



## The Essence of Sectarianism in Public Organizations: A Study in Afghanistan

**Adeleh Alkouzehi**

MSc., Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran. E-mail: [adeleh.alkozehi@gmail.com](mailto:adeleh.alkozehi@gmail.com)

**Mostafa Hadavinejad**

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, Vali-e-Asr University, Rafsanjan, Iran. E-mail: [hadavi@vru.ac.ir](mailto:hadavi@vru.ac.ir)

### Abstract

**Objective:** Sectarianism in a workplace is a dysfunctional phenomenon that is disruptive in the process of organizational democracy. The purpose of this study is to discover the essence of this phenomenon in public organizations in Herat province of Afghanistan.

**Methods:** The research strategy was descriptive phenomenology and participants were 24 employees from 16 public organizations in Herat province of Afghanistan, selected through a typical sampling to theoretical saturation. Maxqda software was used to analyze the interviews.

**Results:** The findings of the study showed that the essence of sectarianism in the studied organizations include four categories of sectarian behavioral artifacts as organizing building blocks of this phenomenon: sectarian political behaviors, precedence of sectarian relationships to regulations, discrimination sectarian and leader-member sectarian exchange.

**Conclusion:** Organizational sectarian behaviors in the domain of research are sectarian political behaviors that are favorable for members of the sect, but to the detriment of public interests, which emerge as sectarian and gender-based discrimination. In this phenomenon, through the leader-member sectarian exchange, members of the sect are regarded by the management as in-group and the others as out-group persons, and thus the in-groups enjoy special interests over other members. For this reason, sectarian relationships are preferred over the regulations.

**Keywords:** Sectarianism, Behavioral artifacts, Phenomenology, Descriptive phenomenology.

**Citation:** Alkouzehi, A., & Hadavinejad, M. (2019). The Essence of Sectarianism in Public Organizations: A Study in Afghanistan. *Journal of Public Administration*, 11(4), 608-628. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2019, Vol. 11, No.4, pp. 608-628

DOI: 10.22059/jipa.2019.286704.2605

Received: June 03, 2019; Accepted: October 01, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## جوهره فرقه‌گرایی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی در افغانستان

### عادله الکوزهی

کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران. رایانامه: [adeleh.alkozehi@gmail.com](mailto:adeleh.alkozehi@gmail.com)

### مصطفی هادوی نژاد

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه ولی عصر (عج)، رفسنجان، ایران. رایانامه: [hadavi@vru.ac.ir](mailto:hadavi@vru.ac.ir)

### چکیده

**هدف:** فرقه‌گرایی در سازمان، در فراگرد مردم‌سالاری سازمانی پدیده‌ای کژکارکردی و اخلالگر تلقی می‌شود. پژوهش حاضر با هدف کشف جوهره این پدیده در سازمان‌های دولتی ولایت هرات افغانستان انجام شده است.

**روش:** راهبرد پژوهش، پدیدارشناسی وصفی و مشارکت‌کنندگان در آن ۲۴ نفر از کارکنان ۱۶ سازمان دولتی ولایت هرات افغانستان بودند که با استفاده از نمونه‌گیری نوعی تا مرحله اشباع نظری انتخاب شده بودند. برای تحلیل مصاحبه‌ها از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که جوهره فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه، شامل چهار دسته آلیه‌های رفتاری فرقه‌گرایانه به‌عنوان سازه‌های سامان‌بخش این پدیده می‌شود که عبارت‌اند از رفتارهای سیاسی فرقه‌ای، تقدم روابط فرقه‌ای بر ضوابط، تبعیض فرقه‌ای و مبادله فرقه‌گرایانه رهبر - عضو.

**نتیجه‌گیری:** رفتارهای فرقه‌گرایانه سازمانی در قلمرو مکانی پژوهش رفتارهای سیاسی فرقه‌ای با ماهیت نفع‌طلبانه برای اعضای فرقه در سازمان حتی به بهای منافع جمع هستند که به‌صورت تبعیض فرقه‌ای از نوع جنسیتی و قومی ظهور می‌یابند. در این پدیده از رهگذر مبادله فرقه‌گرایانه رهبر - عضو، اعضای فرقه توسط مدیریت سازمان خودی و سایر اعضا غیرخودی تلقی می‌شوند و در نتیجه خودی‌ها در مقایسه با اعضا از منافع ویژه‌ای برخوردار خواهند شد. با این فرض، روابط فرقه‌ای بر ضوابط ترجیح داده می‌شوند.

