

Designing a Qur'an-Based Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) for Social Interactions: A Critique of the Theoretical Foundations of the Thomas–Kilmann Model (TKI)

Hamid Reza Imanifar¹

1. Assistant Professor, Department of Psychology, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran, imanifar@pnu.ac.ir

Abstract

Conflict management is one of the key components of social and organizational psychology. However, classical models such as the Thomas-Kilmann Instrument (TKI), owing to their reliance on instrumental rationality, conceive of human beings merely as calculating agents who weigh costs and benefits and are therefore incapable of accounting for transcendent dimensions. The present study, aimed at critiquing the foundations of the TKI model and designing an Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) based on the Holy Qur'an, employs a qualitative content analysis method with a deductive-inductive approach. The findings indicate that, within the epistemological system of revelation, conflict is not a behavioral dead end but rather a context for "trial" (ibtalā') and existential advancement. The proposed ETCM model is organized into 12 strategic levels and four principal axes: (1) Perception Engineering: based on clarification, discernment, and the preservation of boundaries to safeguard cognitive foundations; (2) Emotional Discipline: the management of immediate impulses through restraint of anger, steadfast endurance, and attentive listening; (3) Relationship Restoration: the rebuilding of relationships through gentle speech, sincere counsel, and gracious forgiveness; and (4) Transcendent Agency: attaining the pinnacle of guardianship (wilāyah) and benevolence through concealing faults and responding in the best manner. Comparative findings indicate that, unlike material models whose ultimate goal is the temporary resolution of a problem, the ETCM model moves beyond win-win logic toward a logic of self-sacrifice and grace, transforming conflict into a catalyst for personality development and converting enmity into "guardianship and benevolence."

Keywords: Holy Qur'an; Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM); Thomas-Kilmann Instrument (TKI); Instrumental rationality

Received: 2026-02-01 | Received in revised form: 2026-06-13 | Accepted: 2026-08-31 | Published online: 2026-06-22

◆ **How to cite:** Imanifar, Hamid Reza(1405SH): Designing a Qur'an-Based Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) for Social Interactions: A Critique of the Theoretical Foundations of the Thomas–Kilmann Model (TKI) , Quran and social sciences, 2(22),p78-115, [1022034/arq.2026.252004](https://doi.org/10.22034/arq.2026.252004)



طراحی الگوی تعالی گرای مدیریت تعارض در تعاملات اجتماعی بر پایه قرآن کریم ETCM؛ نقدی بر مبانی نظری مدل توماس-کیلمن

حمید رضا ایمانی فر^۱

۱. استادیار گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، imanifar@pnu.ac.ir

چکیده

مدیریت تعارض از ارکان کلیدی روان‌شناسی اجتماعی و سازمانی است، اما مدل‌های کلاسیک نظیر توماس-کیلمن (TKI) به دلیل ایتنا بر عقلانیت ابزاری، انسان را صرفاً فاعلی محاسبه‌گر نفع و ضرر تصور کرده و از تبیین ابعاد تعالی‌گرایانه ناتوان‌اند. پژوهش حاضر با هدف نقد مبانی مدل TKI و طراحی الگوی تعالی‌گرای مدیریت تعارض (ETCM) بر پایه قرآن کریم، از روش تحلیل محتوای کیفی قیاسی-استقرایی بهره‌جسته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در نظام معرفتی وحی، تعارض نه یک بن‌بست رفتاری، بلکه بستری برای «ابتلاء» و ارتقای وجودی است. الگوی طراحی‌شده ETCM در قالب ۱۲ سطح استراتژیک و ۴ محور اصلی انتظام یافته است: ۱. مهندسی ادراک: بر پایه تبیین، فرقان و حفظ حریم جهت‌یابی از زیرساخت‌های ذهنی؛ ۲. انضباط هیجانی: مدیریت تکانه‌های آنی از طریق کظم غیظ، اضطبار و انصات؛ ۳. ترمیم روابط: بازسازی پیوندها با بهره‌گیری از قول لَئِنْ، نُصَح و صفح جمیل؛ ۴. کنشگری تعالی‌گرا: رسیدن به قله ولایت و احسان از طریق ستر عیوب و دفع به احسن. نتایج تطبیقی نشان می‌دهد که برخلاف مدل‌های مادی که غایتشان حل مقطعی مسئله است، الگوی ETCM با گذار از منطق برد-برد به منطق ایثار و فضل، تعارض را به محرک رشد شخصیت و تبدیل دشمنی به «ولایت و احسان» مبدل می‌سازد. **کلیدواژه‌ها:** قرآن کریم، الگوی تعالی‌گرای مدیریت تعارض ETCM، مدل توماس-کیلمن TKI، عقلانیت ابزاری

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۲ | تاریخ اصلاح: ۱۴۰۵/۰۳/۲۳ | تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۰۹ | تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

◆ **استناد به این مقاله:** ایمانی فر، حمید رضا (۱۴۰۵): ((طراحی الگوی تعالی‌گرای مدیریت تعارض در تعاملات اجتماعی بر پایه قرآن کریم ETCM؛ نقدی بر مبانی نظری مدل توماس-کیلمن))، قرآن و علوم اجتماعی، ۲(۲۲)، ۷۸-۱۱۵. 10.22034/arq.2026.252004

۱. مقدمه

مدیریت تعارض به‌عنوان یکی از واقعیت‌های گریزناپذیر زیست اجتماعی و سازمانی، همواره کانون توجه نظریه‌پردازان حوزه مدیریت و علوم رفتاری بوده است. در الگوی مدرنیته، تعارض عمدتاً به‌عنوان تضاد منافع ناشی از کمیابی منابع یا تداخل اهداف نگرسته می‌شود که نیازمند مدیریت رفتاری برای صیانت از کارایی نظام مناسبات اجتماعی است (Kilmann, ۲۰۲۳: ۴۵). یکی از مسلط‌ترین الگوها در این عرصه، مدل توماس-کیلمن (TKI) است که با گذشت بیش از نیم‌قرن از ابداع آن، همچنان به‌عنوان ابزار مرجع در سنخ‌شناسی رفتارهای تعارض‌آمیز شناخته می‌شود (Thomas, ۲۰۲۴: ۱۲). این مدل بر پایه دو محور قاطعیت^۱ و همکاری^۲ و در قالب پنج سبک رقابت، همکاری، مصالحه، اجتناب و تطبیق، سعی در تبیین واکنش‌های انسانی دارد (Thomas & Kilmann, ۱۹۷۴: ۸-۱۰).

با این حال، واکاوی مطالعات نوین نشان می‌دهد که مدل‌های کلاسیک نظیر TKI به دلیل ابتنا بر عقلانیت ابزاری^۳ انسان را صرفاً یک فاعل محاسبه‌گر نفع و ضرر تصور می‌کنند و از تبیین ابعاد تعالی‌گرایی و نظام‌های ارزشی کنشگران ناتوان‌اند (Brito, ۲۰۲۴: ۲۱۵; Muda & Rahman, ۲۰۲۲: ۳۴). مسئله اساسی اینجاست که در مدل‌های غربی، غایت مدیریت تعارض، دستیابی به یک توافق عملیاتی برای تداوم حیات سازمان است؛ درحالی‌که در نظام‌های معرفتی وحیانی، تعارض نه یک بن‌بست رفتاری، بلکه بستری برای ابتلاء، تزکیه و ارتقای مراتب وجودی کنشگران تلقی می‌گردد (طباطبایی، ۱۳۷۴: ۲: ۱۱۵؛ افراسیابی و همکاران، ۱۴۰۲: ۸۹). درواقع، شکاف عمیقی میان حل تعارض (به معنای اتمام مصلحتی نزاع) و تعالی‌گرایی در تعارض (به معنای رشد شخصیت و ارتقای فضایل اخلاقی در بستر اختلاف)، وجود دارد که مدل‌های موجود قادر به پوشش آن نیستند. بر این اساس، آموزه‌های وحیانی با ارائه دلالت‌های

1. Assertiveness.

2. Cooperativeness.

3 Instrumental Rationality.

رفتاری فراتر از مصلحت‌گرایی مادی، راهبردهایی نظیر عفو جمیل، ایشار و نُصح را مطرح می‌سازند که در مدل توماس-کیلن جایگاه نظری نداشته یا به سبک‌های ساده‌ای مانند تطبیق تقلیل یافته‌اند (فقیهی‌زاده و رضایی، ۱۴۰۱: ۶۷). با وجود غنای نظام کلامی وحی در حوزه مناسبات اجتماعی، پژوهش‌های پیشین غالباً به صورت پراکنده، توصیفی یا اخلاق‌محور به این واژگان پرداخته‌اند و توانسته‌اند یک الگوی فرآیندی، ساختاریافته و گام‌به‌گام را به عنوان جایگزین تحلیلی مدل‌های روان‌شناختی مدرن ارائه دهند. از سوی دیگر، رفتارهای تعارض‌آمیز در ساحت روان‌شناسی اجتماعی، پدیده‌هایی چندلایه هستند که مهار آن‌ها نیازمند تبیین یک زنجیره فرآیندی مهارکننده است؛ زنجیره‌ای که از بازسازی لایه‌های زیرین شناختی آغاز شده، از مجرای انضباط هیجانی عبور کرده و در نهایت به بازسازی روابط بین فردی منجر شود. بر این مبنا، پژوهش حاضر با هدف نقد مبانی عقلانیت ابزاری در مدل TKI در صدد طراحی الگوی تعالی‌گرای مدیریت تعارض (ETCM) بر پایه دلالت‌های رفتاری آیات قرآن کریم است. هدف اصلی این پژوهش، پاسخ به این پرسش کلیدی است که مؤلفه‌ها و ساختار فرآیندی الگوی مدیریت تعارض تعالی‌گرای تکاملی ETCM مبتنی بر نظام متنی قرآن کریم چیست و چگونه این الگوی بومی می‌تواند تعارض رفتاری را به مرتبه اخوت، مودت و احسان ارتقا دهد؟

۲. پیشینه پژوهش

مدیریت تعارض به عنوان یکی از حیاتی‌ترین مؤلفه‌های رفتار سازمانی، در دهه‌های اخیر شاهد گذار از رویکردهای رفتارگرایانه به سمت الگوهای معناگرا بوده است؛ در حالی که مدل‌های کلاسیک نظیر توماس-کیلن TKI بر پایه بهینه‌سازی منافع و عقلانیت موقعیتی بنا شده‌اند، خلأهای جدی در تبیین ابعاد ارتقای شخصیت و تکالیف اخلاقی فراتر از نفع شخصی در آن‌ها مشاهده می‌شود.

الف) مدل توماس-کیلمن TKI؛ از ابعاد رفتاری تا واکاوی انتقادی در بستری بافت‌محور

الگوی توماس-کیلمن که ریشه در «شبکه مدیریت» بلیک و موتون (Blake & Mouton, ۱۹۷۰: ۱۵-۱۸) دارد، تعارض را یک وضعیت انتخاب راهبردی تعریف می‌کند که زیربنای آن بر دو بردار مستقل قاطعیت (تلاش برای تأمین اهداف شخصی) و همکاری (تلاش برای برآوردن نیازهای طرف مقابل) استوار است (Thomas, ۲۰۲۴: ۲۴). بر اساس تلاقی این دو محور، پنج سبک رفتاری شکل می‌گیرد. توماس (Thomas, ۲۰۲۱: ۵۶) تأکید می‌کند این سبک‌ها را نباید به عنوان ویژگی‌های شخصیتی پایدار، بلکه باید به عنوان ابزارهای موقعیتی مصلحت‌محور معرفی کرد که بر پایه اقتضائات محیطی به کار گرفته می‌شوند. پنج سبک رفتاری این مدل عبارت‌اند از:

رقابت: رویکردی قدرت‌محور با هدف برد-باخت است که در آن فرد از ابزارهای در اختیار (مانند مقام یا تخصص) برای پیروزی بر رقیب استفاده می‌کند. در این رویکرد، عقلانیت ابزاری، چشم‌پوشی از دغدغه‌های دیگری را برای صیانت از منافع خود دیکته می‌کند (Kilmann, ۲۰۲۳: ۸۹).

