



## Dimensions of Negotiation in Organizations: The Intersection of Negotiation Management with Islamic Values

Moein Mohammadnejad\*<sup>1</sup> | Ali Farhi<sup>2</sup>

1. Master's student, Human Resources Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. Email: [Moeinmnejad7710@gmail.com](mailto:Moeinmnejad7710@gmail.com)
2. Professor, Human Resources Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. Email: [dr\\_farrahi@yahoo.com](mailto:dr_farrahi@yahoo.com)

### Abstract

Negotiation management specifically refers to the strategies and processes in which negotiators seek to reach agreements that are beneficial to all parties involved. This process requires the ability to analyze data, manage the emotions of all parties, and apply effective persuasion techniques. The purpose of the present research is to investigate negotiation management and its requirements in organizations based on Islamic values. Using the meta-synthesis method, content analysis and review of sources and texts were conducted, and various influential components were extracted. Based on the research findings, negotiation management in Islamic organizations is influenced by ethical, cultural, and religious principles inherent in Islamic teachings. Negotiating managers must consider skills and characteristics that not only help improve effective outcomes but are also consistent with Islamic values and teachings. Therefore, to resolve organizational conflicts, as well as to achieve satisfaction and spiritual goals, a negotiating manager in an organization must, in addition to understanding the principles and styles of Islamic negotiation management based on the Quran and Sunnah and ethical behavior such as honesty, trustworthiness, empathy, trust, fair treatment, and mutual respect, acquire other skills such as effective and efficient communication, cultural intelligence, ethical intelligence, spiritual intelligence, emotional intelligence, psychological, strategic, and managerial skills. Based on this article, it can be concluded that the use of Islamic principles in negotiation processes can help strengthen and expand effective relationships in society and business conditions. based on this article, that the use of Islamic principles in negotiation processes can help strengthen and expand effective relationships in society and business environments.

**Keywords:** Islamic values; Negotiation management; Negotiation principles; Organization; Skill.

#### Volume info

Vol. 33  
Series: 3  
Autumn 2025

#### Article Type

Research Paper

#### Article History

Received:  
04 August 2024

Revised:  
01 October 2025

Accepted:  
20 February 2026

Published:  
24 February 2026

#### ISSN – E-ISSN

ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234



**Cite this Paper:** Mohammadnejad M & Farhi A . (2026). Dimensions of Negotiation in Organizations: The Intersection of Negotiation Management with Islamic Values. Journal of Islamic Management. 33(3), 159-197



**Publisher:**  
Imam Hossein University.

©  
The Author(s).





## ابعاد مذاکره در سازمان‌ها: تلاقی مدیریت مذاکره با ارزش‌های اسلامی

معین محمدنژاد\*<sup>۱</sup> | علی فرهی<sup>۲</sup> 

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)،

تهران، ایران  
Email: [Moeinmnejad7710@gmail.com](mailto:Moeinmnejad7710@gmail.com)

۲. استاد، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

Email: [dr\\_farrahi@yahoo.com](mailto:dr_farrahi@yahoo.com)

### چکیده

مدیریت مذاکره به طور خاص به استراتژی‌ها و فرایندهایی اشاره دارد که در آن مذاکره‌کنندگان سعی در دستیابی به توافقی‌هایی دارند که برای همه طرفین سودمند باشد. این فرایند نیازمند توانایی تحلیل داده‌ها، مدیریت احساسات طرفین و اعمال تکنیک‌های مؤثر برای متقاعدسازی است. هدف پژوهش حاضر، بررسی مدیریت مذاکره و الزامات آن در سازمان بر اساس ارزش‌های اسلامی است. با استفاده از روش فراترکیب به تحلیل محتوا و بررسی منابع و متون پرداخته شد و مؤلفه‌های مختلف و تأثیرگذار، استخراج شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیریت مذاکره در سازمان‌های اسلامی تحت تأثیر اصول اخلاقی، فرهنگی و مذهبی است که در آموزه‌های اسلامی نهفته است. مدیران مذاکره‌کننده باید مهارت‌ها و ویژگی‌هایی را در نظر داشته باشند که نه تنها به ارتقای نتایج مؤثر کمک کند، بلکه با ارزش‌ها و آموزه‌های اسلامی نیز سازگار باشد؛ بنابراین، مدیر مذاکره‌کننده در سازمان برای حل تعارضات سازمانی همچنین رضایت و تحقق اهداف معنوی باید علاوه بر شناخت اصول و سبک مدیریت مذاکره بر اساس قرآن و سنت و رفتار اخلاقی مانند صداقت، امانت‌داری، همدلی، اعتماد، رفتار عادلانه و احترام متقابل، مهارت‌های دیگری از جمله مهارت برقراری ارتباط مؤثر و کارآمد، برخورداری از هوش فرهنگی، هوش اخلاقی، هوش معنوی، هوش هیجانی، مهارت‌های روان‌شناختی، استراتژیک و مدیریتی را نیز کسب کنند. بر اساس این مقاله، می‌توان نتیجه گرفت که استفاده از اصول اسلامی در فرایندهای مذاکره می‌تواند به تقویت و گسترش روابط مؤثر در جامعه و شرایط تجاری کمک کند.

کلیدواژه‌ها: ارزش‌های اسلامی، اصول مذاکره، سازمان، مدیریت مذاکره، مهارت.

سال و شماره

سال ۳۳، شماره: ۳  
پاییز ۱۴۰۴

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱

الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



۱ **استناد:** محمدنژاد، معین؛ فرهی، علی. (۱۴۰۵). ابعاد مذاکره در سازمان‌ها: تلاقی مدیریت مذاکره با ارزش‌های اسلامی؛ مدیریت

اسلامی؛ ۳۳(۳): ۱۹۷-۱۵۹.

  
نویسندگان.

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)



OPEN ACCESS 

## مقدمه

در دنیای پیچیده و دائماً در حال تغییر امروز، مذاکره فرایندی برای حل تعارضات از طریق ارتباطات مستقیم با درک منافع هر دو طرف و رسیدن به توافق سودمند متقابل است (آدمی، ۲۰۱۶؛ تبسم، ۲۰۲۰).<sup>۱</sup> عناصر کلیدی در مذاکره شامل رفتارها، مهارت‌ها و تجربیاتی که روند مذاکره را تسهیل می‌کند (ماجیچ، ۲۰۲۲)<sup>۲</sup> و هدف آن به دست آوردن نتایج مطلوب از دیگران در حین رسیدگی به تعارضات است (آدمی، ۲۰۱۶)؛ بنابراین، مذاکره یک عملکرد مدیریتی بسیار مهم برای مدیریت استراتژیک سازمان است. در واقع، مدیریت مذاکره شامل نظارت بر فرایند مذاکره از طریق برنامه‌ریزی، استراتژی‌سازی و اجرای تاکتیک‌های مذاکره برای بهینه‌سازی نتایج، اطمینان از حفظ منافع متقابل و منافع اقتصادی و ارتباطات مؤثر و سازگاری با زمینه مذاکره و همچنین پویایی شرکت‌کنندگان و در نهایت تلاش برای یک نتیجه برد-برد برای همه طرفین درگیر است (پلکیس، ۲۰۱۳؛ هوانگ، ۲۰۲۳).<sup>۳</sup> مدیریت مذاکره مؤثر، موفقیت مذاکره را افزایش می‌دهد و به‌عنوان یک توانایی شرکتی شناخته می‌شود (مایر و ووث، ۲۰۲۱).<sup>۴</sup> در حالی که مذاکره اغلب به‌عنوان ابزاری برای حل مناقشه در نظر گرفته می‌شود، اگر به‌طور مؤثر مدیریت نشود، می‌تواند به‌عنوان منبع بالقوه تنش نیز باشد. سوء تفاهم‌ها یا تاکتیک‌های ضعیف مذاکره می‌تواند تعارضات را تشدید کند، لذا نیاز به آموزش و توسعه مهارت‌های مذاکره برای رهبران سازمانی را ضروری می‌سازد؛ بنابراین مذاکره‌کنندگان باید با آگاهی از فنون و مفاهیم مذاکره، مهارت‌ها و شیوه‌هایی را که منجر به حل پیچیدگی‌ها و مشکلات گوناگونی که در یک سازمان ایجاد می‌شود، بیاموزند (ابراهیم، ۲۰۲۰).<sup>۵</sup> با توجه به تسریع فراگیر توسعه در جهان امروز، مذاکره در سازمان و مهارت‌های مرتبط با آن، موضوعی است که افراد یک سازمان نسبت به آن، دیدگاه و ادراک‌های متفاوتی دارند و بر اساس همین ادراکات و تفسیرها، به ارتباطات بین‌فردی یا بی‌سازمانی اقدام می‌کنند (خالقی، ۲۰۱۷).<sup>۶</sup> یکی دیگر از عوامل کلیدی در مدیریت مذاکره توجه به مقوله فرهنگ طرفین است. فرهنگ با تأثیرگذاری بر سبک‌های ارتباطی، فرایندهای تصمیم‌گیری

1. Ademi, 2016; Tabassum, 2020

2. Majić, 2022

3. Peleckis, 2013; Huang, 2023

4. Mayer & Voeth, 2021

5. Ibrahim, 2020

6. Khaleghi, 2017

و رویکردهای حل تعارض، نقش مهمی بر مدیریت مذاکره اصولی در مذاکرات سازمانی ایفا می کند. درک و احترام به تفاوت‌های فرهنگی به مذاکره‌کنندگان کمک می‌کند تا از سوء تفاهم جلوگیری کنند، همکاری مؤثر و همدلی را تقویت می‌کند، حل تعارض مؤثر را تسهیل می‌کند و احتمال نتایج موفقیت‌آمیز و سودمند متقابل بخصوص در مذاکرات تجاری بین‌المللی را افزایش می‌دهد (روگووانو، ۲۰۲۳؛ هوانگ، ۲۰۲۳)!

در این راستا، سازمان‌های اسلامی نیز با اصول و ارزش‌های خاص خود، در نوع مدیریت مذاکره تأثیر می‌گذارند. توجه به فرهنگ اسلامی در مذاکرات درون‌سازمانی بسیار مهم است؛ زیرا باعث وحدت هدف، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، افزایش اعتماد و گفتگو بین اعضا می‌شود و در نهایت منجر به تصمیم‌گیری مؤثرتر و یک محیط سازمانی منسجم با ارزش‌های اسلامی می‌شود (السود، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>. مدیریت مذاکره اسلامی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با رعایت اصول اخلاقی مانند صداقت، انصاف و احترام به دیگران در تمام جنبه‌های مذاکره نه تنها به توافقات مؤثر دست یابند؛ بلکه تضمین می‌کند که منافع هر دو طرف در نظر گرفته شود که این امر به ایجاد رضایت‌مندی و اعتماد دوجانبه منجر می‌شود در مذاکره با اتکا به الگوهای غربی و نادیده گرفتن مسائل فرهنگی، امکان بروز تعارضات و سوء تفاهمات افزایش می‌یابد. در نتیجه، درک نادرست از مقاصد و نیت طرف مقابل می‌تواند به واکنش‌های تند و کاهش همکاری منجر شود. ضرورت پیاده‌سازی مدیریت مذاکره اسلامی در سازمان‌های اسلامی بر هیچ کس پوشیده نیست. این رویکرد نه تنها می‌تواند به تقویت روابط، کاهش تعارضات، و ارتقای کارایی منجر شود؛ بلکه به سازمان کمک می‌کند تا اصول اخلاقی خود را در یک جهان پیچیده و متغیر حفظ کند. به همین دلیل، توسعه و به کارگیری این مدیریت در سازمان‌های اسلامی نه فقط یک نیاز؛ بلکه یک ضرورت است که باید مورد توجه قرار گیرد. به طور کلی، در بررسی شیوه‌های مذاکره در سازمان‌های اسلامی، بخش غالب تحقیقات مذاکره عمدتاً توسط ارزش‌ها و فرضیات غربی شکل گرفته است و آموزه‌های اسلامی در مدیریت مذاکره و تأثیر بالقوه اعتقادات مذاکره‌کنندگان بر نگرش و رفتار آنها در طول مذاکرات نادیده گرفته شده است؛ بنابراین، اتکا به شیوه‌های غربی می‌تواند به مشکلاتی از جمله افزایش تعارضات،

1. Rogoveanu, 2023؛ Huang, 2023

2. Eleswed, 2019

کاهش اعتبار سازمان و ضعف در روابط انسانی منجر شود. در نتیجه، ضروری است که سازمان‌های اسلامی در توسعه استراتژی‌های مذاکره خود به ارزش‌ها و اصول اسلامی توجه ویژه‌ای داشته باشند تا به نتایج مطلوب و پایدار دست یابند. براین اساس، این تحقیق در تلاش است تا نقش ارزش‌های اسلامی در مدیریت مذاکره در سازمان‌های اسلامی را در کنار ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیران مذاکره‌کننده از دیدگاه اسلامی تبیین نماید. در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مذاکره که در تلاقی با ارزش‌های اسلامی هستند یا به اصطلاح وجه اشتراک با ارزش‌های اسلامی دارند، کدام مؤلفه‌ها هستند؟

### مفاهیم کلیدی

« هوش فرهنگی: در واقع، تعریف هوش در عرصه فرهنگ است. مفهوم هوش فرهنگی توسط ایرلی و انگ مطرح شد. این دو هوش فرهنگی را به قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند؛ آنها معتقد بودند: در مواجهه با موقعیت‌های فرهنگی جدید، به زحمت میتوان نشانه‌های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست (عسکری وزیری، ۱۳۹۱).

« هوش معنوی: میتوان پیدایش از هوش معنوی را به عنوان کاربرد ظرفیت‌ها و منابع معنوی در زمینه موقعیت‌های عملی در نظر گرفت. سهرابی و ناصری، ۶۹: ۱۳۹۱- (۷۷).

« هوش اخلاقی: ظرفیت و توانایی تشخیص درست از اشتباه بر اساس اصول اخلاقی است. بوربا «هوش اخلاقی» را به ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها و رفتار در جهت صحیح و درست تعریف می‌کند. خانم میکله بوربا با جمع‌آوری شواهد، تحقیقات و نمونه‌های عملی، مفهوم «هوش اخلاقی» را در قالب پرورش هفت فضیلت مطرح کرده است. این فضایل عبارتند از: همدلی، وجدان، خویشتنداری، احترام، مهربانی، بردباری، و انصاف (منطقی و همکاران، ۱۳۹۳).

« سازمان اسلامی: منظور از سازمان اسلامی در پژوهش حاضر، همه سازمان‌های فعال در جامعه اسلامی می‌باشد که مستقیم و غیر مستقیم فرهنگ سازمانی آنها متأثر از فرهنگ جامعه اسلامی خواهد بود.