**کلیدواژه‌ها:** فرقه‌گرایی، آلیه‌های رفتاری، پدیدارشناسی، پدیدارشناسی وصفی.

**استناد:** الکوزهی، عادله؛ هادوی نژاد، مصطفی (۱۳۹۸). جوهره فرقه‌گرایی در سازمان‌های دولتی: پژوهشی در افغانستان. مدیریت دولتی، ۱۱(۴)، ۶۰۸-۶۲۸.

مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۴، صص. ۶۰۸-۶۲۸

DOI: 10.22059/jipa.2019.286704.2605

دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۱۳، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۹

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

یکی از واقعیت‌هایی که برخی سازمان‌ها با آن مواجه هستند، پدیده فرقه‌گرایی<sup>۱</sup> است، پدیده‌ای که بر اساس آن سازمان قدرت، امکان‌ها و فرصت‌ها را به‌طور برابر در اختیار همگان قرار نمی‌دهد. این پدیده در برخی کشورها نمود بیشتری دارد، از جمله کشوری مثل ایرلند شمالی که به‌علت تعارض‌های اجتماعی طولانی‌مدت خشونت‌بار و خونین شهرت دارد. اختلاف‌های ارضی، مسائل قومیتی، سیاسی و مذهبی در این گونه جوامع در پس سال‌های طولانی و بروز خشونت‌های دهشتناک باعث ایجاد جو عدم قطعیت و بلاتکلیفی مستمر سیاسی و در نتیجه نهادینگی تبعیض در این قبیل کشورها شده است (دیکسون و هارگی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). افغانستان یکی از کشورهایی است که با فرقه‌گرایی دست و پنجه نرم می‌کند (هادیان، ۱۳۸۸)، کشوری با تنوع بالای قومیتی و مذهبی اما مردم‌سالاری کمتر تجربه‌شده و نوپا که مشکل‌های ناشی از چندگانگی قومی در آن بر همه مسائل سایه افکنده است (شفیعی و اقبال، ۱۳۸۸).

آنچه بیش از همه توجه صاحبان‌نظر به پدیده فرقه‌گرایی در سازمان را به خود جلب کرده، ضرورت ارتقای فرصت‌های برابر در سازمان برای همگان بوده است (فینلای<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳). اگرچه در کنار آن نمی‌توان از نقش تخریبگر فرقه‌گرایی در سلامت جامعه انسانی نیز چشم پوشید (گراهام، والش و مک‌کارتنی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). فرقه‌گرایی در سازمان می‌تواند به افزایش تعارض سازمانی و کاهش مشارکت اجتماعی منجر شود. با این توضیح که اگر تفاوت‌های فرهنگی بین کارکنان به‌خوبی مدیریت نشوند، می‌توانند باعث سوءتفاهم و تعارض در محل کار شوند (الوخین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، اعضای فرقه‌ها به‌طور معمول خود را در حصار تنگ گروه‌های مرتبط با خویش محدود کرده و از مشارکت اجتماعی و جوشش با دیگران پرهیز می‌کنند (راسل<sup>۶</sup>، ۱۹۵۷). به‌علاوه، علی‌رغم اینکه مردم رکن اساسی هر حکومتی محسوب می‌شوند (رهنورد، علی‌پور، دهدار و خلیلی، ۱۳۹۸) و مدیریت دولتی به‌عنوان بخش حیاتی حکومت (محمدی، الوانی، معمارزاده طهران و حمیدی، ۱۳۹۵) و یکی از مبانی توسعه جامعه (ایمانی، قلی‌پور، آذر و پورعزت، ۱۳۹۸) باید به این مهم توجه کند، فرقه‌گرایی با «مردم‌سالاری سازمانی»<sup>۷</sup> نیز هم‌خوانی و سازگاری ندارد، زیرا فرقه‌ها منافع گروهی خود را بر منافع کلی سازمان ترجیح می‌دهند و اصولاً استفاده از قدرت برای افزایش منافع حامیان متعصب<sup>۸</sup> ظرفیتی برای سوءاستفاده محسوب می‌شود. در چنین وضعیتی نمی‌توان انتظار داشت که اعضای فرقه به‌توازی سازمانی<sup>۹</sup> و تسهیم قدرت میان افراد و گروه‌های مختلف و متنوع سازمان تن در دهند (باچر و کلارک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۲). این در حالی است که مقصود از مردم‌سالاری سازمانی، مشارکت همه اعضای سازمان در فرایندهای اداری و قابل اجرا در سازمان است (هریسون و فریمن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴). در واقع، در بستر مردم‌سالاری سازمانی است که به دیدگاه‌های مختلف افراد و گروه‌های اجتماعی توجه شده و احترام گذاشته می‌شود و صدای اقلیت شنیده می‌شود. به‌علاوه، دل‌بستگی متعصبانه<sup>۱۲</sup> رفتاری