همکاری: رویکردی مبتنی بر کاوش در تفاوت‌ها برای دستیابی به راه‌حلی است که دغدغه‌های هر دو طرف را به‌طور کامل پوشش دهد. این سبک، دشوارترین و درعین حال اثربخش‌ترین رویکرد در مدیریت سیستم‌های بازشناخته می‌شود (Thomas & Kilmann, ۲۰۲۴: ۱۱۲).

مصالحه: یافتن راه‌حل میانه و سریع که در آن طرفین بخشی از امتیازات خود را جهت دستیابی به توافق فدا می‌کنند؛ این سبک نوعی تقسیم منافع به‌صورت نسبی است.

اجتناب: کناره‌گیری ارادی یا به تعویق انداختن موضوع تعارض است که گاهی در سازمان‌ها به عنوان تدبیری برای مهار موقت تنش‌های غیرضروری به کار می‌رود (Kilmann, ۲۰۲۳: ۹۲).

تطبیق: نقطه مقابل رقابت است؛ جایی که فرد از اهداف خود به نفع

دیگری چشم‌پوشی می‌کند. در مبانی غربی، این تسلیم رفتاری غالباً با انگیزه‌های مصلحت‌آمیز، مانند حفظ رابطه یا کسب اعتبار در آینده صورت می‌گیرد (Scabut, ۲۰۲۴: ۳۷). از این رو، در مدل‌های کلاسیک، فاقد ارزش ذاتی یا غایت اخلاقی بوده و صرفاً تلاشی برای موازنه قدرت رفتاری تلقی می‌شود. با این حال، در تحقیقات متأخر، مدل توماس-کیلمن از یک ابزار سنجش ساده به یک نظریه بافت‌محور^۱ تطور یافته است (Thomas, ۲۰۲۱: ۴۲). توماس تأکید می‌کند که انتخاب سبک‌های پنج‌گانه، صرفاً یک ترجیح روان‌شناختی نیست، بلکه تحت تأثیر متغیرهای تعدیل‌گری چون هوش فرهنگی (CQ) و ساختارهای قدرت قرار دارد (Kilmann, ۲۰۲۳: ۲۰۴; Thomas, ۲۰۲۴: ۱۵-۱۷). در همین راستا، مطالعات نشان می‌دهند حدود ۸۰ درصد از رفتارهای تعارض‌آمیز در محیط‌های حرفه‌ای، ناشی از فشار ساختارها و نظام‌های حاکم بر تعاملات است و تنها ۲۰ درصد آن به ویژگی‌های شخصیتی بازمی‌گردد. اگرچه ورود متغیرهایی مانند هوش فرهنگی به مدل، تلاشی برای گنجاندن عاملیت و انعطاف‌پذیری رفتاری کنشگر به نظر می‌رسد، اما تفوق آماری قانون ۸۰ به ۲۰ کیلمن عملاً این عاملیت فردی را به حاشیه می‌راند. به بیان دیگر، این رویکرد نظام‌مند علیرغم تلاش برای ارتقای واقع‌گرایی مدل، در نهایت انسان را در چنبره ساختارهای مادی به تصویر می‌کشد؛ ساختارهایی که در آن عقلانیت ابزاری برای حفظ بقا، مهارت‌های فردی (نظیر هوش فرهنگی) را مغلوب کرده و فرد را ناگزیر به انتخاب سبک‌هایی چون رقابت یا اجتناب می‌کند.

این تطور نظری، بن‌بست‌های بنیادینی را در مبانی انسان‌شناختی مدل TKI آشکار ساخته است. بریتو (Brito, ۲۰۲۴: ۵۸) در تحلیلی معرفت‌شناختی، این مدل را محصور در الگوی عقلانیت ابزاری می‌داند که در آن کنشگر اجتماعی، صرفاً یک فاعل محاسبه‌گر تصور می‌شود؛ به گونه‌ای که ارزش‌های اخلاقی نه به عنوان اصول بنیادین، بلکه به مثابه متغیرهای تاکتیکی برای کاهش هزینه‌های اجتماعی نگریسته می‌شوند. این نگاه تک‌ساحتی باعث شده

1. Contextual Theory.

است که ابعاد متعالی کنشگری انسان، مانند ایشار ارادی یا گذشت آبرومندانه، در این چارچوب جایگاهی نداشته باشند (Brito, ۲۰۲۴: ۶۳). علاوه بر این، کرایبیل (Kraybill, ۲۰۲۳: ۵۶) معتقد است مدل TKI با نادیده گرفتن ارزش‌های تکلیف‌گرا و معنویت‌محور، انسان را در تنگنای رفتارهای محاسبه‌گرانه محبوس می‌کند؛ فضایی که در آن مفاهیمی چون رضایت الهی معنا ندارند. یافته‌های مودا و رحمان (Muda & Rahman, ۲۰۲۲: ۴۵) نیز مؤید این فقر تئوریک است؛ چراکه در TKI سبک تطبیق یا گذشت، لزوماً رفتاری از روی اضطراب، ترس یا مصلحت‌اندیشی برای حفظ رابطه تعبیر می‌شود؛ درحالی‌که در نظام‌های تعالی‌گرا و خدامحور، گذشت می‌تواند کاملاً کنشگرانه، از موضع قدرت و با هدف ارتقای وجودی صورت گیرد؛ امری که مطالعات تجربی متأخر در حوزه روان‌شناسی اجتماعی و رفتارهای فرانقشی نیز پایگاه نظری آن را تحت عنوان گذشت خودخواسته بدون کاهش قدرت اجتماعی^۱ تأیید کرده‌اند (Ahmad et al., ۲۰۲۵: ۱۱۵; Suwar, ۲۰۲۴: ۹۲). این شکاف تئوریک و ناتوانی مدل‌های کلاسیک در تحلیل کنش‌های غیرمادی، ضرورت ارائه الگوی تعالی‌گرایی مدیریت تعارض را برجسته می‌سازد.

ب) مدیریت تعارض در منظومه معرفتی قرآن کریم

در الگوی وحیانی، تعارض نه یک بن‌بست رفتاری یا تضاد منافع مادی، بلکه بر اساس دیدگاه علامه طباطبایی (۱۳۷۴، ۲: ۱۱۵) در میزان، بستری برای ابتلاء و آزمایش و صعود به مراتب عالی وجودی است. برخلاف مدل‌های غربی که تعارض را عارضه‌ای بر نظم اجتماعی می‌بینند، قرآن آن را فرصتی برای جراحی رذایل اخلاقی و بروز فضایل پنهان انسان می‌داند. بر این مبنا، آیات قرآن کریم برخلاف نگاه موقعیت‌محور مدل‌های کلاسیک، رفتارهای تعارض‌آمیز را در یک شبکه معنایی متصل به غایات اخلاقی تحلیل می‌کنند. آیت‌الله جوادی آملی (۱۴۰۲، ۱۱: ۳۸۲) در تفسیر تسنیم، مدیریت تعارض را تابعی از توحید در نظام

کنش می‌داند؛ به این معنا که کنشگر نه برای غلبه بر رقیب، بلکه برای اقامه حق و حفظ کرامت انسانی وارد میدان می‌شود. ایشان با تأکید بر آیه «إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ» (حجرات: ۱۰)، مدیریت اختلاف را از یک مهارت فنی به یک تکلیف ولایی ارتقاء می‌دهند. در تکمله این دیدگاه، طبرسی در مجمع‌البیان، ذیل آیات صلح، بر جنبه «وقایتی» (پیشگیرانه) کنشگری تأکید کرده و مدیریت تعارض را نوعی صیانت از شاکله امت برمی‌شمارد (طبرسی، ۱۴۱۲، ق: ۹: ۲۰۶).

از منظر واژگان‌شناختی و با اتکا به قاموس قرآن (قرشی، ۱۳۷۱، ۳: ۲۴۰) مفاهیمی نظیر کظم، صفح و نصح بیانگر لایه‌های عمیق مدیریتی در مواجهه با تعارضات هستند. در تبیین دقیق‌تر این مفاهیم، المفردات، ریشه صفح را فراتر از عفو دانسته و آن را به معنای ترک ملامت و نادیده گرفتن کامل رویه‌ی خطا تبیین می‌کند (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ ق: ۴۸۵)؛ دلالتی که سطحی فراتر از «مصالحه» در مدل TKI را ترسیم کرده و بر تطهیر رابطه تأکید دارد. همچنین با استناد به لسان‌العرب، واژه «نصح» به معنای خلوص و پیراستگی از هرگونه غش و ناپاکی است (ابن منظور، ۱۴۱۴ ق: ۲: ۶۱۵)؛ این معنا نشان می‌دهد که مدیریت تعارض در الگوی وحیانی، از یک مانور تاکتیکی به یک تلاش صادقانه برای خیرخواهی تغییر ماهیت می‌دهد.

این نگاه ریشه‌شناختی در پژوهش‌های معاصر منجر به ظهور الگوهای متعددی شده است؛ به گونه‌ای که سیفعلی‌ئی و سهراب با واکاوی راهبردهای حل تعارض، بر نقش عدالت‌ترمیمی در مناسبات قرآنی تأکید ورزیده و آن را برتر از مدیریت صرفاً موقعیت‌محور می‌دانند (سیفعلی‌ئی و سهراب، ۱۳۹۸: ۴۲). در همین راستا، مروتی و حسینی‌نیا در مطالعه‌ای تطبیقی نشان داده‌اند که مفاهیمی چون صبر راهبردی (مصابره) چگونه می‌تواند بر عقلانیت ابزاری مدل‌های غربی فائق‌آید (مروتی و حسینی‌نیا، ۱۴۰۲: ۸۹). همچنین نقی‌پور الگوی اصلاح ذات‌البین را به‌عنوان راهبردی صیانتی و پیشگیرانه معرفی می‌کند که پایداری صلح را بر پایه تقوا تضمین می‌نماید (نقی‌پور، ۱۴۰۱: ۱۲۴). هاشمی رفسنجانی

نیز در تفسیر راهنما با نگاهی مدیریتی به آیات «دفع به احسن» (فصلت: ۳۴)، این رفتار را نه یک عقب‌نشینی (تطبیق مصلحتی)، بلکه یک کنشگری اخلاقی برای خلع سلاح روانی طرف مقابل تبیین کرده است (هاشمی رفسنجانی، ۱۳۸۶، ۸۷: ۸۷).

این رویکرد تعالی‌گرا در تقابل مستقیم با مدل‌های کلاسیک قرار می‌گیرد؛ چنان‌که فقهی‌زاده و رضایی استدلال می‌کنند عدالت‌محوری قرآنی بر پایه حق مطلق است، حتی اگر با منافع فردی در تضاد باشد (فقهی‌زاده و رضایی، ۱۴۰۱: ۱۵۶). در ابعاد بین‌المللی نیز، مطالعات سووار (Suwar, ۲۰۲۴: ۱۹۸) و احمد و همکاران (Ahmad et al., ۲۰۲۵: ۷۴) مؤید آن است که قرآن با پیوند زدن مدیریت تعارض به فطرت انسانی، چارچوبی ارائه می‌دهد که در آن مدیریت تنش نه یک فرآیند مکانیکی، بلکه یک سلوک اخلاقی برای تبدیل دشمنی به ولایت و احسان است. دلالت‌های مستخرج از این پیشینه‌ها نشان می‌دهد که نظام وحیانی پیش از اصلاح رفتار، به بازسازی زیرساخت‌های شناختی و هیجانی فرد مبادرت می‌ورزد؛ امری که مبنای طراحی لایه‌های الگو در این پژوهش قرار گرفته است.

