت و عوامل اجتماعی و محیطی تلقی کرد «بدین معنا که از یک سو عوامل محیطی در چارچوب امکانات و محدودیت‌های فیزیولوژیکی و ساختار توارثی تأثیر دارند و از سوی دیگر، توانایی‌های بالقوه، که عمدتاً محصول توارث‌اند، هنگامی می‌توانند شکوفا شوند و از قوه به فعل درآیند که محیط مناسبی برای شکوفا شدن داشته باشند.» (زارعی متین، ۱۳۹۴: ۱۰۱). در اکثر داستان‌های شاهنامه، شخصیت به عنوان 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. برای مثال در داستان «رستم و اسفندیار»، شخصیت قدرت

طلب اسفندیار که تحت تأثیر تحریکات محیطی و پیشنهاد پدر برای به دست آوردن تاج و تخت، عاملی برای بروز تعارض میان اسفندیار و رستم می‌گردد:

به گیتی نداری کسی را همال	مگر بی خرد، نامور، پور زال
که او راست تا هست زاولستان	همان بُست و غزین و کاولستان
به مردی همی ز آسمان بگذرد	همی خویشان کهری نشمرد
سوی سیستان رفت باید کنون	به کار آوری زور و بند و فسون
برهنه کنی تیغ و کوپال را	به بند آوری رستم زال را
که چون این سخن‌ها به جای آوری	ز من نشنوی ز آن سپس داوری

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵/۳۰۲)

اسفندیار دارای شخصیتی قدرت طلب<sup>۱</sup> است اینگونه افراد «دیگران را دستاویز خود قرار می‌دهند و باور دارند که هدف، وسیله را توجیه می‌کند. کارهای اینگونه افراد معمولاً غیر اخلاقی تلقی می‌شود. (قلی پور، ۱۳۹۳: ۲۱۵)

جاه طلبی و قدرت جویی اسفندیار زمانی که تخت را از پدر می‌خواهد به خوبی مشهود است:

بدو گفت شاه‌ها، انوشه بُدی	تویی بر زمین فرۀ ایزدی
همی گفتمی ارباز بینم تو را	ز روشن‌روان برگزینم تو را
سپارم تو را افسر و تختِ عاج	که هستی به مردی سزاوار تاج
بهانه کنون چیست؟ من بر چی ام؟	پس از رنج، پویان ز بهر کی ام؟

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵/۳۰۱)

این قدرت طلبی در داستان «گشتاسپ و لهراسپ»، هم به وضوح آشکار است. پافشاری

گشتاسپ برای گرفتن تخت از پدر، دال بر این مدعاست:

بدو گفت گشتاسپ کای نامجوی	نداریم به پش پدر آبروی
---------------------------	------------------------

اگر تاج ایران سپارد به من      پرستش کنم چون بتان را شمن  
وگرنه، نباشم به درگاه اوی      ندارم دل روشن از ماه اوی

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۱۰/۵)

در حقیقت، قدرت طلبی اسفندیار تکرار این جنبه از شخصیت پدرش (گشتاسپ) است که فردوسی با تیزنگری و هنرمندی تمام به تصویر می‌کشد و به طور ضمنی به اهمیت دلایلی که منجر به ایجاد تعارضات میان فردی می‌گردد، تأکید می‌ورزد.<sup>۲</sup>

و یا زمانی که در داستان «دارا و اسکندر» به دلیل تفاوت‌های شخصیتی با تعارض میان فردی عمیقی روبه‌رو هستیم، اهمیت «شخصیت» در شکل‌گیری تعارضات، برجسته‌تر می‌شود. یکی از پررنگ‌ترین دلایل ایجاد تعارض میان اسکندر و دارا، تفاوت در شخصیت‌های آنان است. دارا فردی تندخو، مستبد و دارای زبان تند و تیز است که نیکی و شادمانی را جز برای خود نمی‌خواهد اما بر عکس او، اسکندر شخصی است دارای مناعت طبع، متواضع و خردمند که خواهان نیکی و عدالت برای همگان است.

