

فصلنامه تاریخ اسلام

سال سیزدهم، شماره اول، بهار ۱۳۹۱، شماره مسلسل ۴۹

بررسی تاریخی زمینه‌های بروز تعارض در مدینه النبی

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۱/۱۷ تاریخ تأیید: ۹۱/۲/۱۸

دکتر سیدحسین فلاح‌زاده*

حسین قاضی‌خانی**

اگر اختلاف و تعارض به عنوان واقعیتی غیر قابل انکار در جوامع بشری به درستی مدیریت نشود، می‌تواند به تنش و حتی بحران در جامعه منجر شود. از این روی، امروزه شاخه‌ای از دانش مدیریت به بررسی عوامل و زمینه‌های پیدایش تعارض و راه‌های مقابله با آن اختصاص یافته است. بررسی سیره نبوی نشان‌گر آن است که در جامعه اسلامی عصر نبوی نیز عوامل و زمینه‌های مختلفی برای بروز تعارض وجود داشته است و پیامبر ۶ با درایت و کاردانی، این تعارض‌ها را مدیریت می‌کردند. این نوشتار با بهره‌گیری از مفاهیم و مباحث مطرح در زمینه مدیریت تعارض، می‌کوشد بسترهای بروز تعارض در جامعه اسلامی عصر نبوی را در دو بخش متغیرها و عوامل ساختاری و متغیرها و عوامل انسانی شناسایی نماید.

واژه‌های کلیدی: رسول خدا ۶، سیره نبوی، مدینه، تعارض، مدیریت تعارض.

* استادیار دانشگاه باقرالعلوم

** کارشناس ارشد تاریخ اسلام.

مقدمه

انسان‌ها دارای نگرش، انگیزه و اهداف یک‌سانی نیستند و از این جهات، بسیار با هم متفاوتند. کنار هم قرار گرفتن انسان‌هایی با این تفاوت می‌تواند زمینه ساز بروز تعارض‌ها و تنش‌های مختلف در جوامع بشری شود و بر این اساس، وجود تنش در جوامع بشری، واقعیتی غیر قابل انکار است. هرچه جامعه‌ای پیچیده‌تر شود، تنش‌های مختلف در آن، ظهور و بروز بیشتری خواهند داشت. با این وجود بسترهای بروز اختلاف در جوامع گوناگون، با وجود تفاوت‌های ظاهری آنها، بسیار به هم شبیه هستند و آگاهی از آنها می‌تواند مدیران جوامع بشری را در شناخت نوع اختلاف و چگونگی مواجهه با آن یاری رساند.

اهمیت کنترل و مدیریت اختلاف و تنش بر کسی پوشیده نیست. اهمیت این امر تا آن‌جاست که سیر تکاملی جوامع بشری به نوعی در گرو آن است و سعادت جامعه بدان وابسته است. به دلیل همین اهمیت است که در مباحث علم مدیریت به این مسئله توجه می‌شود و صاحب‌نظران و متفکران این علم به شناخت و نحوه مقابله با تنش و تعارض می‌پردازند.^۱ البته باید توجه داشت که بحث‌های مدیریت تعارض در رشته مدیریت، بیشتر در ذیل مباحث مرتبط با سازمان آمده است. شایان ذکر است که در گذشته به اختلاف و تعارض با دید منفی نگریسته می‌شد و بر این اساس درصدد مقابله با آن برمی‌آمدند اما امروزه، وجود آن را باعث رشد و ترقی سازمان و جامعه می‌دانند و بحث مدیریت و استفاده صحیح از آن مطرح است.^۲

ضرورت و بیان مسئله

شناخت عوامل اختلاف آفرین برای مدیران ضروری است؛ زیرا هنر مدیر در مهارت انسانی او در برخورد با افراد نهفته است و این مهارت انسانی نیازمند سه مرحله تخصصی ذیل است:^۳

الف) درک رفتار گذشته

پیش از هر چیز مدیران باید دلیل رفتارهای خاص مردم را بشناسد؛ زیرا هر فردی که بخواهد کارها را به وسیله دیگران انجام دهد باید بداند چه چیز افراد را برمی‌انگیزاند تا رفتار خاص خویش را داشته باشند. از این رو درک رفتار گذشته، اولین مطلبی است که مدیران به بررسی آن نیاز دارند.

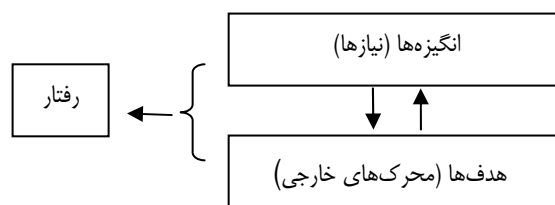
ب) پیش‌بینی رفتار آینده

با این که درک رفتار گذشته برای توسعه مهارت‌های انسان مؤثر و مهم است، اما به تنهایی کافی نیست و شاید مهم‌تر از آن پیش‌بینی رفتار امروز، آینده و شرایط محیطی مشابه و متغیر باشد.

ج) رفتاری که موجب هدایت، تغییر و کنترل می‌شود

کسی که می‌خواهد مدیر یا رهبری موفق باشد، وظیفه‌ای سنگین‌تر از درک و پیش‌بینی رفتار دارد. او باید درباره رفتاری که موجب هدایت، تغییر و کنترل می‌شود مهارت‌هایی کسب کند و مسئولیت نفوذ در رفتار دیگران را برای رسیدن به انجام تکالیف و حصول اهداف بپذیرد.

درک این مطلب که چه چیزی مردم را می‌انگیزاند و پیش‌بینی این که آنها در مقابل اقدامات رهبری چه رفتاری خواهند داشت و هم چنین جهت‌بخشی به رفتار مردم، برای رهبری مؤثر ضرورت دارد.



با توجه به وجود تعارض‌های مختلف در جامعه مدینه در صدر اسلام، بررسی شیوه

مدیریت رسول خدا **ﷺ** و آشنایی با سیره آن حضرت **ﷺ** در این زمینه، الگویی با ارزش را برای مسلمانان فراهم می‌آورد. هم‌چنین شناخت زمینه‌ها و بسترهای بروز تنش در جامعه مدینه آن عصر از ضروریات بررسی و آشنایی با سیره پیامبر **ﷺ** در این زمینه است. در این مقاله برآنیم تا با بهره‌گیری از مباحث نظری و علم مدیریت تعارض، موضوع فوق را کاوش نماییم.

پیشینه بحث

مدتی است توجه محققان به شناخت بسترها و زمینه‌های پدید آمدن تنش و اختلاف در جامعه نبوی معطوف گردیده است، اما تا کنون اثر قابل توجهی در این باره نوشته نشده است. با این حال می‌توان از نوشته‌های زیر در این زمینه بهره برد.

۱. کتاب *دولت رسول خدا* **ﷺ** به قلم صالح احمد العلی از آثار ابتدایی در این زمینه است. مؤلف ضمن بیان تاریخ زندگی رسول خدا **ﷺ** در مدینه، به چگونگی شکل‌گیری دولت رسول خدا **ﷺ** می‌پردازد و در مسیر بازخوانی تاریخ، به نظام اجتماعی یشربیان نیز توجه دارد. وی به طور مستقیم به اختلاف‌ها و تعارض‌ها نمی‌پردازد اما در خلال بحث‌های کتاب می‌توان به برخی از زمینه‌های اختلاف در آن جامعه دست یافت.^۴
۲. عبدالله عبدالعزیز بن ادريس در کتاب «*جامعه مدینه در عصر نبوی*» در کنار پرداختن به جغرافیای مدینه، به معرفی گروه‌های ساکن در مدینه و نظم سیاسی، اداری و اجتماعی دوره نبوی توجه دارد. در لابه‌لای سطور این کتاب می‌توان بسترهای اختلاف و تعارض را رصد کرد.^۵
۳. حسین حسینیان مقدم در اثر خود، ضمن توجه به روابط مهاجران و انصار، به اختلاف‌های میان گروهی و درون گروهی آنان می‌پردازد با مطالعه این کتاب می‌توان برخی از زمینه‌های اختلاف در جامعه نبوی را شناخت.^۶
۴. مهران اسماعیلی در رساله دکتری با عنوان «*تأثیر مناسبات قبیله‌ای بر*

گروه‌بندی‌های مذهبی در مدینه عصر پیامبر **ﷺ** با واکاوی جغرافیای قبیله‌های مدینه، بر تأثیر نظام قبیله‌ای بر جریان نفاق در آن عصر تأکید دارد.^۷ با مطالعه این اثر نقش نظام قبیله‌ای و عصبیت در بروز تنش آشکار می‌گردد.