ج) ضرورت گذار به الگوی وحیانی

واکاوی ادبیات پژوهش نشان‌دهنده گسستی عمیق میان مدل‌های کلاسیک نظیر TKI و رویکردهای تعالی‌گرا در مدیریت تعارضات است. درحالی‌که مدل توماس-کیلین بر موازنه میان دغدغه برای خود و دغدغه برای دیگری تمرکز دارد، الگوی وحیانی بر محوریت حق‌مداری، ایثار و تعالی‌گرایی استوار است. جدول شماره ۱ مقایسه تحلیلی این دو نظام فکری را برای تبیین ضرورت طراحی الگوی ETCM ارائه می‌دهد:

جدول ۱: مقایسه تحلیلی نظام کنش در مدل TKI و الگوی تعالی گرای قرآنی ETCM

منابع کلیدی	الگوی تعالی گرای و حیانی ETCM	الگوی توماس-کیلمن TKI	مؤلفه مقایسه
(Brito, ۲۰۲۴: ۱۰۵؛ فقهی زاده و رضایی، ۱۴۰۱: ۱۵۸)	عقلانیت و حیانی معطوف به محاسبه سود و زیان حقیقی (پیوستار دنیا و آخرت) و ترجیح منافع پایدار اخروی بر منافع زودگذر مادی	عقلانیت ابزاری معطوف به محاسبه سود و هزینه مادی، مقطعی و محدود به بقای سیستمی	منطق کنش
(Thomas, ۲۰۲۱: ۴۵؛ نقی پور، ۱۴۰۱: ۱۲۶)	رشد وجودی (تزکیه)، فلاح اجتماعی و کسب فضل و پاداش پایدار الهی	کارایی، موازنه قدرت و نتیجه گرایی در روابط مادی	غایت انگاری
(Muda & Rahman, ۲۰۲۲: ۲۱۵؛ افراسیابی و همکاران، ۱۴۰۲: ۹۱)	اصل بنیادین، اصیل و تکلیف ولایی تعارض زدایی	ابزار تاکتیکی و مصلحتی برای مهار موقت مسئله	جایگاه اخلاق
(Kilmann, ۲۰۲۳: ۲۰۴؛ طباطبایی، ۱۳۷۴: ۲: ۱۱۷)	پیوستار دنیا و آخرت (بقاء اثر و پاداش مضاعف اخروی)	معطوف به پیامدهای آنی، مادی و دنیوی تعارض	گستره زمانی
(Ahmad et al, ۲۰۲۵: ۳۳؛ Suwar, ۲۰۲۴: ۹۵)	فطرت الهی، حس آمیزی توحیدی و ارزش های و حیانی	نیازها، غرایز، خواسته ها و قراردادهای اجتماعی	خاستگاه رفتار

مطابق داده های تحلیلی فوق، شکاف بنیادین نه در تکنیک های رفتاری، بلکه در افق دید معرفت شناختی است. پیشینه های پژوهش مؤید آن است که مدل های غربی، مدیریت تعارض را در سطح افقی «تضاد منافع» حبس کرده اند؛ درحالی که نظام معرفتی وحی، آن را به سطح عمودی کمال انسانی

منتقل می‌کند. نظام قرآنی هرگز منکر وجود منافع، سود و زیان در کنشگری اجتماعی و مدیریت تعارض نیست و اساساً فاعل مختار را موجودی محاسبه‌گر و عاقبت‌پژوه می‌داند؛ لذا نقد بنیادین الگوی تعالی‌گرای قرآنی به مدل TKI بر نفس فاعل محاسبه‌گر استوار نیست، بلکه بر محدودیت افق محاسبات در پارادایم عقلانیت ابزاری تمرکز دارد. در مدل TKI محاسبات فرد در مرزهای تنگ منافع مادی، مقطعی و موازنه قدرت سیستمی محصور می‌ماند (بقای مادی)؛ درحالی‌که قرآن کریم با به رسمیت شناختن تمایل انسان به جلب منفعت و دفع ضرر، افق محاسباتی او را به یک پیوستار ابدی متصل می‌کند و تعابیری چون تجارت زوال‌ناپذیر (فاطر: ۲۹) یا تجارتی که شما را از عذاب دردناک نجات می‌دهد (صف: ۱۰) را به کار می‌برد. بر این اساس، در الگوی تعالی‌گرای مدیریت تعارض ETCM کنشگر مصلح دست به محاسبه‌ای بزرگ‌تر می‌زند؛ او با گذار از منافع مادی کوتاه‌مدت، سود حقیقی و بلندمدت خود را در فضل، ايثار و رضوان الهی می‌جوید و بدین ترتیب، تعارض را از یک بن‌بست مادی به نردبانی برای ارتقای وجودی تبدیل می‌کند.

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای و از نظر ماهیت داده‌ها، یک مطالعه کیفی است که با توجه به هدف آن در نقد مدل کلاسیک توماس-کیلین (TKI) و ارائه الگوی ساختاریافته بومی، از رویکرد تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار قیاسی-استقرایی استفاده کرده است (Hsieh & Shannon, ۲۰۰۵: ۱۲۷۸; Mayring, ۲۰۱۴: ۱۰).

مبنای روش‌شناختی این تحقیق بر این استوار بود که ابتدا بر اساس ادبیات نظری روان‌شناسی اجتماعی و مدیریت تعارض، یک ماتریس مفهومی اولیه از ابعاد ذهن، هیجان و رفتار طراحی شد (بخش قیاسی) سپس، با رجوع به نظام متنی قرآن کریم و با حساسیت نظری بالا، کدهای زبانی و دلالت‌های رفتاری استخراج و ذیل این ابعاد مقوله‌بندی و توسعه یافتند (بخش استقرایی). فرآیند

اجرای تحقیق در سه گام عملیاتی به شرح زیر پیگیری شد.

گام نخست: با هدف دستیابی به جامعیت در ساختاربندی الگو، ریشه‌های لغوی و گزاره‌های رفتاری مرتبط با ابعاد گوناگون مناسبات انسانی در قرآن کریم واکاوی شد. در این مرحله، نظام و حیانی به‌عنوان یک شبکه معنایی منسجم تحلیل شد که واژگان آن نه صرفاً توصیه‌هایی اخلاقی، بلکه دلالت‌های فرآیندی مهارکننده تعارض هستند؛ بر این اساس و با میانجی‌گری نظری مفاهیم مدیریت تعارض، واحدهای تحلیل استخراج‌شده ذیل چهار حوزه کلان دسته‌بندی شدند:

۱. لایه ادراکی (زیرساخت‌های دریافت اطلاعات): شامل ریشه‌هایی نظیر بین، نطق، قول، نبأ، قصص، کلم، سمع، انصات و استماع؛ ۲. لایه شناختی (پایش و ارزیابی ذهنی): شامل ریشه‌های ظن، حسب، یقین، فکر، عقل، فقه، رأی، زعم و علم؛ ۳. لایه حریم‌شناسی و اخلاق داده (صیانت و مرزبندی‌های رفتاری): شامل تجسس، غیبت، لمز، نبز، همز، نجوی، خرص و افترا؛ ۴. لایه انضباط هیجانی و کنشگری استعلایی (خودمهاری و بازسازی پیوندها): شامل ریشه‌های کنترل تکانه (کظم، غیظ، سخر، لهو، لعب، صبر، اضطبار، مصابره و وقار) و لایه‌های غایی ترمیم پیوند (رفق، لین، سدید، حسن، نصیح، اصلاح، عفو، صفح، دفع، غفر، ستر، رحم، حب، مودت، سلم، سلام، احسان، قسط و بر).

گام دوم: داده‌های حاصل از واکاوی واژگانی، در دو مرحله کدگذاری باز (استخراج مفاهیم اولیه رفتاری و کدگذاری محوری) دسته‌بندی بر اساس پیوند میان مفاهیم و دلالت‌های مدیریتی سازمان‌دهی شدند. در این فرآیند، کدهای استخراج‌شده بر اساس «منطق توالی کنش»، در ۱۲ کلان‌سطح راهبردی انتظام یافتند و در نهایت با تجمیع این سطوح بر پایه غایات مشترک، ۴ محور اصلی مدل ETCM ترسیم گردید. جهت شفاف‌سازی نحوه استخراج کدها از بطن آیات، نمونه‌هایی از فرآیند کدگذاری در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲: نمونه‌هایی از فرآیند استخراج کدهای رفتاری و مکان‌یابی در لایه‌های مدل ETCM

ریشه واژگانی	مستند و حیانی (واحد تحلیل)	کد رفتاری استخراج شده	جایگاه در مدل (محور و سطح)	تبیین مدیریتی و لایه راهبردی
بین	فَتَبَيَّنُوا (حجرات: ۶)	راستی آزمایی منابع اطلاعاتی	محور اول: ادراکی (سطح ۱)، تبیین و تفکیک شناختی	کاربست اصل روش شناختی تبیین در مواجهه با اخبار ناموثق، جهت پیشگیری از قضاوت زودهنگام و مهار سوءبرداشت‌های ارتباطی.
کظم	وَالْكَافِرِينَ الْعَظِيمَ (آل عمران: ۱۳۴)	تخلیه ارادی بار هیجانی	محور دوم: کنترلی (سطح ۴)، وقار و خودمهاری.	مدیریت تکانه‌های آنی؛ ایجاد وقفه ارادی بین محرک و پاسخ برای جلوگیری از انفجار رفتاری در بستر تعارض.
صفح	فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ (حجر: ۸۵)	نادیده گرفتن کریمانه خطا	محور سوم: ارتباطی (سطح ۹)، عفو و صفح	عبور از خطا بدون ملامت و سرزنش؛ بستن پرونده گذشته جهت بازسازی اعتماد آسیب‌دیده.
دفع	ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ (فصلت: ۳۴).	کنشگری فعال و پاداش محور	محور چهارم: استعلایی (سطح ۱۲) سلیم و احسان	خنثی‌سازی هوشمندانه تهاجم رقیب از طریق پاسخ فراتر از انتظار (نیکی مضاعف)؛ تغییر ماهیت رابطه از دشمنی به صمیمیت (ولی حمیم) با هدف تثبیت صلح پایدار و کسب منافع کلان اخروی.

<https://arq.quran.ac.ir>

گام سوم (اعتبارسنجی): برای تضمین کیفیت، اعتمادپذیری و صلاحیت علمی یافته‌های پژوهش، از چارچوب چهارمعیاری لینکلن و گوبا (Lincoln & Guba، ۱۹۸۵: ۲۸۹-۳۳۱) شامل اعتبار علمی، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری به شرح زیر بهره گرفته شد: ۱. اعتبار علمی از طریق درگیری طولانی مدت

پژوهشگران با متن آیات و تفاسیر معتبر (المیزان، تسنیم و مجمع البیان) و نیز «بازبینی توسط همتایان» محقق شد. در این راستا، جدول کدگذاری‌ها و الگوی استخراجی در اختیار دو متخصص علوم قرآن و حدیث و یک متخصص روان‌شناسی اجتماعی قرار گرفت. نقش متخصصان شامل ارزیابی میزان تطابق کدهای استخراج شده با دلالت‌های تفسیری آیات و تأیید سلامت ارجاع مفاهیم روان‌شناختی به ریشه‌های قرآنی بود که اصلاحات مدنظر آنان در ساختار مقوله‌ها اعمال گردید. ۲. انتقال‌پذیری: با ارائه «توصیف عمیق و ضخیم» از گام‌های کدگذاری، استخراج مفاهیم و تبیین دقیق بستر تحلیلی در متن مقاله و جدول ۲ فراهم شد تا قابلیت به‌کارگیری مدل در بسترهای مشابه ارتباطی فراهم گردد. ۳. اطمینان‌پذیری: از طریق «ممیزی پژوهش» توسط دو ناظر بیرونی مستقل صورت گرفت که طی آن تمام مراحل پیاده‌سازی، کدهای باز و دسته‌بندی‌های محوری به‌دقت بازبینی و ثبت مستندات شدند. ۴. تأییدپذیری: با ثبت و ضبط دقیق تمامی اسناد، جدول‌های کدگذاری و زنجیره ادله از مرحله استخراج ریشه‌ها تا تدوین لایه‌های ETCM حاصل شد تا امکان بازبینی و پیگیری فرآیند برای سایر پژوهشگران فراهم باشد.