1. Sectarianism

3. Finlay

5. Al Wekhian

7. Organizational Democracy

9. Organizational Parallel

11. Harrison &amp; Freeman

2. Dickson &amp; Hargie

4. Graham, Walsh &amp; McCartney

6. Russell

8. Partisans

10. Butcher &amp; Clarke

12. Partisan Attachment

سیاسی محسوب می‌شود (داوس و فاولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹) و رفتارهای سیاسی دارای جنبه‌های غیرکارکردی در سازمان هستند (لندلس و آلبرشت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). ضمن اینکه به‌طور معمول فرقه‌ها، در عمل، حق استقلال، آزادی، اعتراض و مشارکت را برای سایر افراد یا گروه‌ها با سلايق متنوع و متفاوت با خود قائل نیستند. این در حالی است که این موارد جزء ارکان مردم‌سالاری سازمانی محسوب می‌شوند (پاچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). بررسی‌ها نشان داده‌اند که وقتی اعضای سازمان در مقایسه با مردم‌سالاری سازمانی دارای ادراک پایینی هستند، پیامدهایی کژکارکردی<sup>۴</sup> به‌دنبال دارد که از جمله آنها می‌توان به کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی اشاره کرد (جکیل و تکیسی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). در مقابل، شیوه‌های مردم‌سالاری سازمانی می‌تواند مهارت و سطح دانش کارکنان را تقویت کند، رفتارهای غیرفعال را کاهش داده و در نتیجه کارایی و عملکرد سازمان را افزایش دهد (یزدانی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

بررسی تجارب کشورهای مختلف مبتلا به فرقه‌گرایی در سازمان می‌تواند به فهم بهتر این پدیده سازمانی کمک کند. ضمن اینکه کاوش در صندوقچه ذهنی کسانی که پدیده فرقه‌گرایی را در سازمان بر اساس تجارب عینی خود درک کرده‌اند، می‌تواند لایه‌های عمیق‌تری از این پدیده پیچیده و چندوجهی را کشف کند (دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶). از این رو، پژوهش حاضر با استفاده از راهبرد پژوهشی پدیدارشناسی<sup>۷</sup> که ابزار مناسبی برای به دست آوردن تجارب متنوع درباره پدیده‌های چندبعدی است، با هدف کشف جوهره فرقه‌گرایی در سازمان، به بررسی و تفسیر تجارب زنده برخی کارکنان سازمان‌های دولتی ولایت هرات کشور افغانستان پرداخته است.