◀ مذاکره برد-برد: حالتی است که در آن، دو طرف از مذاکره صورت گرفته سود می‌برند. در واقع در این مذاکرات، گفتگو طوری پیش می‌رود که هر دو طرف از نتیجه راضی باشند. در مذاکرات برنده-برنده، طرفین علاوه بر منافع خودشان، نسبت به برآورده شدن منافع طرف مقابل نیز متعهد می‌شوند.

◀ فراترکیب یا متاسنتز (Meta-synthesis): روشی کیفی مبتنی بر مرور سیستماتیک مطالعات کتابخانه‌ای برای شناختی ژرف پیرامون پدیده مورد مطالعه است. روش فراترکیب یک روش تحقیق کیفی محسوب می‌شود که ابزار گردآوری داده‌های آن مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه پژوهش است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت مذاکره

مدیریت مذاکره با تقویت حسن‌نیت، افزایش اقتدار رهبران، تسهیل گفتگوی یکپارچه، کاهش خطرات، مدیریت مؤثر تغییرات و تقویت همکاری، اهداف سازمانی را تقویت کرده و کارایی و سازگاری را افزایش می‌دهد. (مونهایم، ۲۰۱۶؛ آنا با و همکاران، ۲۰۲۴)<sup>۱</sup>. برای هر مذاکره خاصی در یک شرکت، مدیر آنها یک مدیر در سطح بالاتری از سلسله‌مراتب یا کارمندی است که مسئولیت نظارت بر مذاکرات به او محول شده است. این فرد یا یکی از اعضای بخش عملکردی یا گروه پروژه (معمولاً در مذاکرات درون‌سازمانی) یا نماینده شرکت (فرد یا عضو گروه مذاکره) است که در مذاکرات بین سازمانی رُخ می‌دهد؛ بنابراین کارکردهای مدیریتی در مذاکرات را باید در چارچوب نقش‌ها و شایستگی‌های معمول مدیران اجرایی دید. مدیر به دنبال توافقات لازم با اتحادیه‌های کارگری، ذی‌نفعان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، پیمانکاران فرعی و غیره است که بر حوزه مسئولیت او تأثیر می‌گذارد و از اطلاعاتی که در اختیار دارد، استفاده می‌کند. مدیر، زمانی که سازمان با مشکلات یا اختلالات غیرمنتظره مواجه می‌شود، با تهدیدات برخورد می‌کند، به‌ویژه تعارضات بین کارکنان را حل می‌کند و اقدام اصلاحی انجام می‌دهد (کوزینا، ۲۰۱۴)<sup>۲</sup>. چندین

1. Monheim, 2016 ؛ Anaba et al., 2024

2. Kozina, 2014

نقش برای مدیران مذاکره‌کننده در سازمان‌ها و شرکت‌ها ارائه شده است (بروکز و اودیورن، ۱۹۸۴: ۱۷۲-۱۸۲) که شامل: ۱. تشخیص نیاز به مذاکره در چارچوب اهداف کلی شرکت که در ۶ بخش: الف. برنامه‌ریزی اولیه (پیش‌برنامه‌ریزی) برای اهداف، ارزیابی هزینه‌ها و منافع و همچنین مسائل مهم در مذاکرات، ب. تصمیم‌گیری برای مذاکره و فراخوانی مدیران بخش حول اهداف شرکت و تثبیت خود در نقش رهبری، ج. تشکیل گروه مذاکره‌کننده، د. یافتن حقایق (داده)، و. تحلیل حقایق (داده‌ها) در توسعه اهداف راهبردی و بررسی برنامه‌ها با چشم‌انداز بلندمدت کل سازمان، و ی. گفت‌وگوهای مذاکره، مطرح است. ۲. تصویب و اعلام توافق و ۳. ارزیابی نتایج و بررسی عملکرد از دیدگاه بک شرکت به‌عنوان یک کل، گروه مذاکره‌کننده و تک‌تک اعضای آن، است.

### ارزش‌های فرهنگی در مذاکره

ارزش‌های فرهنگی نقش مهمی در شکل‌دادن به مذاکرات سازمانی، تأثیرگذاری بر سبک‌های مذاکره، فرایندها و نتایج دارند. ارزش‌های فرهنگی با شکل‌دادن سبک‌های ارتباطی، مکانیسم‌های اعتمادسازی و رویکردهای مذاکره بر نتایج مذاکره تأثیر می‌گذارد. تفاوت در ارزش‌ها می‌تواند منجر به سوء تفاهم‌ها و درگیری‌ها شود و مذاکره‌کنندگان ضروری است که به تفاوت‌های فرهنگی احترام بگذارند و استراتژی‌های خود را متناسب با نتایج موفق تطبیق دهند (لیو، ۲۰۲۴). ارزش‌های فرهنگی تعیین می‌کنند که آیا سازمان‌ها سبک‌های مذاکره رقابتی یا همکاری را اتخاذ کنند. به‌عنوان مثال، در پاکستان، ارزش‌هایی مانند فاصله قدرت و جمع‌گرایی به‌طور قابل توجهی بر رویکردهای مذاکره تأثیر می‌گذارد و فاصله قدرت بالاتر با تاکتیک‌های رقابتی همبستگی دارد (اکمل و صدیقی، ۲۰۲۰).<sup>۳</sup> برخی فرهنگ‌ها ممکن است از تاکتیک‌های تهاجمی حمایت کنند در حالی که برخی دیگر ممکن است به دنبال راه حل‌های مشارکتی باشند. در واقع، ارزش‌های فرهنگی مانند فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی با تأثیرگذاری بر اهداف و انگیزه‌ها، سبک‌های مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند (برت، ۲۰۰۰؛ روگووانو، ۲۰۲۳؛ لیو، ۲۰۲۴).<sup>۴</sup> به هر حال، افرادی که دارای هوش فرهنگی فراشناختی و

1. Brooks and Odiorne, 1984: 172-182  
2. Liu, 2024  
3. Akmal & Siddiqui, 2020  
4. Brett, 2000; Rogoveanu, 2023; Liu, 2024

شناختی قوی هستند، بیشتر از استراتژی های همکاری استفاده می کنند، در حالی که هوش فرهنگی پایین تر ممکن است منجر به تاکتیک های رقابتی شود (اکمل و صدیقی، ۲۰۲۰). ارزش های سازمانی اغلب توسط ارزش های فرهنگی اجتماعی شکل می گیرند که می توانند به طور غیرمستقیم بر شیوه های مذاکره و اولویت های درون سازمان تأثیر بگذارند (میلنکوویچ و بویکوف، ۲۰۲۲)<sup>۱</sup>. بنابراین، فرهنگ داخلی یک سازمان بر چگونگی درگیر شدن اعضای آن در مذاکرات تأثیر می گذارد و بر ارتباطات و فرایندهای تصمیم گیری تأثیر می گذارد (سعید و همکاران، ۲۰۲۳)<sup>۲</sup>.

### رویکرد اسلامی به مذاکره

در اسلام، مذاکره بر پایه عقلانیت دینی، تدبیر و تفکر و درایت و تعقل استوار است، با در نظر گرفتن قواعد دقیق و اصول مهمی که هدف آن تأمین مصالح و منافع اسلام و جامعه اسلامی است. این نگرش که از منابع وحیانی و آیات قرآن نشأت گرفته، به طور کامل در راستای رشد و تعالی جوامع اسلامی و رهایی آن ها از سقوط به دام اختلافات حزبی، ملی و فراملی و آتش جنگ هدایت شده است (رخیده، ۱۴۰۲). بررسی منابع معتبر تاریخی و روایی درباره سیره سیاسی پیامبر گرامی اسلام (ص) نشان می دهد که ایشان در رویارویی با مخالفان و گروه های مختلف شبه جزیره عربستان، همواره اولویت را به گفت و گو و مذاکره در مسائل اختلافی می دادند. از جمله نمونه های قابل توجه در این زمینه می توان به مذاکرات حدیبیه، مذاکره با یهود فدک، و مذاکره با بنی نضیر اشاره کرد. پیامبر اکرم (ص) در این مذاکرات به یک سری اصول و دستورات عملی تأکید کرده اند. از جمله مهم ترین اصول مذاکرات سیاسی پیامبر اکرم (ص) در باب «اصول روانی - پنداری» می توان به «عزتمندی و احساس سربلندی»، «امیدواری و اعتماد بر تحقق وعده الهی» و «عملیات روانی - تضعیف روحیه» و در باب «اصول گفتاری - بیانی» می توان به «رعایت ادب در گفتار»، «استفاده از فنون رسایی و گویایی سخن»، «بهره گیری از لحن و ادبیات ملائیم و تنش زد» و «مراعات حکمت در گفت و گو» اشاره کرد. همچنین در باب «اصول رفتاری - کرداری» می توان به مواردی از جمله «التزام به وفای به عهد»، «تعیین خطوط قرمز و پایبندی به آن»، «پیش گامی و آمادگی برای مذاکره»، «توجه به زبان بدن در مذاکرات»، «تناسب رفتاری (معامله به مثل)»، «ثبت نتایج مذاکرات و اخذ

1. Milenkovic & Boykov, 2022

2. Saeed et al., 2023

ضمانت‌های اجرایی آن»، «نرمش مصلحت‌آمیز»، «حضور سفیران متخصص و اصلح» و «تضمین مصونیت سفیران» توجه کرد (شاه‌رودی، ۱۴۰۰: ۳۱).

بهرحال، دعوت به مذاکره در قرآن با روشی مطلوب، یکی از اصول اساسی و سازوکارهای مؤثر برای رفع اختلافات و تعارض‌ها محسوب می‌شود (میری، ۱۳۹۳). شیوه‌های مدیریت تعارض بر مبنای ارزشی مهمی همچون «عدالت»، «برابری»، «آزادی»، «تفکر هدفمند» و «انتقادهای سازنده» استوار است. در دیدگاه اسلامی، اهمیت بسیاری بر نقش پیشگامانه مدیر در رفع تعارضات، استفاده از مشورت برای تصمیم‌گیری، شفافیت و اجتناب از ابهام، حفظ همبستگی و اهتمام به امر به معروف و نصیحت گذاشته شده است. همچنین بر رعایت عدالت و پرهیز از تبعیض، عملی کردن رفتارهای مبتنی بر احسان و گذشت، جلوگیری از بروز کدورت‌ها، ترک سبک‌های تحمیلی-زورمآبانه و عدم انجام اقدامات بدون آگاهی کافی در حل تعارضات تأکید شده است (میری، ۱۳۹۱: ۱۰۴-۱۰۲).

علاوه بر این با توجه به تمرکز بیشتر مطالعات در مذاکرات اسلامی به مذاکرات سیاسی پیامبر اسلام و مذاکرات در سطح بین‌المللی، موارد قابل توجهی برای مذاکره‌کنندگان در متون دینی شمرده شده است. از قبیل این موارد: «انجام مذاکره از موضع قدرت»، «در نظر داشتن مصالح اسلام و مسلمین در فرایند مذاکرات»، «برخورداری مذاکره‌کنندگان از شرایط لازم (اعتقادی، اخلاقی، رفتاری)»، «رعایت اصل تناسب در رفتار»، «تأکید بر مشترکات جهت ثمربخشی مذاکرات و حل اختلافات» و «انعطاف و نرمش در عین صلابت در جایی که این انعطاف مصلحتی به دنبال دارد و باعث کاهش تنش با طرف مقابل می‌شود»، می‌باشد (قاسم شبان‌نیا، ۱۳۹۵: ۱۰۳-۹۷).

## پیشینه پژوهش

در آغاز اسلام، هدف اصلی از مذاکره برای برقراری صلح، دفاع از دین اسلام و گسترش آموزه‌های دینی بود. اما در دوره‌های بعد، مذاکره به‌عنوان ابزاری برای تسهیل تبادلات میان ملت‌ها، تقویت روابط تجاری و فرهنگی، مبادله اسیران و حل و فصل منازعات به کار گرفته شد. جان احمدی و احمدی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای با عنوان: راهبرد مذاکره و گفت‌وگو در سیره رسول خدا (ص) به شیوه تاریخی و با رویکردی توصیفی - تحلیلی متکی بر منابع اصیل تاریخی، به نقد و بررسی مذاکرات مختلف در الگوی رفتار سیاسی رسول خدا (ص) میان ایشان و دیگر نمایندگان سیاسی و

مذهبی، فرمانروایان و بزرگان قبایل پرداختند و سیره نبوی در این زمینه و مذاکرات به کاررفته را بهترین و سهل ترین شیوه ممکن برای عبور از چالش‌ها یا بحران‌های آن زمان معرفی کردند. گوهری مقدم و کیانی (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان: الگوی مذاکره در سیره نبوی به این نتیجه رسیدند که استفاده از مؤلفه‌های قدرت به نحو مطلوب، انجام گفت‌وگوهای پیش‌زمینه قبل از شروع مذاکرات، ارائه حداکثر خواسته‌ها در گام اول و عدم توجه به خواسته‌های حداکثر در گام دوم، رعایت احترام و نزاکت متقابل، تعیین وظایف تمام گروه‌های مشارکت‌کننده با تأکید بر برابری، اعمال قاعده نفی سیل، ضعف جبهه دشمنان در فرایند مذاکرات، انعقاد قرارداد با تمرکز بر تثبیت و حفظ حکومت اسلامی، تأکید بر اهمیت پیمان‌ها و رعایت حرمت نقض میثاق، ترجیح صلح طلبی نسبت به تعصب و بهره‌گیری از فرصت‌های ایجادشده به دنبال برقراری معاهدات و پیمان‌ها از جمله اصول بسیار مهم در مذاکرات است که در سیره نبوی مورد تأکید قرار گرفته است. مطالعات دیگری که در زمینه مذاکره با رویکرد اسلامی انجام شده است، در جدول ۱ به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه مقالات پژوهشی منتشر شده در مورد مذاکره با رویکرد اسلامی.