همانگونه که ذکرش گذشت، عمده عوامل تعیین‌کننده شخصیت را می‌توان وراثت، محیط و موقعیت قلمداد کرد که هر کدام از این عوامل به نوبه خود نقش چشمگیری در بروز رفتارهای یک فرد دارد.

از میان عواملی که نام برده شد، موقعیت، پررنگ‌ترین نقش را در شکل‌گیری شخصیت دارا داشته است. «این تأثیر گذاری بیشتر ناشناخته و غیرقابل پیش‌بینی است. شخصیت فرد در حالی که دارای ثبات رویه و پایدار است ولی در موقعیت‌های مختلف تغییر می‌کند. خواسته‌ها و میل‌های گوناگون در موقعیت‌های مختلف باعث می‌شود که شخص در هر موقعیتی جنبه خاصی از شخصیت خود را ابراز نماید.» (آریاداد، ۱۳۹۱: ۴۱)

موقعیت دارا که سلطنت و فرمانداری است، ابزاری دلخواه است تا او به خواسته‌های مملکتانه خود دست یازد و تبدیل به شخصیتی خودشیفته<sup>۳</sup> و زورگو گردد که از کشورهای دیگر به زور باژ می‌ستاند و معتقد است همه باید از او اطاعت کنند.

چو بنشست بر گاه گفت: ای سران	سرافراز گگردان و گنبدآوران
کسی کوز فرمان من بگذرد	سرش را همی تن به سر نشمرد
جز از ما هر آنکس که دارند گنج	نخواهم کسی شاددل، ما به رنج
نخواهم که باشد مرا رهنمای	منم رهنمای و منم دلگشای
ز گیتی خور و بخش و پیمان مراست	بزرگی و شاهی و فرمان مراست

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵/۵۲۹)

برعکس دارا، اسکندر دارای شخصیتی رشد یافته است که همه مسائل را با ژرف بینی و خردمندی تمام می‌سنجد و زمانیکه باژخواهان دارا برای أخذ باژ هر ساله نزد او می‌آیند اسکندر از دادن باژ امتناع می‌ورزد:

بدو گفت: رو پیش دارا بگویی	که از باژ ما شد کنون رنگ و بوی
که مرغی که زرین همی خایه کرد	بمرد و سر باژ بی مایه کرد

(همان: ۵۳۲)

و همین عدالت خواهی اسکندر او را در برابر دارای خود بزرگ بین و زورگو قرار می‌دهد.

از عوامل تعیین کننده شخصیت، محیط نقش عمده‌ای در شکل گیری شخصیت اسکندر داشته است. «عوامل محیطی شامل خانواده، تحصیلات، فرهنگ و مذهب می‌شود که شاید بتوان گفت عوامل فرهنگی بیش از سایر عوامل نقش داشته باشند. فرهنگی که شخص در آن بزرگ می‌شود و بر پویایی‌های اجتماعی فرد اثر می‌گذارند.» (آریاداد، ۱۳۹۱: ۴۱). اسکندر در محیطی

رشد کرده که حکیمانی چون ارسطالیس نقش بسزایی در تربیت و القاء فرهنگ مدیریتی شایسته به او داشته‌اند:

خردمند و بیدار و گسترده کام	حکیمی که بُد ارسطالیس نام
زبان کرد گویا و بگرفت جای	به پیش سکندر شد آن پاک رای
نباید به گیتی مرارهنمای	هر آنکه که گویی رسیدم به جای
به تخت کیی بر بوی شاد کام	اگر نیک باشی بماندت نام
شبی در جهان شادمان نغوی	و گر بد کنی جز بدی ندروی
سخنگوی را فرومند آمدش	سکندر شنید این، پسند آمدش
ز بزم و ز رزم و ز ننگ و نبرد	به فرمان او کرد کاری که کرد

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵/ ۵۳۱)

