



## The Phenomenography of Sectarianism's Consequences in Organizations of Public Sector

Document Type: Research –Qualitative

**Mostafa Hadavinejad**

**\*Corresponding author:** Associate Professor, Department of Management, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran. E- mail: hadavi@vru.ac.ir

**Adeleh Alkouzehi**

Msc. Department of Management, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran.  
E- mail: adeleh.alkouzehi@gmail.com

### Abstract

Diversity in the workplace provides opportunities for developing organizations. But not only is this capacity sometimes used in organizations, in some countries it also includes pests such as sectarianism in organization. The purpose of this study was to explore the lived experiences of employees from public organizations in Herat, Afghanistan –a proper context for sectarianism in a an effected counry by such a phenomenon, to gain diverse understandings about consequences of sectarianism in the organization through a phenomenography. Research participants were 24 employees from 16 mentioned organizations that were invited to the research project through typical sampling until theoretical saturation. The method of data collection was in-depth interviews. Maxqda software was used for data analysis. Based on the findings of the study, five different viewpoints toward the consequences of sectarianism in the organization were found, namely, in-parties' anti-norm actions, out-parties' frustrations and passive actions, conflicting interpersonal communication, organizational dysfunctions, and public distrust. Subsequently, based on their level of complexity, the classes were placed on a hierarchy with five levels (in-parties actions, Out-parties' actions, individual, interpersonal communication, organization, and external environment of organization) and shaped the hierarchical outcome space for different ways of perceiving the consequences of the phenomenon of sectarianism in the organization

**Keywords:** Sectarianism, Workforce Diversity, Phenomenography, Afghanistan.

**Citation:** Hadavinejad, M., & Alkouzehi, A. (2022). The Phenomenography of Sectarianism's Consequences in Organizations of Public Sector. *Public Organizations Management*, 10(4), 71-84. (In Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2022.60344.4430

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.4.4.9

Quarterly Journal of Public Organizations Management

Vol 10, No 4, (Series 40) Oct-Dec 2022, (71-85)

Received: (2021/Aug/10)

Accepted: (2022/ Aug/26)

### Copyrights

© 2022 by the authors. Lisensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## پدیدارنگاری پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان‌های بخش عمومی

نوع مقاله: پژوهشی-کیفی

مصطفی هادوی‌نژاد

\*نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ولی‌عصر، رفسنجان، ایران.

E- mail: hadavi@vru.ac.ir

عادله الکوزهی

کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه ولی‌عصر، رفسنجان، ایران.

E- mail: adeleh.alkozehe@gmail.com

### چکیده

تنوع در محیط کار، فرصت‌هایی را برای بالندگی سازمان به ارمغان می‌آورد. اما نه تنها گاه از این ظرفیت در سازمان‌ها استفاده نمی‌شود، بلکه گاه در برخی کشورها به آفتی نظیر فرقه‌گرایی در سازمان نیز دچار می‌شود. این پژوهش با هدف رسیدن به فهم‌های متکثر دربارهٔ تبعات فرقه‌گرایی در سازمان، به کاوش تجارب زیسته کارکنانی از سازمان‌های دولتی ولایت هرات افغانستان - بستری مساعد فرقه‌گرایی در کشوری مبتلا به این پدیده - با پدیدارنگاری پرداخته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش ۳۴ نفر از کارکنان ۱۶ سازمان یادشده بودند که با روش نمونه‌گیری نوعی تا رسیدن به اشباع نظری به همکاری دعوت شده بودند. روش گردآوری داده‌ها انجام مصاحبه‌های عمیق بود. برای تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. طبق یافته‌ها پنج ایستار متفاوت نسبت به پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان به دست آمدند که عبارت بودند از کنش‌های هنجارستیزانهٔ اعضای فرقه، ناکامی‌ها و کنش‌های منفعلانهٔ اعضای خارج از فرقه، ارتباطات بین فردی تعارض‌آلود، کژکارکردهای سازمانی و بی‌اعتمادی عمومی. در ادامه، طبقات براساس پیچیدگی سطح آن‌ها، روی سلسله‌مراتبی با پنج سطح کنش‌های اعضای فرقه، کنش‌های اعضای خارج از فرقه، فرد، ارتباطات بین فردی، سازمان و فراسازمان قرار گرفتند و فضای نتیجه‌ای سلسله‌مراتبی را برای شیوه‌های متفاوت ادراک از پیامدهای پدیدهٔ فرقه‌گرایی در سازمان رقم زدند.

واژه‌های کلیدی: فرقه‌گرایی، تنوع نیروی کار، پدیدارنگاری، افغانستان.

**استناد:** هادوی‌نژاد، مصطفی و الکوزهی، عادله (۱۴۰۱). پدیدارنگاری پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان‌های بخش عمومی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۴)، ۷۱-۸۴.

(DOI): 10.30473/ipom.2022.60344.4430  
(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.4.4.9

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۴، (پیاپی ۴۰)، پاییز ۱۴۰۱ (۷۱-۸۴)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۵/۱۹)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۶/۰۴)

#### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



## مقدمه

غیر از دوقلوهای همسان هیچ دو انسانی به هم شبیه نیستند. انسان‌ها متفاوت هستند و اگر از این تنوع به‌طور اثربخش در مدیریت سازمان‌ها استفاده شود، خلاق‌تر عمل خواهند کرد (کارت‌رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۲). با نظر داشتن این مهم که از منظر واقعیات حاکم بر دنیای کنونی، سازمان‌ها دست آخر براساس موفقیت و شکست‌شان ارزیابی می‌شوند (دیکسون و هارگی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۴۶)، باید به تنوع نیروی کار در سازمان‌ها به چشم فرصت نگاه کرد نه تهدید؛ آن‌گونه که در تراز جهانی، تنوع نیروی کار حتی یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (فوربس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۲).

به‌رغم جایگاه مهم تنوع در سازمان و ضرورت مدیریت آن، موانعی سد راه آن وجود دارند که یکی از آن‌ها فرقه‌گرایی<sup>۴</sup> است (گراهام، والش و مک‌کارتنی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۳۷۸). مقصود از فرقه‌گرایی در سازمان، مجموعه‌ای نظام‌مند از نگرش‌ها، اقدامات، باورها و ساختارها است که فرد براساس آن‌ها نیازهای مثبت و انسانی خود -به‌ویژه نیازهای تعلق، هویت و ابراز آزاد اختلافات- را به‌طور مخدوش در قالب الگوهای ارتباطی ویرانگر ابراز می‌دارد (لیچتی و کِلگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱: ۱۰۲). مطالعات حاکی از آن هستند که فرقه‌گرایی در سازمان کاهنده مشارکت اجتماعی و فزاینده تعارضات سازمانی است (الوخین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵: ۲۴؛ داینس<sup>۸</sup>، ۱۹۹۷: ۳)؛ اما آنچه بیش از همه موجب التفات نظر اندیشه‌وران به پدیده فرقه‌گرایی در سازمان شده است، ضرورت ارتقای فرصت‌های برابر در سازمان برای همگان به‌ویژه در سازمان‌های امروزی است؛ چرا که تبعیض ناشی از فرقه‌گرایی مانع ایجاد فرصت‌های برابر برای همگان می‌شود (فینلای<sup>۹</sup>، ۱۹۹۳: ۸۰). چنین نیست که سازمان‌ها همواره قدرت، امکانات و فرصت‌های برابری را در اختیار همگان قرار دهند و این دست‌کم با واقعیت برخی جوامع سازگاری کامل ندارد. به‌عنوان مثال، کشوری مثل ایرلند شمالی به علت تعارضات اجتماعی طولانی‌مدت و خشونت‌بار شهره شده است

(اسمیث و همیلتون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴: ۱۵). جو عدم قطعیت و بلاتکلیفی مستمر سیاسی -که میراث سالیان دراز بروز خشونت‌های دهشتناک در طول تاریخ بر سر اختلافات ارضی، مسائل قومیتی، سیاسی و مذهبی در این‌گونه جوامع بوده است- موجب نهادینگی تبعیض در آنجا شده است (دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶: ۴۶). البته ایرلند تنها مصداق نیست؛ ازجمله کشورهایی که از فرقه‌گرایی رنج می‌برد، افغانستان است (هادیان، ۱۳۸۸: ۱۳۴)؛ کشوری با تنوع بالای قومیتی و مذهبی اما مردم‌سالاری کمتر تجربه شده و نوپا که به علت چندگانگی فرقه‌ای با مشکلات عدیده‌ای دست به گریبان است (شفیعی و اقبال، ۱۳۸۹: ۲۰۳). از حیث سلامت سازمانی نیز این کشور در رتبه‌بندی بنیاد بین‌المللی صلح در سال ۲۰۱۴ در ردیف هفتم دولت‌های فاسد شناخته شد (سردارنیا و حسینی، ۱۳۹۳: ۴۹).