## پیشینه پژوهش

### فرقه‌گرایی در سازمان

سازمان‌ها از یک دیدگاه، کانون بروز تعارض‌های مستمر هستند (دیدرو، ون‌دیرنداک و دایکسترا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). در یک تقسیم‌بندی رایج، تعارض‌های شغلی دو نوع هستند؛ برخی ناظر به اختلاف نظر درباره انجام کارها با هدف کسب بهترین نتایج هستند (تعارض‌های وظیفه‌بنیاد یا ماهوی)<sup>۹</sup> و برخی نیز مشعر به ناسازگاری بر سر موضوع‌های بحث‌انگیز رابطه‌ای هستند و از این رو «تعارض‌های رابطه‌ای یا عاطفی»<sup>۱۰</sup> خوانده می‌شوند (پیرسون، انسلی و آماسون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲). اگر تعارض‌های ماهوی در سطحی بهینه یا در شرایط شغلی خاصی مدیریت شوند، مفید و کارکردی خواهند بود، ولی به‌طور معمول نمی‌توان تعارض‌های رابطه‌ای را حل و فصل کرد، بلکه می‌توان از شدت تأثیرها و پیامدهای غیرکارکردی آنها از قبیل کاهش عملکرد و رضایت شغلی کاست (برکی و هارتویک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴ و افضل‌الرحیم<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲).

1. Dawes & Fowler

3. Pausch

5. Geckil & Tikici

7. Phenomenology

9. Task-based or Substantive Conflicts

11. Pearson, Ensley, & Amason

13. Afzalur Rahim

2. Landells & Albrecht

4. Dysfunctional Consequences

6. Yazdani

8. De Dreu, Van Dierendonck, & Dijkstra

10. Relational or Affective Conflicts

12. Barki & Hartwick

فرقه‌گرایی را باید یکی از مصادیق بارز و مفرط تعارض‌های رابطه‌ای برشمرد که به‌نوبه خود ظرفیت بالایی در آسیب‌رسانی به سازمان و منابع انسانی آن دارد و به این سبب شایسته توجهی ویژه است، زیرا اثربخشی سازمان‌ها در گروی کارآمدی منابع انسانی آنهاست (محبوب‌خواه و بیگزاده، ۱۳۹۷). همان‌طور که یکی از دغدغه‌های فراروی سازمان‌ها در ارتباط با مدیریت تنوع، تنوع مذهبی کارکنان است، بعضی از صاحبان نظر مانند لیچتی و کَلگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) مذهب را یکی از ابعاد ثابت فرقه‌گرایی می‌دانند که گاه با سیاست گره می‌خورد، اما برخی دیگر همچون مک‌وی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) معتقد هستند که اختلاف‌های مذهبی خود بازنمایی از تفاوت سنن و فرهنگ‌ها هستند و به‌واقع در قومیت ریشه دارند. هر چند، به عقیده دیکسون و هارگی (۲۰۰۴) نباید فرقه‌گرایی را مجموعه‌ای ثابت از ایده‌ها و اقدام‌ها دانست، بلکه فرقه‌گرایی جریان سیال، در حال تغییر و شکل‌گرفته از بستر متغیر تاریخی و اجتماعی است. از این رو نمی‌توان آن را ویژگی معینی دانست که به‌عمد حاصل شده است. بنابراین شاید بتوان اقدام‌هایی را فرقه‌گرایانه دانست که عمدی یا از قبل پیش‌بینی شده نبوده‌اند، ولی سبب بروز اختلاف‌هایی همیشگی و انشقاق‌هایی زبان‌بار شده‌اند. فرقه‌گرایی پدیده‌ای پیچیده و چندوجهی است که نمی‌توان برای آن منشأ واحدی پیدا کرد. به تعبیر دیگر، این پدیده می‌تواند قالب‌های گوناگون تاریخی، سیاسی، اقتصادی، فناورانه، جامعه‌شناختی یا روان‌شناختی به خود بگیرد و در نتیجه موضوع نظریه‌های مختلف واقع شود (دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶). برای مثال تاکنون فرقه‌گرایی از دیدگاه روان‌شناختی، بر اساس نظریه هویت اجتماعی<sup>۳</sup> (هرنسی، ۲۰۰۸)، نظریه دسته‌بندی خویشتن<sup>۵</sup> (پائولینی، هیوستن، کایرنز و وسی، ۲۰۰۴) و نظریه تماس<sup>۶</sup> (هیوستن، ۲۰۰۳) بررسی و تحلیل شده است.