بررسی مفاهیم

- تنش: در فرهنگ علوم سیاسی، تنش این‌گونه تعریف می‌شود:

کشمکش پنهان، تعارض، تخالف یا وضعی در مناسبات دو کشور، دو گروه

یا بین افراد که امکان دارد به قطع روابط آنها بیانجامد.^۸

براساس این تعریف، تنش را می‌توان در دو بخش مشاهده کرد.

الف: تنش در محیط و روابط میان افراد و گروه‌های یک جامعه که از آن می‌توان به عنوان تنش داخلی یاد کرد.

ب: تنش در روابط بین کشورها و در سطح بین‌الملل که از آن با عنوان تنش در روابط خارجی نام برده می‌شود.

- تعارض: با شنیدن واژه تعارض، اغلب دعوا و زد و خورد را تجسم می‌کنیم. در صورتی که این تجسم، بارزترین نمود خصمانه تعارض است. با کمی دقت در امور روزمره زندگی، به انواع ملایم‌تر تعارض مانند انتقاد و جدال بر می‌خوریم.

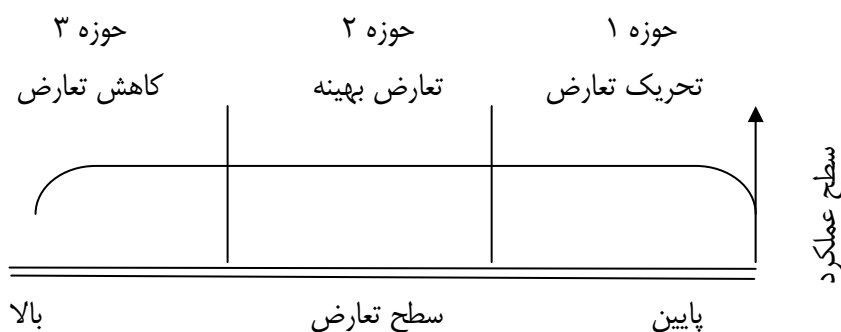
درباره این واژه تعاریف فراوانی ارائه شده است. برخی تعارض را وضعیتی اجتماعی که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند، دانسته‌اند.^۹ برخی دیگر تعارض را عدم توافق، مخالفت و کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه تعریف کرده‌اند.^{۱۰} به صورت جامع می‌توان تعارض را این‌گونه تعریف کرد:

فرآیندی که بدین‌گونه آغاز می‌شود که یک دسته یا گروه چنین می‌پندارند

که گروه دیگر، اثرات منفی بر جای می‌گذارد یا قرار است اثرات منفی به بار

آورد، البته در مورد همان چیزهایی که مورد توجه طرف یا گروه اول است.^{۱۱}

در گذشته به تعارض با دید منفی می‌نگریستند و آن را پدیده‌ای مضر در نظر می‌گرفتند اما امروزه تعارض تنها به عنوان یک پدیده منفی نگریسته نمی‌شود، بلکه برخی از اندیشمندان بر کارکردهای مثبت آن تأکید دارند و برآنند که می‌توان با بهره‌گیری از ایجاد تعارض، عمل کرد سازمان را بهبود بخشید.^{۱۲} شکل زیر رابطه تعارض و عمل کرد سازمان را از این دیدگاه نشان می‌دهد.^{۱۳}



رابطه خطی منحنی گونه بین تعارض و عمل کرد

فرآیند شکل‌گیری تعارض

شناخت نحوه و چگونگی شکل‌گیری تعارض از موارد لازم برای مدیریت تعارض است. فرآیند تعارض اغلب دارای پنج مرحله است:^{۱۴}

مرحله اول: پیش زمینه‌ها؛ نخستین گام در فرآیند تعارض، فراهم شدن شرایطی است که فرصتهایی را برای مخالفت پیش آورد. این شرایط الزاماً نباید به تعارض منتهی شوند ولی وجود هر کدام از شرطهای بروز تعارض است.

موارد زیر می‌تواند از شرایط پدید آورنده تعارض ویران‌گر باشد:^{۱۵}

(الف) رقابت برای دستیابی به منافع نامحدود؛

(ب) رقابت میان گروه‌ها یا میان بخش‌های یک سازمان؛

ج) ارتباطات ناقص؛

د) وجود شخصیت‌ها یا نظام‌های ارزشی ناسازگار؛

ه) انتظارات برآورده نشده؛

و) تعارض و تضاد سرکوب شده یا حل نشده.

شناخت و دقت در این هشدارهای اولیه می‌تواند زنگ خطر را قبل از بروز حادثه به صدا در آورد.

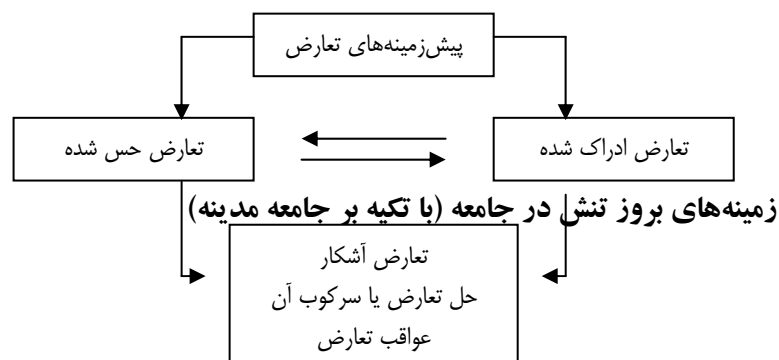
مرحله دوم: شناخت تعارض و تغییرات رفتاری؛ در این مرحله یک یا چند نفر از طرفین، وجود تعارض را تشخیص می‌دهند و به طور احساسی درگیر آن می‌شوند در غیر این صورت تشخیص وجود تعارض، بدون وارد شدن در آن و عدم شخصی تلقی کردن آن به تعارض و تضاد منجر نخواهد شد.

مرحله سوم: بروز تعارض؛ در این مرحله تعارض در رفتار افراد خود را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، تعارض در دامنه گسترده‌ای از رفتارهای زیرکانه، غیرمستقیم و شکل‌های کاملاً کنترل شده مداخله‌گرانه تا رفتارهای مستقیم تهاجمی و کشمکش‌های کنترل نشده، خود را آشکار می‌کند.

مرحله چهارم: حل تعارض یا سرکوب آن؛ گفت‌وگو بین طرفین و اصلاح پیش‌زمینه‌ها از تکنیک‌های این مرحله هستند.

مرحله پنجم: پیامدها؛ تعارض می‌تواند پیامدهای سازنده یا ویران‌گر را در پی داشته باشد.

نمودار فراگرد شکل‌گیری تعارض



تنش‌های موجود در جامعه حاصل تضادها، اختلاف‌ها و تعارض‌هاست و پدید آمدن تضاد، نیازمند بسترهای مناسب است. بسترهای بروز تضاد و اختلاف را در جامعه می‌توان این‌گونه تقسیم‌بندی نمود:

- متغیرها و عوامل ساختاری؛

- متغیرها و عوامل انسانی (متغیرهای انسانی).

در ادامه به بررسی و شرح هر یک از بسترهای یاد شده همراه با ارائه نمونه‌هایی از جامعه مدینه در عصر نبوی می‌پردازیم.

الف) عوامل ساختاری

این دسته، عواملی هستند که از اساس و بنیان جامعه نشأت می‌گیرند.^{۱۶} برای شناسایی بسترهای بروز اختلاف و تنش در یک جامعه، شناخت ساختار آن جامعه، اجزاء تشکیل دهنده و عناصر مقوم آن اجزاء از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. به عبارت دیگر، با آگاهی از ساختار تشکیل یک گروه، سازمان یا جامعه و عناصر و اجزای تشکیل دهنده و مؤثر بر این ساختار، می‌توان با کنترل عناصر و اجزاء قوام دهنده، زمینه‌های بروز اختلاف را مدیریت کرد. برخی از متغیرهای ساختار تفرقه‌انگیز جامعه مدینه در صدر اسلام به قرار ذیل بوده است:

۱. جغرافیا

محیط زندگی و اوضاع اقلیمی در بروز تعارض، نقشی غیر قابل انکار دارد و بر نحوه زندگی و گذران روزگار افراد جامعه مؤثر است. در واقع ساختار قدرت، نظام اقتصادی و اوضاع فرهنگی جامعه تحت تأثیر این عامل قرار دارند.