نظر به اینکه جستار در اندوخته‌های ذهنی کسانی که پدیده فرقه‌گرایی را در سازمان براساس تجارب عینی خود درک کرده‌اند، در کنار کاوش تجارب کشورهای مختلف مبتلا به فرقه‌گرایی می‌تواند لایه‌های عمیق‌تری از این پدیده چندلایه را کشف کند، پژوهش حاضر با کاربرد پژوهشی پدیدارنگاری<sup>۱۱</sup> به شناسایی پیامدهای مختلف فرقه‌گرایی در سازمان، برآمده از تجارب زیسته برخی از کارکنان سازمان‌های دولتی ولایت هرات افغانستان پرداخته است. پرسش اصلی پژوهش از این قرار است که «چه دریافت‌های متکثری از پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان‌های دولتی ولایت هرات افغانستان تجربه و درک شده‌اند؟». غور در یافته‌های این پژوهش می‌تواند هشدار برای سازمان‌های ایرانی در پرهیز از رگه‌هایی از فرقه‌گرایی در سازمان‌های دولتی باشد.

## مبانی نظری

## فرقه‌گرایی در سازمان

فرقه‌گرایی یکی از مصادیق بارز و مفرط تعارضات رابطه‌ای یا عاطفی<sup>۱۲</sup> است که ظرفیت بالایی در آسیب‌رسانی به سازمان دارد (دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶: ۴۶). ازجمله، فرقه‌گرایی را می‌توان یکی از آفات توجه به تنوع در سازمان دانست. تنوع در محل کار بر مجموعه‌ای از تفاوت‌های فردی، گروهی و فرهنگی دلالت دارند که وارد سازمان می‌شوند و نشان‌دهنده

1. Cartwright
2. Dickson & Hargie
3. Forbes
4. Sectarianism
5. Graham, Walsh & McCartney
6. Liechty & Clegg
7. Al Wekhian
8. Dynes
9. Finlay

10. Smyth &amp; Hamilton

11. Phenomenography

12. Relational or Affective Conflicts

رابین و ویلیس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۲: ۵۷۵). تعصبات می‌تواند ولو ناخواسته روی تصمیمات افراد اثر بگذارند و در نتیجه باعث ایجاد تبعیض غیرعادلانه، بدون قصد و غرض و ناخواسته شوند (دویدو، گائرتنر، کاواکامی و هودسون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۲: ۸۸). بر همین اساس، طبق نظر بعضی اندیشه‌وران، فرقه‌گرایی جریانی سیال و شکل‌گرفته از بستر متغیر تاریخی و اجتماعی است و لذا نمی‌توان آن را ویژگی برآمده از تعمد دانست. از این‌رو، چه‌بسا اقداماتی فرقه‌گرایانه تلقی شوند که عمدی یا از قبل پیش‌بینی‌شده نبوده‌اند، ولی سبب بروز اختلافاتی دائمی و شکاف‌هایی ویرانگر شده‌اند (دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶: ۴۷).

موضوع فرقه‌گرایی گاه مذهب است (لیچتی و کلگ، ۲۰۰۱: ۱۰۲)؛ هرچند که برخی، خاستگاه اختلافات مذهبی را تفاوت‌های فرهنگی می‌دانند و فرقه‌گرایی مذهبی را به فرقه‌گرایی قومی فرو می‌کاهند (مک‌وی<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۵: ۶۲۱). همچنین، فرقه‌گرایی می‌تواند بنا به علل دیگری مانند دست‌کاری ایدئولوژیکی کارفرمایان در افراد و گروه‌های کاری، به خطر افتادن موقعیت ممتاز برخی از گروه‌ها، رقابت بر سر مشاغل و یا سوءظن شدید و هم‌سبزی میان بعضی گروه‌های سازمان، تحت تأثیر تنش‌های اجتماعی و بین گروهی حادث شود (فینلای، ۱۹۹۳: ۸۵). افزون بر این، گاه فرقه‌گرایی در سطح سازمان بروز می‌یابد؛ مانند تبعیض در استخدام و به‌کارگیری نیروها متأثر از گرایش‌های قومی، مذهبی؛ گاه نیز به علت تفاوت میان نظام نگرش‌ها و باورهای افراد پدید می‌آید؛ در پاره‌ای موارد هم می‌توان آن را در کنش‌های افراد از قبیل تبعیض شخصی، تهدید، ارباب، تجاوز و خشونت جست‌وجو کرد (برور، ۱۹۹۲: ۳۵۲).

### کژکارکردهای فرقه‌گرایی در سازمان

اگرچه تنوع شمشیری دو لبه است که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت ایجاد می‌کند و گرنه چه‌بسا اعضای گروه ناراضی شوند و نیل به اهداف سازمانی و گروهی از بین برود (راموس، هیوستون، بارتو و برانسون<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۶: ۷۹۳)، هیچ‌گاه این احتمال باعث تجویز فرقه‌گرایی در سازمان نشده است؛ چرا که نگاه تبعیض‌آلود برآمده از فرقه‌گرایی می‌تواند موجب گرایش غیرکارکردی به تجانس شود. این در حالی است

گوناگونی هویت‌های اجتماعی و فرهنگی اعضای سازمان است (پاتریک و کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱)؛ تنوع در محیط کار، فرصت‌های منحصربه‌فردی برای افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد (بوند و هاینس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱۶۸). البته، سازمان‌هایی می‌توانند از مزایای کامل تنوع استفاده کنند که به اهمیت اندیشه‌های جدید ارج بنهند و برای تغییر نظام‌های بر این اساس منعطف باشند. در واقع، این بر عهده مدیریت سازمان‌هاست تا از تنوع نیروی کار در راستای نیل به راهبردهای سازمان استفاده کنند (کنراد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۶۴).

در برخی کشورها و سازمان‌های آن‌ها تنوع نهادینه شده است (دی‌نتو و سوها<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹: ۵۳۰). در فرهنگ سازمانی این کشورها تنوع یک ارزش شناخته می‌شود و در آن‌ها از کسی خواسته نمی‌شود که در محیط کار از هویت خود بگذرد (کنراد، ۲۰۰۶: ۱۸۰). در مقابل، در برخی کشورها و سازمان‌ها، طبق پیش‌فرضی فرهنگی، آنچه بیش از تنوع پاس داشته می‌شود، تجانس<sup>۵</sup> است (شاین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴: ۲۱۸). مراد از تجانس، هم‌گونی افراد براساس برخی وجوه تشابه مانند شباهت‌های بوم‌شناختی (جنسیت، قومیت، ملیت، دین و مانند آن‌ها) است. حد افراطی این تجانس، در قالب فرقه‌گرایی ظهور می‌یابد.

براساس نظریه‌های هویت اجتماعی<sup>۷</sup> (برور<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱) و دسته‌بندی خویشتن<sup>۹</sup> (پائولینی، هیوستون، کایرنز و وسی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴)، گاه ادراکات کلیشه‌ای<sup>۱۱</sup> بر انسان حاکم می‌شوند (ماکرائه و بوندن‌هاوزن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۰: ۱۱۱) که در نتیجه آن‌ها، افراد معمولاً بر جنبه‌های مثبت گروه خود تأکید و جنبه‌های منفی گروه‌های مخالف را مهم‌تر می‌کنند. از این‌رو، درباره گروه‌ها و کسانی که موجب مخدوش شدن عزت نفس‌شان می‌شوند، از کلیشه‌های منفی استفاده می‌کنند (سینکلیر و کوندا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۰: ۱۳۲۹). بنابراین، کلیشه‌ها دارای این ظرفیت هستند که مبنایی برای تعصب و تبعیض واقع شوند (هیوستون،

1. Patrick & Kumar
2. Bond & Haynes
3. Konrad
4. D'Netto & Sohal
5. Homogeneity
6. Schein
7. Social Identity
8. Brewer
9. Self-Categorization
10. Paolini, Hewstone, Cairns & Voci
11. Stereotype
12. Macrae & Bodenhausen
13. Sinclair & Kunda

14. Hewstone, Rubin & Willis
15. Dovidio, Gaertner, Kawakami & Hodson
16. McVeigh
17. Ramos, Hewstone, Barreto & Branscombe

دنبال دارد (گکیل و تیکیسی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶: ۱۲۳). در ادامه، جدول ۱ پیامدهای کژکارکردی فرقه‌گرایی را در سازمان نشان می‌دهد.