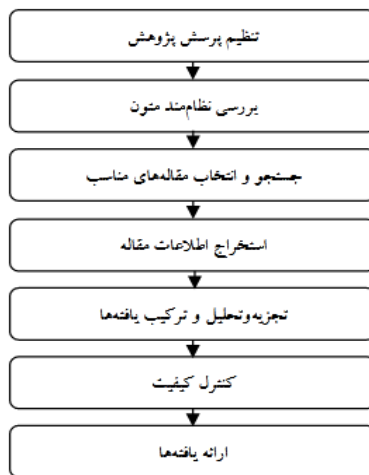
نویسندگان	موضوع	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌های پژوهش
محمدنژاد و فرهی (۱۴۰۳)	مدیریت مذاکره در سازمان با رویکرد اسلامی	فرا ترکیب	انطباق مذاکره در چارچوب تعالیم اسلام بر اساس قرآن و سنت، پایبندی به اصول مذاکره از جمله اصول الهی - معنوی، اصول اخلاقی، اصول مهارتی و اصول سازمانی
رخیده و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی الگوی اصول و فنون مذاکره بر مبنای آموزه‌های نهج‌البلاغه	تحلیل مضمون	تأکید امام علی (ع) بر رعایت اصول در جبهه حق، روشنگری اتهامات وارده، جلوگیری از وقوع جنگ، بصیرت افزایی یاران مخالف و رسیدن به ضوابط حکمیت در انجام مذاکره
شاهرودی (۱۴۰۰)	اصول مذاکرات سیاسی بر	توصیفی - تحلیلی	تبیین دستورالعمل‌های سیاسی نبوی در مذاکرات حدیبیه، مذاکره با بنی ثقیف، مذاکره با یهود فدک در قالب اصول

نویسندگان	موضوع	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌های پژوهش
	اساس منابع اسلامی (با تأکید بر مذاکرات عصر پیامبر (ص))		گفتاری - بیانی، رفتاری - کرداری و روانی - پنداری
غفاری فیض‌آبادی و احمدی (۱۳۹۷)	اصول مذاکره و دیدگاه اسلام درباره مذاکره	تحلیلی - توصیفی	تبیین اصول مذاکره و وجوه مربوط به اخلاق و احکام و اصول اخلاقی در قالب مفاهیم: خودسازی و رشد شخصیتی، باورهای دینی، اندیشیدن پیش از سخن گفتن، تمرین و تکرار، صداقت در گفتار، حفظ اسرار، اعتمادسازی و احترام متقابل
موحدی‌نیا (۱۳۹۷)	اصول و قواعد بنیادین فقهی حاکم بر مذاکره	تحلیلی - توصیفی	تبیین ماهیت و آثار اصول فقه حاکم بر مذاکره با دیدگاه تکلیف‌گرایانه، اتخاذ راهکنش‌های منعطف و نرم از سوی مذاکره‌کنندگان اسلامی جهت جلوگیری از طراحی محدودیت‌ها و تحریم‌های دول غیرمسلمان بر کشور اسلامی
شبان‌نیا (۱۳۹۵)	کاربست مذاکره در دیپلماسی کشور اسلامی	توصیفی - تحلیلی	تحقق آرمان‌های جهانی اسلام، حفظ نظام، صلح و هم‌زیستی مسالمت‌آمیز، هدایت، رفع اختلافات، اتحاد، ثبات نظام بین‌الملل، تضعیف جبهه طاغوت، تثبیت امنیت و انعقاد معاهدات از طریق مذاکره توسط حکومت اسلامی
طیبی و ریوندی (۱۳۹۵)	بررسی مذاکره در اسلام	تحلیلی - توصیفی	مجاز بودن مذاکره در اسلام تنها با رعایت قیود خاص از جمله حفظ عزت مسلمانان
رمدانی و همکاران (۲۰۱۶) <sup>۱</sup>	مفهوم مذاکره از دیدگاه اسلام (در سازمان اسلامی)	کیفی و تحلیلی موضوعی داده‌ها با رویکرد	شناسایی مفهوم مذاکره از منظر اسلام، به معنای بستر مجادله دو طرف یا بیشتر در آموزه‌های شرعی برای کسب رضایت معنوی

نویسندگان	موضوع	روش شناسی پژوهش	مهم ترین یافته های پژوهش
		مصاحبه	
باچکروف و العبری (۲۰۱۶) <sup>۱</sup>	ارزش های اسلامی و رفتار مذاکره کننده <sup>۲</sup>	مصاحبه	حیاتی بودن باورهای مذهبی مذاکره کنندگان مسلمان عرب به عنوان ارزش های مدیریتی برای مذاکره و معرفی صفات مذاکره کنندگان: دانش، صداقت، شفافیت، انصاف، توجه به دیگران و صلح

## روش پژوهش

تحقیق حاضر با استفاده از روش فراترکیب مبتنی بر بررسی متون و مقالات، کتب، پایان نامه و اسناد، کنفرانس ها، وبگاه ها و پایگاه های موجود و از طریق تحلیل محتوا، به دست آمد. مراحل اجرای روش فراترکیب در این پژوهش، بر اساس هفت مرحله ای که سندلوفسکی و باروسو در سال ۲۰۰۷ پیشنهاد کرده اند، انجام شده است.



Sandelowski & Barroso, J. (2007)

1. Bachkirov & Alabri, (2016)
2. Islamic values and negotiator behavior

تنظیم پرسش تحقیق: برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی مانند: جامعه مورد مطالعه ۳، چه چیزی ۴، چه موقع ۵ و چگونگی روش ۶ استفاده می‌شود. در این پژوهش، سؤالات زیر مورد کنکاش قرار گرفت: ۱. ابعاد مدیریت مذاکره از نگاه اسلام کدام است؟ ۲. نقاط تلاقی مدیریت مذاکره و ارزش‌های اسلامی چیست؟

**مروری بر ادبیات نظام‌مند:** در این مرحله، محقق جستجوی نظام‌مند خود را بر مقالات منتشر شده در ژورنال‌های مختلف متمرکز می‌کند و واژگان کلیدی مرتبط را انتخاب می‌کند. حال به‌منظور پاسخگویی به سؤالات مطرح شده در مرحله اول اجرای متاترکیب، محققان با استفاده از کلیدواژه‌های مدیریت مذاکره + اسلام + سازمان به صورت‌های متفاوت در پایگاه‌های داده مختلف از جمله گوگل اسکالر، پرتال جامع علوم انسانی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، مجلات تخصصی نور (نورمگز)، پایگاه مگیران، سیویلیکا و علم نت مورد جست‌وجو و پژوهش جامع قرار گرفت.

**جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب:** بر اساس جست‌وجوهای انجام‌شده، تعداد ۶۶۵ منبع به‌دست آمد و از نظر موضوع، مقدمه، چکیده و محتوا این منابع پالایش شده و ۷۰ منبع فارسی و ۸ منبع انگلیسی مورد ارزیابی کامل قرار گرفت. در پالایش دوم از میان منابع ارزیابی شده، تعداد ۱۲ مقاله فارسی و ۴ مقاله انگلیسی بسیار مرتبط در مورد مذاکره و تعارض از دیدگاه اسلامی با روش تحقیق کیفی از آنها انتخاب شد.

**استخراج اطلاعات از متون:** در سراسر متاترکیب، پژوهشگر به‌طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی مجزایی که در آنها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چند بار مرور می‌کند. در این پژوهش نیز مفاهیم از داخل مقالات استخراج و مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

**تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** در پژوهش حاضر یافته‌ها در دو بخش مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیر مذاکره‌کننده دسته‌بندی شدند که ذیل هر کدام ابعاد و مؤلفه‌هایی استخراج و ارائه شده است.

**کنترل کیفیت:** استناد به تحقیقات معتبر در استخراج ابعاد و مفاهیم و همچنین مشورت با اساتید و تأیید آنان نیز ناظر کیفی تحقیق حاضر به‌شمار می‌آید.

**ارائه یافته‌ها:** یافته‌های حاصل از پژوهش در شکل ۱ تحت عنوان ابعاد مدیریت مذاکره مبتنی بر ارزش‌های اسلامی ارائه گردیده است.

## یافته‌های پژوهش

### معنای مذاکره در قرآن و روایات

مفهوم مذاکره در قرآن کریم با عناوین، اصطلاح و مضمون‌های مختلف به کار رفته است (جدول ۱). قرآن به گفت‌وگو توجه ویژه‌ای دارد و از واژه‌های مرتبط با گفت‌وگو مانند «قول، قل، قال، قیل و یقول» در ۱۳۸۵ آیه و ۱۷۲۲ بار استفاده شده است. هرچند این واژه‌ها در برخی موارد به معنای خطاب الهی نیز به کار رفته‌اند. همچنین افعالی مانند «سئل، نادى و دعا» و مشتقات آن نیز به گفت‌وگو اشاره دارند (آرمین، ۱۴۰۱: ۴۸). واژه «قال» ۵۲۷ بار و همچنین واژه «جدل» ۲۹ بار در قرآن تکرار شده است که به روایت گفت‌وگو اشاره دارند. همچنین، ماده «حوار» به معنی گفت‌وگو در سه مورد (سوره کهف، آیات ۳۶ و ۳۷ و سوره مجادله، آیه ۱) آمده است (مبلغی، ۱۳۸۴: ۳۵۲). گفت‌وگو در واقع به گفت‌وشنود، مکالمه، محاوره و مذاکره اشاره دارد که در این معنا، ممکن است فرد با فرد یا جامعه با جامعه با عقاید و مذاهب گوناگون به مکالمه و مذاکره بپردازند (کریمی‌نیا، ۱۳۸۳). آرمین (۱۴۰۱)، گفت‌وگو را یک فرایند مشترک برای دستیابی به فهم، ارتباط و امکان افزون‌تر انسانی می‌داند. از نظر این پژوهشگر مذاکره و گفت‌وگو دو مفهوم متفاوت هستند. مذاکره به عنوان یک فرایند گفت‌وگومحور و متمرکز بر یک موضوع خاص برای حل اختلاف یا دستیابی به منافع مشترک، به گونه‌ای است که رضایت طرفین را برآورده کند. در واقع، مذاکره یک روش عملی و عمل‌گراست که در آن طرفین با توجه به توانایی‌ها و محدودیت‌های خود، به تبادل نظر و توافق می‌پردازند. اما چیزی که در گفت‌وگو برای طرفین مهم است، نه دستیابی به منافع یا تقسیم منافع است، بلکه کشف و درک حقیقت و تفاهم متقابل و کشف یکدیگر است (آرمین، ۱۴۰۱). در هر صورت در تعریف یادشده، حل مسائل یا رفع مشکلات مشترک مورد توجه قرار گرفته شده است که هدف مذاکره می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت‌وگو را نیز یک نوع مذاکره تلقی کرد. گفت‌وگو، یک ابزار برای کشف قابلیت‌های پنهان در اختلافات طبیعی بین انسان‌هاست. بی‌گمان، اختلاف یکی از اصولی است که براساس آن نظام هستی الهی بنا

شده است و جزو سنت‌های الهی است که قابل تغییر و تبدیل نیست. اگر اختلاف به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند به هلاکت و خطرات بزرگی برای انسان و جامعه‌اش منجر شود. بنابراین، باید یک سازوکار فعال برای مدیریت این اختلافات وجود داشته باشد. قرآن کریم به ما نشان داده است که چگونه باید با این اختلافات فطری برخورد کرد و از گفت‌وگو یعنی مذاکره به‌عنوان ابزاری برای بهره‌گیری از آنها استفاده کرده و از ورود به خطرات بزرگ آنها پرهیز کرد (مبلغی، ۱۳۸۴).

واژگان دیگری که در ادبیات اسلامی آمده است، واژه‌های مرء (آیه ۲۲ سوره کهف) و جدل (در آیات متعدد؛ جدول ۱) است که قرآن به آنها اشاره کرده است. واژه «مرء» از ریشه «مری» به این معناست که فردی کاری را بر عهده بگیرد که در پی آن برای خودش به دنبال کسب یک چیز مادی یا معنوی باشد و بحث و جدال بین دو طرف به این معناست که فرد می‌خواهد از طرف مقابل استفاده کند یا اعتراف بگیرد. بنابراین، مرء به معنای جدال و بحث درباره موضوع است و هر یک از طرفین می‌خواهد هر نوع اطلاعاتی را از دیگری استخراج کند تا خودش را بالاتر نشان دهد. مجادله به این معناست که فرد قصد دارد طرف مقابل را شکست دهد و به او بفهماند که ناتوان است، سخنش نقص دارد و در فهم کلام، ناقص و نادان است. امیر مؤمنان (ع) درباره آثار مرء، موارد مهمی را برمی‌شمارد (آمدی، ۱۳۶۶: ۴۶۴-۴۶۳) از قبیل اینکه «فرد خود را در مقابل دیگران قرار می‌دهد؛ دشمنی دیگران را به خود جذب می‌کند؛ زحمت بیهوده می‌کشد؛ به او ضرر می‌رساند؛ کینه دیگران را با خود همراه می‌کند؛ جنگ و دشمنی را به وجود می‌آورد؛ دیگران را علیه خود تحریک می‌کند؛ مورد بلا قرار می‌گیرد؛ برخلاف تدبیر عمل می‌کند و تصمیمات شخص مرء‌کننده بی‌اعتبار است» (روحی بربندق، ۱۳۹۷: ۵۹). طباطبایی می‌گوید: جدال به معنای استفاده از حجت و دلیل برای پیچاندن خصم از موضوعی که اصرار دارد و برای این کار کشمکش و تنازع را به کار می‌گیرد، بدون اینکه به مؤاخذه و حقی که از طریق مردم یا به‌تنهایی در اختیار دارد، توجه کند. بنابراین، مجادله می‌تواند حسنه (جدال احسن یعنی نیکوتر) و غیر حسنه باشد (مبلغی، ۱۳۸۴: ۳۴۳). در عرف قرآن کریم و احادیث، با وجود استفاده بیشتر از ریشه‌های مرء و مجادله به‌صورت منفی، با بررسی آیات قرآن مشخص می‌شود که این دو واژه اغلب هم به‌عنوان یکی از رفتارها و صفات نکوهیده (آیه ۵۶ سوره کهف، آیه ۵ سوره غافر، آیه ۳ سوره حج و ۲۰ سوره لقمان) استفاده می‌شوند و هم گاهی به‌عنوان یکی از رفتارها و صفات نیک (آیه ۱۲۵ سوره نحل و ۴۶ سوره عنکبوت). بنابر این

آیات، مجادله و مرء بر اساس حقیقت و به روش منطقی، صحیح است؛ اما مجادله و مرء بر پایه باطل، بدون داشتن دانش کافی، به روش نامناسب و پس از روشن شدن حقیقت (برای فرد یا طرف مقابل)، صحیح نیست (روحی برندق، ۱۳۹۷).