مدینه در شبه جزیره عربستان قرار دارد. شیوه زندگی ساکنان شبه جزیره بر اساس شرایط اقلیمی به یک‌جانشینی و بادیه‌نشینی تقسیم می‌شد. یک‌جانشینان از تجارت، زراعت و پرورش چهارپایان امرار معاش می‌کردند و اهل بادیه با شیر و گوشت شتر روزگار

می گذرانیدند.^{۱۷}

طبق آن چه از منابع بر می آید، مدینه از دهکده‌های کوچک به هم پیوسته شکل گرفته بود که در هر دهکده طایفه‌ای سکونت داشت.^{۱۸} این طوایف زیر مجموعه‌های قبایل اوس، خزرج و یهود بودند و محدودیت‌هایی که جغرافیای مدینه بر ساکنان آن تحمیل می کرد زمینه‌ساز بروز بسیاری از تنش‌ها در آن جامعه بود.

۲. وابستگی

منظور از این مورد، پیوند و عصبیت‌های موجود در ساختار جامعه است. نظام ساختاری برخی از جوامع بر قبایل و عصبیت میان آنان استوار است. هر قدر این پیوندها در ساختار جامعه، نقش بازی کنند به همان اندازه می‌توانند در بروز اختلاف و تنش، نقش داشته باشند.

پایه و اساس جامعه عرب در آن روزگار بر پیوند خونی استوار بود. در واقع این عصبیت خویشاوندی بود که آنان را در کنار هم جمع می‌کرد و باعث پدید آمدن اجتماعی از آنان می‌شد. در این جامعه، همه چیز بر محور خویشاوندی می‌چرخید و تمام افتخارها، درگیری‌ها، ازدواج و غیره در چارچوب فامیلی تعریف می‌شد. در این نوع زندگی، تمام امتیازها برای قبیله درخواست می‌شد و هر قبیله‌ای می‌کوشید تا قدرت، ثروت و برتری خود را بر سایر قبایل تحمیل کند.

ساکنان مدینه را در آن روزگار قبایل اوس، خزرج و یهود تشکیل می‌دادند. این نوع ساختار زندگی، قبایل مدینه را در مقابل هم قرار می‌داد بنابراین تاریخ زندگی آنان، سراسر خون‌ریزی است. در مدینه، دو تیره اوس و خزرج سالیان متمادی در رقابت بودند و قتل و غارت، دامن‌گیر این اجتماع شده بود. شدت اختلاف و درگیری از سخنان برخی از افراد این شهر که پیامبر **ﷺ** در مکه، آنان را به اسلام دعوت کرد، قابل درک است.^{۱۹} هم‌چنین نام برخی از جنگ‌های ویران‌گر بین این دو گروه و شرحی از درگیری‌های آنان در منابع موجود است.^{۲۰}

در جامعه مدینه وابستگی به قبیله و تعصب نسبت به آن از عوامل بسیار مهم در بروز تعارض و تنش بین اعراب بود. برای نمونه، رو در رو شدن بزرگان اوس و خزرج در حضور رسول خدا **6** در ماجرای افک^{۲۱} از تبعات نظام قبیله‌ای بود.

۳. شکل نظام سیاسی (ساختار قدرت)

قبیله اساس زندگی اجتماعی اعراب بود و تمام ابعاد زندگی آنان در چارچوب عصیبت قبیله تعریف می‌شد. قانون در راستای عصیبت قبیله وضع می‌شد و تمامی روابط، در این نظام جایگاه خود را می‌یافت. اداره قبیله با «شیخ» بود که مسئولیت رهبری قبیله را برعهده داشت.^{۲۲}

از آن‌جا که در مدینه، قدرت غالب با قبیله‌ای خاص نبود و قانون فراگیری در آن وجود نداشت و یا کمتر موجود بود خلاً قدرتی مقتدر در این شهر، حاصلی جز درگیری‌های متعدد و ویران‌گر برای آن در پی نداشت.

۴. مدل نظام اقتصادی (منابع مشترک محدود)

ساکنان مدینه برخلاف مکیان که بیشتر از راه تجارت روزگار می‌گذرانیدند، به زراعت مشغول بودند و شغل اغلب آنها تولید خرما بود.^{۲۳} البته، صنایعی مانند آهنگری، نجاری، زرگری در مدینه رواج داشت که بیشتر در اختیار یهودیان بود. به عنوان مثال، در منابع اهالی «بنی قینقاع» صنعت‌گر و زرگر معرفی شده‌اند.^{۲۴} آنها در محله خود بازاری داشتند که به تجارت در آن می‌پرداختند.^{۲۵} این سخن بدان معنا نیست که در مدینه از تجارت خبری نبود؛ زیرا نام برخی از بازارهای آن در منابع آمده است.^{۲۶} اما پایه و اساس درآمد اهل مدینه بر نخل‌های آنان استوار بود و گفته یعقوبی، نخل‌ها یکی از منابع مهم تأمین خراج این منطقه به شمار می‌آمدند.^{۲۷}

موقعیت جغرافیایی عربستان بر نظام اقتصادی مدینه تأثیر داشت و به تبع بیابانی بودن منطقه، منابع تأمین معاش محدود بود. هر چند موقعیت مدینه، شرایط کشاورزی را فراهم

آورده بود اما شرایط به گونه‌ای نبود که نیاز جامعه را به طور کامل تأمین کند. با حضور مهاجران در مدینه، اوضاع سخت اقتصادی خود را نشان می‌دهد به گونه‌ای که برخی از مسلمانان برای تأمین قوت روزانه خود در مضیقه قرار می‌گیرند و حکومت اسلامی نیز در آن شرایط نمی‌توانست آن‌گونه که شایسته است به ایشان کمک نماید.^{۲۸} اختلاف بر سر تقسیم غنایم نبرد بدر^{۲۹} نمونه‌ای از تنش برآمده از اوضاع اقتصادی است.

۵. مهاجرت

مهاجرت پدیده‌ای است که خواه ناخواه پیامدهای اجتماعی فراوانی را به دنبال خواهد داشت، به خصوص آن که این مهاجرت به صورت گروهی انجام گیرد. آوردن آداب و رسوم جدید، تفاوت در سبک زندگی، درخواست مسکن و اشتغال، عواطف نشأت گرفته از دوری خانه و خاندان، تنوع فرهنگ و رسوم رفتاری از پیامدهای این پدیده اجتماعی است. با اسلام آوردن یثربیان و پدید آمدن شرایط مناسب برای حضور مسلمانان مکه در این شهر، رسول خدا **ﷺ** به مسلمانان اجازه داد به مدینه هجرت نمایند. با صدور این فرمان، مسلمانان مکه تک‌تک یا دسته‌جمعی به سوی مدینه رهسپار گردیدند. سرانجام با ورود پیامبر **ﷺ** به مدینه، این شهر به دارالهمجره مسلمانان تبدیل گردید و سایر مسلمانان برای درک حضور پیامبر **ﷺ** و بهره‌بردن از فضای مناسب دینی این شهر به سوی آن روان شدند. در این دوران، مهاجرت گسترده به مدینه سبب پدید آمدن مشکلات اقتصادی و تفاوت‌های فرهنگی در این شهر شد.

مشکلات اقتصادی: مهاجران که بیشتر تاجر بودند با رها کردن اموال خود در مکه به مدینه آمدند، در حالی که اقتصاد مدینه بر کشاورزی متکی بود. بنابراین معیشت ایشان دچار سختی شد و تأمین مسکن نیز مشکل دیگری برای آنان گردید.

تفاوت‌های فرهنگی: آداب و رسوم و فرهنگ مردمان مکه با ساکنان مدینه متفاوت بود. مکیان بیشتر تاجر بودند در حالی که انصار بیشتر با کشاورزی روزگار می‌گذراندند و هر کدام از این انواع زندگی ملزومات خاص خود را می‌طلبید.