بر اساس نظریه هویت اجتماعی، ادراک انسان از خود تحت تأثیر عضویت او در گروه‌های اجتماعی است. در واقع فرایند ادراک در خلأ شکل نمی‌گیرد و بین ادراک‌های فرد و دیگران نوعی تعامل دیالکتیک وجود دارد. بر این اساس، هویت اجتماعی فرد از گروه‌هایی متأثر است که به آنها وابستگی و تعلق دارد (هسلم، اگینز و رینولز، ۲۰۰۳؛ هووراد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ هوگ و تری<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰ و اشفورت و مائل<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۹). مفهوم اصلی نظریه هویت اجتماعی ناظر به تمایل افراد به عضویت در گروه و تعریف خود بر اساس ویژگی‌های آن گروه است (موزس، ژوسمن و یانینو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۱). به بیان دیگر، هویت اجتماعی به آگاهی افراد به عضویت در یک گروه اجتماعی اشاره دارد (تنگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۷). بر اساس این نظریه، به طور معمول انسان‌ها، خود را با گروه‌هایی تعیین هویت می‌کنند که از نظر آنها از جایگاهی والا برخوردار هستند (سایمون و هاستد<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۹). این چنین آنها ایده‌ها، ارزش‌ها و احساس‌های مشترک را با سایر اعضای گروه به اشتراک می‌گذارند

1. Liechty &amp; Clegg

3. Social Identity Theory

5. Self-Categorization Theory

7. Contact Hypothesis

9. Haslam, Eggins &amp; Reynolds

11. Hogg &amp; Terry

13. Mozes, Josman &amp; Yaniv

15. Simon &amp; Hastedt

2. McVeigh

4. Hornsey

6. Paolini, Hewstone, Cairns &amp; Voci

8. Hewstone

10. Howard

12. Ashforth &amp; Mael

14. Teng

(کوروستلینا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این هویت‌یابی از طریق گروه، نوعی وصف خویشتن است (ژائو، کسل و کراتزر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)، به‌نحوی که بر اساس آن فرد بر شباهت‌هایش با گروه مرجع خود تأکید می‌کند (گیوئو و لی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) و میان خود و سایر گروه‌های اجتماعی تمایز قائل می‌شود (لئوناردلی و تو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).

از سوی دیگر، بر اساس نظریه دسته‌بندی خویشتن، افراد در موقعیت‌های زندگی واقعی در دسته‌بندی‌های اجتماعی مختلف و متقاطعمانند مذهب و مدیریت قرار می‌گیرند. این نظریه برای درک نحوه طبقه‌بندی افراد از خود و دیگران چارچوبی فراهم می‌آورد (لئوناردلی و تو، ۲۰۱۵) و تمایز میان هویت فردی و هویت اجتماعی را نشان می‌دهد (اونوراتو و ترنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). بر اساس این نظریه، افراد به‌طور معمول از طریق پیام‌های گروه خود بیشتر از پیام‌های خارج از گروه متقاعد می‌شوند (وایر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). از این رو ممکن است هویت اجتماعی به سود هویت شخصی عمل کند (اونوراتو و ترنر، ۲۰۰۴). دسته‌بندی خویشتن را می‌توان با افراد در سازمان‌های دیگر و سایر عوامل اجتماعی، مانند وضعیت در گروه، علاوه بر مقایسه ویژگی‌های خود و سازمان انجام داد (برگامی و باگوزی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰) که باعث می‌شود تا افکار، ادراک‌ها و رفتار ما مطابق با نمونه اولیه از گروهمان باشد (هوگ و رید<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶).