**جدول ۱. کژکارکردهای فرقه‌گرایی در سازمان**

**Table 1. Disfunctions of Sectarianism in Organization**

| کژکارکردها                      | مآخذ                           |
|---------------------------------|--------------------------------|
| کاهش عملکرد سازمان              | ازگن و همکاران، ۲۰۱۷           |
| کاهش مساوات                     | فینلای، ۱۹۹۳                   |
| کاهش سلامت اجتماعی              | گراهام و همکاران، ۲۰۱۲         |
| افزایش تعارض سازمانی            | الوخین، ۲۰۱۵                   |
| کاهش مشارکت اجتماعی             | داینس، ۱۹۹۷                    |
| کاهش مردم‌سالاری سازمانی        | باچر و کلارک، ۲۰۰۲؛ پاوش، ۲۰۱۴ |
| افزایش رفتارهای سیاسی در سازمان | داوس و فولر، ۲۰۰۹              |
| کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی   | گکیل و تیکیسی، ۲۰۱۶            |

### پیشینه پژوهش

فرقه‌گرایی در سازمان موضوع انجام برخی مطالعات میدانی بوده که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود:

داینس (۱۹۵۷) از خلال انجام پژوهشی پیمایشی به شناسایی پیامدهای ترجیح فرقه‌گرایی اعضای کلیساهای پروتستان در مشارکت اجتماعی ایشان پرداخت و دریافت که حضور افراد واجد ترجیحات کمتر فرقه‌گرایانه در کلیسا کمتر از بقیه است و افراد واجد گرایش‌های بیشتر فرقه‌گرایانه با سازمان‌های کمتری خارج از گروه مذهبی خود ارتباط دارند.

فینلای (۱۹۹۳) در مطالعه‌ای ضمن طرح چهار نظریه اصلی نهفته در ادبیات فرقه‌گرایی (دست‌کاری اعتقادی توسط کارکنان، تخصصی شدن بازار کار، ادراک کارکنان از تهدید جایگاه ویژه آن‌ها، و رقابت بر سر شغل به‌عنوان منبعی کمیاب)، به آزمون آن‌ها در ارتباط با الگوی تعارض فرقه‌گرایانه نزد کارکنان کاتولیک و پروتستان مذهب صنعت تولید پیراهن در ایرلند شمالی پرداخت و دریافت هیچ‌یک از این نظریات درباره مورد مطالعه یاد شده صادق نیستند.

که تبعیض در قبال گروه‌های اقلیت، گاه پیامد تنوع فرهنگی کارکنان است که به‌نوبه خود موجب کاهش عملکرد سازمان می‌شود (ازگن، نیجکام و پوت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲).

همچنین، فرقه‌گرایی مانع ایجاد فرصت‌های برابر برای همگان می‌شود (فینلای، ۱۹۹۳: ۸۰). از نقش تخریب‌گر فرقه‌گرایی در سلامت جامعه انسانی نیز نمی‌توان چشم پوشید (گراهام، والش و مک‌کارتنی، ۲۰۱۲: ۳۷۸). فرقه‌گرایی می‌تواند به افزایش تعارض سازمانی و کاهش مشارکت اجتماعی منجر شود. با این توضیح که تفاوت‌های فرهنگی بین کارکنان اگر به‌خوبی مدیریت نشوند، می‌تواند باعث تعارض در محل کار شود (الوخین، ۲۰۱۵: ۲۴)، زیرا تعارض سازمانی زمانی رخ می‌دهد که فرد متوجه تفاوت‌های خود با دیگران می‌شود (استارکز، ۲۰۰۶). همچنین، اعضای فرقه‌ها معمولاً خود را در حصار گروه‌های خودی محدود و در نتیجه از جوشش با دیگران پرهیز می‌کنند (داینس، ۱۹۹۷: ۳). به‌علاوه، این پدیده با «مردم‌سالاری سازمانی»<sup>۲</sup> نیز هم‌خوانی ندارد، زیرا فرقه‌ها منافع گروهی خود را بر منافع سازمان ترجیح می‌دهند و اصولاً استفاده از قدرت برای افزایش منافع حامیان متعصب ظرفیتی برای سوءاستفاده محسوب می‌شود؛ در چنین وضعیتی نمی‌توان انتظار داشت که اعضای فرقه به توازی سازمانی<sup>۳</sup> و تسهیم قدرت میان افراد و گروه‌های متنوع سازمان تن دهند (باچر و کلارک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۴۰). این در حالی است که مقصود از مردم‌سالاری سازمانی، مشارکت همه اعضا در فرایندهای اداری و قابل اجرا در سازمان است (هریسون و فریمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴: ۴۹). وانگهی، اصولاً وابستگی متعصبانه رفتاری سیاسی محسوب می‌شود (داوس و فولر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹: ۱۱۵۷) و رفتارهای سیاسی در سازمان جنبه‌های غیرکارکردی دارند (لندلس و آلبرچت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۳۵۷). ضمن اینکه معمولاً فرقه‌ها حق استقلال، آزادی، اعتراض و مشارکت را -که از ارکان مردم‌سالاری سازمانی هستند- برای دیگران قائل نیستند (پاوش<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴: ۲). مطالعات نشان داده‌اند که وقتی اعضای سازمان دارای ادراک پایینی نسبت به مردم‌سالاری سازمانی هستند، پیامدهایی کژکارکردی مانند کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی به

1. Ozgen, Nijkamp & Poot
2. Organizational Democracy
3. Organizational Parallel
4. Butcher & Clarke
5. Harrison & Freeman
6. Dawes & Fowler
7. Landells & Albrecht
8. Pausch

## جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های تجربی درباره فرقه‌گرایی در سازمان

Table 2. Literature of Experimental Reserchs about Sectarianism in Organization

| عنوان                                                           | روش                                                                                    | یافته                                                                                                                                                   | مأخذ                 |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| پیامدهای فرقه‌گرایی برای مشارکت اجتماعی                         | پیمایش روی اعضای کلیساهای پروتستان                                                     | کمتر بودن حضور افراد دارای ترجیحات کمتر فرقه‌گرایانه در کلیسا؛ ارتباط کمتر افراد واجد گرایش‌های بیشتر فرقه‌گرایانه با سازمان‌های خارج از گروه مذهبی خود | داینس، ۱۹۵۷          |
| فرقه‌گرایی در سازمان: مورد صنعت پیراهن دری طی سال‌های ۱۸۶۸-۱۸۶۸ | پیمایش روی کارکنان کاتولیک و پروتستان مذهب صنعت تولید پیراهن در ایرلند شمالی           | صدق نکردن هیچ‌یک از چهار نظریه اصلی نهفته در ادبیات فرقه‌گرایی در مورد مطالعه                                                                           | فینلای، ۱۹۹۳         |
| فرقه‌گرایی در سازمان‌های ایرلند شمالی                           | مطالعه‌ای کیفی از رهگذر مصاحبه با مدیران و کارکنان واحد بازرگانی ۴ سازمان ایرلند شمالی | کاهش فرقه‌گرایی با رسمی‌سازی سازمانی، ارتقای هویت درون‌گروهی نیروی کار و رویه‌های غیررسمی برای مدیریت تفاوت‌ها                                          | دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶ |
| فرقه‌گرایی در سازمان در گیلگیت                                  | مطالعه‌ای کیفی از رهگذر مصاحبه با کارکنان شاغل در بخش دولتی منطقه گیلگیت کشمیر         | ایجاد مشکلات برای حکمرانی و اداره استان مورد مطالعه به علت فرقه‌گرایی در نهادهای عمومی                                                                  | الا و علی، ۲۰۱۹      |