## ۲-۳-۲ اختلاف از نظر روحی روانی:

هر کنش یا رفتار انسان به نوعی زاده درون و حالات روانی آن انسان است، با این پیش فرض، هر متن ادبی بالأخص داستان، متشکل از قهرمان و دیگر شخصیت‌ها می‌باشد که حالات روحی آنها به طور مستقیم در نوع رفتار، افکار و در کل خصوصیات آنها نقشی انکارناپذیر دارد و به تبع همین ادعا، تفاوت در هریک از این حالات منجر به بروز تعارض میان فردی می‌گردد؛ از این رو برای حل تعارضات میان افراد یک سازمان، ابتدا باید حالات روحی و روانی آنها را کاوید. مهم‌ترین مفهومی که فروید در نظریه شخصیت به آن اشاره کرد مفهوم ناخودآگاه و تحقیق و بررسی برای شناخت هرچه بیشتر آن بود «فروید ذهن را به دو سطح اصلی تقسیم بندی کرد: خودآگاه (conscious) و ناخودآگاه (unconscious). ناخودآگاه شامل همه غریزه‌ها و میل‌هایی است که وا پس زده شده است و در حوزه آگاهی نیست، نیروهای ناخودآگاه بیشتر اعمال و احساسات فرد را برانگیخته می‌کند» (جونز و دالبی یز، ۱۳۵۰: ۱۸۱).

در داستان «رستم و شغاد»، یکی از دلایل آشکار تعارض میان رستم و شغاد، تفاوت در ناخواگاه‌های دو برادر است؛ شغاد به دلایلی که عمدتاً از دوران کودکی‌اش نشأت می‌گیرد و بعدها توسط اطرافیان تقویت می‌شود دچار عقدهٔ احساس حقارت است. «اگر چه گرایش به شکوفا شدن، فطری است؛ اما فرآیند شکوفا شدن بیشتر تحت تأثیر نیروهای اجتماعی قرار دارد تا نیروهای زیستی. تجربیات کودکی بر رشد شخصیت اثر دارند؛» (راجرز، ۱۳۸۶: ۳۰)

شغاد از ابتدای کودکی به دلیل تولد شوم و نیز داشتن مادری بی‌اصل و نسب و از طبقهٔ پایین جامعه، احساس تحقیر و تزلزل شخصیت دارد و همین امر یکی از ریشه‌ای‌ترین و اصلی‌ترین دلایلی است که منجر به شکل‌گیری تعارض درونی شغاد و در پی آن تعارض میان برادر ناتنی‌اش (رستم) می‌گردد.

نوازندهٔ رود و گوینده‌یی	که در پرده بُد زال را برده‌یی
که از ماه پیدا نبود اندکی	کنیزک پسر زاد روزی یکی
ز کشمیر و کاول گزیده سران	ستاره شناسان و گُند آوران
که دارد بدان کودک خُرد مهر؟	گرفتند یکسر شمار سپهر
که: ای از بلند اختران یادگار	بگفتند با زالِ سامِ سوار
به گاه دلیری و گردی رسد	چون این خوب چهره به مردی رسد
شکست اندر آرد بدین دستگاه	کند تخمهٔ سام نیرم تباه
همه شهر ایران برآید به جوش	همه سیستان زو شود پر خروش

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵/ ۴۴۱)

همانگونه که پیداست فردوسی هم در توصیف مادر شغاد، الفاظی چون: برده، کنیزک و ... به کار می‌برد و شومی تولد شغاد را برجسته می‌سازد تا از این رهگذر بر اهمّ نقش محیط و اطرافیان در به وجود آمدن عقده‌ها و در نهایت تعارضات میان افرادی که دچار اینگونه آسیب‌های روحی و روانی هستند، تأکید ورزد.<sup>۴</sup>

عامل دیگری که موجب تقویت این عقده در شغاد می‌گردد فرستادن او به کابل توسط زال (پدرش) است. اطرافیان به خصوص خانواده و پدر و مادر نقش بسیار مهمی در رفتار شخص و ایجاد اعتماد به نفس در فرزندان دارد. «نزد ایرانیان، نوع بشر از توانایی فطری و طبیعی برای نیک بودن برخوردار است ولی آنچه مانع از تحقق این امر می‌شود، صرفاً فراز و نشیب‌های تنگناهایی است که از سوی جامعه و اطرافیان تحمیل شده است.» (فروید و دیگران، ۱۳۹۳: ۲۳۲).