کلمه‌های آشتی (صلح) که در سوره‌های نساء، انفال و انعام آمده است، در تعالیم اسلامی به‌عنوان یک استراتژی حیاتی برای حل منازعه، ارتقای صلح و وحدت و جلوگیری از تشدید درگیری‌ها در جوامع، نقش مهمی در استراتژی‌های حل منازعه سازمان‌های اسلامی ایفا می‌کند. این امر گفتگو و درک را تشویق می‌کند و امکان حل اختلافات را فراهم می‌کند و درعین حال بخشش، مهمان‌نوازی، توبه و اعمال خوب را در میان افراد و جوامع ترویج می‌کند (مولانا، ۲۰۱۹).<sup>۱</sup> اصل مشاوره (برگرفته از کلمه شورا در قرآن در سوره‌های شوری و آل عمران) با تضمین شفافیت، پاسخگویی و وحدت هدف، تصمیم‌گیری جمعی را تقویت می‌کند و اجازه می‌دهد تا دیدگاه‌های متنوع مورد توجه قرار گیرد و در نتیجه احترام متقابل و همکاری بین اعضا را تقویت می‌کند و در نهایت منجر به تصمیمات آگاهانه‌تر و پذیرفته شده می‌شود (محی‌الدین، ۲۰۱۶).<sup>۲</sup>

جدول ۱. واژگان قرآنی بکاررفته در معادل مذاکره یا در معنا و مفهوم آن

منبع	سوره / آیه	واژه‌های قرآنی	نوع
ارمین، ۱۴۰۱ مبلغی، ۱۳۸۴	در بسیاری از آیات و سوره‌ها	قول، قل، قال، قیل و یقول	مجادله
کریمی‌نیا، ۱۳۸۳	کهف/ ۳۶ و ۳۷؛ مجادله/ ۱	حوار	
روحی برندق، ۱۳۹۷ مبلغی، ۱۳۸۴	آل عمران/ ۶۶؛ اعراف/ ۷۱؛ انفال/ ۶؛ کهف/ ۵۶؛ غافر/ ۵؛ حج/ ۳؛ لقمان/ ۲۰؛ نحل/ ۱۲۵؛ عنکبوت/ ۴۶	جدل یا جدال	مراء و صلح
روحی برندق، ۱۳۹۷	کهف/ ۲۲	مرء	
رمدانی و همکاران، ۲۰۱۶	نساء / ۱۱۴ و ۱۲۸؛ انفال/ ۱؛ انعام/ ۴۸	صلح، اصلاح	
رمدانی و همکاران، ۲۰۱۶	شوری/ ۳۸؛ آل عمران/ ۱۵۹	شورا	
خان‌محمدی، ۱۳۹۹	بقره، ۲۰۸؛ انفال/ ۶۱	سَلَم	

1. Maulana, 2019
2. Mohiuddin, 2016

همچنین در مطالعات مختلف از جمله مطالعه محمدنژاد و فرهی (۱۴۰۳) با استدلال به آیات مختلف قرآن اصول مذاکره اسلامی در ۴ اصل اساسی با شاخص‌های مختلف طبقه‌بندی شده است که شامل: ۱- اصول الهی - معنوی (مانند باور به اصل توحید، التزام داشتن و تعهد به قوانین الهی، برقراری عدل و قسط، و...)، ۲- اصول اخلاقی (مانند حق آزادی، حق انتخاب، تساهل و تسامح، ترویج انفاق و ایثار، پرهیز از جنگ و خشونت و...) که مؤلفه‌های کامل این دو اصل در جدول ۳ بند شناخت اصول مذاکره اسلامی به صورت کامل ذکر شده است. ۳- اصول مهارتی (مانند برخورداری از منطق و استدلال، آشکار بودن پیام مذاکره و پرهیز از تحمیل و اجبار و...) و ۴- اصول سازمانی (مانند موقعیت‌شناسی، تبیین صحیح اهداف، زمان‌شناسی، مهارت ارتباطی و...) می‌باشد که مؤلفه‌های آنها در جدول ۳ به تفصیل آورده شده است. علاوه بر این، در مطالعه‌ای دیگر، اصول کلیدی مانند عدالت، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و رهبری اخلاقی از قرآن استخراج شده است که بر مدیریت مذاکره در سازمان‌های اسلامی تأثیر می‌گذارد و بر انصاف، شفافیت و منافع عمومی برای هدایت تصمیم‌گیری اخلاقی و مسئولانه تأکید می‌کند (هاراهاپ و همکاران، ۲۰۲۴).<sup>۱</sup>

همچنین رمدانی در مطالعات مختلف با همکاران خود، اصول اصلی شریعت در مذاکره را پیروی از قرآن و سنت، عدالت و انصاف، اعتبار و اعتماد، صداقت و شفافیت، انعطاف‌پذیری و سازگاری، افشای اطلاعات و به اشتراک‌گذاری صادقانه اطلاعات برای ایجاد اعتماد و تسهیل مذاکرات، رضایت معنوی و هماهنگی اهداف کسب‌وکار با ارزش‌های اخلاقی و مذهبی معرفی می‌کنند (رمدانی، ۲۰۱۷؛ رمدانی و همکاران، ۲۰۱۶؛ ۲۰۲۴). بر اساس آنچه گفته شد، مذاکره اسلامی، مذاکره‌ای است بین طرفین در چارچوب تعالیم اسلام که باید با موازین اسلامی و بر اساس قرآن و سنت باشد. این نوع مذاکره، وسیله‌ای است برای برقراری ارتباط با یکدیگر به منظور دستیابی به یک هدف مشترک است که برای طرفین درگیر سودمند باشد. مفهوم مذاکره در سازمان، شکلی از گفت‌وگو یا هر وسیله ارتباطی را برای توافق بر سر شرایط مرجع که شامل حقوق، تعهدات و مسئولیت‌پذیری است، نشان می‌دهد (رمدانی و همکاران، ۲۰۱۶). مذاکره اسلامی باید بر پایه اصول درست برگرفته از قرآن و سنت باشد و آداب خاص آن از طرف مدیر مذاکره‌کننده متصف به

۱. Harahap et al., 2024

ویژگی های مدیر اسلامی و دارای صبغه الهی در راستای کسب رضایت حق تعالی به خوبی رعایت شود.

## مدیریت اسلامی در مذاکره

**مدیریت با رویکرد اسلامی:** دین روشنگر اسلام دارای یک نظام ارزشی جامع است که برای همه جوانب و مراحل زندگی انسان دستورالعمل های ارزشی ارائه می دهد. یکی از این دستورالعمل ها، زندگی سازمانی انسان است که اسلام در قالب مدیریت اسلامی به بررسی و تبیین رهنمودهای ارزشی برای آن می پردازد. در اسلام، اصلی که برای حکومت و مدیریت صحیح ضروری است، توجه به توحید است؛ به این معنا که در همه امور و عملکردها، باید سمت و سوی الهی رعایت شود و در نهایت برنامه ها و کارکردهای سازمانی به گونه ای طراحی شود که رضایت خداوند متعال را در پی داشته باشد (حمیدیان پور و اللهیاری بوزنجانی، ۱۳۹۲). در واقع، مدیریت در هر سازمان و نهادی دارای نقش هایی از قبیل رهبری و هدایت کلان و ایجاد انگیزه در کارکنان، افزایش دانش و بینش و نگرش، تقویت مهارت و تخصص، تقویت روح اعتماد و همکاری، ترویج نوآوری و خلاقیت و ابتکار، ایجاد احساس مشارکت و تعاون و رقابت سالم با نهادهای مشابه، ارتقای غرور و افتخار سازمانی یا عشق به خداوند و احترام به اسلام و ارزش های معنوی و اجتماعی یا قدرت سازمانی موارد مشابه می باشد (جهانیان و علیزاده، ۱۳۹۸).

**جایگاه مذاکره در مدیریت:** مذاکره، بخشی حیاتی از شغل مدیر (تجارت منابع در زمان واقعی)، تا حد زیادی در ادبیات مدیریت ناشناخته است یا حتی به عنوان یک کار غیر مدیریتی تلقی می شود، هرچند امروزه این دیدگاه تغییر کرده است. از ادبیات مدیریت، تنها می شود به مطالعه مینتزرگ (۱۹۷۳: ۹۱)<sup>۱</sup> از الگوی مذاکره، بررسی های کینستون و آلگی (۱۹۸۹)<sup>۲</sup> در مورد هفت مسیر متمایز تصمیم و اقدام یا سه سناریوی اساسی کثرت گرایی، وحدت گرایی و رادیکال گرایی و همچنین مطالعات توماس (۱۹۷۶: ۷۷)<sup>۳</sup> درباره شیوه های مدیریت تعارض اشاره کرد. بر اساس الگوی مینتزرگ، فرایند مذاکره را می توان به عنوان تلفیق دو مسیر اولیه مستقل تصمیم گیری و اقدام ترسیم کرد به طوری که انتخاب نهایی باید برای هر دو مسیر و طرفین مشترک باشد. هر دو

1. Mintzberg, 1973
2. Kinston and Algie, 1989
3. Thomas, 1976

مسیر شامل چهار مرحله اساسی از قبیل تشخیص تصمیم، توسعه اهداف و محدودیت‌ها، جست‌وجوی جایگزین‌ها و ارزیابی جایگزین‌ها می‌باشد. هنگام ایفای نقش مذاکره‌کننده، مدیران تمایل دارند از نمایه‌های شخصی و حرفه‌ای خود پیروی کنند که ممکن است با یکی از هفت نوع ویژگی ارائه‌شده کینزتون و الکیس مشخص شود، یعنی عقل‌گرایی، تجربه‌گرایی، عمل‌گرایی، دیالکتیک، سیستمی، ساختارگرا، شهودگرا یا ترکیبی از برخی از آنها. ارزیابی واقع‌بینانه از نمایه‌های مذاکره‌کنندگان در برابر این چارچوب مرجع ممکن است مسیر مذاکره را جهت‌دهی کند و احتمال استفاده یا اجتناب از سبک‌های مختلف مذاکره را در ارتباط با شناسایی زمینه‌های مدیریتی که در آن مذاکره انجام می‌شود یا با شناسایی زمینه‌های مدیریتی که مذاکره‌کنندگان بر آن قائل‌اند، روشن کند که برای تصمیم‌گیری درباره انتخاب سبک مذاکره مناسب بسیار مهم است (مارتینلی و دی آلمیدا، ۱۹۹۸).

**تلاقی مدیریت، مذاکره و ارزش‌های اسلامی:** در اسلام، حل تعارضات سازمانی از اهمیت بسیاری برخوردار است. از این رو به مدیر مذاکره‌کننده در رویارویی با مشکلات و اختلافات سازمانی توصیه‌های بسیاری کرده است، از جمله گوش دادن فعال، یادگیری و فهم تفاوت‌ها، اندرز و نصیحت کردن یکدیگر، محدود کردن و به حداقل رساندن حوزه عدم موافقت‌هایی که ممکن است به خشونت یا انزوا منجر شوند، تعاون و همکاری برای رویارویی با مسئله، استفاده از مشورت، لزوم شفافیت و پرهیز از ابهام، لزوم حفظ همبستگی، لزوم نصیحت و امر به معروف، عدالت و عدم تبعیض، احسان و گذشت، پرهیز از رفتارهای منجر به بروز کدورت و در نتیجه تعارضات مخرب، پرهیز از استفاده از سبک‌های زورمآبانه، عدم عمل کردن به کاری که به آن آگاهی وجود ندارد و پیش‌گامی مدیر در امور برای حل تعارضات. افزون بر این، تأکید شده است که مدیر سازمان باید با داشتن نیت حق‌جویی و عدالت به هنگام نهی از منکر و همچنین نرم‌خویی، توانایی انجام جدل احسن را داشته و با آگاهی به آنچه امر یا نهی می‌کند و احقاق حق از راه مشروع و بدون قصد عناد، بدون فضل‌فروشی، استفاده از باطل، مانع‌تراشی در رسیدن دیگران به هدف مشترک (رقابت ناسالم)، قصد تسلط، ایذاء، لجاج و عناد (خصومت)، تفرقه در امور

اجتماعی و دینی بتواند اختلافات و تعارض پیش آمده بین افراد سازمان را به خوبی حل و فصل کند (میری و همکاران، ۱۳۹۱).

## مهارت‌های مذاکره

برای اجرای اثربخش انواع راهبردها، مدیران و مذاکره‌کنندگان نیازمند به‌کارگیری انواع راهکنش‌های مذاکره هستند. برخی از این راهکنش‌ها شامل راهکنش‌های ورود به مذاکره، ایجاد احساس رفتار سازگار، رقابت سکوت، بمباران اطلاعاتی، اعطای امتیاز، بسته پیشنهادات، جمع‌آوری مداوم اطلاعات، به اتمام رساندن مذاکره و... می‌باشند. هر یک از روش‌های یادشده، دارای مزایا و محدودیت‌های خود هستند و اثربخشی آنها ممکن است در شرایط و موقعیت‌های مختلف متفاوت باشد. برای نمونه، عواملی مانند فرهنگ، محیط کسب‌وکار، نوع صنعت و تجارت، نگرش افراد، مهارت‌های ارتباطی و... هر یک به نحوی در تأثیرگذاری روش‌های مذاکره تأثیرگذار هستند (نکاحی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین، یکی از عوامل اساسی برای موفقیت و پیشرفت شرکت‌ها، داشتن مدیرانی با مهارت‌ها و فنون مذاکره است. این مهارت‌ها نقش بسیار مهمی در انجام مذاکرات و امضای قراردادها دارند، بنابراین یادگیری و بهره‌برداری دقیق از این ویژگی‌ها، به مذاکره‌کنندگان اجازه می‌دهد تا با دیدگاهی گسترده، فرایند مذاکره را درک کرده و نتیجه مطلوب را به دست آورند. برخی از مهارت‌های مذاکره به طور ذاتی در افراد وجود دارد، مانند خلاقیت، اما برخی دیگر از طریق آموزش و کسب تجربه در زمینه عمل به دست می‌آیند. برای نمونه در میان اصول مذاکره، اصل خوب شنیدن به عنوان یکی از اصول اساسی به شمار می‌رود (رضائیان، ۱۳۷۸: ۱۸). بنابراین، مدیران موفق مذاکره به مهارت‌های بین فردی قوی مانند ارتباطات مؤثر، گوش دادن فعال، تعیین اهداف روشن، همدلی و توانایی ایجاد اعتماد، درک نیازهای دیگران، تطبیق رفتار و پرورش نتایج برد-برد، مدیریت تعارض، ایجاد روابط، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران و مدیریت روابط موثر نیاز دارند. این مهارت‌ها، گفتگوی سازنده را تسهیل می‌کنند، به تیم‌ها انگیزه می‌دهد، همکاری را تقویت می‌کنند و به هدایت تعارضات کمک می‌کنند و در نهایت منجر به توافق‌های متقابل می‌شوند (خریندا و استالورثی، ۱۹۹۱؛ پیچ، و موکرچی، ۲۰۰۹؛ مک کانل، ۲۰۱۸).<sup>۱</sup> مهارت‌های مورد