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در پی یابش پاسخ این پرسش سامان یافته است که «چه دریافت‌های متکثری از پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان‌های دولتی ولایت هرات افغانستان تجربه و درک شده‌اند؟». بر همین پایه، راهبرد این پژوهش کاربردی، پدیدارنگاری بود تا تکرر موجود در چگونگی نگرستن و ایستارهای مختلف افراد را در قبال پدیده مورد مطالعه به وصف کشد (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۸۹: ۱۷۵). مشارکت‌کنندگان پژوهش ۲۴ نفر از کارکنان ۱۶ سازمان دولتی ولایت هرات افغانستان (۹ زن و ۱۵ مرد) بودند که نظر به تجارب زیسته‌شان درباره فرقه‌گرایی در سازمان، مبتنی بر روش نمونه‌گیری نوعی<sup>۲</sup>، به مشارکت در پژوهش و انجام مصاحبه‌های عمیق دعوت شدند. این روش، یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند است که در آن اعضای نمونه با پدیده مورد مطالعه آشنا هستند و ای‌بسا خود آن را تجربه کرده‌اند (کرسول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۲۰۸). اعضای نمونه همگی خارج از فرقه بودند و تجارب خود را درباره این پدیده در میان می‌گذاشتند. متناسب با پرسش اصلی

دیکسون و هارگی (۲۰۰۶) در پژوهشی کیفی، ضمن انجام مصاحبه‌هایی عمیق در قالب گروه کانونی با مدیران و کارکنان واحد بازرگانی چهار سازمان ایرلندی شمالی که با هدف تجربه کاوی ایشان درباره فرقه‌گرایی در سازمان انجام شد، دریافتند که می‌توان برای کاهش این پدیده از رسمی‌سازی سازمانی، ارتقای هویت درون‌گروهی نیروی کار و رویه‌های غیررسمی برای مدیریت تفاوت‌ها استفاده نمود.

الا و علی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی برای کشف و تعیین دامنه و ماهیت فرقه‌گرایی در یکی از استان‌های کشمیر - که طی دو دهه گذشته درگیری‌های شدید فرقه‌ای مذهبی را تجربه کرده و صدها کشته داشته است - با استفاده از چارچوب نظریه سازمانی با تمرکز ویژه بر مفهوم سازمان‌های غیررسمی، به ارائه شواهد تجربی از وجود و تجلی فرقه‌گرایی در سازمان‌های دولتی قلمرو مکانی خود پرداختند. آن‌ها از خلال تحلیل مصاحبه‌های پژوهش خود دریافتند که فرقه‌گرایی در نهادهای عمومی مشکلاتی را برای حکمرانی و اداره استان ایجاد کرده است.

2. Typical Sampling  
3. Creswell

1. Ullah & Ali

نتیجه روابط متقابل بین آن‌ها را ارائه می‌دهد. فضای نتیجه می‌تواند به شکل‌های متفاوتی ارائه شود، به‌طوری که نشان‌دهنده دیدگاه‌های تاریخی به پدیده یا نشان‌دهنده سلسله‌مراتبی از دیدگاه‌های متنوع باشد که به ترتیب پیچیدگی آن‌ها افزایش می‌یابد (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۸۹: ۲۲۳-۲۱۳).

سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها و تطبیق با ادبیات پژوهش، قابلیت انتقال و تأیید پژوهش رعایت شوند. منظور از قابلیت انتقال، میزان تعمیم‌پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر و مراد از قابلیت تأیید، میزان درک‌پذیری مشابه پدیده برای دیگر پژوهشگران است (لینکلن و گوبا<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵: ۲۸۹). برای حصول اطمینان از قابلیت اعتماد پژوهش نیز از پیشنهاد‌های مشارکت‌کنندگان در تحلیل داده‌ها و ابراز نظر درباره گزارش نهایی پژوهش استفاده شد. همچنین، جمعی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی مدیریت به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها پرداختند. شایان ذکر است که مقصود از قابلیت اعتماد، دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش است (کرسول و میلر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰: ۱۲۸).

### یافته‌ها

در این پژوهش بر پایه تحلیل مصاحبه‌ها، پنج طبقه وصفی (ایستار) نسبت به پیامدهای پدیده فرقه‌گرایی در سازمان به دست آمد: کنش‌های هنجارستیزانه اعضای فرقه، ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه، کنش‌های منفعلانه اعضای خارج از فرقه، ارتباطات بین فردی تعارض‌آلود، کژکارکردهای سازمانی، و بی‌اعتمادی عمومی.

براساس طبقه وصفی کنش‌های هنجارستیزانه اعضای فرقه، پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان عبارت‌اند از "کنش‌های فعال هنجارستیزانه اعضای فرقه در قالب قانون‌شکنی و بی‌اعتنایی به سلسله‌مراتب در سازمان". در این طبقه، مرز ادراکی در سطح کنش‌های فردی اعضای فرقه قرار دارد؛ به عبارت دیگر، فرد در این سطح به ادراک پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان می‌رسد و از آن فراتر نمی‌رود.

همان‌طور که از شکل ۱ برمی‌آید، در این طبقه، افق بیرونی "کنش‌های اعضای فرقه" و افق درونی "رفتارهای

پروتوکل (طبق تجاربی که دارید، پیامدهای فرقه‌گرایی در این سازمان چه بوده است؟)، مصاحبه‌های عمیق بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. گاه مصاحبه‌ها به‌منظور به اشتراک‌گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار می‌شدند. نمونه‌گیری و انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

برای تحلیل داده‌ها، ابتدا تمامی مصاحبه‌ها مکتوب و با کدگذاری نظری پردازش شدند تا طبقات وصفی (نشان‌گر یک مفهوم از مفاهیم افراد مورد مطالعه، نسبت به پدیده مورد مطالعه) به دست آیند. روش تحلیل داده‌ها به صورت تکراری بود تا طبقات وصفی بیشترین تطابق را با اطلاعات حاصل از دل مصاحبه‌ها داشته باشند. در پایان، طبقات وصفی در چهارچوب وسیع‌تری (فضای نتیجه<sup>۱</sup>) ادغام شدند. در هر بار تحلیل، بر مبنای مصاحبه‌های تحلیل شده به کمک نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۲</sup>، طبقات وصفی طراحی شدند و سپس به بررسی جامع و مانع بودن آن با توجه به زمینه‌ها و کدهای تعریف شده در تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته شد. هریک از طبقات وصفی از دو عنصر تشکیل شده‌اند: عنصر ارجاعی<sup>۳</sup> که در آن معنای طبقه ارائه و عنصر ساختاری<sup>۴</sup> که در آن ساختار دریافت موردنظر تصریح می‌شود. در قسمت عنصر ساختاری هریک از طبقات وصفی مطابق افق بیرونی<sup>۵</sup>، وجه ثابت افق درونی<sup>۶</sup> و ابعاد متغیر افق درونی ارائه شده‌اند؛ افق بیرونی نشان‌دهنده بخشی از جهان است که مشارکت‌کنندگان ورای آن را نمی‌بینند (مرز ادراکی). افق درونی کانون توجه مشارکت‌کنندگان را نشان می‌دهد. وجه ثابت افق درونی هر طبقه در هر زیرطبقه (خرده مفاهیم) ممکن، پایدار باقی می‌ماند و به این ترتیب، عنصر محوری تعیین شیوه خاص ادراک است. وجوه متغیر در هر شیوه بین زیرطبقه‌ها متفاوت هستند و آن‌ها را از هم متمایز می‌سازند؛ لذا هر طبقه شامل یک نمودار است که عنصر ساختاری را نشان می‌دهد و عنوان هر طبقه نیز نشان‌دهنده عنصر ارجاعی است. در هر نمودار افق بیرونی و افق درونی که شامل وجوه ثابت و متغیر است، تفکیک شده‌اند. در حالی که طبقات وصفی شیوه‌های متفاوت نگریستن در میان مشارکت‌کنندگان را ارائه می‌دهند، فضای

1. Outcome Space
2. Maxqda
3. Referential Component
4. Structural Component
5. External Horizon
6. Internal Horizon

7. Lincoln & Guba

8. Miller

در رابطه با این مفهوم، وفق سه عنصر متغیر مزبور توجه فرمایید:

«... باعث تضعیف روحیه و ناامیدی از آینده می‌شود»؛ «کارمندان پایین‌رتبه [خارج از فرقه] از خودشان صلاحیت نشان می‌دهند، ولی اوامر بالا [فرادستان] آن‌ها را نادیده می‌گیرند و تمام خلاقیت‌شان را زیر پا له می‌کنند ... [با این وضع] انگیزه‌ها از بین خواهد رفت و کارکنان از کار کردن و آینده دل‌سرد می‌شوند»؛ «این پدیده باعث از بین رفتن استعدادها می‌شود».