فرزند پسر نیاز شدید به محبت پدر دارد و وقتی این مهر را دریافت نمی‌کند دچار سرخوردگی شده و احساس ضعف روحی می‌کند. «احتیاج عصبی به جلب محبت و نیاز به تأیید و تصویب دیگران دارد، باطناً احساس بی‌ارزشی، حقارت، ضعف روحی و عدم اعتماد به نفس نیز می‌کند. یا صحیح‌تر این است که بگوییم احتیاج به جلب محبت ناشی از این ضعف‌هاست.» (هورنای، ۱۳۹۳: ۳۱)

بر شاه کاول فرستاد زال

بدان سال کودک برافراخت یال

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵/۴۴۳)

زال با این کنش شغاد را هر چه بیشتر به سمت تنفر از خویش و برادر سوق می‌دهد و با سپردن او نزد شاه کابل با دست خویش بر رفتارها و تفکرات منفی شغاد دامن می‌زند. لازم به ذکر است که شاه کابل هم در تحریک شغاد و ایجاد حس تنفر و بدبینی در شغاد بی‌تأثیر نیست:

برادر نه یی، خویش رستم نه یی

تواز تخمه سام نیرم نه یی

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۴۴۶)

دقیقاً همین نوع تعارض را ما در جای دیگری از شاهنامه شاهدیم و آن داستان «پادشاهی

لهراسپ» است.

فردوسی در اوایل داستان «پادشاهی لهراسپ» به طور ضمنی به کم توجهی و بل بی توجهی لهراسپ نسبت به گشتاسپ از میان فرزندان، اشاره می کند:

دو فرزند بودش به کردار ماه	سزاوار شاهی و تخت و کلاه
یکی نام گشتاسپ و دیگر زریر	که زر آوریدی سر نره شیر
بدیشان بُدی جان لهراسپ شاد	وُ زیشان نکردی ز گشتاسپ یاد
که گشتاسپ را سر پر از باد بود	وُ ز آن کار لهراسپ ناشاد بود
چنین تا برآمد بر این روزگار	پراز درد گشتاسپ از شهریار

(همان: ۶)

همانگونه که از ابیات بالا بر می 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، همانگونه که سخن رفت، ناخود آگاه می باشد. «آدler 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 غیر طبیعی 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 جستجوی جبران ناتوانی ها و نقص هایش بر آید که در اکثر موارد راه های غیر سالم و بعضاً ضد اجتماعی را برمی گزیند.» (اسپربر، ۱۳۷۹: ۱۳).

با توجه به شواهد و قراین، گشتاسپ هم به عقده حقارت دچار است و تنها حرص و قدرت جویی نیست که او را به تعارض در برابر پدر می کشاند بلکه بی بهره ماندن او از محبت پدرانه در دوران کودکی است که در این مسئله نقش داشته است.



## ۲-۳-۳ ناسازگاری در اولویت‌ها:

«این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا الویت‌ها تعریف کرده‌اند که شامل عدم سازگاری میان ارزش‌ها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند باید و نبایدهای رفتاری) و تقاضاها یا هدف‌هایی است که به وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می‌شود.» (سیدجوادین، ۱۳۹۳: ۴۰۷). ناهمسو بودن الویت‌های دو فرد یکی از مبادی اساسی ایجاد تعارض میان فردی به شمار می‌رود؛ «افراد متفاوت برای انواع ارزش‌ها اهمیت و اولویت‌های متفاوتی قائل‌اند. براساس یک سری پرسشنامه‌ها می‌توان اولویت ارزش‌های افراد را در سازمان‌ها شناسایی و بر مبنای آن عملکرد، تفاوت‌ها ارزش‌ها در سازمان‌ها موجب تضاد می‌شود هر چقدر تفاوت ارزش‌های واحدهای مختلف سازمان با همدیگر بیشتر باشد، احتمال تضاد بین آنها افزایش می‌یابد.» (قلی‌پور، ۱۳۹۳: ۱۰۴).