1. Kharbanda & Stallworthy, 1991 Page, & Mukherjee, 2009; McConnell, 2018.

نیاز یک مدیر مذاکره‌کننده شامل آمادگی، عملکرد، پیچیدگی شناختی، همکاری، ارتباطات کلامی و غیر کلامی، چشم‌انداز، تخصص، پشتکار و رقابت است، همان‌طور که در مطالعه مذاکره‌کنندگان ماهر در محیط کسب‌وکار مشخص شده است (آزودو و سوبرال، و پیرا د اولیویرا کاروالیو، ۲۰۰۲).<sup>۱</sup>

یک مدیر مذاکره اسلامی در یک سازمان اسلامی باید دارای مجموعه مهارت‌های منحصر به فرد باشد که هم با اصول شریعت و هم شیوه‌های مدیریتی موثر مطابقت دارد تا مذاکرات اخلاقی و مؤثر را تضمین کند. این مهارت‌ها ریشه در مفاهیم بنیادی اخلاق تجاری اسلامی و شریعت دارد که بر رضایت متقابل و حفاظت از حقوق در معامله تأکید دارد. این مهارت‌ها نه تنها مذاکرات موفق را تسهیل می‌کنند بلکه پایداری به ارزش‌های اسلامی را نیز تضمین می‌کنند. بنابراین، یک مدیر مذاکره‌کننده اسلامی باید دارای مهارت‌های رهبری اخلاقی، ارتباطات مؤثر، اعتمادسازی، مسئولیت‌پذیری و توانایی اعمال اصول انصاف و شفافیت را برای تقویت همکاری و دستیابی به منافع مشترک در مذاکرات داشته باشد همان‌طور که در قرآن تأکید شده است (هاراب و همکاران، ۲۰۲۴). بر اساس آیات قرآن لازم است که مدیران مذاکره‌کننده اسلامی دارای خصوصیتی از قبیل ایمان مستحکم و باور به امدادهای غیبی الهی، روحیه صبر و صلابت، تقید به احکام و موازین شرع، کیاست و بصیرت، امانت‌داری و صداقت در انجام وظیفه، آشنا با آداب، رسوم و زبان طرف مقابل، انعطاف و نرمش در عین صلابت، رعایت اصل تناسب رفتاری و برخورداری از تخصص لازم در موضوع مذاکرات باشند (شبان‌نیا، ۱۳۹۵). در یک مطالعه بیان شده است که یک مدیر مذاکره‌کننده در سازمان اسلامی باید دارای مهارت‌های دانش، رفتار اخلاقی، آینده‌نگری، خودآگاهی، هوش فرهنگی و ارتباطات مؤثر باشد. این صلاحیت‌ها آنها را قادر می‌سازد تا موقعیت‌های مختلف به اصول اسلامی پایبند باشند و اعتماد و عدالت را در سازمان تقویت کنند (بابایی و همکاران، ۲۰۱۲).<sup>۲</sup> در تحقیقی دیگر به مهارت‌هایی مانند اعتماد، صداقت، عدالت، مشاوره و ارتباطات مؤثر برای یک مدیر مذاکره‌کننده اسلامی تأکید شده است. این اصول روابط قوی مدیر و کارمند را تقویت می‌کند که برای دستیابی به اهداف سازمانی و تضمین محیط کار هماهنگ در یک سازمان اسلامی ضروری است (سلیم و همکاران، ۲۰۱۶).<sup>۳</sup> علاوه بر این، القده و همکاران (۲۰۱۴) با اشاره به مذاکره

۱. Azevedo Sobral, & Pereira de Oliveira Carvalho, 2002

۲. Babaei et al., 2012

۳. Salim et al., 2016

در صلح حدیبیه به عنوان نمونه‌ای از تاکتیک‌های موفق مذاکره در آموزه‌های اسلامی، مهارت‌هایی مانند ارتباطات مؤثر، همدلی، صبر، تفکر استراتژیک، حل تعارض و پایبندی به اصول اخلاقی برای مذاکره کنندگان در سازمان اسلامی ضروری می‌داند (القدّه و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۱</sup>. در مطالعات دیگر به مهارت‌های صداقت، قابل اعتماد بودن، تصمیم‌گیری اخلاقی، انصاف و درک قوی از اصول شریعت، ارتباطات مؤثر، همدلی، استدلال اخلاقی، آگاهی فرهنگی، حل تعارض و تعهد به رفاه اجتماعی و منافع ذی‌نفعان برای یک مدیر مذاکره کننده اسلامی پرداخته شده است و بر ادغام ارزش‌ها و اصول اسلامی در فرایندهای مذاکره در سازمان‌ها تأکید دارند (ویر، ۲۰۰۸؛ کاتر و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>. اهمیت مهارت‌هایی نظیر همکاری، احترام متقابل، تعهد و ارتباطات مؤثر، همچنین دانش، تخصص و خلق و خوی مناسب در راستای اصول مدیریت اسلامی مانند عدل، اخلاص و امانت‌داری برای تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران مذاکره کننده در سازمان‌های اسلامی نشان داده شده است (مشتاق و همکاران، ۲۰۱۴)<sup>۳</sup>. محمدنژاد و فرهی (۱۴۰۳)، مهارت‌های لازم برای مدیریت مذاکره از دیدگاه اسلامی را در ۵ دسته اصلی با مؤلفه‌های مختلف قرار دادند که شامل: ۱- مهارت برقراری ارتباط مؤثر و کارآمد، ۲- شنیدن و شنود مؤثر، ۳- مهارت ارتباط کلامی میان فردی، ۴- مهارت برخورداری از هوش اخلاقی و ۵- مهارت ادراکی، می‌باشد.

هوش معنوی، هوش فرهنگی و هوش هیجانی از دیگر مهارت‌هایی است که مدیران مذاکره کننده در سازمان‌های اسلامی باید داشته باشند. رهبران باهوش معنوی بالا توانایی‌های مذاکره بهتری را نشان می‌دهند، زیرا معنویت تصمیم‌گیری اخلاقی آنها را افزایش می‌دهد، اعتماد بین طرفین درگیر را تقویت می‌کند، آنها را قادر می‌سازد که از بحران‌های سازمانی جلوگیری کرده و تصویر مثبت شرکتی را ارتقا دهند، مشارکت و روابط بین فردی کارکنان و در نتیجه موفقیت سازمانی را بهبود بخشند (یاداو و همکاران، ۲۰۱۶)<sup>۴</sup>. علاوه بر این، معنویت، رهبران را تشویق می‌کند تا رویکرد خدمت‌گرا را اتخاذ کنند، به کارمندان الهام بخشیده و اهداف سازمانی را با رشد معنوی هماهنگ سازند (اولویشوا و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۵</sup>. هوش معنوی در محیط کاری باعث به کارگیری منابع عمیق

1. Al-Qudah et al., 2014
2. Weir, 2008 ;Katper et al., 2019
3. Mushtaq et al., 2014
4. Yadav et al., 2016
5. Ulluwishewa et al., 2020

درونی در جهت توجه به دیگران و توان تحمل و تطابق با آنها، ایجاد احساس هویت فردی روشن و با ثبات در محیط‌های با روابط کاری متغیر، توانایی درک معنای واقعی رویدادها و حوادث، و قابلیت معنادار کردن کار، شناسایی و همسوسازی ارزش‌ها با اهداف فردی و سازمانی، زندگی کردن با ارزش‌ها بدون سازش‌پذیری از موضع ضعف، درک و شناخت علت درست افکار و رفتار خود و توان اثرگذاری بر آنها، توانایی مواجهه با بحران‌ها و آشفتگی‌ها و نگرشی عاری از خودخواهی نسبت به سایرین می‌شود (اسحاق حسینی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین، تلفیق هوش معنوی در شیوه‌های مدیریت مذاکره می‌تواند رضایت شغلی را افزایش داده و منجر به افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی شود. در آیات قرآن و منابع اسلامی مقوله‌هایی از قبیل عقل رحمانی، عقل نوری، عقل قدسی، لب، تهیه، حجر، حجی، حکمت، کیاست، فراست و فطنت به عنوان مترادف‌های هوش معنوی شناخته می‌شوند. عنصر توانایی، عنصر ارزشی و معنوی بیانگر مصادیق هوش معنوی در آموزه‌های اسلام است. براین اساس می‌توان الگویی از هوش معنوی ارائه داد که در جستجوی معنای زندگی، تبدیل مشکلات به مسائل و حل آنها با کمک منابع معنوی و سازگاری مؤثر با خود، محیط و خدا، سبک زندگی سالم، مطلوب، هدفمند و رضایت‌بخش می‌باشد (سهرابی، ۱۳۹۶).

اصل معنویت بر اساس آموزه‌های اسلامی توجه و یاد خداوند است که به باعث ایمان، محبت و عشق به خداوند، انکسار نفس، توکل، تواضع، شرح صدر، حلم، حیا، عفت و صبر و همچنین دوری از رفتارهای زشتی چون غیبت، تهمت، سخن‌چینی، حسادت، دروغ، کینه‌توزی، غرور و خودپسندی می‌شود که نتیجه آنها پرورش هوش معنوی یا همان عقل رحمانی در انسان می‌باشد. عوامل مؤثر در هوش معنوی، تقوا و پرهیزگاری نامبرده شده است که اگر با تدبیر در خلقت، تدبیر در آفاق و انفس، روزه‌داری، عبادات، خواندن قرآن و تدبیر صادقانه در آیات قرآن همراه شود منجر به تقویت هوش معنوی می‌شود. چنین انسانی در برخورد با مسائل مختلف زندگی می‌تواند به کمک عقل رحمانی و توجه به ابعاد جسمانی و روحانی خود، بهترین تصمیمات را بگیرد (محمدنژاد و همکاران، ۱۳۸۹).

هوش فرهنگی یا آگاهی فرهنگی جهت درک پویایی‌ها و شایستگی‌های فرهنگی برای مذاکره مؤثر در محیط‌های متنوع ضروری است (بابایی و همکاران، ۲۰۱۲). هوش فرهنگی از چهار عنصر تشکیل شده است: هوش فرهنگی فراشناختی (آگاهی فردی از تعامل فرهنگی و توانایی شناسایی

افکار خود و انطباق آن با دیگران)، هوش فرهنگی شناختی (دانش فرد از ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای یک گروه فرهنگی)، هوش فرهنگی انگیزشی (علاقه فرد، انرژی مستقیم و تمایل به یادگیری تفاوت‌های فرهنگی)، و هوش فرهنگی رفتاری (توانایی فرد در انتخاب اقدامات کلامی و جسمی مناسب) (سپهوند و صابر تقی‌پور، ۱۳۹۹). مدیران باید به این نکته توجه کنند که آگاهی از فرهنگ خود به تنهایی کافی نیست و درک فرهنگ‌های دیگر نیز چالشی بزرگ به شمار می‌آید. در زمان مذاکره، تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند منجر به سوء برداشت، سوء تعبیر و قضاوت نادرست شوند و این مسائل ممکن است فرصت‌های ارزشمند را به تهدیدهایی در روند مذاکرات تبدیل کنند. بنابراین، به دلیل وجود این تفاوت‌های فرهنگی، مدیران علاوه بر داشتن مهارت‌های فردی و فنی بالا، به مهارت‌های هوش فرهنگی نیز در مذاکرات نیاز دارند (طیبی و همکاران، ۱۳۹۵). با درک سبک‌ها و ارزش‌های مختلف مذاکره، مذاکره‌کنندگان می‌توانند رویکردهای خود را طوری تنظیم کنند که با انتظارات فرهنگی هم‌تایان خود هماهنگ شوند (لیو، ۲۰۲۴). آگاهی از اصول مذاکره مطابق با فرهنگ دینی و ارزش‌های اسلامی همانند عدالت، اعتماد و مسئولیت، میانجی‌گری و حل مناقشه به‌عنوان اصول پایه‌ای در فرهنگ مدیریت اسلامی نیز بسیار مهم است زیرا این امر چارچوب اخلاقی را ترسیم می‌کند که مذاکرات در آن انجام می‌شود (رمدانی و همکاران، ۲۰۱۶؛ سلیم و همکاران، ۲۰۱۶) و این ارزش‌های اسلامی می‌توانند چارچوبی برای تعامل محترمانه فراهم کنند. اعتماد سنگ بنای مذاکرات موفق است، به ویژه در فرهنگ‌های اسلامی که روابط شخصی از اهمیت بالایی برخوردار است. آگاهی فرهنگی مدیران را قادر می‌سازد تا در شیوه‌های اعتماد سازی مشارکت کنند که با همکارانشان همخوانی دارند (لیو، ۲۰۲۴). از جمله مؤلفه‌های هوش فرهنگی در اسلام که یک مدیر مذاکره‌کننده باید آنها را مدنظر قرار دهد می‌توان به موارد مهمی اشاره کرد از جمله: مدارا و آسان‌گیری، جدال احسن، احترام و سعه صدر، صراحت و مداومت در عرضه اندیشه، رعایت عدل و انصاف و توجه به ویژگی‌های مثبت طرف مقابل، تعقل و خردورزی، صداقت و وفاداری، ارتباط بر اساس عدالت، تقدم مصالح معنوی بر مصالح مادی و تقدم مصالح جمعی بر منافع فردی و نیز سازگاری قوانین ثابت آن با دنیای متغیر، گسترش و تعمیق ارزش‌های اسلامی، احترام متقابل به تعهدات و قوانین بین الملل و پایبندی به توافقات، تأکید بر وحدت ادیان، تمرکز بر نقاط مشترک انسانی می‌باشد (عسکری وزیری، ۱۳۹۱). از دیدگاه حضرت علی (ع)،

هوش فرهنگی دارای مؤلفه‌های معنوی از قبیل خدا، دین، معاد، ایمان، اخلاق و یقین می‌باشد که دارای مبانی ثابت و مشخصی می‌باشد و متفاوت از هوش فرهنگی متداول با نگاه ابزاری و فاقد مؤلفه‌ها و اصول ارزشی و الهی و معنوی می‌باشد (باقی، ۱۳۹۵).