مطابق طبقه وصفی کنش‌های منفعلانه اعضای خارج از فرقه، پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان عبارت‌اند از "برون‌ریخت رفتاری ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه در سازمان". به‌زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، در این سطح، پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان ریشه در ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه در سازمان دارند و در قالب کنش‌های منفعلانه انقیاد در برابر فرقه‌گرایان، کاهش مشارکت، خلوت‌گزینی و اهمال‌کاری ایشان ظهور می‌یابد. همان‌طور که شکل ۱ نشان می‌دهد، در این طبقه افق بیرونی "کنش‌های اعضای خارج از فرقه" و افق درونی "رفتارهای منفعلانه"، شامل چهار عنصر متغیر "انقیاد در برابر فرقه‌گرایان"، "کاهش مشارکت"، "خلوت‌گزینی" و "اهمال‌کاری" است. به مصادیقی از مصاحبه‌های انجام شده در رابطه با این ایستار، وفق ۴ عنصر متغیر یاد شده توجه کنید:

«... [فرقه‌گرایی در سازمان] باعث از بین رفتن روحیه مشارکتی می‌شود»؛ «... عدم همکاری افراد در سازمان را به همراه دارد»؛ «یکی از پیامدهای این پدیده گوشه‌گیری و دوری کارکنان از همکاران‌شان است»؛ «... باعث اهمال‌کاری در انجام دادن وظایف محول‌شده به آن‌ها می‌شود»؛ «... دست از رقابت کشیدم [و در مقابل اعضای فرقه تسلیم شدم]».

براساس ایستار ارتباطات بین فردی تعارض‌آلود، پیامد فرقه‌گرایی در سازمان عبارت است از "تعارضات حاکم ضمن ارتباطات بین فردی اعضای سازمان، با تأکید بر تعارض بین اعضای فرقه و خارج از آن". در این طبقه، مرز ادراکی در سطح ارتباطات بین فردی قرار دارد. بنابراین، براساس شکل ۱، در این طبقه افق بیرونی "ارتباطات بین فردی" و افق درونی "تعارض" است. به‌عنوان مصادیقی روشن در این ارتباط یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش به‌تصریح چنین ادعان می‌نمود که «فرقه‌گرایی در سازمان باعث ایجاد تنش و

هنجارستیزانه"، شامل دو عنصر متغیر "قانون‌ستیزی" و "بی‌اعتنایی به سلسله‌مراتب سازمانی" است. به‌واسطه وجود هر یک از عناصر متغیر افق درونی، یک خرده‌مفهوم قابل‌شناسایی و تعریف است. به مصادیقی منتخب از مصاحبه‌های انجام شده با مشارکت‌کنندگان پژوهش در رابطه با این مفهوم، وفق دو خرده‌مفهوم یاد شده توجه کنید:

«انگار سلسله‌مراتب در سازمان وجود ندارد»؛ «بعضی کارکنان به علت فرقه‌گرایی نمی‌خواهند تمام قوانین را بپذیرند»؛ «فرقه‌گرایی باعث می‌شود تا اعضای فرقه دست به هر کاری که دل‌شان می‌خواهد بزنند و کسی هم از آن‌ها جوابی نخواهد»؛ «... [اعضای فرقه] سلسله‌مراتب را رعایت نمی‌کنند ... مثلاً یک نفر نظر به نفوذی که داشت، برای کسی که مافوق او هم بود، حتی گزارش‌دهی هم نداشت».

طبق ایستار ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه، پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان عبارت‌اند از "ناکامی‌های تجربه و دریافت شده نزد اعضای خارج از فرقه". در این طبقه نیز، مرز ادراکی در سطح فردی قرار دارد و فرد در این سطح، به ادراک پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان می‌رسد. طبق مصاحبه‌ها، در این سطح، پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان ناظر به محرومیت اعضای خارج از فرقه از برخی مزایا، برآورده نشدن پاره‌ای انتظارات آن‌ها و بی‌استفاده ماندن برخی استعدادهای ایشان در سازمان است.

مطابق شکل ۱، در این طبقه افق بیرونی "فرد" و افق درونی "ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه"، شامل سه عنصر متغیر "محرومیت از مزایا"، "برآورده نشدن انتظارات" و "بی‌استفاده ماندن استعدادها" است. به‌واسطه وجود هر یک از عناصر متغیر افق درونی، یک خرده‌مفهوم قابل‌شناسایی و تعریف است. در خرده‌مفهوم نخست، مطابق با عنصر متغیر محرومیت از مزایا، پیامد فرقه‌گرایی در سازمان عبارت است از ناکامی عضو خارج از فرقه در دریافت برخی مزایایی که تنها شامل حال اعضای فرقه می‌شوند. در خرده‌مفهوم دوم، مطابق با عنصر متغیر برآورده نشدن انتظارات، پیامد فرقه‌گرایی در سازمان عبارت است از ناکامی عضو خارج از فرقه در اجابت پاره‌ای انتظارات از عضویت در سازمان به امید برآورده شدن نیازهای فرد. در خرده‌مفهوم سوم، طبق عنصر متغیر بی‌استفاده ماندن استعدادها، پیامد فرقه‌گرایی در سازمان عبارت است از عدم ایجاد زمینه مساعد برای عضو خارج از فرقه در بهره‌گیری از برخی استعدادهایش در سازمان در مسیر تحقق اهداف سازمانی. به مصادیقی از مصاحبه‌های انجام‌شده



عقد‌های شدن افراد در قبال همدیگر است؛ «... باعث دور شدن افراد از هم می‌شود؛ «... دیگر روابط میان کارکنان صمیمی نخواهد بود».

خرده‌مفهوم ۷: «فرقه‌گرایی باعث از بین رفتن وحدت میان کارکنان و عدم اتفاق بین آن‌ها می‌شود؛ «... باعث افزایش تفرقه و چنددستگی بین افراد می‌شود؛ «... باعث تکه‌تکه شدن یا شاخه‌شاخه شدن کارکنان می‌شود؛ «... باعث بی‌اتفاقی می‌شود».

طبق ایستار بی‌اعتمادی عمومی، پیامد فرقه‌گرایی در سازمان عبارت است از "فروکاست اعتماد عمومی نسبت به سازمان به‌عنوان نماینده دولت". در این طبقه، مرز ادراکی در سطح فراسازمانی قرار دارد. براساس شکل ۱، در این طبقه افق بیرونی "فراسازمان" و افق درونی "بی‌اعتمادی عمومی" است. براساس این ایستار، فرقه‌گرایی در سازمان موجب می‌شود تا به تعبیر یکی از مصاحبه‌شوندگان، رفته‌رفته «مردم باورشان را به نظام [دولتی حاکم] از دست بدهند».

در این مطالعه، شش سطح پیچیدگی برای طبقات وصفی پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان قابلیت تمیز دادن و مرتب کردن دارند که به ترتیب پیچیدگی عبارت‌اند از: الف) کنش‌های اعضای فرقه: در این سطح، پیامدها به دو رفتار هنجارستیزانه اعضای فرقه (قانون‌شکنی و بی‌اعتنایی به سلسله‌مراتب سازمانی) فروکاسته شده‌اند.

ب) کنش‌های اعضای خارج از فرقه: در این سطح، پیامدها به صورت رفتارهای منفعلانه اعضای خارج از فرقه (انقیاد در برابر فرقه‌گرایان، کاهش مشارکت، خلوت‌گزینی و اهمال‌کاری) درک می‌شوند.

ج) فرد: در این سطح، پیامدها ناظر به ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه، شامل محرومیت از مزایا، برآورده نشدن انتظارات و بی‌استفاده ماندن استعدادها فهم شده‌اند.

د) ارتباطات بین فردی: در این سطح، پیامد فرقه‌گرایی در سازمان به تعارض محمول در ارتباطات بین فردی در سازمان تقلیل داده شده است.

ه) سازمان: در این سطح، دریافت از پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان به کژکارکردهایی سازمانی شامل فساد سازمانی، بی‌عدالتی، بی‌نظمی سازمانی، کاهش وجهه سازمان، تفرقه سازمانی، کاهش صمیمیت سازمانی و کاهش بهره‌وری محدود شده است.

اختلافات بین کارکنان شده ... و روابط بین افراد به چالش کشیده شده و تنازعات به وجود آمده [است].