در جنگ «رستم و شغاد» منشأ اصلی ایجاد تعارض، تفاوت در اولویت‌های آنهاست. اولویت برای رستم برقراری عدالت است طوری که در انجام مسئولیتش برای خویش و اقوام خود نیز تمایز قائل نمی‌شود اما نظام ارزشی شغاد درست نقطه مقابل ارزش‌های رستم است، او انتظار دارد رستم به خاطر پیوند برادری از اخذ باج و مالیات هر ساله از شاه کابل چشم‌پوشی کند و این خلاف اولویت‌های رستم است که به نوبه خود موجب تشدید تنفر شغاد شده، منجر به تعارض دو طرف می‌گردد:

ز کابل همی خواستی باژ و ساو	چنان بُد که هر سال یک چرم گاو
چنان بُد کز و مهتر زاوولی	در اندیشه مهتر کاولی
از آن پس که داماد او شد شغاد	نگیرد ز کار درم نیز یاد
همه کاولستان به هم برزدند	چو هنگام باژ آمد آن بستند
نکرد آن سخن پیش کس نیز یاد	دژم شد ز کار برادر شغاد
که من سیر گشتم ز کار جهان	چنین گفت با شاه کاول نهان
مرا سوی او راه و آرزم نیست	برادر که او را ز من شرم نیست

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵/۴۴۴)

و چه بسا بسیاری از شخصیت های شاهنامه که به دلایل اختلالات شخصیتی و روحی و روانی و ناسازگاری در اولویت ها به تعارض میان فردی دچارند که از این دست است تعارضاتی چون: تعارض میان لهراسپ و گشتاسپ، رستم و اسفندیار، دارا و اسکندر و ... که شرح همه موارد در این مجال اندک نمی گنجد. در این مقاله برای هر یک از موارد، تنها به ذکر نمونه ای بسنده کرده ایم.

## ۲-۴ مدیریت تعارض میان فردی و سبکهای مطرح شده در شاهنامه:

در حالت کلی می توان ادعا کرد فردوسی به خودمدیریتی بیش از دخالت نفر سوم جهت حل تعارضات و تضادها معتقد است. به دیگر بیان، شواهد نشان می دهد که فردوسی حل کشمکشها و تعارضات میان فردی توسط یکی از طرفین تعارض را تأثیر گذارتر و نتیجه بخش تر می داند بدین گونه در همه تعارضات میان فردی مطرح شده در شاهنامه با نوعی خودمدیریتی روبه رو ایم «صاحب نظران برای «خودپروشی» تلفیقی از مهارتهای خودمدیریتی، مدیریت تعارض و مدیریت فشارهای روانی را ضروری می دانند.» (رضائیان، ۱۳۹۳: ۳۸). در غالب تعارضات میان فردی ذکر شده در بالا، تعارض به وسیله طرفین اداره و مدیریت می شود که در دو مورد یعنی تعارض میان «رستم و اسفندیار» و «رستم و شغاد»، دو طرف تعارض از سبکهای مجزا در موقعیت تعارض بهره می جویند و این شیوه مسیر پیشرفت تعارض را میسر نساخته و منجر به شکل گیری تعارض غیر کارکردی یا مخرب می گردد. برای مثال در تعارض میان «رستم و اسفندیار»، سبکی که اسفندیار در برابر رستم از آن سود می جوید سبک «رقابت» است، که در مقدمه در خصوص همه سبکها مفصل توضیح داده شده است، می باشد اما سبک رستم، سبک اجتناب است؛ او بارها از در پند و نصیحت وارد می شود و در صدد است تا اسفندیار را از تفکرات خام و سلطه جویانه به دور سازد و به نوعی از موقعیت تعارض طفره رود و در نهایت تعارض، به تعارض مخرب یا غیر کارکردی بدل می گردد.