۶. میزان جمعیت

هر چه بر میزان جمعیت افزوده شود، کنترل آن نیز سخت‌تر خواهد شد. با تبدیل شدن مدینه به مرکز حکومت اسلامی و مهاجرت‌هایی که به سوی آن انجام می‌گرفت روز به روز بر تعداد افراد این شهر افزوده می‌شد. این شهر دیگر آن مدینه سابق نبود. با افزایش جمعیت درخواست مسکن و درآمد رو به فزونی نهاده بود و احتمال بروز اختلاف و درگیری نیز بیشتر می‌شد.

۷. تنوع قومی و مذهبی

تنوع قومی و مذهبی در جامعه، همان‌گونه که دارای کارکردهای مثبت است، می‌تواند منشأ بروز اختلاف نیز باشد. هر قوم و قبیله‌ای آیین، آداب و رسوم و ارزش‌هایی دارد که ممکن است با ارزش‌های قومی دیگر در تعارض باشد در هر جامعه، اگر هم زیستی مسالمت‌آمیز و حفظ ارزش‌های اقوام رعایت نگردد، جامعه با ناآرامی مواجه خواهد شد. در جامعه مدینه، قوم یهود در کنار دو قبیله مهم اوس و خزرج، حضوری پررنگ داشتند. در این جامع هیچ یک از قبایل به سبب نزاع و اختلاف حاضر به پذیرش برتری یک‌دیگر نبودند.^{۳۰} حاصل این نزاع‌ها، تنش و ناآرامی در فضای مدینه بود.

۸. تغییر و نوآوری

تغییر و نوآوری از آغاز جزئی جدا نشدنی از زندگی اجتماعی انسان بوده است. به بیان ساده، تغییر به اصلاح یا به هم خوردن وضع موجود هر سیستم یا نظام می‌گویند و از نظر مدیریت، حرکت در جهت بهبود ساختار سازمانی، تغییر نام دارد.^{۳۱} برای آن که تغییری پدید آید که بیشترین بازده و کمترین مقاومت افراد را در پی داشته باشد باید مراحل زیر اجرا شود:^{۳۲}

۱. انجماد زدایی: به مجموعه کوشش‌هایی گفته می‌شود که در جهت آشکارسازی نیاز

و ضرورت ایجاد تغییر انجام می‌گیرد تا افراد بتوانند به راحتی نیاز به تغییر را تشخیص دهند و آن را بپذیرند. این تلاش‌ها موجب می‌شود تا در تفکر انسان، آمادگی لازم، برای قبول ایده‌ای جدید به وجود آید.

۲. ایجاد تغییر: این مرحله شامل کشف، روشن کردن و قبول نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار جدید است. در این مرحله، عامل تغییر موجب تشویق و تسریع در شناساندن، روشن نمودن و قبولاندن ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارها بر اساس فرآیند تشخیص و درونی ساختن آنها می‌گردد. سپس افراد جامعه به تشخیص، همسان‌سازی، تطبیق و قبول ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای ارائه شده به وسیله عامل تغییر اقدام می‌کنند و در نهایت نهادینه کردن آنها می‌پردازند. این پذیرش هنگامی است که فرد در عمل، اثر بخشی تغییر را دریابد و بپذیرد.

۳. مرحله تثبیت: این مرحله به پابرجا کردن الگوهای جدید رفتاری و تقویت نمودن آنها از طریق مکانیزم‌های حمایت و تقویت کننده آنها اختصاص دارد به طوری که در نهایت، معیارهای جدید ایجاد شوند و در عمل جای‌گزین معیارها، ارزش‌ها و مقررات قبلی گردند.

تغییر و حرکت در جهت بهبود ساختار جامعه، امری پیچیده است و حتی ممکن است با عدم موفقیت همراه باشد. با این وجود، ایجاد تغییر ضرورتی است که باید با توجه به پایداری و موفقیت جامعه، آن را به مرحله اجرا در آورد.

با ظهور اسلام و قرار گرفتن قدرت در دست رسول خدا **ﷺ** ساختار قدرت و اجتماع تغییرات بنیادین یافت. در این نظام، ملاک برترین تقوی بود و ارزش‌هایی مانند عصیبت قبیله‌ای در آن جایی نداشت.

بنابراین پیامبر **ﷺ** می‌بایست با مهارت، جامعه را با این تغییرات آشنا سازد و به مرور زمان آن را نهادینه کند تا در مسیر تحولات با مشکلات و مقاومت کمتری مواجه گردد.

اسلام تغییر و تحول انسان و جامعه را از جاهلی به الهی خواستار بود و این امر به سادگی امکان‌پذیر نبود. تحول در جامعه‌ای که قرن‌ها با عقاید، عادات، آداب و رسوم و ساختار جاهلی خودکرده بود امری بزرگ می‌نمود. بنابراین در این مسیر باید تنش‌های احتمالی در نظر گرفته می‌شد تا خللی در مسیر حرکت جامعه اسلامی به سوی ارزش‌ها پدید نیاید.

۹. گروه‌های نهان و غیر رسمی

تمام افراد جامعه برای رسیدن به ارزش‌های مورد قبول جامعه گام بر نمی‌دارند. که به هر دلیل با جمع هماهنگ نیستند در گذر زمان بنا به علل گوناگون در کنار هم قرار می‌گیرند و گروه‌های نهان را تشکیل می‌دهند و به دنبال دست‌یافتن به منافع و اهداف خود بر می‌آیند. این گروه‌ها هم خود ساز و آگری می‌نوازند و هم می‌توانند افراد جامعه را به واگرایی سوق دهند. از بارزترین این گروه‌ها می‌توان به جریان نفاق اشاره کرد. منافقین در ظاهر با جمع همراه هستند اما در نهان کاری جز تخریب ندارند. جامعه نبوی نیز از وجود این افراد خالی نبود. با روی کار آمدن حکومت نبوی در مدینه، عده‌ای که به هر دلیلی موفقیت و گسترش اسلام و مسلمانان را بر نمی‌تافتند، مترصد بودند تا در مواقع حساس با ایجاد تفرقه و آشوب حرکت رو به رشد این جامعه را کند یا متوقف کنند. این افراد به قبیله‌ای خاص تعلق نداشتند و نام افراد مختلف از قبایل گوناگون در گروه نفاق آن روزگار به چشم می‌خورد.^{۳۳}

نفاق جریانی است که بر تفرقه و اختلاف افکنی متمرکز است و نباید نقش آن را در پدید آمدن اختلاف‌ها نادیده گرفت. نمونه‌ای از تلاش جریان نفاق در مدینه عصر نبوی را در ماجرای عبدالله بن ابی در نبرد بنی المصطلق شاهد هستیم. این گروه در شایعه پراکنی و برهم زدن فضای جامعه نیز تلاش ویژه‌ای داشتند. وقتی آیه خمس نازل شد آنان به تحریک مردم پرداختند و گفتند: «پیامبر ۶ دارایی و مال ما را برای خاندانش می‌خواهد».^{۳۴} هم چنین در جریان نزول آیه مودت نیز، پیامبر ۶ را به تحمیل خاندانش

بر انصار متهم کردند.^{۳۵} این جریان هم در میان یثربیان و هم در بین مکیان ریشه داشت.

۱۰. تغییر ساختار قدرت و ظهور قدرت جدید

پذیرش قدرت مافوق نیاز به دلیل دارد. این دلیل می‌تواند مشروعیت، مقبولیت و یا جبر باشد. به هر روی، قبول برتری دیگران به راحتی صورت نمی‌گیرد به خصوص آن‌که قرار باشد تحولی در ساختار قدرت پدید آید و نظامی جدید جای‌گزین ساختار قبلی گردد. در این صورت تغییر قدرت به راحتی و بدون بروز تنش انجام نخواهد گرفت. قبول یک ساختار قدرت ارزشی و برآمده از ارزش‌های والای انسانی مورد قبول جامعه می‌تواند این نوع تنش‌ها را به حداقل برساند.

در زمان رسول خدا ﷺ شاهد تحول سلسله مراتب قدرت از نظام قبیله‌ای به نظام اسلامی هستیم. این امر علاوه بر تحول قدرت در مدینه، ساختار قدرت در جزیره العرب را به چالش می‌کشید و علاوه بر مقاومت‌های داخلی، درگیری و نبرد با قبایل اطراف را فراهم می‌آورد.