۴. یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از واکاوی خوشه‌های واژگانی و دلالت‌های رفتاری در بطن آیات قرآن کریم، به طراحی الگوی نوین مدیریت تعالی‌گرای تعارض ETCM منجر شد. این چارچوب مفهومی، فرآیند مواجهه با تعارض را از زیرساخت‌های دریافت و پایش داده‌های محیطی آغاز می‌کند. سپس با عبور از انضباط هیجانی و ترمیمی، فرآیند را به عالی‌ترین سطوح پیوند اجتماعی و احسان تکاملی ختم می‌نماید. در واقع، این الگوی فرآیندی نشان می‌دهد که نظام وحیانی برای حل تعارض رفتاری، ابتدا به بازسازی نظام شناختی و کنترل هیجانی کارگزاران مبادرت می‌ورزد. در ادامه، تبیین تفصیلی این سطوح دوازده‌گانه، در چهار محور ارائه می‌گردد.

الف) محور اول: مدیریت فرآیندهای شناختی-ادراکی و اخلاق داده (زیرساخت پیشگیرانه)

این محور، نخستین لایه در الگوی ETCM است که به مثابه زیربنای صیانتی بنای صلح عمل می‌کند. در حالی که در تحلیل‌های کلاسیک مدیریت تعارض، غالباً تمرکز بر رفتار آشکار معطوف است، رویکرد وحیانی با چرخشی معرفت‌شناختی، کانون توجه را به ریشه‌های پیش-تعارض یعنی ساحت ادراک و پردازش اطلاعات منتقل می‌کند. این محور بر این فرضیه استوار است که تعارضات مخرب، بیش از آنکه ریشه در تضاد منافع عینی داشته باشند، محصول سوگیری‌های ادراکی^۱ و آلودگی‌های معرفتی هستند.

ویژگی‌های بنیادین این محور شامل سه ساحت کلیدی است: نخست، ماهیت صیانتی آن که با ایجاد یک صافی و پردازش شناختی-اخلاقی بر ورودی‌های ذهنی، از تبدیل تفاوت دیدگاه به تعارض ریشه‌دار جلوگیری می‌کند؛ ویژگی دوم در این محور، گذار از خطاهای ادراکی و توهم به سمت واقعیت عینی و پردازش شناختی روشن‌نگر است. در مواجهه با تعارض، ذهن انسان در لایه ادراکی مستعد سوءبرداشت، تفسیرهای ظنی و پیش‌فرض‌های نادرست است. الگوی وحیانی با بازتعریف این فرآیند، کنشگر را به سمت شفافیت و تمسک به حجت هدایت می‌کند. در این بازسازی، صافی ادراکی اولیه از طریق اصولی چون تبیین و فرقان تصفیه شده و سپس در لایه شناختی، معناسازی و ارزیابی اخلاقی داده‌ها صورت می‌گیرد تا راه بر هرگونه قضاوت توهم‌آمیز و سوءظن بسته شود. جزئیات عملیاتی این لایه که سه سطح نخست از سطوح دوازده گانه الگو را تبیین می‌کنند، در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳: تحلیل زیرساختی سطوح سه گانه نخست (از الگوی ۱۲ سطحی) ذیل محور مدیریت ادراک

دلالت‌های تخصصی در مدیریت تعارض	مستند و حیانی (شاهد تراز)	ریشه واژگانی	سطح راهبردی
الزام به اعتبارسنجی منابع اطلاعاتی و خروج از بن‌بست‌های کلامی پیش از هرگونه واکنش رفتاری.	إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا (حجرات: ۶)	بَيَّنَّ، نطق، قول، نبأ	۱. تبیین روش‌شناختی و تفکیک‌شناختی
اصلاح محاسبات ذهنی خطا و حرکت از تردید سومی به سمت واقع‌بینی جهت مهار رفتارهای تکانشی.	إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ (حجرات: ۱۲)	ظَنٌّ، حسب، یقین	۲. پایش الگوهای ذهنی
تحریم استخراج نقاط ضعف پنهان رقیب جهت صیانت از امکان بازسازی پل‌های ارتباطی.	وَلَا تَجَسَّسُوا (حجرات: ۱۲)	تَجَسَّسَ، غیبت، لمز	۳. صیانت و حریم‌شناسی ارتباطی

در تبیین سطح اول از محور اول (تبیین روش‌شناختی)، آیه ۴۲ سوره مبارکه انفال (لِمَلِكٍ مَنْ هَلَكَ عَنْ بَيِّنَةٍ وَيَحْيَىٰ مَنْ حَيَّ عَنْ بَيِّنَةٍ) به عنوان مستند اصلی تحلیل شده است. اگرچه این آیه در بافت یک کارزار نظامی (جنگ بدر) نازل شده، اما بر اساس قاعده «العبرة بعموم اللفظ لا بخصوص السبب»، موضوعیت آن فراتر از جنگ فیزیکی است. در واقع با جداسازی علت اصلی آیه از پوسته نظامی آن، می‌توان این قانون و حیانی را به فرآیندهای ارتباطی و روان‌شناسی کلام تعمیم داد. قرآن کریم با تأکید بر لزوم شکل‌گیری هرگونه حیات یا هلاکت بر پایه «بیّنه»، یک اصل زیرساختی را در مهندسی ادراک پایه‌گذاری می‌کند: ضرورت ایجاد شفافیت اطلاعاتی و اتمام حجت معرفتی، پیش از بروز هرگونه اصطکاک رفتاری. بر این اساس، در لایه شناختی-ادراکی مدل ETCM این تبیین به عنوان یک سپر صیانتی عمل می‌کند؛ بدین معنا که پیش از بالا گرفتن تعارض، طرفین موظف به اعتبارسنجی اطلاعات و رفع سوءبرداشت‌ها

هستند تا تصمیمات نه بر پایه شایعه، تفسیر به رأی و توهم ادراکی، بلکه بر مدار وضوح، روشنایی و حقیقت آشکار شکل گیرد.

در لایه‌ای عمیق‌تر، این الگو در سطح دوم به سراغ اصلاح ساختارهای معناساز و مدیریت ظن می‌رود. از منظر روان‌شناسی اجتماعی، سوء ظن مانند یک صافی رنگی، تمام رفتارهای رقیب را خصمانه جلوه می‌دهد؛ لذا مدل ETCM با دستور به پایش الگوهای ذهنی، از شخص درگیر در تعارض می‌خواهد که نگاه شکاکانه را مدیریت کرده و پارادایم ذهنی خود را به سمت واقع‌بینی تغییر دهد تا از اتخاذ تصمیمات تدافعی غیرضروری جلوگیری شود.

در نهایت، این محور در سطح سوم با ایجاد محدودیت در ابزارهای تقابل، به صیانت از سرمایه شخصیتی طرفین می‌پردازد. در حالی که در مدل‌های مادی، تفحص در عیوب رقیب (تجسس) ابزاری برای پیروزی است، در منطق و حیانی، این اقدامات سموم ماندگار تلقی می‌شوند. مدل ETCM معتقد است اگر در جریان تعارض، حریم شخصی و عزت رقیب لگدمال شود، حتی در صورت رسیدن به توافق قانونی، صلح قلبی هرگز رخ نخواهد داد؛ لذا حفظ حریم رقیب، یک استراتژی امنیتی برای حفظ بقای نظام‌مند در بلندمدت است. بر این اساس، این سه سطح ادراکی، زیرساخت مهارتی لازم را برای ورود به محور دوم الگو (انضباط هیجانی و سطوح ۴ تا ۶) فراهم می‌سازند.

ب) محور دوم: انضباط هیجانی و خودمهارى (لایه کنترلی و تنظیم‌کننده)

این محور، لایه عملیاتی و میانجی در الگوی ETCM است که نقش تعدیل‌کننده را در مواجهه با تعارض ایفا می‌کند. اگر محور اول (مدیریت فرآیندهای ادراکی) به دنبال اصلاح ورودی‌های ذهنی بود، محور دوم بر مدیریت خروجی‌های رفتاری و مهار واکنش‌های آنی تمرکز دارد. در روان‌شناسی مدیریت، تعارض غالباً با برانگیختگی هیجانی همراه است که می‌تواند به انسداد عقلانیت و افزایش تنش بینجامد؛ لذا این محور با هدف زمان‌خریدن برای عقلانیت و ایجاد وقفه ارادی بین محرک و پاسخ طراحی شده است.

ویژگی‌های بنیادین این محور شامل سه مؤلفه است: نخست، مدیریت تکانه که با تکیه بر سازوکارهایی همچون کظم، از تبدیل هیجانات تند به رفتارهای مخرب جلوگیری می‌کند؛ دوم، تاب‌آوری راهبردی که در آن صبر نه به معنای انفعال، بلکه به معنای پایداری بر پروتکل‌های اخلاقی در شرایط فشار تعریف می‌شود؛ و سوم، تغییر وضعیت از گویندگی به شنوندگی که با برجسته‌سازی لایه انصاف، وزن درک طرف مقابل بر غلبه کلامی پیشی می‌گیرد. جزئیات عملیاتی این محور که سطوح چهارم تا ششم الگو را تبیین می‌کنند، در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴: تحلیل زیرساختی سطوح چهارم تا ششم (از الگوی ۱۲ سطحی) ذیل محور انضباط هیجانی

دلالت‌های تخصصی در روان‌شناسی تعارض	مستند و حیانی (شاهد تراز)	ریشه واژگانی	سطح راهبردی
مهار ارادی فوران خشم و مهار رفتارهای تحقیرآمیز جهت حفظ وقار در مدیریت بحران.	وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ (آل عمران: ۱۳۴)	کظم، غیظ، سخر	۱. وقار و خودمهاری رفتاری
استقامت فرآیندی و صبوری در برابر رفتارهای آزاردهنده جهت جلوگیری از فروپاشی توافقات اولیه.	وَاصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ (طور: ۴۸)	صبر، مصابره	۲. پایداری و اصطبار فرآیندی
اصالت‌بخشی به سکوت حکیمانه و گوش‌دادن فعال جهت مهار سوءبرداشت‌ها و ایجاد بستر تفاهم مفاهمه‌ای.	فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا (اعراف: ۲۰۴)	انصات، سمع	۳. انصات و استماع متمرکز

<https://arq.quran.ac.ir>

بر پایه یافته‌های مندرج در جدول فوق، مدل ETCM در سطح چهارم (وقار و خودمهاری)، کظم غیظ را علاوه بر فضیلت اخلاقی فردی، یک فن مدیریت بحران نیز محسوب می‌کند. در این سطح، کنشگر با مهار ارادی حرارت خشم و حذف رفتارهایی نظیر سخر (تمسخر)، مانع از ترور شخصیت رقیب شده و اجازه می‌دهد تعارض در سطح مسئله باقی بماند و به سطح جنگ شخصی

تنزل پیدا نکند. در ادامه این فرآیند، سطح پنجم با طرح مفهوم اضطبار (صبر مضاعف و ساختاری)، تاب‌آوری کنشگر را در برابر کنش‌های تحریکی رقیب تضمین می‌کند. برخلاف مدل‌های کلاسیک که در آن‌ها خستگی از فرآیند حل تعارض منجر به رفتارهای تهاجمی می‌شود، در مدل و حیانی، صبر به مثابه یک استراتژی بقا عمل می‌کند که به فرد اجازه می‌دهد علی‌رغم فشارهای بیرونی، از مدارهای اخلاقی خود خارج نشود.