مبتنی بر نظریه‌های هویت اجتماعی و دسته‌بندی خویشتن، گاه کلیشه‌ها و ادراک‌های کلیشه‌ای<sup>۹</sup> بر انسان حاکم می‌شوند. کلیشه، فرایند ارزیابی خصوصیت‌های دیگران بر اساس عضویت آنها در یک طبقه یا دسته اجتماعی است (ماکرا و بودنهاوزن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰). به‌طور معمول، افراد بر جنبه‌های مثبت گروه خود تأکید کرده و جنبه‌های منفی گروه‌های مخالف را برجسته می‌کنند. از این رو، درباره گروه‌ها و کسانی که موجب مخدوش شدن نفس آنها می‌شوند، از کلیشه‌های منفی استفاده می‌کنند. البته، برعکس این مطلب نیز صادق است (سینکلیر و کوندا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰). کلیشه‌ها دارای این ظرفیت هستند که مبنایی برای تعصب و تبعیض واقع شوند (هیوستن، رابین و ویلیس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲). تعصب‌ها می‌توانند حتی ناخواسته روی تصمیم‌های افراد اثر بگذارند و در نتیجه باعث ایجاد تبعیض غیرعمد، بدون قصد و غرض و ناخواسته شوند (دوویدیو، گائرتنر، کاواکامی<sup>۱۳</sup> و هودسن، ۲۰۰۲). همچنین، کلیشه‌ها باعث می‌شوند که اطلاعات ناسازگار با آنها نادیده گرفته شوند یا تفسیر به مقصود شوند (استانگور، لینچ، دوان و گلاس<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۲). اگرچه ادراک کلیشه‌ای یک فرایند و کارکرد طبیعی و ناگزیر در انسان است (شرمن، کلین، لاسکی و وایر<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۸)، سازوکارهایی برای کاهش آثار آن وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به آموزه‌های نظریه تماس و تنوع‌آموزی<sup>۱۶</sup> اشاره کرد.

بر اساس نظریه تماس، هر چقدر تعامل فرد با دیگران بیشتر باشد، کلیشه‌ها در شناخت وی از آنها اثر کمتری خواهند داشت (دیکسون و دارهیم<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۳). نبود ارتباطها میان اعضای گروه‌های مختلف اجتماعی، درک و درگیری

1. Korostelina

3. Guo &amp; Li

5. Onorato &amp; Turner

7. Bergami &amp; Bagozzi

9. Stereotype

11. Sinclair &amp; Kunda

13. Dovidio, Gaertner, &amp; Kawakami

15. Sherman, Klein, Laskey, &amp; Wyer

17. Dixon &amp; Durrheim

2. Zhao, Kessel, &amp; Kratzer

4. Leonardelli &amp; Toh

6. Wyer

8. Reid

10. Macrae &amp; Bodenhausen

12. Rubin &amp; Willis

14. Stangor, Lynch, Duan, &amp; Glass

16. Diversity Training

خصمانه را تقویت یا حتی تشدید می‌کند (فرولوند ثامسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در مقابل، تعامل میان آنها می‌تواند مانع تعارض بین گروه‌ها و در نتیجه ترویج هماهنگی اجتماعی شود، به تعبیر دیگر تغییرهای نگرشی مثبت میان گروهی زمانی پیش می‌آید که تماس بین گروهی رخ بدهد (نیلسن و اسمیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

داعیه اصلی این نظریه امکان برداشتن کلیشه، تعصب و خصومت در رابطه با گروه‌های دیگر، به‌ویژه اقلیت‌های نژادی و قومی است (الیسون، شین و لیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱)، یعنی این نظریه ادعا می‌کند که آشنایی و ارتباط مثبت از طریق ارتباط بین گروه می‌تواند تعصب و تأثیر منفی را کاهش دهد (کائو و لین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). مفهوم تماس منفی فقط نشان‌دهنده عدم وجود کیفیت مثبت از قبیل صمیمیت، همکاری و برابری است (مک‌کئون<sup>۵</sup> و دیکسون، ۲۰۱۷). هرچند با توجه به اثرهای متقابل مختلف، تماس گروهی می‌تواند به سه نوع واکنش منجر شود که عبارت‌اند از کاهش تعصب و رقابت درک‌شده، افزایش تعصب و رقابت درک‌شده یا ترکیبی که در آن یک عامل کاهش و عامل دیگر افزایش می‌یابد (برود، گونزالز و بال‌روکیچ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). در همین ارتباط، برخی معتقد هستند که همه تماس‌های میان گروهی به بهبود نگرش‌های گروهی منجر نخواهد شد (کاناس، شیپرس و استرکس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷) و برای کاهش تعصب، وضعیت تماس باید شرایط خاصی داشته باشد؛ مانند وضعیت مساوی بین گروه‌ها، تعامل‌های گروهی هم‌یارانه، فرصت‌های آشنایی شخصی بین اعضای خارج از گروه و نیز هنجارهای عادلانه پشتیبان (گائرتنر، راست، دوویدیو، بچمن و آناستازیا<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶). تماس با این شرایط می‌تواند باعث کاهش تعصب شود (کوک<sup>۹</sup>، ۱۹۸۵). البته، باید چنین ادعان داشت که روی هم رفته نبود ارتباط میان اعضای گروه‌های مختلف فرهنگی می‌تواند برای تداوم کلیشه و تعصب زمینه‌ای مناسب فراهم کند (الیسون و همکاران، ۲۰۱۱). در این ارتباط، بررسی‌ها و شواهد میدانی در برخی کشورها حاکی از آن است که اشکال مختلف تماس با افراد گروه‌های دیگر می‌تواند از تعصب در رابطه با اقلیت‌های قومی فرو بکاهد (پتیگرو و تراپ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸؛ وارد و مسگورت<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶ و وسی و هیوستن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۳).