در داستان «رستم و شغاد»، هر دو طرف تعارض از سبک رقابت استفاده می‌برند و در ظاهر شغاد است که تعارض را می‌برد لیکن به نتایج مطلوب و مثبت دست نمی‌یابد و بدین ترتیب، تعارض به سمت تعارض غیر کارکردی سوق می‌یابد و رستم جان خود را در این مسیر از دست می‌دهد. حال آنکه در داستان «گشتاسپ و لهراسپ» و «دارا و اسکندر» یکی از طرفین تعارض، سبک نرمش و سازش را در پیش می‌گیرد و بدین جهت، تعارض را به سوی تعارض کارکردی یا سازنده هدایت می‌کند؛ این شخصیت در داستان «لهراسپ و گشتاسپ»، لهراسپ است و در داستان «دارا و اسکندر»، اسکندر است که از شیوه نرمش و سازش سود می‌جوید. اظهار ندامت دارا و پذیرفتن اسکندر دال بر این مدعاست:

یکی نامه بنبشت با داغ و درد	دو دیده پر از خون و رخ لاژورد
ز دارای داراب بُن اردشیر	سوی قیصر اسکندر شهرگیر
نه مردی بُد این رزم ما با سپاه	مگر بخشش و گردش هور و ماه
کنون گر بسازی و پیمان کنی	دل از جنگ ایران پشیمان کنی
سکندر چو آن نامه برخواند گفت	که با جان دارا خرد باد جفت
تو گر سوی ایران خرامی رواست	همه پادشاهی سراسر تو راست

(فردوسی، ۱۳۸۶: ۵/۵۴۹)

همانگونه که از شواهد بر می‌آید، تعارضاتی که در آنها از سبک نرمش و سازش استفاده شده تبدیل به تعارضی سازنده می‌شود و برعکس در دو تعارضی که طرفین برای حل یا رفع تعارض، سبک رقابت یا اجتناب را بر گزیدند به نوعی خرابی انجامیده و در نهایت یکی از طرفین ضرر می‌بیند؛ اینجاست که با تفکر و نگرش عمیق و تأمل برانگیز فردوسی مواجه می‌شویم که چگونه تمامی علل و عوامل تعارض را مورد کندوکاو قرار می‌دهد و در نهایت به مثابه مدیری آگاه شیوه‌های حل این کشمکشها و تعارضات را از خلال اشعار و داستانها، در اختیار مخاطب قرار می‌دهد. این در حالی است که صاحب نظران عرصه «مدیریت تعارض» معتقدند:

« هیچ یک از سبکهای مدیریت تعارض در تمام شرایط اثر بخش نیست. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هر فرد برای مدیریت تعارض به شیوه خاص خود پیش‌فرضهایی دارد. به بیان دیگر هر کس سبک‌هایی را در مدیریت تعارض ترجیح می‌دهد و سبک مدیریت تعارض هر کس را با توجه به ترکیب ویژگیهای شخصیتی و افکار وی می‌توان پیش‌بینی کرد.» (رضائیان، ۱۳۹۲: ۷۳).

### نتیجه‌گیری

حکیم ابوالقاسم فردوسی شاعر چیره دست و توانمند ادب فارسی در سرودن اشعار ناب حماسی و پهلوانی است که به تبع همین رویکرد باید مفاهیم ژرف مدیریتی مشهود در اثر بی بدیلش 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. می‌توان به جرأت اذعان داشت که فردوسی علی‌رغم استادی‌اش در تلفیق اسطوره و تاریخ با شعر، در تلفیق عناصر مدیریتی با ادبیات نیز دستی دارد. او شاعری است توانمند که در فراسوی مفاهیم پهلوانی و اساطیری، مفاهیم مدیریتی به خصوص مدیریت تعارض را به زیبایی در اشعارش بازتابانده است و تضادهای میان شخصیت‌های داستان را به گونه‌ای به تصویر کشیده است که به داستان‌هایش پویایی و تحرک می‌بخشد و لذت خوانش اشعارش را برای مخاطب صد چندان می‌سازد.