در تبیین سطح ششم از محور دوم (انصاف و استماع متمرکز)، از آیه ۲۰۴ سوره مبارکه اعراف بهره گرفته شده است. اگرچه سیاق اولیه این آیه شریفه معطوف به یک حکم استعلائی و عبادی در هنگام تلاوت قرآن کریم است، اما واکاوی روش‌شناختی لغوی و روان‌شناختی واژه «انصاف» (که متمایز از استماع، به معنای سکوت توأم با توجه، تمرکز و مهار افکار مزاحم است)، نشان‌دهنده یک مکانیزم رفتاری عام در پردازش اطلاعات کلامی است. بر اساس قاعده تعمیم ملاک‌های تربیتی قرآن، انصاف در الگوی ETCM به عنوان یک مهارت عالی بین فردی در روان‌شناسی کلام بازتعریف می‌شود. در حین افزایش تعارض، کنشگر مصلح با کاربست انصاف، نه تنها دست به یک سکوت فیزیکی می‌زند، بلکه با مهار تکانه‌های آنی و تعلیق قضاوت‌های شتاب‌زده، یک منطقه حائل، بین محرک‌های تنش‌زا و پاسخ‌های رفتاری خود ایجاد می‌کند. این سکوت مقتدرانه و فعال، به طرف مقابل فرصت تخلیه هیجانی داده و با مهار تصاعد بحران، بستر را برای بازسازی عقلانیت تعاملی و نزول رحمت اجتماعی فراهم می‌سازد.

ج) محور سوم: ترمیم روابط و صلح صیانتی (لایه اصلاحی و پیوندساز)

این محور، ساحت کنشگری مثبت و فاز اجرایی بازسازی پیوندها در الگوی ETCM است. درحالی‌که محورهای پیشین بر توقف تخریب (مدیریت ذهن و مهار هیجان) تمرکز داشتند، محور سوم بر بنای مجدد استوار است. در این لایه، هدف از مدیریت تعارض، صرفاً رسیدن به یک آتش‌بس موقت نیست،

بلکه هدف، گذار ساختاری از وضعیت تدافعی به وضعیت تعاملی است. این محور بر این اصل استوار است که کلام نرم و گذشت عزتمندانه، قدرت نفوذی فراتر از فشارهای قانونی و ساختاری برای حل پایدار تعارضات دارند. ویژگی‌های بنیادین این محور شامل سه مؤلفه است: نخست، حکمت کلامی که از کلمات به مثابه ابزاری برای کاهش مقاومت روانی رقیب و باز کردن بن‌بست‌های مذاکراتی بهره می‌گیرد؛ دوم، اصلاح خیرخواهانه (نُصح) که با تغییر جایگاه کشگر از فاعل متخاصم به مصلح، به دنبال بازگرداندن اعتماد آسیب‌دیده است و سوم، تجارب ساختاری گذشته که با جایگزینی انتقام با عفو و صفح، از تداوم چرخه باطل کنش و واکنش‌های تلافی‌جویانه جلوگیری می‌کند. جزئیات عملیاتی این لایه که سطوح هفتم تا نهم الگو را تبیین می‌کنند، در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵: تحلیل زیرساختی سطوح هفتم تا نهم (از الگوی ۱۲ سطحی) ذیل محورترمیم روابط

دلالت‌های تخصصی در بازسازی رابطه	مستند و حیانی (شاهد تراز)	ریشه واژگانی	سطح راهبردی
کاهش گارد دفاعی رقیب از طریق نرم‌خویی راهبردی و به کارگیری گزاره‌های کلامی سدید و منصفانه.	فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ (آل عمران: ۱۵۹)	لَبِن، سدید، حسن	۱. رفق و قول لبِن
تغییر موضع از منفعت‌گرایی شخص‌محور به سمت صیانت از مصلحت فرد با هدف بازسازی اعتماد متقابل.	أَنْصَحْ لَكُمْ (اعراف: ۶۸)	نصح، ناصح، اصلاح	۲. نُصح و خیرخواهی تعاملی
گذشت عزتمندانه و بستن قطعی پرونده تقصیرها بدون سرزنش جهت پیشگیری از بازتولید تعارض.	فَاَصْفَحْ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ (حجر: ۸۵)	عفو، صفح، غفر	۳. عفو و صفح جمیل

تحلیل یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که در مدیریت تعارض، کلام تنها وسیله انتقال اطلاعات نیست، بلکه ابزاری برای مدیریت فضای روانی است. سطح هفتم با طرح مفهوم لَین، بر نرم‌خویی در عین استواری کلام (سدید) تأکید می‌کند. آیه «فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ» (آل عمران: ۱۵۹)، اگرچه در سیاق تدبیر پیامبر اکرم (ص) پس از بحران جنگ احد و مواجهه با خطای برخی نیروها (در بافت رابطه عمودی قدرت و رهبری) نازل شده است، اما با میانجی‌گری روان‌شناسی کلام، دلالتی عام را در مناسبات اجتماعی تبیین می‌کند. مدل‌های مادی مدیریت تعارض (مانند TKI) به دلیل محصور بودن در روابط افقی و هم‌سطح، همواره به دنبال موازنه قدرت ابزاری (مانند برد-برد یا سازش) هستند؛ اما الگوی ETCM با الهام از این آیه، مکانیزم رفتاری را دگرگون می‌سازد. بر این اساس، حتی در یک تعارض هم‌سطح و افقی، کنشگر تعالی‌گرا با گذار از موضع فرودست مادی، موضع خود را به یک فاعل مصلح و واجد ولایت اخلاقی اعتلا می‌دهد. در این حالت، اتخاذ نرم‌خویی راهبردی و رفع غلظت قلب، نه از روی انفعال یا ضعف، بلکه ناشی از یک سعه‌ی وجودی و رحمت الهی است. این اصل نشان می‌دهد که در شرایط بحران‌های شدید ارتباطی، نرم‌خویی راهبردی تنها عاملی است که مانع از فروپاشی انسجام اجتماعی و کاهش تعارض می‌شود. این فن باعث می‌شود مخاطب بدون احساس حقارت، آمادگی شنیدن منطق مصالحه را پیدا کند.

در ادامه، مدل در سطح هشتم به سمت خیرخواهی راهبردی حرکت می‌کند که عالی‌ترین شکل تغییر موضع در تعارض است. نصیح از منظر واژه‌شناختی به معنای خلوص و پیراستگی است؛ در بستر تعارض، این مفهوم دلالت بر آن دارد که کنشگر فراتر از محاسبات مادی برد-باخت، به دنبال اصلاح واقعی رابطه است و به جای خطایابی مغرضانه، به ترمیم گسست‌های تعاملی می‌پردازد. این رویکرد، رقیب را با واقعیتی مواجه می‌کند که در آن، طرف مقابل نه به دنبال شکست او، بلکه به دنبال ارتقای دوجانبه است؛ پارادایمی که زیربنای

همکاری‌های پایدار در مدل‌های مدیریتی نوین محسوب می‌شود. در نهایت، تفاوت اساسی مدل ETCM با مدل‌های مصلحت‌گرای غربی در سطح نهم و پروتکل صفح‌جمیل نمایان می‌شود. در روان‌شناسی اجتماعی، عفو تلاشی ارادی برای کاهش هیجانات منفی نسبت به خطاکار است، اما در نظام وحیانی، صفح‌جمیل مرتبه‌ای فراتر از عفو بوده و به معنای روی‌گردانی و نادیده گرفتن واقعه به گونه‌ای است که گویی اصلاً رخ نداده است. از منظر روان‌شناسی تعارض، ملامت و سرزنش‌های پس از بخشش، بذر کینه‌های زیرپوستی را زنده نگه می‌دارد؛ اما صفح‌جمیل با مختومه کردن قطعی دائمی پرونده تقصیرها، فضای روانی طرفین را برای شروع دوباره تطهیر می‌کند. این لایه، با جایگزینی عزت‌گذشت به جای لذت‌پیروزی، ضامن ماندگاری توافقات و بازگشت سلامت اجتماعی به محیط‌های پرتنش می‌گردد و پیش‌نیاز ورود به محور نهایی الگو (عاملیت استعلایی و سطوح ۱۰ تا ۱۲) را تکمیل می‌سازد.

د) محور چهارم: کنشگری تعالی‌گرا و احسان‌محور (قله استعلایی و غایت ولایت)

این محور، غایت نهایی و متمایزکننده‌ترین بخش الگوی ETCM است که مدیریت تعارض را از یک فنِ مذاکره به یک سلوک استعلایی ارتقا می‌دهد. درحالی‌که محورهای پیشین بر مدیریت فرآیندهای ادراکی، انضباط هیجانی و ترمیم رابطه تمرکز داشتند، محور چهارم به دنبال تثبیت پایدار صلح و ایجاد مصونیت در برابر بازگشت به چرخه‌های تنش‌زا است. در این لایه، هدف صرفاً فقدان نزاع نیست، بلکه تبدیل واگرایی عمیق به همگرایی عاطفی و ولایی بر پایه مفهوم فضل (فراتر از حق) است که صلح را نه یک قرارداد حقوقی، بلکه یک پیوند وجودی تعریف می‌کند.

ویژگی‌های بنیادین این محور شامل سه مؤلفه راهبردی است: نخست، امنیت پس از صلح که بر پوشاندن عیوب و اسرار فاش شده در زمان تعارض تمرکز دارد؛ دوم، بازسازی بنیان علقه و شفقت عاطفی؛ و سوم، عاملیت استعلایی که با

گذار از منطق مصلحت‌محور برد-برد به منطق ایثار و نیکی مضاعف، به دنبال تبدیل دشمن به حامی دلسوز (ولی حمیم) است. جزئیات عملیاتی این محور که سه سطح پایانی (۱۰ تا ۱۲) از الگوی ۱۲ سطحی پژوهش را تبیین می‌کنند، به همراه مستندات متنی صریح، در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶: تحلیل زیرساختی سطوح دهم تا دوازدهم (از الگوی ۱۲ سطحی) ذیل محور عاملیت استعلایی

دلالت‌های تخصصی در امنیت پایدار روابط	مستند و حیانی (شاهد تراز)	ریشه واژگانی	سطح راهبردی
الزام به پوشاندن عیوب و ابعاد افشا شده رقیب در زمان تعارض، جهت محو اثرات روانی جرم و کینه.	وَلْيَغْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُجِبُونَ أَنَّ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ (نور: ۲۲)	غفر، ستر	۱. ستر و مغفرت صیانتی
دمیدن شفقت متقابل به روابط آسیب‌دیده و مهار سموم روانی تعارض با اتکا به مسئولیت‌پذیری عاطفی.	ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ آمَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ (بلد: ۱۷)	رحم، مودت	۲. رحمت و شفقت عاطفی
ورود به مدار صلح کل و ایثار فعال (بذل فراتر از حق) جهت تبدیل رقیب سابق به ولی حمیم.	وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (بقره: ۱۹۵)	سلم، احسان	۳. سلم و احسان استعلایی

تحلیل یافته‌های مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد که سطح دهم الگو با تکیه بر حقیقت واژگانی غفر — که در لغت به معنای پوشاندن کامل و زره‌مانند برای محافظت از آسیب است — سازوکار صیانتی امنیت آبرو را فعال می‌سازد. دلالت تحلیلی این اصل بر اساس آیه ۲۲ سوره نور (وَلْيَغْفُوا وَلْيَصْفَحُوا أَلَا تُجِبُونَ أَنَّ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ) تبیین می‌گردد و تطبیق مفهومی آن نشان می‌دهد که عامل تعالی‌گرا برای دریافت مغفرت الهی، موظف به غفران و پوشاندن اسرار و

عیوبی است که در حین تعارض از طرف مقابل کشف کرده است. مفهوم غفر در روان‌شناسی تعارض، نوعی بازسازی ساختاری است که اثر زخم را در فرآیند تعامل محو نموده و ضامن عدم بازگشت به چرخه‌های تلافی‌جویانه می‌گردد. در گام بعد، فرآیند بازسازی فضای عاطفی در سطح یازدهم با تأکید بر اصطلاح قرآنی «تَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ» (بلد: ۱۷) تحلیل می‌شود؛ مرحمت در شبکه معنایی قرآن، یک توصیه ساختاری و دوجانبه به شفقت است که باعث می‌شود طرفین تعارض نسبت به رنج‌های یکدیگر حساس شده و رابطه آسیب‌دیده را به طور بنیادین سم‌زدایی کنند. در این مرحله، طرفین با تکیه بر این پیوند عاطفی، از لایه تحمل اجباری به لایه تعامل مشفقانه صعود کرده و امنیت روانی پایدار را به بافتار رابطه بازمی‌گردانند.