داشتن مهارت هوش هیجانی یعنی شناخت و مدیریت احساسات و همدردی با دیگران برای حفظ یک محیط مذاکره سازنده حیاتی است (سوبرال و کاروالیو، ۲۰۰۲).<sup>۱</sup> هوش هیجانی عبارت است از درک و شناخت و کنترل احساسات و هیجانات خود و دیگران در جهت تامل بهتر با یکدیگر. هوش هیجانی بر کیفیت یادگیری، تصمیم‌گیری اخلاقی، تفکر انتقادی و استفاده عملی از شواهد و دانش همچنین موفقیت و ماندن در یک شغل تاثیر دارد. کسانی که دارای هوش هیجانی بالا می‌باشند، هنر مذاکره و مرادده موفق با دیگران، همچنین مهارت کنترل احساسات دیگران را دارند. هوش هیجانی مذاکره‌کننده بر سطح اعتماد طرف مقابل و ایجاد روابط بلند مدت و همکاری دوباره و موفقیت در کسب و کار بسیار تاثیر گذار است (آقاجری کشکولی، ۱۳۹۹). افرادی که دارای هوش هیجانی بالا هستند دارای ویژگی‌هایی از جمله خود آگاهی، دلسوز بودن، دارای قدرت خود انگیزی خودمدیریتی، خودکنترلی، داشتن روحیه همکاری با دیگران، قدرت بروز احساسات و عواطف، اهل تعامل و سازش، مسئولیت‌پذیر، مهارت در کنترل هیجاناتی مانند خشم و غضب و مواردی از این دست می‌باشند. تعالیم اسلام چارچوب‌های آموزشی و اخلاقی را فراهم می‌کند که شامل خودشناسی، متواضع بودن، شجاعت، کظم غیظ، داشتن آرامش و طمأنینه، حسن معاشرت با دیگران، شرح صدر، افراط و تفریط نکردن در حب و بغض و ... می‌باشد تا از این طریق افزایش هوش هیجانی افراد را محقق سازد (زیوری اظهر، ۱۳۹۸).

جدول ۳. مهارت‌های لازم برای مدیریت مذاکره در سازمان‌ها براساس ارزش‌های اسلامی

منبع	مؤلفه‌ها	نوع مهارت
ریبعی و همکاران، ۱۳۹۴	شنود مؤثر (دریافت پیام، توجه و تعمق، وعی، تعقل)، قبول یا عدم قبول شنیده‌ها، به‌کارگیری کلمات مثبت و آرامش‌زا، اعتمادآفرینی، اجتناب از کلمات زشت و نفرت‌انگیز	ارتباطی
رخیده و همکاران، ۱۴۰۲	سخن گفتن با یکدیگر بدون اضطراب، جذابیت و متفاوت بودن، احترام متقابل نسبت به همدیگر، اعلام مواضع و گفته‌های صریح،	

1. Sobral & Carvalho, 2002

منبع	مؤلفه‌ها	نوع مهارت
	دوستی با مؤمنان، شنیدن و شنود مؤثر، پرهیز از شنیدن غیبت، ضرورت کنترل زبان، نکوهش پرحرفی، ارزش رازداری، گفتن سخنان حکیمانه، هماهنگی زبان و دل، زبان گویا و رسا، پرهیز از مجادله	
کوثری، ۱۳۸۶	جاذبه‌های فیزیکی	
محمدنژاد و فرهی، ۱۴۰۳	باور به اصل توحید، التزام داشتن و تعهد به قوانین الهی، کرامت انسانی، رعایت حق آزادی و حق انتخاب، ترویج انفاق و ایثار، پرهیز از جنگ و خشونت، پایبندی به اصل اخوت به جای دشمنی، همگرایی و وحدت، اعتماد، صداقت، انعطاف‌پذیری و سازگاری، مبارزه با جنگ‌طلبان و منافقین، پرهیز از استبداد و ستم، هم‌زیستی مسالمت‌آمیز، رعایت قوانین و مقررات، برابری و عدم تبعیض، اعتدال‌گرایی، اطاعت از رهبری، بصیرت فردی، ثبات و استواری و جهاد در راه خدا، لزوم پذیرش اختلاف اقوام، ملل و زبان‌ها، نفی نژادپرستی، پرهیز از طعنه زدن و دشنام، خوش‌بینی نسبت به دیگران، احترام به افکار، فرهنگ و مقدسات یکدیگر	شناخت اصول مذاکره اسلامی
هاراهاپ و همکاران، ۲۰۲۴	عدالت، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و رهبری اخلاقی، انصاف، شفافیت	
رمدانی، ۲۰۱۷	پیروی از قرآن و سنت، برقراری عدل و قسط، اعتبار و اعتماد، صداقت و شفافیت، انعطاف‌پذیری و سازگاری، افشای اطلاعات، به‌اشتراک‌گذاری صادقانه اطلاعات	
رمدانی و همکاران، ۲۰۱۶	آگاهی از اصول مذاکره مطابق با فرهنگ دینی و ارزش‌های اسلامی (عدالت، اعتماد و مسئولیت)، میانجی‌گری و حل مناقشه، تعامل محترمانه، اعتمادسازی، دین‌محوری، انسان‌مداری، عقلانیت محوری، انعطاف و پویایی در عین پافشاری بر اصول، تأکید بر جذب و پرهیز از دفع،	هوش فرهنگی
سلیم و همکاران، ۲۰۱۶	اعتماد، صداقت، عدالت، مشاوره و ارتباطات مؤثر	

منبع	مؤلفه‌ها	نوع مهارت
عسکری وزیری، ۱۳۹۱	مدارا و آسان‌گیری، جدال احسن، احترام و سعه صدر، صراحت و مداومت در عرضه اندیشه، رعایت عدل و انصاف، توجه به ویژگی‌های مثبت طرف مقابل، تعقل و خردورزی، صداقت و وفاداری، تقدم مصالح معنوی بر مصالح مادی، تقدم مصالح جمعی بر منافع فردی، گسترش و تعمیق ارزش‌های اسلامی، احترام متقابل به تعهدات و قوانین، پابندی به توافقات، تأکید بر وحدت ادیان، تمرکز بر نقاط مشترک انسانی، سازگاری قوانین ثابت اسلام با دنیای متغیر	
حاجیلوئی محب و همکاران، ۱۴۰۱	صداقت و راستی، بخشش، درست‌کاری، خدمت‌رسانی و گره‌گشایی، گذشت و چشم‌پوشی، قدرشناسی و سپاسگزاری، احترام و ارزش‌گذاری برای انسان‌ها	
ارشاد حسینی و همکاران، ۱۳۹۴	تقوا، یقین، اخلاص، شکرگزار بودن، داشتن حیا، صبر، صداقت، شجاعت، امانت‌داری، محبت، بخشش، انصاف، مدارا کردن، دارای سخاوت، ایثار، وفای به عهد، دادن پاسخ خوبی به بدی	هوش اخلاقی
منطقی و همکاران، ۱۳۹۳	رعایت عدالت و انصاف، مسئولیت‌پذیری، مهرورزی، خوش‌رفتاری، صبر و بردباری، امانت‌داری،	
سهرابی، ۱۳۹۶	تصمیم‌گیری اخلاقی، تقویت اعتماد بین طرفین، توانایی درک معنای واقعی رویدادها و حوادث، قابلیت معنادار کردن کار، رضایت‌شغلی، شناسایی و همسوسازی ارزش‌ها با اهداف فردی و سازمانی، زندگی کردن با ارزش‌ها بدون سازش‌پذیری از موضع ضعف، توانایی مواجهه با بحران‌ها و آشفتگی‌ها، نگرشی عاری از خودخواهی نسبت به سایرین	هوش معنوی
محمدنژاد و همکاران، ۱۳۸۹	پرورش هوش معنوی با توجه و یاد خداوند، تقوا و پرهیزگاری، دوری از رفتارهای زشت	
اسحاق حسینی و همکاران، ۱۳۹۱	جستجوی معنای زندگی، تبدیل مشکلات به مسائل و حل آنها با کمک منابع معنوی، سازگاری مؤثر (با خود، محیط و خدا)، سبک زندگی سالم، مطلوب، هدفمند و رضایت‌بخش	

منبع	مؤلفه‌ها	نوع مهارت
زیوری اظهار، ۱۳۹۸	خود آگاهی، دلسوز بودن، دارای قدرت خود انگیزی، خود مدیریتی، خود کنترلی، داشتن روحیه همکاری با دیگران، قدرت بروز احساسات و عواطف، اهل تعامل و سازش، مسئولیت پذیر، مهارت در کنترل هیجانات، متواضع بودن، شجاعت، کظم غیظ، داشتن آرامش و طمأنینه، حسن معاشرت با دیگران، صبور بودن و شرح صدر، افراط و تفریط نکردن در حب و بغض، همدلی و هم‌فکری	هوش هیجانی
ریبعی و همکاران، ۱۳۹۴	درک انگیزه‌ها و تأثیرگذاری بر رفتار افراد و خیرخواهی برای زیردستان بر اساس خلق و خوی پسندیده، ارتباطات مؤثر، همدلی، آگاهی فرهنگی، تواضع، در نظر گرفتن سطح فهم و نیاز مخاطب، رفتار اخلاقی، داشتن فکر و اندیشه سالم و استفاده صحیح از آن، پرهیز از تحمیل و اجبار، با آرامش به گفت‌وگو پایان دادن، هم‌ترازی و مساوی بودن طرفین مناظره	روان‌شناختی
کوثری، ۱۳۸۶	عدالت، اعتماد، نرمی و مدارا، محبت، سعه صدر، خیرخواهی	
محمدنژاد و فرهی، ۱۴۰۳	انعطاف‌پذیری، فهم مسائل سیاسی، شناخت شبهات، آگاهی نسبت به فتنه‌های آینده، معرفت و شناخت نسبت به مسائل اجتماعی، آغاز نکات مشترک و استفاده از آن در مناظره، حاکمیت فضای علمی و پرهیز از احساسات	استراتژیک
القهده و همکاران، ۲۰۱۴	تفکر استراتژیک، حل تعارض و پایبندی به اصول اخلاقی	
رخیده و همکاران، ۱۴۰۲	رهبری اخلاقی، داشتن دانش و تخصص، توانایی ایجاد محیطی مناسب برای همکاری، هم‌فکری و مشورت با دیگران، موقعیت شناسی، تبیین صحیح اهداف، زمان‌شناسی، دوراندیشی، جستجوی راه‌های دستیابی به سعادت، داشتن درایت، پیش‌بینی آینده، اعتمادسازی، مسئولیت‌پذیری، توانایی اعمال اصول انصاف و شفافیت، خلق و خوی مناسب، برخورداری از منطق، فراهم کردن زمینه برای طرح اندیشه‌ها، شنیدن ادعا و تأمل در آن، قدرت حل مسئله و یافتن راه‌حل‌ها، نشاط‌آفرینی در سازمان، مدیریت خطرپذیری و	مدیریتی و سازمانی

منبع	مؤلفه‌ها	نوع مهارت
	مدیریت دانش، جامعه‌پذیری کارکنان، ایجاد نظام پاسخگویی مالی، ایجاد نظام مردم‌سالاری	
ویر، ۲۰۰۸، کاتپر و همکاران، ۲۰۱۹	صداقت، قابل اعتماد بودن، تصمیم‌گیری اخلاقی، انصاف و درک قوی از اصول شریعت، ارتباطات مؤثر، همدلی، استدلال اخلاقی، آگاهی فرهنگی، حل تعارض و تعهد به رفاه اجتماعی و منافع ذی‌نفعان	

### ویژگی‌های شخصیتی مدیر مذاکره‌کننده

تفاوت‌های فردی باید نقش مهمی در عملکرد مذاکره ایفا کند. بر اساس الگوی فرایند رابطه ای، تفاوت‌های فردی در مذاکره از طریق پنج سازوکار نظری مجزای پویایی رفتاری پیچیده می‌شود. این پنج سازوکار شامل انتخاب همدیگر، تعیین انتظارات، عمل به‌عنوان عوامل رفتاری و پشتیبانی مالی برای یکدیگر، تقلید از رفتارهای متقابل و انجام مکمل رفتارهای یکدیگر و انجام رفتارهای مشابه به‌صورت متفاوت در پاسخ‌هایشان است (رخیده و همکاران، ۱۴۰۲). یک فرد مذاکره‌کننده عادی بیشتر بر نیازهای شخصی یا جزئی، مهارت‌های فردی و ارتباطی پایه، سطح تخصص محدود و تاکتیک‌های کوتاه‌مدت و عموماً مستقل و بدون مسئولیت‌های سازمانی تمرکز دارد درحالی‌که یک مدیر مذاکره‌کننده در سازمان باید مهارت‌های استراتژیک و هدف‌گذاری بلندمدت، مهارت‌های مدیریتی و رهبری، حقوقی، تخصصی و تحلیل عمیق‌تر، توانایی مدیریت تعارض و حل اختلافات و نظارت بر فرایند را داشته باشد و نتیجه نهایی را در راستای منافع بلندمدت سازمان هدایت کند. در ادبیات رایج مذاکره، انواع مذاکره‌کننده وجود دارد که برای مذاکره از روش‌های خاص خود استفاده می‌کنند. این مذاکره‌کنندگان را می‌توان به‌عنوان مذاکره‌کننده آغازگر، پرخاشگر، متانی، تمسخرگر، بازپرس، به‌ظاهر موجه، تفرقه‌افکن و کودن معرفی کرد (رضائیان، ۱۳۸۷: ۷۸).