مطابق طبقه وصفی کژکارکردهای سازمانی، پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان عبارت‌اند از "مجموعه‌ای از رفتارهای کژکارکردی سازمانی". در این طبقه مرز ادراکی در سطح سازمان قرار دارد. بر پایه شکل ۱، در این طبقه افق بیرونی "سازمان" و افق درونی "کژکارکردهای سازمانی"، شامل عناصر هفت‌گانه متغیر "فساد سازمانی" (خرده مفهوم ۱)، "بی‌عدالتی" (خرده مفهوم ۲)، "کاهش بهره‌وری" (خرده مفهوم ۳)، "کاهش وجهه سازمانی" (خرده مفهوم ۴)، "بی‌نظمی (آنومی) سازمانی" (خرده مفهوم ۵)، "کاهش صمیمیت سازمانی" (خرده مفهوم ۶) و "تفرقه سازمانی" (خرده مفهوم ۷) است. به شواهدی از مصاحبه‌های انجام شده در رابطه با این ایستار، وفق خرده‌مفهوم‌های یاد شده توجه کنید:

خرده‌مفهوم ۱: «فرقه‌گرایی در سازمان باعث از بین رفتن تشکیلات ساختاری در نظام اداری می‌شود و زمینه فساد را فراهم می‌کند».

خرده‌مفهوم ۲: «... دستمزدهای آن‌ها (اعضای فرقه حاکم) از بقیه بیشتر است؛ «[با وجود فرقه‌گرایی در سازمان] دیگر عدالتی وجود ندارد».

خرده‌مفهوم ۳: «[به علت فرقه‌گرایی در سازمان] زمان زیادی صرف مسائل بیهوده می‌شود؛ «موفقیت و رشد را از هر دو طرف [سازمان و افراد خارج از فرقه] می‌گیرد و عقب‌ماندگی را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورد؛ «... باعث انحلال، تجزیه و تخریب، نرسیدن به پلان‌ها و اهداف مطلوب از قبل تعیین‌شده می‌شود؛ «افرادی که تجربه کاری ندارند، شایستگی از خودشان نشان نداده‌اند و به حیث مدیر یا کارمند در سازمان مشغول به کار شده‌اند ... کار سازمان را مختل می‌کنند».

خرده‌مفهوم ۴: «این [رفتارهای فرقه‌گرایانه] باعث بدنامی [سازمان] می‌شود».

خرده‌مفهوم ۵: «عدم رعایت سلسله‌مراتب و از بین رفتن تشکیلات اداری باعث بر هم خوردن نظم عمومی اداره می‌شود ... باعث عدم انضباط و دیسپلین در اداره می‌شود؛ کارها نامنظم پیش می‌روند و باعث هرج و مرج در سازمان می‌شود».

خرده‌مفهوم ۶: «... باعث کینه‌دوزی بین افراد می‌شود؛ «یکی از پیامدهایی که این پدیده می‌تواند داشته باشد،

و) فراسازمان: در این سطح، ادراک از پیامد فرقه‌گرایی در سازمان روی در فراسوی مرزهای سازمان و به طور مشخص، بی‌اعتمادی عمومی دارد.

برای تشکیل فضای نتیجه از روش سلسله‌مراتبی استفاده کردیم. جدول ۳ فضای نتیجه و شکل ۱ نمود ترسیمی آن را نمایش داده است.

**جدول ۳.** فضای نتیجه برای شیوه‌های متفاوت ادراک پیامدهای پدیده فرقه‌گرایی در سازمان

**Table 3.** The Outcome Space for Different Ways of Understanding the Consequences of Sectarianism in Organization

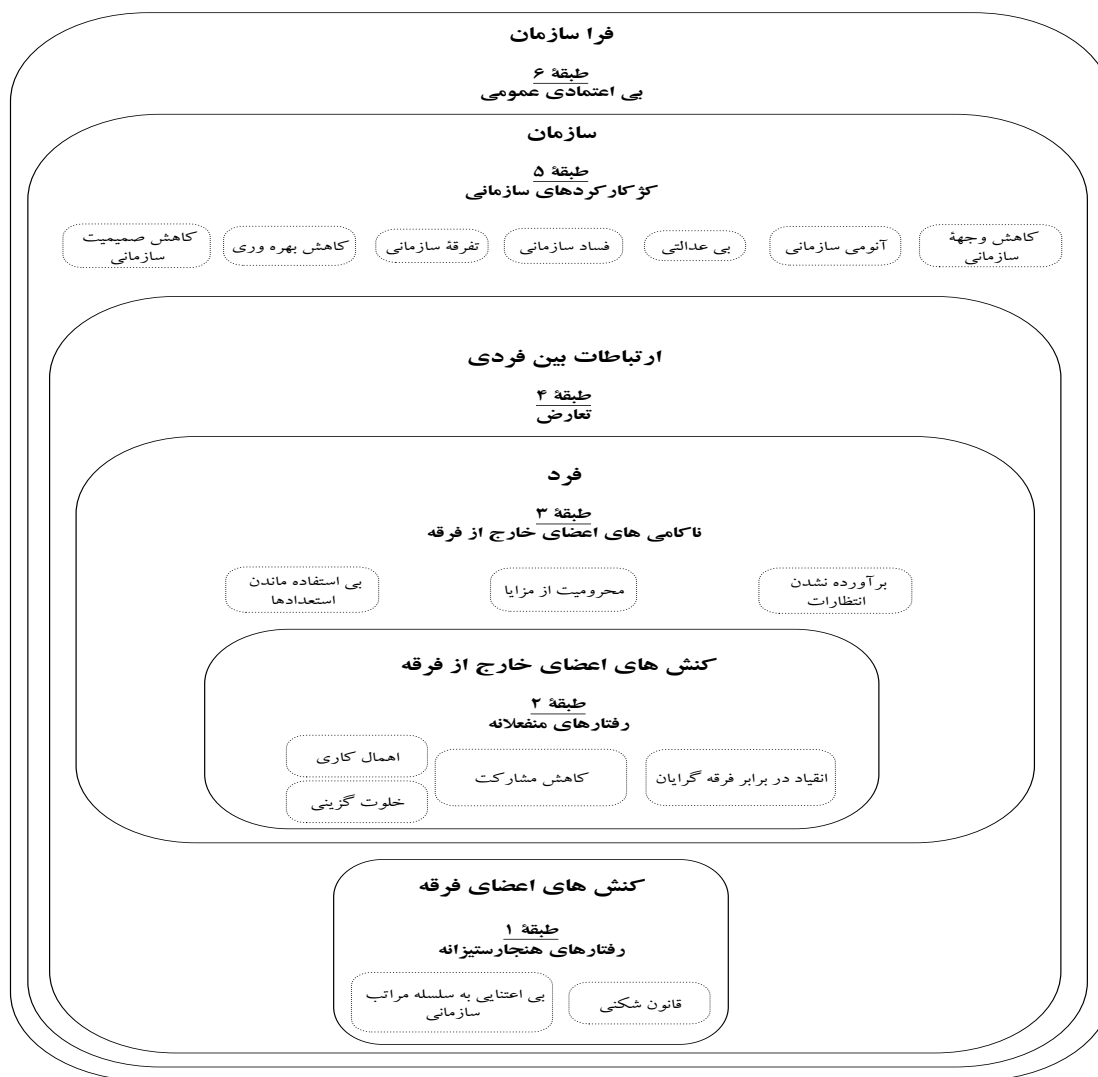
| افق بیرونی                 | افق درونی، عنصر ثابت          | افق درونی، عنصر متغیر                                                                                         |
|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کنش‌های اعضای فرقه         | رفتارهای هنجارستیزانه         | قانون‌شکنی، بی‌اعتنایی به سلسله‌مراتب سازمانی                                                                 |
| کنش‌های اعضای خارج از فرقه | رفتارهای منفعلانه             | انقیاد در برابر فرقه‌گرایان، کاهش مشارکت، خلوت‌گزینی، اهمال کاری                                              |
| فرد                        | ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه | محرومیت از مزایا، برآورده نشدن انتظارات، بی‌استفاده ماندن استعدادها                                           |
| ارتباطات بین فردی          | تعارض                         | تعارض                                                                                                         |
| سازمان                     | کژکارکردهای سازمانی           | فساد سازمانی، بی‌عدالتی، بی‌نظمی سازمانی، کاهش وجهه سازمان، تفرقه سازمانی، کاهش صمیمیت سازمانی، کاهش بهره‌وری |
| فراسازمان                  | بی‌اعتمادی عمومی              |                                                                                                               |