از مجموع آنچه در بررسی و انطباق مؤلفه‌های مدیریت تعارض با داستان‌ها شاهنامه به دست آمد می‌توان نتیجه گرفت:

۱) تعارضات موجود در داستانهای مورد بررسی هم از نوع تعارض کارکردی و هم غیر کارکردی میان فردی است که این امر نشان از قدرت بی‌همتای فردوسی در تفکیک انواع تعارضات و شیوه‌های مبتنی بر حل آنهاست و بیانگر این است که هر موقعیت خاص تعارض تحت تأثیر چه عوامل و عللی صورت گرفته و چه راهکارهای برای حل هر کدام می‌توان به کار گرفت.

۲) عمده دلایل بروز تعارضات، ناشی از عوامل متعددی چون اختلافات روحی و روانی، اختلاف در شخصیت‌ها و عدم سازگاری در الویت‌های طرفین است که هر یک از این عوامل به سهم خود تعارضات متفاوتی را میان شخصیتها به وجود می‌آورد.

۳) نظریه پردازان علم «مدیریت تعارض» بر این باورند که هیچ‌یک از سبکهای مدیریت تعارض، در تمام شرایط اثر بخش نیست و هر فرد مبتنی بر تناسب تعارض و موقعیت، شیوه‌های خاص خود را دارد و در این نگرش یک راه عمومی که بتوان به آن اکتفا کرد وجود ندارد. فردوسی هم ثابت کرده است که شیوه خاصی برای همه موقعیتها ندارد و در خلال داستانها نشان می‌دهد که افراد و مدیرانش، روش‌های متفاوتی برای موقعیت‌های مختلف می‌یابند و بسته به شرایط تعارض، از سبکهایی چون: «نرمش و سازش»، «اجتناب»، «رقابت» و... سود می‌جویند.

**پی‌نوشت‌ها:**

۱. شخصیت قدرت طلب یا ماکیاولیست، تحت تأثیر تعالیم ماکیاولی است که چگونگی کسب، حفظ و به کارگیری قدرت را تعلیم داد. (ر.ک؛ قلی‌پور، ۱۳۹۳: ۲۱۵)
۲. فردوسی با تکرار مسئله «شخصیت» و «قدرت طلبی» در داستان «رستم و اسفندیار» اهمیت بالقوه بودن شخصیت را برجسته می‌سازد و به نوعی معتقد است که اسفندیار این جنبه از شخصیت خویش را از پدرش گشتاسپ به ارث برده است البته «پژوهشگران بیان می‌کنند که دقیقاً نمی‌توان تعیین کرد که کدام جنبه‌های ماهیت انسان از توانایی‌های توارثی سرچشمه می‌گیرد و کدام جنبه‌ها نتیجه یادگیری از محیط است.» (ر.ک؛ زارعی متین، ۱۳۹۴: ۱۰۱).
۳. خود شیفتگی به ناریسیس، افسانه یونان باستان برمی‌گردد فردی که خود شیفته شد و در اثر خود شیفتگی جان سپرد. بسیاری از انسان‌ها دوست دارند محور توجه باشند؛ عده‌ای از انسان‌ها شیفته خودند و دوست دارند ساعت‌های زیادی به خودشان در آینه نگاه کنند. آنها تصور می‌کنند که ویژگی‌ها و استعداد‌های برتری نسبت به دیگران دارند. (ر.ک؛ قلی‌پور، ۱۳۹۲، ۲۲)
۴. حامدی شیروان و زرقلی در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل داستان رستم و شغاد بر اساس مربع ایدئولوژیک ون دایک» به این فریضه به شکلی دیگر می‌نگرند و معتقدند «شخصیت شغاد قربانی بازی بزرگان او شده و او را از کودکی پاک نهاد تبدیل به قاتلی خشن کرده است؛ و تدوین کنندگان روایت شغاد با استفاده از تمهیدات گفتمانی تلاش کرده‌اند تا جنبه‌های منفی رستم و زال را بسیار کم رنگ کرده و از چشم‌ها دور کنند و در مقابل