اسلام با همه روش‌های رایج ذکر شده و ویژگی‌های منتسب به مذاکره‌کنندگان مخالف است و به‌شدت از آنها نهی می‌کند و آنها را غیراخلاقی و برخلاف صبغه الهی می‌داند. در فرهنگ اسلامی، یک مدیر مذاکره‌کننده از استعداد ذاتی که از الطاف الهی است، برخوردار است و زمانی که تحت تربیت اسلامی قرار گیرد، با فراگیری معارف الهی و کسب اندیشه‌های والا می‌تواند بر امور تحت مدیریت خود تسلط یافته و بدون توجه به هر نتیجه‌ای که از عملکردشان حاصل می‌شود، با قلبی سلیم در راستای اهداف الهی قدم بردارد؛ بنابراین، هر یک از ابعاد شخصیتی مدیر باید مبتنی بر اصول و ارزش‌های اسلامی باشد تا برای تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف سازمانی موفق عمل کند. برخی از ویژگی‌های شاخص مدیر مذاکره‌کننده در جدول ۴ ارائه شده است. این ویژگی‌های برجسته از منظر قرآن و نهج‌البلاغه شامل: ایمان، تقوا، تخصص، قدرت، امانت، عدالت، قاطعیت، تغافل و مشورت می‌باشد (خلعبری و صدارت، ۱۳۹۳). کریمی (۱۳۹۳) در مطالعه خود با عنوان گفت‌وگو در قرآن، چرا و چگونه، به ویژگی‌های مدیران مذاکره‌کننده یا گفت‌وگوکننده از جمله علم و قدرت، پاکدلی و حسن‌نیت، پرهیز از مناقشات، صبر، ملاحظت و ادب و اخلاص در بیان حقایق، اشاره می‌کند. همچنین، غفاری فیض‌آبادی و احمدی (۱۳۹۷) براساس متون اسلامی، خودسازی و رشد شخصیتی، باورهای دینی، اندیشیدن پیش از سخن گفتن، تمرین و تکرار، صداقت در گفتار، حفظ اسرار، اعتمادسازی، خیرخواهی، پرهیز از خودمحوری، معرفی خود، عدم تعارض گفتار با رفتار و احترام متقابل را از جمله نکات مورد توجه در پابندی به اصول اخلاقی در مذاکره برای مدیر مذاکره‌کننده می‌دانند. براساس مطالعه رخیده و همکاران (۱۴۰۲)، هفت بعد سازمان‌دهنده الگوی اصول و فنون مذاکره (بعد برنامه‌ریزی یعنی موقعیت‌شناسی، تبیین صحیح اهداف و زمان‌شناسی، بعد ارتباطات سازمانی: یعنی حفظ تمام پیوندها و ارتباطات کلامی و غیرکلامی، بعد تصمیم‌گیری عقلایی، بعد مدیریت فرهنگ سازمانی، بعد نظام مسئولیت‌پذیری، بعد نظام پاسخگویی و بعد عدالت‌محوری) از دیدگاه امام علی (ع) را از کتاب شریف نهج‌البلاغه استخراج کرده‌اند که در واقع ترسیم‌کننده مدیریت مذاکره در سازمان‌های اسلامی است و مدیر مذاکره‌کننده باید در مسیر و شیوه

مذاکره خویش آنها را مدنظر قرار دهد تا بتواند به خوبی سازمان را اداره کند و اختلافات موجود در آن را با درایت برطرف کند.

جدول ۴. ویژگی‌های مدیر مذاکره‌کننده از منظر اسلام

ویژگی‌ها	شاخص‌ها	منبع
فردی - معنوی	ایمان، تقوا، عدالت	خلعتبری و صدارت، ۱۳۹۳
	پاکدلی و حسن‌نیت، هدف الهی، اخلاص در بیان حقایق	کریمی، ۱۳۹۳
	باورهای دینی	غفاری فیض‌آبادی و احمدی، ۱۳۹۷
	تقوا، ایمان، صبر و توکل، کسب رضای خداوند و اخلاص در کار، حفظ کرامات و منزلت انسانی، حرمت کم‌فروشی و رشوه خواری، یاد مرگ	ایمانی لیل‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۶
اخلاقی - رفتاری	پیروی از قرآن و سنت، تعادل معنوی و دنیوی	رمدانی، ۲۰۱۷
	دوری از مناقشات، صبر، ملاحظت و ادب	کریمی، ۱۳۹۳
	صداقت در گفتار، حفظ اسرار، اعتمادسازی، احترام متقابل	غفاری فیض‌آبادی و احمدی، ۱۳۹۷
	امانت‌داری	خلعتبری و صدارت، ۱۳۹۳
	انتقادپذیری، مشورت، رازداری و کنترل زبان، صبر و بردباری، تحمل مشکلات، میانه‌روی، عدم تعجیل و شتاب، تسلط بر خشم، حقیقت‌جویی، راست‌گویی، تکریم شخصیت، تشکر و قدردانی، تغافل، محاسب از خود، مسئولیت‌پذیری، اهل عمل بودن، سخت‌کوشی، اراده و همت، اعتماد به نفس، قطعیت، خوش بینی، وفاداری، امانت‌داری، پرهیز از هوای نفس و کنترل آن، پرهیز از غرور و تکبر، عیب‌جویی و طمع ورزی، تواضع و فروتنی، تعهد و پاسخگویی، ضرورت ملایمت، دلجویی، تذکر، اجرای حکم عادلانه، صراحت، شجاعت، خیرخواهی و علاقه به	محمدنژاد و پهلوان شریف، ۱۴۰۳

منبع	شاخص‌ها	ویژگی‌ها
	هم نوع	
ایمانی لیل آبادی و همکاران، ۱۳۹۶	خوش برخوردی و خوش رویی، امانت‌داری، رازداری، رعایت حد اعتدال، اصل اتقان در کار، تعلل در انجام کار، نظم‌گزینی و نظم‌پذیری، پشتکار و عدم یأس، دلسوزی، وجدان کاری، اهمیت دان به کار، انجام هر کاری در وقت خود	
خلعتبری و صدارت، ۱۳۹۳	تخصص، قدرت، قاطعیت، تغافل و مشورت	
کریمی، ۱۳۹۳	علم و قدرت	
غفاری فیض آبادی و احمدی، ۱۳۹۷	خودسازی و رشد شخصیتی، اندیشیدن پیش از سخن گفتن	
شبان‌نیا، ۱۳۹۵	تقید به احکام و موازین شرع، کیاست و بصیرت، امانت‌داری و صداقت در انجام وظیفه، آشنا با آداب، رسوم و زبان طرف مقابل، انعطاف و نرمش در عین صلابت، رعایت اصل تناسب رفتاری، تخصص	مهارتی
محمدنژاد و پهلوان شریف، ۱۴۰۳	برقراری ارتباط با دیگران، قدرت هدایت و رهبری، هماهنگی و انسجام، کنترل و نظارت، بازرسی و ارزیابی، غنیمت دانستن فرصت‌ها، دوراندیشی (آینده‌نگری)، اعلم بودن	
ایمانی لیل آبادی و همکاران، ۱۳۹۶	دانش کافی و تخصصی، جدیت در اشتغال و تجربه کافی	

در مجموع و باتوجه به نتایج تحقیق حاضر، ابعاد مختلف مدیریت مذاکره از دیدگاه اسلامی را می‌توان در الگوی استخراجی در شکل ۱ ملاحظه کرد.



## نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف از انجام این پژوهش بررسی مدیریت مذاکره مبتنی بر ارزش‌های اسلامی از نظر مفاهیم، اصول، ویژگی‌ها و مهارت‌های مذاکره و مذاکرکنندگان در منابع و متون اسلامی بود. مدیریت مذاکره در اسلام و سازمان‌های اسلامی با مدیریت مذاکره رایج تفاوت‌هایی حائز اهمیت دارد. این تفاوت‌ها معمولاً به ارزش‌ها، اصول اخلاقی و اجتماعی، و روش‌های اجرایی مرتبط است. ملاحظات اخلاقی در راهبردهای مذاکره در چارچوب‌های اسلامی، عمدتاً به دلیل اصول بنیادی برگرفته از شریعت و انطباق قرآن و سنت، متفاوت از روش‌های متعارف است. مذاکره اسلامی بر رضایت و تحقق اهداف معنوی و اصول و رفتار اخلاقی مانند صداقت، امانت‌داری، همدلی، اعتماد رفتار عادلانه و انصاف به‌عنوان بارزترین ویژگی‌های تعاملات اجتماعی در کنار نتایج اقتصادی تأکید دارد که در تضاد با مذاکرات متعارف است که اغلب متمرکز بر ماتریال‌سم، بی‌شینه‌سازی سود و مزیت رقابتی، رفتارهای استثمارانه است و منجر به اقدامات غیراخلاقی مانند فریب و دست‌کاری، کلاهبرداری، تضعیف اعتماد و روابط بلندمدت و استفاده از تاکتیک‌های گمراه‌کننده می‌شود. این تمایز منجر به مدل‌ها و شیوه‌های منحصربه‌فرد مذاکره می‌شود که عدالت، شفافیت و ایجاد روابط را در اولویت قرار می‌دهد. همچنین بر پایه آموزه‌های دینی، روند آشتی و گفتگو، صلح و توجه به اصول اجتماعی و انسانی در حل منازعات و تعارضات در اولویت است و مشاوره و در نظر گرفتن نظرات مختلف و تصمیم‌گیری جمعی در جهت افزایش رضایت طرفین و تصمیم‌گیری بهتر از اهمیت خاصی برخوردار است که در تضاد با رویکردهای متخاصمی، روش‌های سخت‌گیرانه و فشار در محیط‌های متعارف و همچنین تصمیم‌گیری فردی یا اقتدار فردی رایج است که اغلب رویکردهای سکولار و مادی را در اولویت قرار می‌دهد و فاقد چارچوب‌های اخلاقی و آموزه‌های اسلامی است. در هر صورت، مدیریت مذاکره اسلامی باید مبتنی بر اصول الهی و با رعایت قوانین و اصول فقهی اسلامی انجام شود و اهداف دنیوی و معنوی را ادغام کند. این در حالی است که مدیریت مذاکره متعارف ممکن است مبتنی بر قوانین عمومی و حقوقی کشور مربوطه بدون توجه به ریشه‌های مذهبی و فرهنگی باشد، اغلب اخلاق شخصی را از شیوه‌های حرفه‌ای جدا کند و بیشتر بر دستیابی به نتایج عددی و ملموس و نتیجه‌نهایی متمرکز

داشته باشد. در سازمان‌های اسلامی، نیازها و منافع جامعه و جمع، جزء اساسی در تصمیم‌گیری‌های مذاکره‌کنندگان محسوب می‌شود. دستاوردها باید به نفع جامعه و افرادی باشد که درگیر مذاکره هستند. در مذاکره‌هایی که در محیط‌های غیرمذهبی انجام می‌شود، ممکن است توجه بیشتری به منافع شخصی و فردی شود. تفاوت‌های مذکور نشان‌دهنده تأثیر عمیق ارزش‌ها و اصول اسلامی بر روی روند مدیریت مذاکره در سازمان‌های اسلامی است. این مدیریت نه تنها به دنبال دستیابی به نتایج مؤثر است، بلکه سعی دارد با رعایت اخلاقیات و احترام به روابط انسانی، فضایی مثبت و در نتیجه توافق‌های پایدار و مؤثر ایجاد کند.

پیشنهاد پژوهشی: تمام تلاش در تحقیق حاضر بر این بود که ابعاد و مؤلفه‌های جامع و کامل در مورد تلاقی مدیریت مذاکره با ارزش‌های اسلامی استخراج گردد اما قطعاً قدم کوچکی در این مسیر بوده که نیاز به پژوهش‌های بیشتر و عمیق‌تر در این موضوع دیده می‌شود. همچنین در فضای تحقیقاتی نظریه‌پردازی در علوم انسانی و مخصوصاً در حوزه مدیریت مذاکره، می‌توان پژوهش‌هایی عمیق‌تر را سرلوحه کار قرارداد. در نهایت پژوهشگرانی که در آینده به دنبال بومی‌سازی علوم انسانی و به طور ویژه مدیریت مذاکره هستند، از ابعاد استخراجی این پژوهش می‌توانند برای شروع یک تحقیق گسترده استفاده فرمایند.

پیشنهاد اجرایی: مدیر مذاکره‌کننده در سازمان‌های اسلامی باید مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ویژگی‌ها را داشته باشد که نه تنها به نتیجه‌گیری مؤثر کمک کند بلکه با اصول اخلاقی و فرهنگی، ارزش‌ها و آموزه‌های اسلامی مدنظر در این سازمان‌ها نیز سازگار باشد. بر این اساس، در پژوهش حاضر همان‌طور که در الگوی استخراجی در شکل ۱ آمده است، مهارت‌هایی که یک مدیر مذاکره‌کننده در سازمان‌های اسلامی باید در چارچوب قوانین و ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی کسب کند در ۹ دسته شامل ۱- مهارت‌های ارتباطی، ۲- شناخت اصول مذاکره اسلامی، ۳- هوش فرهنگی، ۴- هوش اخلاقی، ۵- هوش معنوی، ۶- هوش هیجانی، ۷- روان‌شناختی، ۸- استراتژیک و ۹- مدیریتی - سازمانی طبقه‌بندی شد که هر یک از این مهارت‌ها دارای مؤلفه‌های متعددی است است (جدول ۳) که جهت حصول نتیجه و مذاکره مؤثر شناخت آنها ضروری است. همچنین، ویژگی‌های شخصیتی مدیر مذاکره‌کننده به ۳ مؤلفه اصلی الف. ویژگی‌های الهی - معنوی (با مؤلفه‌های فرعی مانند ایمان، تقوا، عدالت، پاکدلی و حسن‌نیت، اخلاص و...)، ب.

ویژگی‌های اخلاقی (با مؤلفه‌های فرعی مانند صداقت در گفتار، حفظ اسرار، اعتمادسازی، احترام متقابل، امانت‌داری، خوش برخوردی و خوش‌رویی و...) و ج. ویژگی‌های مهارتی (با مؤلفه‌های فرعی مانند تخصص، قدرت، علم، قاطعیت، مشورت و...) تقسیم‌بندی و رویکردهای اسلامی برای مدیران ترسیم شد.

در اسلام این نوع مذاکره باید بر اساس عقلانیت دینی، تدبیر و درایت و همچنین رعایت اصول مهم در راستای تأمین منافع و مصالح دینی و اهداف جامعه اسلامی و جلوگیری از تعارضات و اختلافات پیش آمده که می‌تواند مانع هر نوع پیشرفتی باشد، انجام شود. براین اساس، اسلام به مدیران مذاکره‌کننده توصیه می‌کند که با کمک منابع وحیانی و جهان‌بینی توحیدی و متصف شدن به ویژگی‌هایی از قبیل حسن‌نیت، پاکدلی، علم و قدرت، اخلاص در بیان حقایق، وجدان کاری، ملاحظت و دلسوزی، حفظ کرامات و منزلت انسانی، دوری از مناقشات، صبر، اعتمادسازی، رعایت حد اعتدال، شایستگی، حفظ اسرار، احترام متقابل و صداقت در گفتار، بتواند تعارضات سازمانی را با هدف الهی در راستای پیشرفت، تحقق اهداف و رضایت و رفاه نیروی انسانی تحت مدیریت، با دارایت حل و فصل کند. با توجه به موارد ذکر شده، این مدیران می‌توانند به بهترین نحو ممکن در مذاکرات عمل کنند و فضایی مثبت و سازنده ایجاد نمایند. این فرایند نه تنها به رشد و توسعه سازمان کمک می‌کند بلکه در راستای ارزش‌های اسلامی نیز قرار دارد. با توجه به اهمیت بومی سازی مسائل، مخصوصاً اهمیت نظریه پردازی در حوزه علوم انسانی و کاربردی شدن مفاهیم علمی در سازمان‌هایی از قبیل دانشگاه‌ها و ارگان‌های نظامی و ارزشی از قبیل سپاه پاسداران انقلاب اسلامی که در مأموریت‌های فرهنگی نقش بسزایی دارند، می‌توان گفت پژوهش حاضر از این منظر حائز اهمیت و کاربردی می‌باشد.