و مدهانه می‌ورزد. تجربه مطالعه دیکسون و هارگی (۲۰۰۶) در ایرلند شمالی نشان می‌دهد که برای جلوگیری از یاغی‌گری اعضای فرقه، باید از ظرفیت رسمی‌سازی سازمانی سود برد. براساس ایستار "ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه"، پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان عبارت‌اند از ناکامی‌های تجربه و دریافت شده توسط اعضای خارج از فرقه. این ناکامی‌ها شامل محرومیت اعضای خارج از فرقه از برخی مزایا، برآورده نشدن پاره‌ای از انتظارات آن‌ها و بی‌استفاده ماندن برخی استعدادهای ایشان در سازمان می‌شود، یعنی یا عضو خارج از فرقه در دریافت برخی مزایا - که تنها شامل حال اعضای فرقه می‌شوند - ناکام مانده است؛ یا ناکامی او جلوه‌ای از عدم اجابت پاره‌ای انتظارات وی از عضویت در سازمان به امید برآورده شدن نیازهایش است و یا بستر مساعدی برای بهره‌گیری او از برخی استعدادهایش در مسیر تحقق اهداف سازمانی فراهم نشده است. از همین رو است که فرقه‌گرایی در سازمان آفتی برای مردم‌سالاری سازمانی شناخته می‌شود، زیرا فرقه‌ها منافع خود را بر منافع دیگران ترجیح می‌دهند (باچر و کلارک، ۲۰۰۲: ۳۵) و اجازه ایجاد فرصت‌های برابر برای همگان را در سازمان نمی‌دهند (فینلای، ۱۹۹۳: ۸۰).

همان‌طور که شکل ۱ نشان داد، ۶ افق بیرونی، هر کدام با یک عنصر ثابت از افق درونی مختص به خود، به صورت سلسله‌مراتبی از خردترین (کنش‌های اعضای فرقه) به کلان‌ترین (فراسازمان)، برای نمایش شیوه‌های ادراک پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه چپ‌نشین شده‌اند. عناصر متغیر هر یک از افق‌ها به‌عنوان ایستارهای ناظر به پدیده مورد مطالعه، ذیل افق‌های درونی به‌طور متمایز نشان داده شده‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف کاوش و طبقه‌بندی پیامدهای پدیده فرقه‌گرایی در سازمان مطابق ایستارهای متکثر کارکنانی از سازمان‌های دولتی ولایت هرات با استفاده از راهبرد پژوهشی پدیدارنگاری انجام شد. براساس طبقات وصفی کشف‌شده چنین دریافت شد که طبق ایستار "کنش‌های هنجارستیزانه اعضای فرقه" پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان عبارت‌اند از کنش‌های فعال هنجارستیزانه اعضای فرقه در قالب قانون‌شکنی و بی‌اعتنایی آن‌ها به سلسله‌مراتب در سازمان. چرایی این موضوع را باید در اطمینان خاطری دانست که در اعضای فرقه وجود دارد؛ آن‌ها نیک می‌دانند که مدیریت حاکم بر سازمان، خودی (هم‌فرقه) و مدافع آن‌ها است و لذا در برابر بی‌اعتنایی ایشان به وجوه و آلایه‌های رسمی سازمان ممانعت



شکل ۱. نمود فضای نتیجه سلسله‌مراتبی برای شیوه‌های ادراک پیامدهای فرقه‌گرایی در سازمان

Figure 1. The Display of Hierarchical Outcome Space for Different Ways of Understanding the Consequences of Sectarianism in Organization

می‌تواند زمینه را برای حذف تدریجی آن‌ها از بدنه سازمان مساعد سازد. البته، پیش‌تر نیز ادعا شده بود که فرقه‌گرایی در سازمان می‌تواند باعث کاهش مشارکت اجتماعی شود (الوخین، ۲۰۱۵: ۲۴)؛ با این وصف که این اعضای فرقه‌ها هستند که اغلب خود را به فرقه محدود و محصور می‌کنند و لاجرم از سهم مشارکت اجتماعی آن‌ها کاسته می‌شود (داینس، ۱۹۹۷: ۳۳۲). این در حالی است که طبق یافته پژوهش ما، اعضای خارج از فرقه به خلوت‌گزینی و کاهش مشارکت جمعی رو می‌آورند. همچنین، گرچه پیش‌تر مطالعات نشان داده بودند که ادراک اندک اعضای سازمان نسبت به مردم‌سالاری سازمانی کاهنده رفتارهای شهروندی سازمانی آن‌ها است (گکیل و تیکسیسی، ۲۰۱۶: ۱۲۳)، براساس یافته

ایستار "کنش‌های منفعلانه اعضای خارج از فرقه" بر برون‌ریخت رفتاری ناکامی‌های اعضای خارج از فرقه دلالت دارد. این کنش‌های منفعلانه گاه به صورت کوتاه آمدن عضو خارج از فرقه در برابر تمامیت‌خواهی فرقه‌گرایان و مطیع شدن در برابر آن‌ها ظهور می‌یابد؛ گاه از نوع کاهش مشارکت وی در فعالیت‌های جمعی نظیر تصمیم‌گیری‌های سازمانی است؛ گاه صورت خلوت‌گزینی عضو خارج از فرقه به خود می‌گیرد و موجب می‌شود تا او عزلت‌نشین شود؛ و گاه نیز از قماش اهمال‌کاری و تعلل فرد در انجام وظایف محوله است. بنابراین، گویی با فرقه‌گرایی در سازمان اعضای خارج از فرقه در قالب سازوکار پیش‌گویی کام‌بخش، عملاً همان‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که اعضای فرقه از آن‌ها انتظار دارند؛ این موضوع

کارتنی، ۲۰۱۲: ۳۷۸). افزون بر این، برابر با ایستار "بی‌اعتمادی عمومی"، فرقه‌گرایی در سازمان موجب زوال اعتماد مردم نسبت به سازمان به‌عنوان نماینده دولت می‌شود.

### پیشنهادها

از خلال نتایج، پیشنهادهای اجرایی زیر ارائه می‌گردند:

الف) تدوین قوانین بالادستی ملی در الزام سازمان‌های دولتی به رعایت مردم‌سالاری سازمانی در جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی متنوع و نیز طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های نظارتی قدرتمند در این سطح برای پایش حسن عملکرد سازمان‌های دولتی در التزام به مفاد قوانین یاد شده می‌تواند هم از گرایش مدیران این سازمان‌ها به فرقه‌گرایی و در نتیجه ایجاد ناکامی نزد گروهی از اعضای سازمان بکاهد و هم مانعی فراروی کنش‌های هنجارستیزانه اعضای احتمالی فرقه‌ها محسوب شود.

ب) از آنجا که مطابق ایستار کنش‌های منفعلانه اعضای خارج از فرقه، این افراد در قالب سازوکار پیش‌گویی کام‌بخش طوری رفتار می‌کنند که اعضای فرقه از آن‌ها انتظار دارند، خودشان زمینه را برای حذف از تارک آینده سازمان فراهم می‌سازند. حال آنکه باید خودآگاه به طور فعال وارد میدان عمل شوند تا بتوانند رفته‌رفته ابتکار عمل را به دست گیرند و حلقه بسته حذف تدریجی از سازمان را برای خود در هم شکنند.

ج) مدیرانی که به بهانه وجه کارکردی تجانس، فرقه‌گرایی را در سازمان دامن می‌زنند، نباید از کژکارکردهای سازمانی این پدیده از جمله بی‌نظمی و کاهش بهره‌وری و وجهه سازمانی غافل بمانند. علاوه بر این، حتی اگر نسبت به دولت خود عرق دارند هم باید بدانند فرقه‌گرایی در سازمان به بی‌اعتمادی عمومی نسبت به دولت منجر می‌شود.

برای پژوهش‌های آتی، انجام مطالعه‌ای برای بررسی روابط علی میان پیامدهای گوناگون فرقه‌گرایی در سازمان و نیز مطالعاتی کمی برای بررسی پویایی‌های ارتباطات میان پیامدهای شناسایی‌شده با هدف حصول اطمینان از تعمیم‌پذیری یافته‌ها چه در قلمرو مکانی این پژوهش و چه در دیگر قلمروها پیشنهاد می‌شوند.

### سپاسگزاری

نویسندگان ضروری می‌دانند که از مشارکت‌کنندگانی که ما را در گردآوری داده‌های لازم برای انجام این پژوهش یاری کردند، صمیمانه قدرشناسی کند.

پژوهش ما معلوم شد، اعضای خارج از فرقه حتی در انجام وظایف تکلیفی خود نیز سستی می‌ورزند.