۱۱. عدم پاسخ‌گویی

آیا تاکنون برای پی‌گیری کار خود به سازمانی مراجعه نموده‌اید؟ آیا آنان شما را به افراد و واحدهای متعدد ارجاء داده‌اند؟ مثبت بودن پاسخ شما، حاکی از ابهام در مسئولیت و پاسخ‌گویی است.^{۳۶} حال این مورد را به ساختار جامعه تعمیم دهید. اگر رهبران جامعه پاسخ‌گو نباشند و هر کدام مسئولیت را برعهده دیگری بیاندازند، این امر به بروز اختلاف و تضاد دامن می‌زند.

اعزام امیرالمؤمنین حضرت علی برای جبران خطای خالد بن ولید نسبت به قبیله «بنی خدیمه»^{۳۷} قرار دادن جانشین در هنگام خروج رسول خدا ﷺ از مدینه و حتی در جنگ‌هایی که آن حضرت ﷺ در مدینه به دفاع می‌پرداختند، نمونه‌هایی از پاسخ‌گویی حکومت نبوی است.

۱۲. تعارض‌های میان‌گروهی و درون‌گروهی نیروهای مدینه

تفاوت ساختاری دو گروه مهاجر و انصار، این توان را داشت که سبب ایجاد اختلاف در جامعه نبوی شود. این تفاوت‌ها می‌توانست واگرایی‌هایی را در میان این دو گروه عمده پدید آورد. پیامدهای منفی این امر، در مسیر حرکت جامعه اسلامی به سوی کمال، خدشه ایجاد می‌کرد و از سوی دیگر اختلاف‌های درون‌گروهی انصار نیز معضلی بود که ریشه در گذشته آنان داشت و موجب تضعیف جامعه اسلامی می‌شد.

در کنار این موارد، نقش یهود و منافقان را نباید از یاد برد که گه‌گاه بر اختلاف‌ها دامن می‌زدند و فضای جامعه را با تنش مواجه می‌کردند. برخی از تعارض‌های مهم در این زمینه به شرح زیر بودند:

۱۲ - ۱. تفاوت‌های رفتاری و فرهنگی

مهاجرانم گروهی بودند که بیشترشان از مکه به مدینه آمده بودند. آنان خلق و خو، آداب و رسوم و فرهنگ خاصی داشتند که با فرهنگ، آداب و رسوم و حتی خلق و خوی انصار تفاوت داشت. به عنوان نمونه زن در میان یثربیان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بود، به طوری که جایگاه آنان، مهاجران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از نفوذ زنان در مدینه شگفت‌زده می‌سازد. آمده است که عمر بن خطاب پس از مهاجرت به مدینه می‌گوید:

هنگامی که در میان قریش بودیم بر همسران خود چیرگی داشتیم، تا این که

بر انصار وارد شدیم و دیدیم که زنانشان بر مردان چیرگی دارند و از این پس

بود که زنان ما نیز این شیوه را از آنان آموختند.^{۳۸}

جایگاه زن در میان یثربیان را می‌توان از حضور زنان ایشان در بیعت عقبه دوم درک کرد.^{۳۹} هم‌چنین، انصار کشاورزانی بودند که با ظاهر کشاورزی در اجتماع‌های مدینه، مانند نماز جمعه ظاهر می‌شدند. این امر بر مردم (مکیان ساکن در مدینه) گران آمد و به رسول خدا **۶** شکایت کردند. حضرت **۶** برای رفع این معضل دستور داد تا مسلمانان برای

شرکت در نماز جمعه غسل نمایند و پس از آن، غسل جمعه در ردیف سنت‌های اسلامی در آمد.^{۴۰}

۱۲ - ۲. رقابت‌های سیاسی

برخی از مهاجران، همواره منادی جدا بودن مهاجران از انصار بوده‌اند. شاهد این مطلب آن که در ماجرای تعیین سرنوشت بنی قریظه، آن‌گاه که سعد بن معاذ از طرف پیامبر **ﷺ** فراخوانده می‌شود، با ورود او، پیامبر **ﷺ** دستور می‌دهد که برخیزید و نزد بزرگ خود بروید و او را احترام کنید. مهاجر و انصار درباره این که مخاطب سخن حضرت **ﷺ** کیست، اختلاف کردند. مهاجران خطاب را متوجه انصار و انصار خطاب پیامبر **ﷺ** را متوجه تمام حاضران می‌دانستند. عمر بن خطاب در مقابل رسول خدا **ﷺ** موضع‌گیری می‌کند و در برابر تعبیر حضرت **ﷺ** که سعد را سید مهاجر و انصار خوانده بود، گفت: خدا سید ماست.^{۴۱}

هم‌چنین، جدا بودن پرچم مهاجران و انصار می‌تواند شاهد دیگری بر این رقابت‌ها باشد.^{۴۲}

۱۲ - ۳. تعارض‌های اوس و خزرج

دو قبیله اوس و خزرج از دیرباز در رقابت و درگیری با یکدیگر بودند. با آمدن رسول خدا **ﷺ** به مدینه، این کینه کنار نهاده شد اما رسوب‌های آن در مواقعی، خود را نشان می‌داد. ماجرای درگیری این دو قبیله بر اثر تحریک شاس بن قیس که به بررسی آن خواهیم پرداخت از این موارد است.

۱۲ - ۴. اقلیت‌های دینی واگرا

با وجود تلاش پیامبر **ﷺ** برای جذب و هم‌گرایی یهودیان با حکومت اسلامی، آنان رویه واگرایی را در پیش گرفتند و درصدد مبارزه با رسول خدا **ﷺ** و مسلمانان برآمدند.

یهودیان در اختلاف افکنی تا بدان جا پیش رفتند که در مقابل حکومت اسلامی دست به سلاح بردند.

ب) عوامل انسانی

بدون در نظر گرفتن وجود انسان، جامعه معنا پیدا نمی‌کند و عشق و نفرت، غم و شادی، مهر و خشم در وجود انسان به هم آمیخته است. بسیاری از رفتارها حاصل این متغیرهای انسانی است. شناخت این عوامل در راستای درک رفتار گذشته و پیش‌بینی و هدایت رفتار آینده برای یک مدیر، امری اجتناب‌ناپذیر است. از عوامل انسانی که می‌توانستند زمینه‌ساز بروز تنش در جامعه نبوی باشند، می‌توان به این موارد اشاره کرد:

۱. گونه‌های شخصیتی

شخصیت مجموعه‌ای از صفات مشخصه نسبتاً پایدار و ویژگی‌های منحصر به فردی است که هویت هر فرد را شکل می‌دهد.^{۴۳} شخصیت هر فرد ریشه در وراثت، محیط و آموزش‌های او دارد.

جذاب، آرام یا عصبانی بودن افراد تا حدودی به شخصیت ایشان بر می‌گردد و با توجه به ترکیب‌های فراوان ویژگی‌های افراد، تضاد و تعارض شخصیتی را نمی‌توان در میان انسان‌ها انکار نمود.

از آن جا که صفات شخصیتی نسبتاً پایدار هستند، بنابراین در برابر تغییر و نوآوری مقاومت نشان می‌دهند. برخی از گونه‌های منفی شخصیتی به قرار ذیل هستند:

الف) پرخاش‌گر: این گونه افراد هنگامی که کارها درست پیش نمی‌رود یا مشکلی پدید می‌آید به جای همکاری و ارایه راه‌حل با تهدید و آزار دیگران به اطرافیان حمله می‌کنند و با بروز رفتار احساسی باعث ناآرامی بیشتر می‌شوند و بر شدت تضاد و اختلاف می‌افزایند. رمز برخورد با این گونه افراد نیفتادن در دام آنها است.

ب) بدبین (منفی‌نگر): این افراد به تلاش‌هایی که برای حل مسئله صورت می‌گیرد با بدبینی می‌نگرند. این گونه انسان‌ها به جامعه انرژی منفی تزریق می‌کنند و بذر بدبینی را در جامعه می‌پراکنند. بنابراین باید مراقب فعالیت‌های آنان بود و با بیان ابعاد مختلف مسئله (منفی و مثبت) گستره فعالیت ایشان را محدود کرد.