## Reference

- Ademi N (2016) Negotiation and Management. **Int J Econ Manag Sci** 5: 323. doi:10.4172/2162-6359.1000323
- Aghajeri Keshkoli, Alireza (2019). The Effect of Emotional Intelligence on Successful Negotiation. The Fourth National Conference on Accounting Management and Industrial Engineering. University of Isfahan. [In Persian]
- Akmal, W., & Siddiqui, D. A. (2020). Do Cultural Values Affect Negotiation Styles in Pakistan: The Mediatory Role of Cultural Intelligence. **Available at SSRN** 3683091.
- Al-Qudah, M. S., Nemrawi, A. M., & Shah, F. A. (2014). Negotiation Skills in the Sunnah: A Case Study on Hudaibiyah Peace Negotiation. **صلح الحديبية نموذجاً: مهارات التفاوض في السنة النبوية. Al-Bayan: Journal of Qur'an and Hadith Studies**, 12(2), 165-194.
- Anaba, D. C., Kess-Momoh, A. J., & Ayodeji, S. A. (2024). Strategic negotiation and contract management: Best practices for high-stakes projects. **International Journal of Applied Research in Social Sciences**, 6(7), 1310-1320.
- Armin, Mohsen (1401), Dialogue in the Quran. *Bi-Quarterly Journal of Religion and the Contemporary World*, 9 (2), 37-61. [In Persian]
- Azevedo Sobral, F., & Pereira de Oliveira Carvalho, F. M. (2002). Characteristics of Skilled Negotiators: An Empirical Study. **Available at SSRN** 305157.
- Babaei, M. B., Damirchi, Q. V., & Sharifi, S. (2012). Analysis of cultural management competencies with emphasis on the Islamic perspective. **Singaporean Journal of Business, Economics, and Management Studies**, 1(4).
- Bachkirov, A. A., & Alabri, S(2016). Islamic values and negotiator behavior. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, 9(3), 333-345.
- Baghi, Abdolreza (2016). The meaning and basis of cultural intelligence from the perspective of Imam Ali (AS) and modern thinkers. *Islam and Management*, 5 (10), 71-90. [In Persian]
- Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. **International journal of psychology**, 35(2), 97-104.
- Brooks, E., & Odiorne, G.S(1984). *Managing by negotiations*. New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc.
- Ebrahim, E. K(2020). Negotiation as a management strategy for conflict resolution and its effect on enhancing collaboration between nurses and physicians. **Egyptian Nursing Journal**, 17(1). 13-22.
- Eleswed, M. (2019). Organizational Culture: An Islamic Perspective. **AAU J. Bus. Law**, 3(2), 1-19.
- Eshaq Hosseini, Katayoun; Qaragozlou, Somayeh; Qaragozlou, Zahra. (2012). A perspective on the concept of spiritual intelligence in organizations. *Human Resources Studies*, 2(4), 55-72. [In Persian]
- Ghaffari Faizabadi, Javad, and Ahmadi, Zahra (2018). Principles of Negotiation and the Islamic Perspective on Negotiation. Second International Conference on New Findings in Accounting, Management, Economics and Banking. December 19, Tehran. [In Persian]
- Gohari-Moghaddam, Abuzar, and Kiani-Moghaddam, Hamed (2019). The Negotiation Pattern in the Prophet's Life. *Scientific Journal of Political Science*, 15(1), 217-242. [In Persian]
- Hamidianpour, Fakhrieh, and Allahyari-Bozanjani, Ahmad (2013). Management style based on human dignity and introducing a model for its application in organizations. *Marefat*, 185(22), 57-64. [In Persian]

- Harahap, N., Harahap, A. H. J., & Rukhaiyah, S. (2024). Management Principles from an Islamic Perspective: Exploration of the Interpretation of the Qur'an. **Education Achievement: Journal of Science and Research**, 674-684.
- Huang, H. (2023). On Cultural Differences in Business Negotiation. **Frontiers in Business, Economics and Management**, 10(3), 136-139.
- Huang, H. (2023). On the Skills and Basic Connotation of Business Negotiation. **Academic Journal of Management and Social Sciences**, 4(1), 62-65.
- Jan-Ahmadi, Fatemeh, and Ahmadi, Forozan (1401). Negotiation and Dialogue Strategy in the Life of the Messenger of God (PBUH). *Iranian Islamic Studies*, 12 (1), 85-118. [In Persian]
- Jurković Majić, O. & Janjić, B. (2022). Tactics of distributive negotiation. **Communication Management Review**, 07 (02), 68-86.
- Karimi, Marzieh (2013). Dialogue in the Qur'an; Why and how? *Quran Education Development*, 12 (2), 64-60. [In Persian]
- Kariminia, Mohammad Mehdi (2004). Dialogue in the Holy Quran. *Ruq Andisheh*, 29. [In Persian]
- Katper, N. K., Shaikh, S. S., & Ali, N. I. (2019). The Role of Manager: A Common Paradigm On Managerial Behavior In The Light Of Islamic Principles. **Grassroots**, 52(1).
- Khalatbari, Hesamuddin, Saserat, Fariba. (2014). Personality traits of managers from the perspective of the Quran and Nahj al-Balagha. *Siraj Munir*, 5(16), 87-108. [In Persian]
- Khaleghi, H(2017). Analysis of perceptions of the power of technology in interpersonal communications of employees, Ph.D. thesis, faculty of economics & administrative sciences, Mashhad Ferdowsi University, Mashhad, Iran. (in Persian).
- Kharbanda, O. P., & Stallworthy, E. A. (1991). Negotiation: An essential management skill. **Journal of Managerial Psychology**, 6(4), 2-52.
- Kinston, W., and Algje, J(1989). Seven distinctive paths to decision and action. **Syst. Res.** 6(2), 117-132.
- Kozina, A. W(2014). Managerial roles and functions in negotiation process. **Business, Management and Education**, 12(1), 94-108.
- Liu, X. (2024). Effective Strategies for Cross-Cultural Business Negotiations. **International Journal of Global Economics and Management**, 3(3), 189-199.
- Martinelli, D. P., & de Almeida, A. P(1998). Negotiation, management, and systems thinking. **Systemic Practice and Action Research**, 11, 319-334.
- Maulana, A. R. (2019). Sulha Theological Foundation: Tracing Key Concepts of Reconciliation in Worldview of Islam. **Dauliyah: Journal of Islam and International Affairs**, 4(1), 16-39.
- Mayer, M., & Voeth, M. (2022). Improving negotiation success in B2B sales organizations: is structured negotiation management a success factor?. **Journal of Business Economics**, 92(2), 163-196.
- McConnell, C. R. (2018). Interpersonal competence in the management of people. **The health care manager**, 37(4), 358-367.
- Milenkovic, M., & Boykov, D. (2022). Key cultural values in organizations-influences and priorities. **knowledge-International Journal**, 55(5), 979-986.
- Mintzberg, H(1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- Miri, Abdolreza, Sabzikaran, Esmail, and Nasirpour, Reza (2012). A Perspective on the Islamic Approach to Conflict Management. *Scientific-Promotional Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 2 (5), 110-87. [In Persian]
- Miri, Afshin, Velvi, Parvaneh, Sheikh Azadi, Maryam (2014). A comparative study of conflict management from the perspective of Islam and other scientific schools. *Quarterly Journal of Religion, Spirituality and Management Studies*, 3(6), 111-138. [In Persian]

- Mohammadnejad, Habib; Bahirani, Sedighe; Heydari, Faezeh (2010). The concept of spiritual intelligence based on Islamic teachings. *Culture in Islamic University*, 13 (2), 96-116. [In Persian]
- Mohammadnejad, Moein and Farhi, Ali. (1403). Negotiation Management in Organizations with an Islamic Approach. *Quarterly Journal of Police Organizational Development*, 21(90), 79-114. [In Persian]
- Mohammadnejad, Moein; Pahlavan Sharif, Mohammad Amin. (1403). Fundamentals of Talent Management Based on an Islamic Approach. *Islamic Management*, 32(2), 11-59. [In Persian]
- Mohiuddin, M. G. (2016). Decision making style in Islam: A study of superiority of Shura (Participative Management) and examples from Early Era of Islam. *Decision Making*, 8(4).
- Molabghi, Ahmad (2005). The Quranic discourse on the dialogue of thought and the thought of dialogue. Collection of articles on the strategy of rapprochement between Islamic religions. First edition, Publisher: World Forum for the Rapprochement of Islamic Religions, Tehran, pp. 341-362. [In Persian]
- Monheim, K. (2016). The 'power of process': how negotiation management influences multilateral cooperation. *International Negotiation*, 21(3), 345-380.
- Muhammad Mushtaq, A. R. Saghir, Muhammad Munir Kayani. (2014). Islamic Management System and its Application in the 21st Century World. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol 3, Issue 3, 71-78.
- Nikahi, Mohammad Ali, Farahi, Mohammad Mehdi, and Mortazavi, Saeed (2015). Identifying and classifying the types of tactics used in business negotiations. The Second International Conference on Management Tools and Techniques. 6-7 January 2015, Tehran. [In Persian]
- Page, D., & Mukherjee, A. (2009). Effective technique for consistent evaluation of negotiation skills. *Education*, 129(3).
- Peleckis, K. (2013). Business negotiation strategies: the concept, definitions and process. *Mokslas-Lietuvos ateitis/Science-Future of Lithuania*, 5(1), 13-21.
- Rabiei, Ali; Hosseini-Amiri, Seyed Mahmoud; Sarovi-Moghaddam, Nahid. (2015). The role of the three managerial skills in the organization from the perspective of the Holy Quran. *Quranic Studies*, 24(6), 53-78. [In Persian]
- Ramdani, A. (2017). Negotiation in Islamic financial system: Developing a Shariah-Compliant Negotiation Model (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia). [https://www.researchgate.net/publication/329878659\\_The\\_benefits\\_and\\_challenges\\_of\\_Shariahcompliant\\_negotiation\\_A\\_qualitative\\_study\\_of\\_Islamic\\_organizations'\\_negotiation\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/329878659_The_benefits_and_challenges_of_Shariahcompliant_negotiation_A_qualitative_study_of_Islamic_organizations'_negotiation_practices).
- Ramdani, A., Mohammed, R., & Ahmad, M. K. (2016). The concept of negotiation from the islam perspective (in the islamic organization). *The Social Sciences*, 11(20), 4790-4800. DOI: 10.3923/sscience.2016.4790.4800
- Ramdani, A., Mohammed, R., & Ahmad, M. K. (2016). The principles of shariah-compliant negotiation (SCN) from the Islamic organization perspective. *International Business Management*, 10(18), 4172-4184.
- Ramdani, A., Raji, R., & Ahmad, M. K. (2024). Exploring the concept and the communication principles of negotiation among Islamic corporate organizations. *Journal of Islamic Marketing*, 15(4), 1115-1135.
- Rezaian, Ali (2008). Conflict Management and Negotiation. Second Edition. Tehran, Samt Publications. [In Persian]
- Rogoveanu, R. N. (2023). Intercultural negotiations: a cultural approach. *Professional communication and translation studies*, 3,9-14. DOI: 10.59168/KGPT4849

- Rohideh, Mohammad Reza, Mohammadi, Esfandiari, and Sadeqkhani, Khadijeh (1402). Designing a model of negotiation principles and techniques based on the teachings of Nahj al-Balagha. *Management in Islamic University*, 12 (1), 284-245. [In Persian]
- Roohi Berndagh, Kavous (2018). Ethics of Dialogue in the Quran and Hadith; Emphasis on the Debates of Imam Reza (AS). *Quarterly Journal of Epistemological Studies at the Islamic University*, 22 (1), 53-74. [In Persian]
- Roohi Berndagh, Kavous (2018). Ethics of Dialogue in the Quran and Hadith; Emphasis on the Debates of Imam Reza (AS). *Quarterly Journal of Epistemological Studies at the Islamic University*, 22 (1), 53-74. [In Persian]
- Saeed, S., Daud, S., & Jawed, S. (2023). Role of organizational culture in international business relations. *Pakistan Journal of International Affairs*, 6(2).
- Salim, Z., Malik, M. T., & Khattak, S. R. (2016). Principles of effective management according to Quran and Sunnah. *Al-Idah*, 33(2), 102-110.
- Sandelowski, M., Sandelowski, M. J., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer publishing company.
- Shabannia, Qasem (2016). Characteristics of Desirable Islamic Negotiations in Resolving Regional and International Political Conflicts, 4(9), 113-95. [In Persian]
- Shabannia, Qasem (2016). The application of negotiation in the diplomacy of Islamic countries. *Islamic Governance*, 21 (1), 26-5. [In Persian]
- Shahroudi, Mohammad Reza, and Ghasemi-Shub, Mohammad (1400). Principles of Political Negotiations Based on Islamic Sources (with Emphasis on Negotiations in the Era of the Prophet (PBUH)). *Bi-Quarterly Journal of Approximate Studies of Islamic Religions (Furogh Vahdat)*, 16 (55), 33-16. [In Persian]
- Sohrabi, Faramarz. (2017). Spiritual Intelligence from the Perspective of the Quran and Hadiths. *Journal of Quranic Studies*, 8(30), 29-56. [In Persian]
- Tabassum, I. (2020). The importance of negotiation and conflict management. *Journal of Management and Science*, 10(2), 15-19.
- Tabibi Mohammad Reza (2016). Cultural Intelligence in Business Negotiations. First International Conference on New Management Paradigms - Business and Organizational Intelligence, Tehran, Shahid Beheshti University - May 2016. [In Persian]
- Tehubijuluw, F. K. (2014). The effect of Spiritual Intelligence to increase organization performance through workers Job satisfaction. *Business and Entrepreneurial Review*, 14(1), 1-14.
- Thomas, K. W.(1976). Conflict and conflict management. In Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, pp. 889-935.
- Ulluwishewa, R., Uthumange, A., & Weerakoon, R. (2020). Spirituality, success, and happiness: Implications for leadership in business. *New Horizons in Positive Leadership and Change: A Practical Guide for Workplace Transformation*, 143-157.
- Weir, D. (2008). Islamic perspectives on management and organization. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 1(1), 84-87.
- Yadav, S., Kohli, N., & Kumar, V. (2016). Spiritual intelligence and ethics in negotiation. *Journal of Psychosocial Research*, 11(1), 43.