ابعاد منفی رفتار و شخصیت زال و شغاد را چند برابر نشان دهند.» (حامدی شیروان و سید مهدی زرقانی، ۱۳۹۳: ۱۲۶).

## منابع و مآخذ

- آریاداد، جمشید. (۱۳۹۱). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: صفار.
- اسپریر، مانس. (۱۳۷۹). *تحلیل روانشناسی استبداد و خودکامگی*. ترجمه دکتر علی صاحبی. تهران: ادب و دانش.
- جونز، ارنست و رولان دالبی یز. (۱۳۵۰). *فروید و اصول روانکاوی*. ترجمه هاشم رضی. تهران: آسیا.
- حامدی شیروان، زهرا و سید مهدی زرقانی. (۱۳۹۳). «تحلیل داستان رستم و شغاد بر اساس مربع ایدئولوژیک ون دایک». *مجله کاوش نامه زبان و ادبیات فارسی*. شماره ۲۸، صص ۹۹ - ۱۲۸.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲). *مدیریت تعارض و مذاکره*. تهران: سمت.
- \_\_\_\_\_ . (۱۳۹۳). *انتظار عدالت و عدالت در سازمان*. تهران: سمت.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۹۴). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*. تهران: آگه.
- سروش، عبدالکریم. (۱۳۵۷). *تضاد دیالکتیکی*. تهران: حکمت.
- سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: نگاه دانش.
- فردوسی، ابوالقاسم. (۱۳۸۶). *شاهنامه*. تصحیح جلال خالقی مطلق، تهران: مرکز دائرة المعارف بزرگ اسلامی.
- فروید، زیگموند و دیگران. (۱۳۹۳). *روانکاوی (۲)*. ترجمه حسین پاینده و دیگران. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- قلی پور، آرین. (۱۳۹۳). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سمت
- کرمی، مرتضی و احمد گودرزی. (۱۳۸۲). «مدیریت تعارض»، *مجله مدیرساز*. شماره ۱۲. صص ۷۶-۸۶.
- کمرون، کیم اس و دیوید ای. وتن. (۱۳۸۳). *مدیریت تعارض*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- کینیک، 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.
- محمدزاده، عباس و آرمن مهروزان. (۱۳۷۵). *رفتار سازمانی نگرش اقتصادی*. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۱). «مدیریت تعارض»، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۹. صص ۴۸ - ۵۹.
- همتی، فاطمه و نرگس طالقانی. (۱۳۸۶). کارل رنسونم راجرز «خود» هسته نظری شخصیت. تهران: دانژه.
- هورنای، کارن. (۱۳۸۲). *روانشناسی زنان*. ترجمه سهیل سمی. تهران: ققنوس.
- هونکه، زیگرید. (۱۳۷۰). *فرهنگ اسلام در اروپا*. ترجمه مرتضی رهبانی. تهران: فرهنگ اسلامی.
- Goron, Judith R. (۱۹۹۹). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Sixth edition, New jersey: prntice – Hall Inc.
- Walls, Jr.J.A. and R.Robert Callister. (۱۹۹۵). “ *Conflict and Management* ”, Journal of Management, No.۳, P. ۵۱۷.
- Coffey, Robert E, Curtis W. Cook and Philip L. Hunsaker. (۱۹۹۴). *Managmnt and organizational ional Behavior*, Illinois: IRWIN.
- Mosak, Harold. (۱۹۹۹). **A Primer of Adlerian Psychology**, London: Routledge.