ج) همه چیزدان: این افراد را می‌توان به دو دسته کلی بلدوزرها و بادکنک‌ها طبقه‌بندی کرد.^{۴۴}

بلدوزرها: «همه چیز دانستن» نگرش‌های برتر را نشان می‌دهد. این افراد می‌خواهند دیگران بدانند که اینان از همه زوایای موضوع پیش آمده، آگاهی دارند. اگر این ادعا درست باشد این افراد می‌توانند کمک فراوانی نمایند و در راه غلبه بر مشکل، یاور مناسبی خواهند بود.

بادکنک‌ها: این گروه انسان‌ها می‌پندارند که همه چیز را می‌دانند اما حقیقت چیز دیگری است. هنگامی که دست این گونه افراد رو می‌شود، حفظ آبروی ایشان مهم است. د) شکوه‌کننده: افرادی که از پذیرش مسئولیت، شانه خالی می‌کنند و برای حل مسئله پیش آمده، تلاشی انجام نمی‌دهند و تنها به آه و ناله و شکوه کردن روی می‌آورند.

ه) آرام و بی‌خیال: اینان به تعارض به صورت بسته واکنش نشان می‌دهند و از بحث درباره مسائل خودداری می‌کنند. این افراد در برابر مسائل سکوت می‌کنند و واکنش نشان نمی‌دهند. چالش انطباق با این گونه انسان‌ها، به میدان آوردن آنهاست.

و) نفاق‌پیشه (چرب زبان): افرادی خوش برخورد و به ظاهر صمیمی که در ظاهر، آبروی انسان را حفظ می‌کنند و اغلب رفتاری بسیار موافق نشان می‌دهند اما در باطن و هنگامی که دور می‌گردند همراهی و همدلی در اعمالشان دیده نمی‌شود و به وعده‌های خود عمل نمی‌کنند و حتی ممکن است به فعالیت علیه طرف مقابل مشغول شدند. این گونه افراد اغلب از تعارض اجتناب می‌کنند و با دادن وعده‌های غیر واقعی از مقابله احتراز می‌نمایند.

ز) نامصمم: این گونه شخصیتی، تصمیم‌ها را تا زمانی که تعویق می‌اندازند که دیگر

حق انتخاب نداشته باشند یا هرگز نمی‌توانند به تصمیمی برسند. اینان اغلب می‌ترسند با تصمیمی که می‌گیرند دیگران را آزار دهند.

در میان اصحاب پیامبر **۶** افرادی بودند که گاه با تندخویی بر وخامت اوضاع می‌افزودند. در منابع آمده است برخی از اصحاب پیامبر **۶** به محض بروز هر مشکلی، خواهان تنبیه و حتی قتل فتنه‌گر می‌شدند اما رسول خدا **۶** با درخواست آنان مخالفت می‌کرد.^{۴۵} وجود این گونه افراد نه تنها در مواقع حساس، کمکی به بهبود و کنترل اوضاع نمی‌کند بلکه رفتارهای آنان گاه بر وخامت اوضاع می‌افزاید.

۲. عواطف

ایزد تبارک و تعالی، انسان را به گونه‌ای آفریده است که مجمع عواطف مختلف است. عشق، نفرت، خشم، عدم اعتماد، ترس و محبت موهبت‌هایی هستند که در مسیر بقا و تکامل انسان، کارکرد خاص خود را دارند. این عواطف اگر در جای خود استفاده شوند ضامن سلامت و سعادت انسان و جامعه هستند اما اگر به هر دلیلی از مسیر اعتدال خارج گردند، می‌توانند با به جای نهادن پیامدهای منفی باعث بروز اختلاف و تضاد میان افراد شوند و در آخر، جامعه را با ناآرامی و تنش روبرو گردانند. تعارض و اختلاف نشأت گرفته از عواطف را تعارض احساسی - عاطفی می‌خوانند.^{۴۶} تعارض‌های احساسی، نژادی افراد را تحلیل می‌برند و آنان را از پرداختن به اولویت‌ها منحرف می‌کنند.

از اختلاف‌های عاطفی در جامعه گریزی نیست و آنها را باید به عنوان حقیقت اجتماعی پذیرفت. مدیری موفق خواهد بود که شرایطی در سازمان تحت امرش فراهم آورد که عواطف انسانی زیردستانش در مسیر کمال انسانی قرار گیرد و تا حد امکان از اعتدال خارج نگردد و هرگاه که اختلافی بروز کرد با انتخاب بهترین شیوه به گونه‌ای عمل نماید که ضرر کمتری متوجه مجموعه وی گردد. در واقع، شناخت عواطف انسانی و انگیزاننده‌های آنها، مدیر را در انتخاب مؤثرترین تکنیک برای حل تضاد حاصل شده، یاری می‌نمایند.

تحریک گروهی از اوس و خزرج با نقشه شأس بن قیس و ماجرای پدید آمده در بازگشت از غزوه بنی المصطلق از این موارد شمرده می‌شوند. در این ماجراها برانگیخته شدن عواطف بر اثر تحریک‌های به وجود آمده در میان نیروهای جامعه نبوی تنش آفرید. شأس بن قیس از سال خوردگان یهود بود که از مسلمانان کینه سختی به دل داشت. روزی از میان جمعی از انصار عبور کرد و آنان را مشغول گفت و گویی صمیمی دید. همدلی و الفت این دو گروه که در زمان جاهلی، دشمن خون‌خوار یک‌دیگر بودند بر طبع حسود او خوش نیامد و با خود اندیشید تا هنگامی که اینان با هم متحد و یک‌دل باشند یهود نمی‌تواند در این سرزمین زندگی کند. از این رو، یکی از جوانان یهودی همراه خود را وادار کرد به جمع انصار ملحق گردد. و با یادآوری جنگ بعاث و سایر جنگ‌هایی که میان اوس و خزرج روی داده بود کینه‌های قدیمی را به یادشان آورد. با خواندن اشعار حماسی جنگ‌های گذشته، به تحریک ایشان پردازد.

این ترفند مؤثرتر واقع شد انصار رو در روی هم قرار گرفتند. تفاخرهای گذشته زنده شد و کینه جای محبت را گرفت. در این میان «اوس بن قیظی» از اوس و «جبار بن صخر» از خزرج به هیجان آمده به یک‌دیگر پرخاش کردند و یکی از آن دو گفت: اگر مایل هستی آن روز را تجدید کنیم؟ این سخن طرفین را به تعصب آورد و قرار جنگ گذاشتند. آن‌گاه به سراغ سلاح رفته و خود را برای نبرد آماده کردند.^{۴۷}

در حادثه‌ای دیگر، به هنگام بازگشت مجاهدان از نبرد نبی المصطلق در توقف‌گاهی، میان یکی از انصار به نام «سنان بن وبر جهنی» و مردی از مهاجران با نام «جهجاه بن مسعود (سعید)» بر سر برداشتن آب نزاعی پدید آمد. به رسم جاهلی جهجاه، مهاجران را به کمک طلبید و سنان از انصار استمداد خواست. در این میان عبدالله بن ابی (از منافقان) خشمگین گردید و در میان انصار بانگ برآورد.

آیا مهاجران را جرأت این است که با ما به مقابله برخیزند؟ آری اینان ما را

از خانه و زندگی خود آواره کردند و در سرزمین ما بر ما بزرگی می‌کنند. به

خدا! مثل ما و این پابرهنگان قریش مانند همان است که گفته‌اند: سگ خود را بیرون تا تو را بدرد. به خدا! اگر به مدینه برگشتیم آنان که عزیز و محترم هستند، اشخاص خوار و ذلیل را بیرون خواهند کرد.