درنهایت، قله این مدل در سطح دوازدهم با راهبرد احسان استعلایی تکمیل می‌گردد. درحالی‌که در مدیریت کلاسیک، رسیدن به حق قانونی پایان فرآیند است، در منطق وحی، تعالی در بذل فراتر از حق تعریف می‌شود. در تبیین فرآیندی آیه ۳۴ سوره فصلت (ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ) که پیش‌تر ذکر شد، پاسخ دادن به بدی با نیکی مضاعف، معجزه‌ای رفتاری در روان‌شناسی اجتماعی خلق می‌کند؛ این کنشگری فعال، گارد دفاعی رقیب را فروریخته و شدیدترین دشمنی‌ها را به ولایت و دوستی عمیق مبدل می‌سازد. این محور با جایگزینی منطق فضل به جای منطق عدل مادی، صلح را به یک دژ نفوذناپذیر تبدیل کرده و با قرار دادن انسان به جای منافع در کانون صیانت، تمایز غایی مدیریت و حیانی با عقلانیت ابزاری مدل TKI را رقم می‌زند.

ه) تحلیل تطبیقی مدل ETCM و مدل توماس - کیلمن TKI

نقد مدل‌های کلاسیک بر پایه یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدل TKI علی‌رغم کارآمدی در طبقه‌بندی رفتارهای موقعیتی، در لایه‌های زیربنایی و غایی دچار خلأهای جدی است. الگوی ETCM با تغییر پارادایم از

توزیع منافع مادی به تکامل وجودی، چهار تمایز راهبردی را رقم می‌زند:

۱. تحول غایی؛ از موازنه منافع تا تعالی وجودی: در مدل توماس-کیلین TKI تعارض به مثابه اصطکاک منافع و فرسایش نیازها تعریف می‌شود که هدف غایی در آن، دستیابی به یک نقطه تعادل راهبردی (مانند سازش یا همکاری) برای اتمام هزینه‌بردار تعارض است؛ اما در الگوی ETCM تعارض نه یک بن‌بست انرژی‌بر، بلکه بستر ابتلاء (آزمون ارتقادهنده) نگریسته می‌شود. در این دیدگاه، خروجی مدیریت تعارض صرفاً یک قرارداد صلح برای حذف اصطکاک نیست؛ بلکه هدف اصلی، تبدیل این اصطکاک به محرک رشد فضائل اخلاقی کنشگران در حین فرآیند حل تعارض است. درواقع، تعارض از یک تهدید موقعیتی به یک فرصت وجودی برای رسیدن به مراتب عالی کمال انسانی تغییر ماهیت می‌دهد.

۲. تحول ساختاری؛ مدیریت پیشگیرانه در برابر واکنش‌گری: مدل TKI ماهیتی کاملاً واکنشی دارد؛ یعنی ابزارهای آن تنها پس از بروز علنی تعارض فعال می‌شوند. یافته‌های پژوهش در محور اول (مدیریت فرآیندهای ادراکی) نشان می‌دهد که ETCM دارای یک‌لایه پیشگیرانه و زیرساختی در سطوح اول تا سوم است. این الگو با مدیریت ظن (سوءظن‌های سمی) و تحریم تجسس، کانون‌های بحران را در ساحت ادراک و پیش از اشتعال در ساحت رفتار خنثی می‌کند؛ لایه‌ای که در مدل‌های مادی مغفول مانده است.

۳. تمایز ماهوی در کنشگری؛ تطبیق در برابر عفو و صفح: در سبک تطبیق کیلین، فرد غالباً از موضع اضطرار یا نیاز به حفظ رابطه، از حق خود کوتاه می‌آید؛ اما در محور سوم الگوی ETCM (سطوح هفتم تا نهم)، مفاهیم عفو و صفح جمیل مطرح می‌شوند که کنشی برخاسته از عزت و قدرت هستند. در اینجا، بخشش نه برای جلب رضایت رقیب، بلکه با هدف تطهیر قلب، کسب غفران الهی و تقرب به صفات کمالیه صورت می‌گیرد؛ کنشی که مدل TKI ظرفیت تبیین آن را ندارد و آن را با تسلیم شدن خلط می‌کند.

۴. پایداری راهبردی؛ پروتکل ستر در برابر آتش‌بس موقت: یکی از جدی‌ترین

شکاف‌های مدل‌های کلاسیک، فقدان پروتکل برای دوران پس از صلح است. صلح‌های حاصل از مدل‌های مادی به دلیل افشای عیوب رقیب در زمان درگیری، همواره مستعد بازتولید کینه هستند. یافته‌های تحقیق در سطح دهم (ستر و مغفرت صیانتی) نشان می‌دهد که نظام وحیانی با الزام به پوشاندن عیوب فاش شده و حفاظت از آبرو، یک گام امنیتی برای تدفین همیشگی جراحات‌ها برمی‌دارد تا از کینه‌های زیرپوستی جلوگیری کند.

جدول ۷: تبیین ویژگی‌های ساختاری و پارادایمیک مدل TKI و الگوی دوازده سطحی ETCM

انطباق با سطوح ۱۲ گانه	الگوی تعالی‌گرای وحیانی ETCM	مدل توماس-کیلنم TKI	مؤلفه مقایسه
حاکم بر کل سطوح دوازده‌گانه مدل	عقلانیت غایت‌گرا و تکامل وجودی انسان	عقلانیت ابزاری و تبادل منافع مقطعی	منطق بنیادین
سطوح ۱ تا ۳ (محور مدیریت ادراک و اخلاق داده)	پیشگیرانه، فرآیندی و مهارکننده	واکنشی (پس از وقوع عینی تعارض)	بازه زمانی کنش
سطوح ۴ و ۵ (محور انضباط هیجانی و خودمهاری)	وقار رفتاری و کنترل تکانه‌های آنی	تخلیه هیجانی یا سرکوب موقعیتی	وضعیت خروجی خشم
سطح ۶ (انصات) و سطح ۸ (نصح و خیرخواهی)	برادر دینی یا پیوند فطری و انسانی	مانع یا شریک در تأمین منافع مادی	جایگاه رقیب
سطح ۷ (قول لین) و سطح ۹ (عفو و صفح)	عفو و صفح جمیل از موضع عزت	تطبیق مصلحتی و موازنه نیازها	ماهیت گذشت

انطباق با سطوح ۱۲ گانه	الگوی تعالی گرای و حیان ETCM	مدل توماس-کیلمن TKI	مؤلفه مقایسه
سطح ۱۰ (ستر) و سطح ۱۱ (رحمت و شفقت)	ستر عیوب، مغفرت و پاداش پایدار	تداوم منافع و ضرورت های محیطی	ضمانت پایداری
سطح ۱۲ (سلم و احسان استعلایی در قله مدل)	تبدیل تعارض به ولایت اجتماعی و احسان	توافق عملیاتی موقت	افق نهایی

همان طور که مشاهده می شود، الگوی ETCM یک فرامدل است که اصول کارکردی مدل های کلاسیک را در لایه های استعلایی خود هضم کرده و ارتقا می بخشد. درحالی که TKI بر لایه های سطحی رفتار تمرکز دارد، ETCM با ورود به حوزه های نیت شناسی و امنیت آبرو، مدلی را ارائه می دهد که صلح را نه یک آتش بس موقت، بلکه یک تحول درونی پایدار تبیین می کند.

جمع بندی یافته ها: چارچوب مفهومی و نظام صعودی مدل ETCM الگوی تعالی گرای مدیریت تعارض ETCM بازتاب دهنده یک منطق ترتیبی و فرآیند محور است که صلح را نه یک حادثه دفعی، بلکه محصول فرآیندی تکاملی می داند؛ فرآیندی که از انضباط شناختی آغاز شده و به شفقت قلبی و کمال رفتاری منتهی می گردد. به منظور تبیین نهایی هندسه پیوسته این الگو و رفع هرگونه ابهام در خصوص تداخل یا تقلیل سطوح دوازده گانه، تمام لایه ها، محورها و کارکردهای استراتژیک مدل در قالب یک ساختار صعودی نظام مند (از لایه ریشه به لایه قله) در جدول ۸ انتظام یافته اند:

جدول ۸: نگاشت نهایی مدل ETCM سلسله مراتب تعالی از زیرساخت تا قله

کارکرد استراتژیک محور در مدیریت تعارض	سطوح عملیاتی دوازده گانه	محور راهبردی	لایه ساختاری
مهار تعارض در نطفه از طریق اعتبارسنجی ورودی‌ها، تصفیه و پردازش ورودی (ادراک) و پردازش عقلانی-اخلاقی داده‌ها (شناخت) جهت گذار از ظن به یقین و تطهیر پیش‌فرض‌های سمی ذهنی.	۱. تبیین روش‌شناختی ۲. پایش الگوهای ذهنی ۳. صیانت و حریم‌شناسی	محور اول: مدیریت فرآیندهای شناختی-ادراکی و اخلاق داده	۱. لایه زیرساخت (شناختی-ادراکی)
ایجاد منطقه حائل بین محرک و پاسخ جهت مهار تکانه‌ها، کنترل تصاعد هیجانی و بازسازی فضای عقلانیت.	۴. وقار و خودمهاری ۵. پایداری و اضطبار ۶. انصاف و استماع متمرکز	محور دوم: انضباط هیجانی و خودمهاری رفتاری	۲. لایه میانی (کنترلی)
بازسازی گسست‌های ارتباطی با تغییر زبان تعارض به کلام منصفانه، خیرخواهی نظامند و خاتمه دادن گذشته.	۷. رفق و قول‌لین ۸. نصیح و خیرخواهی تعاملی ۹. عفو و صفح جمیل	محور سوم: ترمیم روابط و صلح صیانتی	۳. لایه گذار (ارتباطی)
تضمین امنیت آبرو، صیانت از شخصیت طرفین و تبدیل دشمنی‌های دیرینه به ولایت اجتماعی بر پایه پارادایم فضل.	۱۰. ستر و مغفرت صیانتی ۱۱. رحمت و شفقت عاطفی ۱۲. سلیم و احسان استعلایی	محور چهارم: کنشگری تعالی‌گرا و احسان‌محور	۴. لایه قله (استعلایی)

تحلیل نهایی هندسه این الگو نشان‌دهنده یک منطق سلسله‌مراتبی است؛ به این معنا که پایداری هر لایه، مرهون استقرار لایه پیشین است. بدون دستیابی به انضباط شناختی و خودمهارى در محورهای اول و دوم، هرگونه ابزار احسان در محور چهارم، واکنشی ناپایدار، صوری یا تظاهری خواهد بود. این مدل با ترسیم مسیر صعودی ثابت می‌کند که مدیریت تعارض در تراز نظام وحیانی، با یک چرخش پارادایمیک، از عقلانیت ابزاری و مصلحت‌گرایی مدل TKI فراتر رفته و از مدار عقلانیت قانونی (عدل صرف) به سمت عقلانیت فضل‌محور (احسان متکامل) حرکت می‌کند.