در ایستار "ارتباطات بین فردی تعارض‌آلود" پیامد فرقه‌گرایی عبارت است از تعارضات حاکم ضمن ارتباطات بین فردی اعضای سازمان، با تأکید بر تعارض بین اعضای فرقه و خارج از آن. گرچه ادعا می‌شود که فرقه‌گرایی مصداق آشکاری از تعارضات رابطه‌ای است (دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶: ۴۶)، بهتر آن است تعارض در ارتباطات بین فردی، پیامد فرقه‌گرایی در سازمان دانسته شود؛ کما اینکه بعضی صاحبان نظر نیز به این مطلب اذعان داشته‌اند (الوخین، ۲۰۱۵: ۲۴)؛ چرا که تعارض سازمانی معلول ادراک افراد از وجود تفاوت‌های‌شان با دیگران در منافع، باورها یا ارزش‌های مهم است (استارکر، ۲۰۰۶). این یافته پژوهش نه تنها نشان می‌دهد که افراد دارای گرایش‌های فرقه‌گرایانه در سازمان، تمایل کمتری به اعضای دیگر گروه‌های خارج از فرقه دارند - همان‌گونه که یافته پژوهش داینس (۱۹۵۷) نشان می‌دهد - بلکه فرقه‌گرایی سازمانی آستن تعارض میان آن‌ها نیز هست. این تعارض برآمده از تضاد منافع است؛ بنابراین بر خلاف یافته پژوهش فینلای (۱۹۹۳) که نتوانست در مورد مطالعه خود مؤیدی بر نظریات اصلی تعلیل‌گر فرقه‌گرایی بیابد، این یافته پژوهش حاضر نشانه‌ای است بر اینکه در سازمان‌های دولتی ولایت هرات افغانستان، ادراک کارکنان از تهدید جایگاه ویژه آن‌ها و رقابت بر سر شغل به‌عنوان منبعی کمیاب، می‌تواند به‌عنوان دو خاستگاه مهم ایجاد تعارض میان اعضای درون و برون فرقه محسوب شوند.

مطابق ایستار "کژکارکردهای سازمانی"، سازمان مبتلا به فرقه‌گرایی دچار مجموعه‌ای از رفتارهای کژکارکردی می‌شود که عبارت‌اند از فساد سازمانی، بی‌عدالتی، کاهش بهره‌وری و کاهش صمیمیت و وجهه سازمانی و نیز بی‌نظمی و تفرقه سازمانی؛ یعنی در چنین سازمانی باید شاهد فساد، تفاوت‌های نامنصفانه، ائتلاف وقت، عقب‌ماندگی، ناکارایی، اختلالات کاری، بی‌نظمی و بی‌انضباطی، هرج و مرج، اختلال در تشکیلات اداری، کینه‌توزی، از هم بیگانگی، انشقاق، زوال وحدت و بدنامی برای سازمان بود. به‌طور مشخص، پیش‌تر مطالعات نشان داده بودند که تبعیض در قبال گروه‌های اقلیت موجب کاهش عملکرد سازمان می‌شود (ازگن، نیجکام و پوت، ۲۰۱۷: ۲). می‌توان این کژکارکردهای سازمانی را در عداد مصادیقی از شئون تخریب‌گرانه فرقه‌گرایی در سلامت جامعه انسانی و به‌طور مشخص جامعه سازمانی دانست؛ همان‌گونه که بعضی صاحبان نظر ادعا کرده‌اند (گراهام، والش و مک -

## References

- Al Wekhian, J. (2015). Conflict management styles in the workplace: A study of first generation Arab Muslim immigrants in the United States. *International Journal of Business and Management*, 10(11), 24-42.
- Bond, M. A., & Haynes, M. C. (2014). Workplace diversity: A social-ecological framework and policy implications. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 167-201.
- Brewer, J. (1992). Sectarianism and racism, and their parallels and differences. *Ethnic and Racial Studies*, 15(3), 352-364.
- Brewer, M. B. (2001). The many faces of social identity: Implications for political psychology. *Political Psychology*, 22(1), 115-125.
- Butcher, D., & Clarke, M. (2002). Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy. *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Cartwright, R. (2002). *Managing Diversity*. Oxford: Capstone Publication.
- Creswell J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson Education Inc.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), 530-547.
- Danaeefard, H., & Kazemi, S. H. (2010). Promoting interpretive research in organization: Overview of Philosophical foundations and conduction process of phenomenography. *Management Studies in Development and Evolution*, 17(61), 121-147. (In persian)
- Dawes, C. T., & Fowler, J. H. (2009). Partisanship, voting, and the dopamine D2 receptor gene. *The Journal of Politics*, 71(3), 1157-1171.
- Dickson, D., & Hargie, O. (2006). Sectarianism in the Northern Ireland workplace. *International Journal of Conflict Management*, 17(1), 45-65.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., Kawakami, K., & Hodson, G. (2002). Why can't we just get along? Interpersonal biases and interracial distrust. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 8(2), 88-102.
- Dynes, R. R. (1997). The consequences of sectarianism for social participation. *Social Forces*, 35(4), 331-334.
- Finlay, A. (1993). Sectarianism in the Workplace: the case of the Derry shirt industry 1868-1968. *Irish Journal of Sociology*, 3(1), 79-94.
- Forbes, L. H. (2008). Diversity is key to a world-class organization. *Leadership and Management in Engineering*, 8(1), 11-15.
- Geckil, T., & Tikici, M. (2016). Hospital employees' organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors. *Asian Pacific Journal of Health Science*, 3(2), 123-136.
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2013). Ethical paradigms as potential foundations of diversity management initiatives in business organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 948-976.
- Graham, P., Walsh, D., & McCartney, G. (2012). Shipyards and sectarianism: How do mortality and deprivation compare in Glasgow and Belfast?. *Public Health*, 126, 378-385.
- Hadian, H. (2009). (Structural seakness of state-nation-building in Afghanistan: Geography and ethnicity. *Rahbord*, 18(51), 133-152. (In persian)
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Special topic: Democracy in and around organizations: Is organizational democracy worth the effort?. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Konrad, A. M. (2006). Leveraging workplace diversity in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 164-189.

- Landells, E., & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.
- Liechty, J., & Clegg, C. (2001). *Moving beyond Sectarianism: Religion, Conflict, and Reconciliation in Northern Ireland*. Dublin: Columba Press.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. CA: Sage Publications.
- Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition: Thinking categorically about others. *Annual Review of Psychology*, 51, 93-120.
- McVeigh, R. (1995). Cherishing the children of the nation unequally: sectarianism in Ireland. In: Clancy, P., Drudy, S., Lynch, K., & O'Dowd, L. (Eds). *Irish Society: Sociological Perspectives*. Dublin: Institute of Public Administration, 620-652.
- Ozgen, C., Nijkamp, P., & Poot, J. (2017). The elusive effects of workplace diversity on innovation. *Papers in Regional Science*, 96(S1), 29-49.
- Paolini, S., Hewstone, M., Cairns, E., & Voci, A. (2004). Effects of direct and indirect cross-group friendships on judgments of Catholics and Protestants in Northern Ireland: The mediating role of an anxiety-reduction mechanism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 770-786.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *Sage Open*, 2(2), 1-16.
- Pausch, M. (2014). Workplace democracy: From a democratic ideal to a managerial tool and back. *The Innovation Journal*, 19(1), 1-26.
- Ramos, M. R., Hewstone, M., Barreto, M. & Branscombe, N. R. (2016). The opportunities and challenges of diversity: Explaining its impact on individuals and groups. *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 793-806.
- Sardarnia, Kh., Hosseini, S. M. (2014). The social challenges of modern state building in Afghanistan. *World Politics*, 3(3), 37-63. (in Persian)
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shafiei, N., Eqbal, A. (2010). The riddle of democracy in Afghanistan. *Journal of Political and International Research*, 2(3), 197-222. (in Persian)
- Sinclair, L., & Kunda, Z. (2000). Motivated stereotyping of women: She's fine if she praised me but incompetent if she criticized me. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(11), 1329-1342.
- Smyth, M., & Hamilton, J. (2004). The human costs of the troubles. In: Hargie, O., & Dickson, D. (Eds), *Researching the Troubles: Social Science Perspectives on the Northern Ireland Conflict*. Edinburgh: Mainstream Publishing, 15-36.
- Starks, G. L. (2006). *Managing Conflict in Public Organizations: Conflict Can be Recognized, Tackled Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Ullah, M., & Ali, Z. (2019). Sectarianism at workplace in Gilgit. *South Asian History and Culture*, 10(1), 64-77.