آن‌گاه در ادامه چنین گفت:

این‌ها بدبختی‌هایی است که خودتان به سر خود آورده‌اید، مهاجران را به شهر خود راه دادید و امواتان را با آن‌ها قسمت کردید و اگر چنین نکرده بودید اینان به جای دیگری می‌رفتند.^{۴۸}

۳. ارتباطات

ارتباطات آسان‌ترین و در عین حال از پیچیده‌ترین روابط انسانی است. آسان به این سبب که هر روز با دیگران صحبت می‌کنیم، خواسته‌هایمان را می‌گوییم و از خواسته‌های دیگران آگاه می‌گردیم و پیچیده از این‌رو که فراوان می‌شنویم که افراد می‌گویند: اگر می‌توانستیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم یا اگر زبان یک‌دیگر را می‌فهمیدیم، اختلاف‌ها از بین می‌رفت. رایبیز درباره ارتباطات می‌نویسد:^{۴۹}

بررسی نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار، مبادله اطلاعات نارسا و وجود سروصدا در کانال ارتباطی، هر یک به صورت سد یا مانعی بر سر راه ارتباط قرار می‌گیرند و از پیش درآمدهای بروز پدیده تعارض به شمار می‌روند. به ویژه نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که مواردی از قبیل، اختلاف در آموزش، متفاوت بودن پنداشت‌ها و برداشت‌های فردی و نارسا بودن اطلاعات موجب بروز مشکلاتی در تعبیر و تفسیر گفتار می‌شود.

عدم درک صحیح پیام، سوء تعبیر و درک ناقص هر کدام می‌تواند به تضاد و اختلاف

منجر شود. گاه یک تنش حاصل سوء تعبیری بیش نیست. در برخی از مواقع یک شوخی بی‌جا، حرف نابجا و رفتاری ناصحیح تحریک کننده عواطف دیگران خواهد بود و بروز تضاد را در پی خواهد داشت. منع «کعب بن مالک» و «حسان بن ثابت» از سرودن شعر در هنگام کندن خندق^{۱۰} و ماجرای عمار و عثمان^{۱۱} در زمان ساخت مسجد نبوی از این بعد تحلیل می‌شوند.

با رسیدن خبر حمله قریش و هم‌پیمانان ایشان به مدینه، تصمیم حفر خندق گرفته شد. پیامبر **۶** مساحت در نظر گرفته شده برای حفر خندق را میان مسلمانان تقسیم کرد و کندن خندق آغاز شد. شرایط بسیار سخت بود. و مسلمانان باید بدون وقفه کار می‌کردند تا قبل از رسیدن سپاه شرک، خندق آماده گردد. در این میان، برخی از مسلمانان با زمزمه کردن اشعاری به تقویت روحیه خود و دیگران می‌پرداختند. با این حال «حسان بن ثابت» و «کعب بن مالک» که در سرودن شعر مهارت داشتند از گفتن شعر ممنوع شده بودند.^{۱۲}

این فرمان نشان می‌دهد که احتمالاً این دو سابقه سروردن اشعاری در هجو دیگران داشته‌اند و می‌توانستند به کنایه سخن گویند و دیگران را آزار دهند. به عبارت دیگر ممکن بود این دو با اشعار خود باعث تحریک مسلمانان گردند و زمینه بروز درگیری و اختلاف را فراهم آورند.

هم‌چنین، به هنگام ساخت یا توسعه^{۱۳} مسجد نبوی، امیرالمؤمنین علی بن ابیطالب به زبان شعر زمزمه می‌کرد: کسی که با جدیت در ساخت مسجد تلاش می‌کند با کسی که روی خود را از گرد و غبار می‌گرداند، یکسان نیست. عمار نیز این ابیات را از امیرالمؤمنین حضرت علی شنید و با خود زمزمه می‌کرد. در این حال یکی از اصحاب، این شعر را از عمار شنید و آن را ناظر به حال خود دانست و اندیشید که عمار قصد تمسخر و استهزاء او را دارد. بنابراین برآشفته و با چوبدستی به عمار اشاره کرد و گفت: ای پسر سمیه! سخت را شنیدم و چنان چه باز آن را تکرار کنی با این عصا بر بینی

تو خواهم کوفت.^۴

۴. هدف‌ها، نیازها، آرزوها و علایق

انگیزه‌ها و نیازها دلایل پشت پرده رفتارها هستند. کسب ثروت، رسیدن به قدرت، برخورداری از منزلت و جایگاه مناسب اجتماعی می‌توانند از مصادیق این مورد باشند. با توجه به فراوانی نیازها، کنش و واکنش افراد را در قبال مسائل متفاوت می‌بینیم. بنابراین نقش این عوامل را در بروز اختلاف نباید نادیده گرفت.

به عنوان نمونه در هنگام تقسیم غنائم حنین، پیامبر **۶** برای جلب قلوب تازه مسلمانان (یا گروهی که اظهار اسلام کرده بودند اما هنوز پای‌بند اسلام نشده بودند) سهم بیشتری به آنان اختصاص داد و به انصار چیزی نداد. انصار که سختی‌های فراوانی را در راه اسلام تحمل کرده بودند این اقدام را برنتافته و زبان به اعتراض گشودند. جریان نفاق نیز بر نارضایتی موجود می‌افزود.

هنگامی که پیامبر **۶** به وسیله سعد بن عباده، بزرگ خزرج از اعتراض انصار آگاه شد. ایشان را در مجلسی گرد آورد و با آنان گفت‌وگو کرد. پیامبر **۶** با یادآوری اوضاع مدینه در زمان قبل از اسلام، نعمت‌های خداوند را به یاد آنان آورد و آن‌گاه از یاری و دفاع انصار از پیامبر **۶** و دین خدا تمجید کرد. سپس فرمود: ای گروه انصار! آیا خوشنود نیستید که مردم از این‌جا با گوسفند و شتر بروند و شما با رسول خدا به منازل خود بازگردید و در انتها حضرت **۶** خود را از انصار دانست و برای آنان دعا کرد.

۵. موضوع‌های حل نشده از گذشته

اختلاف‌های حل نشده گذشته، آتش زیر خاکستر هستند که هر لحظه احتمال می‌رود به بروز تعارضی دیگر منجر شوند. تعارض‌هایی که به ظاهر حل شده به نظر می‌رسد نباید از دید مدیران غافل بماند. این موارد چون آتشی در زیر خاکستر هستند که با نسیمی برافروخته خواهند شد. بسیاری از تضادهای امروز ریشه در اختلاف‌های گذشته دارد. قتل

«مجذّر بن زیاد» به دست «حارث بن سوید» در جنگ احد در حالی که هر دو اسلام اختیار کرده بودند از شواهد این مورد است؛ زیرا علت این ماجرا به کشته شدن «سوید» به دست «مجذّر» در دوران جنگ‌های جاهلی یثربیان باز می‌گردد.^{۵۵}

قبل از اسلام قتل، غارت و جنگ به بهانه خون‌خواهی امری رایج بود و چه بسا خون‌های بی‌گناهی که به دلیل خویشاوندی با فردی بیهوده بر زمین می‌ریخت. یکی از این حوادث قتل «سوید بن صامت» به دست «مجذّر بن زیاد» است که جنگ بعثت به طلب خون «سوید» برپا گردید.^{۵۶} با ورود اسلام به مدینه، مجذّر بن زیاد و حارث بن سوید فرزند سوید بن صامت مسلمان شدند اما حارث همواره در صدد بود تا مجذّر را به تلافی قتل پدر، از میان بردارد. هنگامی که این دو در جنگ احد حاضر شدند. در اثنای جنگ «حارث» موقعیت را مناسب دید و از پشت سر مجذّر را با زدن گردن کشت.^{۵۷}

نتیجه

در این نوشتار کوشیدیم عوامل بروز تعارض را در جامعه معرفی کنیم و بر این اساس مشخص گردید که بسترهای بروز اختلاف و تعارض در جوامع از متغیرهای ساختاری و انسانی نشأت می‌گیرند. آن‌گاه با رصد عوامل اختلاف آفرین، نمونه‌های عینی آنها را در عصر نبوی بررسی کردیم. و مشخص نمودیم این عوامل چگونه به بروز تنش در جامعه منجر می‌شوند. با توجه به نمونه‌های عینی معلوم گردید. بروز اختلاف و تنش، ارکان جامعه را با خطر مواجه می‌سازد و در مسیر پیشرفت جامعه به سمت اهداف خود مانع ایجاد می‌نماید و چه بسا برخی از تعارض‌ها، جامعه را تا ورطه فروپاشی پیش برند. بر این اساس، مدیران جامعه باید با بسترها و موارد بیان شده آشنا باشند تا در هنگام مواجهه با اختلاف و تعارض به درستی انجام نمایند.