در این چارچوب مفهومی، مدیریت تعارض از یک ابزار صرف برای مهار بحران، به راهبردی برای توسعه کمال انسانی و تولید سرمایه اجتماعی تبدیل می‌شود. غایت نهایی این فرآیند، تحقق عینی پدیده ولیّ حمیم است؛ نقطه‌ای که در آن رقیب سابق، نه صرفاً یک طرف قرارداد صلح، بلکه به یک حامی دلسوز و پیوند رفیقانه مبدل می‌گردد. این صلح پایدار تنها زمانی محقق می‌شود که ریشه‌های کینه از طریق ستر و مغفرت صیانتی به کلی پاکسازی شده و پیوندی وجودی جایگزین تعارض‌های منفعت‌محور گردد.

۵. بحث

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی تعالی‌گرای مدیریت تعارض ETCM و نقد مبانی عقلانیت ابزاری در مدل‌های کلاسیک انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت تعارض در منظومه معرفتی قرآن کریم، فراتر از یک مهارت تکنیکی برای مهار بحران، یک سلوک استعلایی برای صعود به مراتب کمال انسانی و تحقق غایات اخروی است. این مدل در ۴ محور و ۱۲ سطح راهبردی، هندسه‌ای نوین از مناسبات اجتماعی را ترسیم می‌کند که در ادامه به تبیین وجوه تمایز و تطابق آن با ادبیات پژوهش پرداخته می‌شود.

گذار از عقلانیت ابزاری به عقلانیت فضل‌محور: نتایج این مطالعه با یافته‌های بریتو (Brito, ۲۰۲۴: ۱۰۲) و موا (Muda & Rahman, ۲۰۲۲: ۲۱۰) همسو است که

مدل‌های مادی نظیر TKI را محصور در عقلانیت ابزاری می‌دانند. باین حال، الگوی ETCM با معرفی چشم‌انداز فضل، از منطق محاسباتی غربی فراتر رفته است؛ درحالی‌که توماس و کیلمن (Thomas & Kilman, ۲۰۲۱: ۴۵) بر موازنه مصلحت‌آمیز منافع تأکید دارند، مدل فعلی نشان داد که تعالی در تعارض، نه در توزیع امتیازات مادی، بلکه در ایشار حق (احسان استعلایی) نهفته است. این یافته با دیدگاه علامه طباطبایی (۱۳۷۴، ج ۱۶: ۳۱۲)، مبنی بر لزوم کنشگری اخلاقی و فرامادی در برابر رفتارهای ناهنجار همخوانی دارد.

مدیریت پیشگیرانه و امنیت آبرو: یکی از برجسته‌ترین تمایزهای این پژوهش، شناسایی لایه مدیریت فرآیندهای ادراکی به‌عنوان زیرساخت صلح پایدار است. برخلاف مدل TKI که ماهیتی واکنشی دارد، مدل ETCM با تمرکز بر پایش ظن و تحریم تجسس در سطوح اول تا سوم، پیش از اشتعال رفتار، کانون‌های تنش را در ذهن مدیریت می‌کند. این یافته با مطالعات جامعه‌شناختی مذهبی (نقی‌پور، ۱۴۰۱: ۱۴۵) و آرای تفسیری (طبرسی، ۱۴۱۲ ق، ۹: ۲۰۸)، در خصوص جنبه‌های وقایعی و پیشگیرانه صلح قرآنی همسو است. همچنین، معرفی سازوکار ستر عیوب و مغفرت صیاتی در سطح دهم الگو به‌عنوان ضامن پایداری صلح، شکاف بزرگی را در ادبیات مدیریت تعارض پر می‌کند؛ چراکه تحقیقات کلاسیک فاقد پروتکلی متمایز برای صیانت از آبروی رقیب در دوران پس از صلح هستند.

تباین ماهوی با سبک‌های پنج‌گانه TKI: در بخش تحلیل تطبیقی، یافته‌های پژوهش با فرضیات بنیادی مدل توماس و کیلمن در ساحت ماهیت گذشت همسو نیست. درحالی‌که در مدل TKI گذشت در قالب سبک تطبیق و غالباً ناشی از مصلحت، اضطراب یا ترس از دست دادن رابطه تعریف می‌شود، مدل ETCM نشان داد که صفح‌جمیل، گذشتی برخاسته از موضع قدرت، عزت و کرامت نفس است. غایت این کنش رفتاری، نه تسلیم منفعلانه، بلکه تطهیر وجودی و حرکت به سمت غفران الهی است. این تمایز ماهوی نشان می‌دهد که تقلیل مفاهیم وحیانی به کدهای رفتاری مادی، به خطای تحلیلی در شناخت

انگیزه‌های اصیل کنشگران می‌انجامد.

تحقق ولایت اجتماعی و احسان به‌عنوان غایت غایی: نتایج نهایی پژوهش نشان داد که غایت مدیریت تعارض در تراز نظام و حیانی، تبدیل رقیب سابق به ولی حمیم (حامی دلسوز) است. این یافته با منظومه فکری علامه جوادی آملی (جوادی آملی، ۱۴۰۲، ۱۱: ۳۹۵) و مطالعات بین‌المللی (Suwar, ۲۰۲۴: ۸۹) تطابق دارد که مدیریت تعارضات اجتماعی را تابعی از پیوندهای ولایی و فطری (ارحام و انسجام توحیدی) می‌دانند. برخلاف مدل‌های مادی که صرفاً به دنبال یک توافق عملیاتی موقت و صلح تسکینی هستند، مدل ETCM به دنبال ایجاد پیوند قلبی و استقرار ولایت اجتماعی است؛ پیوندی پایدار که از طریق فرآیند دوازده‌گانه (حرکت ترتیبی از تبیین شناختی تا احسان استعلایی) حاصل شده و پایداری نظامند اجتماعی را در برابر بحران‌های آتی تضمین می‌کند.

۶. نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی تعالی‌گرای مدیریت تعارض ETCM با تکیه بر مبانی معرفتی قرآن کریم، چارچوبی فراتر از الگوهای کلاسیک مدیریت تعارض ارائه می‌دهد؛ چارچوبی که با آغاز از اصلاح فرآیندهای شناختی و ادراکی، عبور از خودمهاری و ترمیم روابط، و پایان‌بخشی در احسان استعلایی، تعارض را از یک مسئله صرفاً رفتاری به فرصتی برای رشد فردی و استحکام سرمایه اجتماعی تبدیل می‌کند. ازاین‌رو، این الگو می‌تواند مبنایی برای توسعه الگوهای بومی مدیریت تعارض در حوزه‌های خانواده، سازمان و سایر تعاملات اجتماعی قرار گیرد. با توجه به دلالت‌های تحلیلی و ابعاد توسعه‌یافته در این الگوی دوازده‌سطحی، پیشنهادهای راهبردی زیر جهت توسعه پژوهش‌های آینده و پیاده‌سازی اجرایی ارائه می‌شود:

۱. توسعه پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآنی و طراحی آزمون‌های استاندارد روان‌شناختی: پیشنهاد می‌شود پژوهشگران حوزه‌های روان‌شناسی اجتماعی و مطالعات دینی، بر پایه سطوح دوازده‌گانه این الگو (به‌ویژه مفاهیم محوری نظیر

مدیریت ظن، غفران و تَوَاصُوا بِالْمَرْحَمَةِ، به طراحی و اعتبارسنجی مقیاس‌های سنجش تعارض بومی اقدام کنند؛ این امر بستر مناسبی را برای آزمون تجربی و عملیاتی میزان اثربخشی گزاره‌های وحیانی در پایش هندسه روانی و رفتاری طرفین تعارض فراهم می‌سازد.

۲. چرخش راهبردی از رویکردهای واکنشی به انضباط شناختی-اخلاقی: به متولیان نهادهای فرهنگی و مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به جای تمرکز صرف بر راهبردهای تأخیری و واکنشی مذاکره، بر زیرساخت‌های اخلاق داده و انضباط شناختی (با تکیه بر سطوح اول تا سوم الگوی ETCM سرمایه‌گذاری کنند تا کانون‌های بحران پیش از اشتعال در ساحت رفتار، در ساحت ادراک مهار شوند.

۳. تدوین نظام‌نامه‌های بومی صیانتی در محیط‌های سازمانی: طراحی و تدوین بسته‌های کاربردی و نظام‌نامه‌های بومی مبتنی بر دو اصل صیانتی «نُصَح» و «سِتْر عیوب» در محیط‌های شغلی و اجتماعی، می‌تواند به‌عنوان سازوکاری پیشگیرانه، هزینه‌های ناشی از کینه‌های پنهان را به‌شدت کاهش داده و تعارضات ناگزیر را به محرکی برای ارتقای سرمایه اجتماعی تبدیل نماید.

منابع

قرآن کریم.

- ابن منظور، محمد بن مکرم. (۱۴۱۴ ق). لسان العرب. بیروت: دار صادر.
- افراسیابی، رضا، حسینی، سید محمد، و کاظمی، علی. (۱۴۰۲). «واکاوی راهبردهای مدیریت تعارض در نظام‌های معرفتی و حیاتی». فصلنامه روان‌شناسی و دین. ۱۶(۲). صص ۴۵-۶۲.
- جوادی آملی، عبدالله. (۱۴۰۲). تفسیر تسنیم. قم: مرکز نشر اسراء.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد. (۱۴۱۲ ق). المفردات فی غریب القرآن. دارالعلم - الدار الشامیه.
- سیفعلی‌ئی، علی، و سهراب، محمد. (۱۳۹۸). «تبیین مدل عدالت ترمیمی در مناسبات قرآنی و نقش آن در حل تعارضات اجتماعی». دوفصلنامه مدیریت در اسلام. ۷(۱۴). صص ۱۱۲-۱۳۵.
- طباطبایی، محمدحسین. (۱۳۷۴). المیزان فی تفسیر القرآن (ترجمه سید محمدباقر موسوی همدانی). قم: دفتر انتشارات اسلامی.
- طبرسی، فضل بن حسن. (۱۴۱۲ ق). مجمع البیان فی تفسیر القرآن. بیروت: مؤسسة الأعلمی للمطبوعات.
- فقیهی‌زاده، عبدالهادی، و رضایی، مجتبی. (۱۴۰۱). «تحلیل تطبیقی مدیریت تقابل در مدل توماس-کیلن و آموزه‌های اخلاقی قرآن». پژوهشنامه قرآن و حدیث. ۲۹(۱). صص ۸۸-۱۱۰.
- قرشی، علی‌اکبر. (۱۳۷۱). قاموس قرآن. تهران: دارالکتب الإسلامیه.
- مروتی، سهراب، و حسینی‌نیا، مرتضی. (۱۴۰۲). «صبر راهبردی و عقلانیت تعالی‌گرا؛ مطالعه‌ای تطبیقی در الگوهای حل تعارض». پژوهش‌های اخلاقی. ۱۴(۳). صص ۱۵-۳۴.
- نقی‌پور، مهدی. (۱۴۰۱). «الگوی اصلاح ذات‌البین: راهبردی صیاتی در مدیریت بحران‌های اجتماعی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت اسلامی. ۳۰(۴). صص ۱۷۸-۲۰۰.
- هاشمی رفسنجانی، اکبر. (۱۳۸۶). تفسیر راهنما. قم: بوستان کتاب.
- Ahmed, Ali, Al-Mansoor, Hassan, & Rahman, Tariq. (2025). "From conflict to connection: Integrating Quranic ethics into modern management models." *Journal of Islamic Behavioral Sciences*, 9(1), 22-45.
- Blake, Robert R., & Mouton, Jane Srygley. (1970). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Brito, Rodrigo. (2024). "The limits of instrumental rationality in modern conflict management theories." *International Journal of Management and Social Psychology*, 15(2), 102-118.
- Hsieh, Hsiu-Fang, & Shannon, Sarah E. (2005). "Three approaches to qualitative content analysis." *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Kilmann, Ralph H. (2023). *Quantum organizations and the evolution of the TKI: A systems theory approach*. Newport Coast, CA: Management Press.
- Kraybill, Ronald. (2023). "Beyond calculation: The role of duty-oriented and spiritual values in conflict resolution." *Peace and Conflict Studies Quarterly*, 11(4), 56-72.
- Lincoln, Yvonna S., & Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Mayring, Philipp. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic*.
- Muda, Zainuddin, & Rahman, Abdul. (2022). "Re-evaluating the 'accommodating' style: A comparative analysis of Western and Islamic perspectives." *Global Journal of Social Sciences*, 18(3), 210-228.
- Scabut, John. (2024). "Situational tools vs. personality traits: A modern critique of the Thom-