پی‌نوشت‌ها

۱. ر. ک: ماری جو هچ، آن ال کانلیف، نظریه سازمان: مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، چاپ اول، تهران: مؤسسه کتاب نشر مهربان، ۱۳۸۹؛ استیفن رایبیز، *تئوری سازمان*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ هجدهم، تهران: صفار، ۱۳۸۶؛ علی رضاییان، *مدیریت تعارض و مذاکره*، چاپ سوم، تهران: سمت، ۱۳۸۷.
۲. ماری جو هچ، آن ال کانلیف، همان، ص ۵۰۶.
۳. پاول هرسی، کنت ایچ بلانچارد، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه قاسم کیبیری، چاپ دوازدهم، تهران: جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۳، ص ۳۷ - ۳۸.
۴. صالح احمد العلی، *دولت رسول خدا*، هادی انصاری، چاپ اول، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۱.
۵. عبدالله عبدالعزیز بن ادیس، *جامعه مدینه در عصر نبوی*، ترجمه شهلا بختیاری، چاپ اول، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه و سمت، ۱۳۸۶.
۶. حسین حسینیان مقدم، *مناسبات مهاجرین و انصار در عصر نبوی «همدلی‌ها و رقابت‌ها»*، چاپ اول، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۸.
۷. مهران اسماعیلی، *تأثیر مناسبات قبیله‌ای بر گروه‌بندی‌های مذهبی در مدینه عصر پیامبر*، رساله دکتری تاریخ اسلام، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۹.
۸. علی آقا بخشی، *مینو افشاری راد، فرهنگ علوم سیاسی*، چاپ اول، تهران: نشر چاپار، ۱۳۷۹، ص ۵۸۱.
۹. علی رضاییان، *پیشین*، ص ۶.
۱۰. همان.

۱۱. استیفن رابینز، *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ دوازدهم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹، ج ۳، ص ۷۸۴.
۱۲. ماری جو هچ و آن آل کانلیف، *پیشین*.
۱۳. همان، ص ۵۰۷.
۱۴. علی رضاییان، *پیشین*، ۵۹ - ۶۳؛ رضا نجف بیگی، *سازمان و مدیریت*، چاپ اول، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۹، ص ۱۳۴ - ۱۳۵.
۱۵. علی رضاییان، همان، ص ۶۰.
۱۶. علی رضاییان، *پیشین*، ص ۴۴.
۱۷. احمد عجاج کرمی، *الإدارة فی عصر الرسول*، چاپ اول، قاهره: دارالسلام، ۱۴۲۷، ص ۲۹.
۱۸. نورالدین علی بن احمد سمهودی، *وفاء الوفاء بأخبار دارالمصطفى*، چاپ اول، بیروت: دارالکتب العلمیة، ۲۰۰۶، ج ۱، ص ۱۵۱ - ۱۵۲.
۱۹. ابن هشام، *السيرة النبویة*، بیروت: دارالمعرفة، بی تا، ص ۴۲۸ - ۴۲۹؛ ابن سعد، *الطبقات الکبری*، چاپ دوم، بیروت: دارالکتب العلمیة، ۱۴۱۸، ج ۱، ص ۱۷۰.
۲۰. ابن سعد، همان، ص ۱۶۹.
۲۱. محمد بن عمر واقدی، *المغازی*، چاپ سوم، بیروت: اعلمی، ۱۴۰۹، ج ۲، ص ۴۳۱ - ۴۳۲.
۲۲. احمد عجاج کرمی، *پیشین*.
۲۳. اسحاق بن الحسین، *آکام المرجان فی ذکر المدائن المشهورة فی کل زمان*، چاپ اول، بیروت: عالم الکتب، ۱۴۰۸، ص ۲۹؛ یعقوبی، *البلدان*، بیروت: دارالکتب العلمیة، ۱۴۲۲، ص ۱۵۱.
۲۴. ابن سعد، *پیشین*، ج ۲، ص ۲۱.
۲۵. ابن هشام، *پیشین*، ج ۲، ص ۴۷.

۲۶. نورالدین علی بن احمد سمهودی، پیشین، ج ۲، ص ۲۵۶ - ۲۵۷.
۲۷. یعقوبی، پیشین.
۲۸. ابن سعد، پیشین، ج ۱، ص ۱۹۶.
۲۹. ابن هشام، پیشین، ج ۱، ص ۶۴۱ - ۶۴۲.
۳۰. همان، ج ۱، ص ۴۲۸ - ۴۲۹.
۳۱. رضا نجف بیگی، پیشین، ص ۲۰۸.
۳۲. همان، ص ۲۱۴ - ۲۱۵.
۳۳. ابن هشام، پیشین، ج ۱، ص ۵۱۹ - ۵۲۷.
۳۴. محمد بن یعقوب کلینی، الکافی، چاپ چهارم، تهران: دارالکتب الاسلامیه، ۱۳۶۵، ج ۱، ص ۲۹۶.
۳۵. همان، ص ۲۹۵ - ۲۹۶.
۳۶. علی رضاییان، پیشین، ص ۴۶.
۳۷. شیخ مفید، الارشاد فی معرفه حجج الله علی العباد، چاپ اول، قم: کنگره شیخ مفید، ۱۴۱۳، ج ۱، ص ۵۵ - ۵۶؛ ابن هشام، پیشین، ج ۲، ص ۴۲ - ۴۳۰، محمد بن جریر طبری، تاریخ لأمم و الملوک، چاپ دوم، بیروت: دارالتراث، ۱۳۸۷، ج ۳، ص ۶۶ - ۶۷.
۳۸. ابن سعد، پیشین، ج ۱، ص ۱۴۷.
۳۹. ابن هشام، پیشین، ج ۱، ص ۴۴۱.
۴۰. شیخ صدوق، من لا یحضره الفقیه، چاپ دوم، قم: جامعه مدرسین، ۱۴۰۴، ج ۱، ص ۱۱۲.
۴۱. ابن سعد، پیشین، ج ۳، ص ۳۲۳.
۴۲. همان، ج ۲، ص ۱۰.
۴۳. علی رضاییان، پیشین، ص ۲۱.

۴۴. همان، ص ۲۹.
۴۵. محمد بن جریر طبری، پیشین، ج ۳، ص ۹۲؛ محمد بن عمر واقدی، المغازی، پیشین، ج ۲، ص ۴۱۷.
۴۶. علی رضائیان، پیشین، ص ۱۲.
۴۷. ابن هشام، پیشین، ج ۱، ص ۵۵۵ - ۵۵۶؛ ابوالربیع حمیری کلاعی، الإکتفاء بما تضمنه من مغازی رسول الله و الثلاثة الخلفاء، چاپ اول، بیروت: دارالکتب العلمیه، ۱۴۲۰، ج ۱، ص ۳۰۴ - ۳۰۵.
۴۸. ابن هشام، پیشین، ج ۲، ص ۲۹۰ - ۲۹۲؛ محمد بن جریر طبری، پیشین، ج ۲، ص ۶۰۵ - ۶۰۷.
۴۹. استیفن رابینز، پیشین، ج ۳، ص ۷۹۰.
۵۰. محمد بن عمر واقدی، پیشین، ج ۲، ص ۴۴۶ - ۴۴۷.
۵۱. ابن هشام، پیشین، ج ۱، ص ۴۹۷.
۵۲. محمد بن عمر واقدی، پیشین.
۵۳. نام فردی که عمار را تهدید می‌کند «عثمان بن عفان» دانسته‌اند و چون در زمان ساخت اولیه مسجد، عثمان در حبشه بوده است این ماجرا را در هنگام توسعه مسجد می‌دانند. محمد سپهری، سیرت جاودانه، چاپ اول، تهران: دانشگاه فرهنگ اندیشه اسلامی، ۱۳۸۴، ج ۱، ص ۵۲۶؛ علی بن احمد سمهودی، پیشین، ج ۱، ص ۲۵۴.
۵۴. ابن هشام، پیشین.
۵۵. محمد بن عمر واقدی، پیشین، ج ۱، ص ۳۰۴ - ۳۰۵؛ ابن سعد، پیشین، ج ۳، ص ۴۱۷.
۵۶. محمد بن عمر واقدی، همان، ص ۳۰۴.
۵۷. همان، ص ۳۰۴ - ۳۰۵؛ ابن سعد، پیشین.