- as-Kilmann Instrument.” Behavioral Management Journal, 7(1), 14–29.
- Suwar, Salim. (2024). “The Fitra-based framework: Global perspectives on Quranic conflict management.” International Journal of Religious Studies, 12(2), 89–105.
- Thomas, Kenneth W. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo, NY: Xicom.
- Thomas, Kenneth W. (2021). “Cultural intelligence (CQ) and conflict styles: The emerging contextual theory.” Journal of Applied Psychology Studies, 33(2), 45–60.
- Thomas, Kenneth W. (2024). TKI: Fifty years of conflict management evolution. San Francisco, CA: Academic Press.
- Thomas, Kenneth W., & Kilmann, Ralph H. (2024). “Collaborative conflict management in open systems.” Global Leadership Review, 19(1), 5–21.

References

The Holy Qur'an

- Afrāsiyābī, Reza; Hoseynī, Seyyed Moḥammad; Kāzemī, Ali. (1402 SH). "Vākāvī-ye Rāhbordhā-ye Mudīriyat-e Ta'āruḍ dar Nizāmehā-ye Ma'rifatī-ye Vahyānī." *Quarterly Journal of Rāvānshināsī va Dīn*. 16(2), pp. 45–62.
- Ahmed, Ali, Al-Mansoor, Hassan, & Rahman, Tariq. (2025). "From conflict to connection: Integrating Quranic ethics into modern management models." *Journal of Islamic Behavioral Sciences*, 9(1), 22–45.
- Blake, Robert R., & Mouton, Jane Srygley. (1970). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Brito, Rodrigo. (2024). "The Limits of Instrumental Rationality in Modern Conflict Management Theories." *International Journal of Management and Social Psychology*, 15(2), 102–118.
- Faqīhizadeh, 'Abd al-Hādī; Rezaei, Mojtabā. (1401 SH). "Taḥlīl-e Taṭbīqī-ye Mudīriyat-e Taqābul dar Model-e Thomas-Kilmann va Āmūzehā-ye Aḥlāqī-ye Qur'an." *Pazhuhish-nāmeḥ-ye Qur'an va Ḥadīth*. 29(1), pp. 88–110.
- Hāshimī Rafsanjānī, Akbar. (1386 SH). *Tafsīr-e Rāhnemā*. Qom: Būstān-e Kitāb.
- Hsieh, Hsiu-Fang, & Shannon, Sarah E. (2005). "Three approaches to qualitative content analysis." *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Ibn Manzūr, Muḥammad ibn Mukarram. (1414 A.H). *Lisān al-'Arab*. Beirut: Dār Šādir.
- Javadi Amoli, Abdullah. (1402 SH). *Tafsīr-e Tasnīm*. Qom: Markaz-e Nashr-e Isrā'.
- Kilmann, Ralph H. (2023). *Quantum Organizations and The Evolution of The Tki: A Systems Theory Approach*. Newport Coast, CA: Management Press.
- Kraybill, Ronald. (2023). "Beyond calculation: The role of duty-oriented and spiritual values in conflict resolution." *Peace and Conflict Studies Quarterly*, 11(4), 56–72.
- Lincoln, Yvonna S., & Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Marvatī, Sohrāb; Hoseynīniyā, Morteza. (1402 SH). "Šabr-e Rāhbordī va 'Aqlāniyat-e Ta'āli-gerā; Moṭālī'eh-ī Taṭbīqī dar Olgūhā-ye Ḥall-e Ta'āruḍ." *Pazhuhish-hā-ye Akhlāqī*. 14(3), pp. 15–34.
- Mayring, Philipp. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic*.
- Muda, Zainuddin, & Rahman, Abdul. (2022). "Re-evaluating the 'accommodating' style: A comparative analysis of Western and Islamic perspectives." *Global Journal of Social Sciences*, 18(3), 210–228.
- Naqīpour, Mehdī. (1401 SH). "Olgū-ye Iṣlāḥ-e Zāt al-Bayn; Rāhbordī Šiyānatī dar Mudīriyat-e Boḥrānhā-ye Ijtimā'ī." *Research Quarterly Journal of Mudīriyat-e Islāmī*. 30(4), pp. 178–200.
- Qurashī, 'Ali-Akbar. (1371 SH). *Qāmūs-e Qur'an*. Tehran: Dār al-Kutub al-Islāmiyyah.
- Rāghib Iṣfahānī, Ḥusein ibn Muḥammad. (1412 A.H). *Al-Mufradāt fī Ḡarīb al-Qur'an*. Dār al-'Ilm – al-Dār al-Shāmiyyah.
- Scabut, John. (2024). "Situational tools vs. personality traits: A modern critique of the Thomas-Kilmann Instrument." *Behavioral Management Journal*, 7(1), 14–29.
- Seyf 'Alī'ī, 'Ali; Sohrāb, Muḥammad. (1398 SH). "Tabayīn-e Model-e 'Idālat-e Tarmīmī dar Munāsibāt-e Qur'anī va Naqsh-e Ān dar Ḥall-e Ta'āruḍāt-e Ijtimā'ī." *Bi-annual Journal of Mudīriyat dar Islām*. 7(14), pp. 112–135.
- Suwar, Salim. (2024). "The Fitra-based framework: Global perspectives on Quranic conflict management." *International Journal of Religious Studies*, 12(2), 89–105.

- Ṭabarsī, Faḍl ibn Ḥasan. (1412 A.H). *Majma' al-Bayān fī Tafsīr al-Qur'an*. Beirut: Mu'assasat al-A'lamī li-l-Maṭbū'āt.
- Ṭabāṭabā'ī, Muḥammad Ḥusayn. (1374 SH). *Al-Mizān fī Tafsīr al-Qur'an*. Trans. Seyyed Muḥammad Bāqir Mūsavī Hamadānī. Qom: Daftar-e Intishārāt-e Islāmī.
- Thomas, Kenneth W. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Thomas, Kenneth W. (2021). "Cultural Intelligence (Cq) And Conflict Styles: The Emerging Contextual Theory." *Journal of Applied Psychology Studies*, 33(2), 45–60.
- Thomas, Kenneth W. (2024). *Tki: Fifty Years of Conflict Management Evolution*. San Francisco, CA: Academic Press.
- Thomas, Kenneth W., & Kilmann, Ralph H. (2024). "Collaborative Conflict Management in Open Systems." *Global Leadership Review*, 19(1), 5–21.

| Extended Abstract |

Designing a Qur'an-Based Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) for Social Interactions: A Critique of the Theoretical Foundations of the Thomas–Kilman Model (TKI)

Hamid Reza Imanifar

Research Objective

Conflict management is a fundamental topic in social psychology and organizational management. Despite the widespread application of the Thomas–Kilman Model (TKI), the model is primarily based on regulating behavior through two components, assertiveness and cooperativeness, and has limited capacity to account for the cognitive, ethical, and transcendent dimensions of human interactions. Accordingly, the present study aims to critique the theoretical foundations of the Thomas–Kilman Model (TKI) and design an Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) based on the epistemological system of the Holy Qur'an. The main research problem is to explain the process through which conflict can transcend the level of behavioral management and dispute resolution and become a context for relationship reform, moral development, and the enhancement of the quality of social interactions. To this end, the study seeks to demonstrate how Qur'anic teachings can provide a coherent framework for conflict management that, in addition to resolving disputes, emphasizes conflict prevention, sustainable relationship restoration, and the transcendence of the interacting parties.

Research Method

This qualitative study employed a directed content analysis approach with a deductive–inductive orientation. In the deductive stage, the conceptual framework of conflict management was explained based on the classical literature and the dimensions of assertiveness and cooperativeness. Subsequently, in the inductive stage, Qur'anic verses were analyzed using authoritative Qur'anic exegeses, including al-Mizān, Tasnīm, and Majma' al-Bayān, and the relevant themes and codes were extracted, coded, and categorized into three dimensions: cognition, emotion, and behavior. Finally, the validity of the proposed model was examined and confirmed based on the criteria of Lincoln and Guba through peer review involving specialists in Qur'anic and Ḥadīth sciences and social psychology.

Findings

The findings demonstrated that, within the Qur'anic epistemological system, conflict is not merely a behavioral phenomenon or the result of competing interests; rather, it can constitute a context for trial (ibtalā'), self-reform, and the enhancement of social relationships. Accordingly, the Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) was designed around four axes and twelve strategic levels: (1) Perception Engineering: focusing on monitoring cognitive patterns, safeguarding relational boundaries, and preventing cognitive misunderstandings; (2) Emotional Discipline: emphasizing composure, restraint of anger, steadfast endurance, and attentive listening in order to control

tension-generating emotions; (3) Relationship Restoration: through good speech, sincere counsel, gracious forgiveness, and the rebuilding of trust between the parties; and (4) Transcendent Agency: centered on benevolence, concealing faults, and responding in the best manner, with the ultimate aim of transforming a conflictual relationship into one based on affection and guardianship (wilayah). Comparative analysis demonstrated that, unlike the five styles of the Thomas–Kilmann Model (TKI), which primarily focus on selecting an appropriate strategy when conflict occurs, this model incorporates a preventive layer that addresses the conditions underlying conflict formation by reforming cognitive processes before tension-generating behaviors emerge, and then proceeds step by step toward the restoration and transcendence of relationships.

Conclusion

The findings demonstrate that the difference between the Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) and the Thomas–Kilmann Model (TKI) lies not merely in the presentation of new behavioral strategies but is rooted in their epistemological, anthropological, and teleological foundations. The Thomas–Kilmann Model (TKI) primarily conceptualizes conflict management within the framework of regulating situational behaviors and selecting an appropriate style for resolving disputes. In contrast, the Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) integrates the cognitive, emotional, behavioral, and ethical dimensions and views conflict as an opportunity for self-development, relationship reform, and human transcendence. The principal innovation of this model is the addition of a preventive layer prior to the emergence of conflict, the design of a sequential pathway from perception engineering to benevolence, and the transition from a logic focused solely on dispute resolution to a logic of growth, transcendence, and benevolence. Accordingly, the Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) provides a more comprehensive framework for conflict management than classical models, as it not only contributes to the containment and resolution of conflict but also to preventing its formation, sustainably restoring relationships, strengthening social capital, and enhancing the psychological and ethical well-being of the interacting parties. These characteristics make the Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM) a theoretical and practical basis for contextualizing conflict management in organizations and other social environments, as well as for developing management theories and models grounded in the teachings of the Holy Qur'an.

Keywords: Holy Qur'an; Conflict management; Exaltation-Oriented Conflict Management Model (ETCM); Thomas–Kilmann Model (TKI); Directed content analysis; Social psychology