بر اساس آموزه‌های تنوع‌آموزی، آموزش‌های تنوع می‌تواند مزایای تنوع از یک سو و آفت‌های ادراک کلیشه‌ای را از سوی دیگر به اعضای سازمان انتقال دهد تا از حساسیت منفی آنها درباره برخی نژادها، جنسیت‌ها، مذاهب و سایر ملاک‌های طبقه‌بندی افراد کاسته شده و بیشتر روی کرامت انسانی تکیه شود (رابرسن، دیچ، بریف و بلاک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۳).

به عقیده برور<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۲)، فرقه‌گرایی در سه سطح رخ می‌دهد؛ سطح سازمان، سطح ایده‌ها، باورها و نگرش‌ها و سطح کنش فرد. نابرابری و تبعیض در استخدام و به‌کارگیری نیروها متأثر از گرایش‌های قومی، مذهبی و مانند آنها، از جمله مصادیق فرقه‌گرایی در سطح سازمان هستند. گاه فرقه‌گرایی به‌علت تفاوت میان نظام نگرش‌ها و باورهای افراد

1. Frølund Thomsen

3. Ellison, Shin, &amp; Leal

5. Mckeown

7. Kanas, Scheepers &amp; Sterkens

9. Cook

11. Ward &amp; Masgoret

13. Roberson, Deich, Brief &amp; Block

2. Nielsen &amp; Smyth

4. Cao &amp; Lin

6. Broad, Gonzalez &amp; Ball-Rokeach

8. Gaertner, Rust, Dovidio, Bachman &amp; Anastasio

10. Pettigrew &amp; Tropp

12. Voci &amp; Hewstone

14. Brewer

است. بدین صورت که گاهی در اقدام‌های افراد از قبیل تبعیض شخصی، تهدید، ارباب، تجاوز و خشونت رخ می‌دهد و خاستگاه آنها اختلاف‌های قومی، سیاسی و مذهبی<sup>۱</sup> است.

برخی صاحب‌نظران، فرقه‌گرایی در سازمان را در چارچوب چهار دیدگاه متفاوت تحلیل کرده‌اند (فینلای، ۱۹۹۳):  
الف) فرقه‌گرایی در سازمان محصول دستکاری ایدئولوژیکی است که کارفرمایان در افراد و گروه‌های کاری در سازمان انجام می‌دهند.

ب) فرقه‌گرایی در سازمان زمانی بروز می‌یابد که برخی از گروه‌های سازمان موقعیت ممتاز و ویژه‌ای دارند و آن را در خطر می‌بینند.

ج) فرقه‌گرایی در سازمان به سبب رقابت بر سر مشاغل است، زیرا شغل اغلب منبعی کمیاب محسوب می‌شود و بر سر آن رقابت زیادی وجود دارد.

د) فرقه‌گرایی در سازمان به علت سوءظن شدید و هم‌ستیزی میان گروه‌های مختلف سازمان، تحت تأثیر تنش‌های اجتماعی و بین‌گروهی رخ می‌دهد. بر اساس این دیدگاه مسئله اختلافی شغل نیست، بلکه اختلاف بر سر قلمرو است. همان‌گونه که روشن است، پدیده فرقه‌گرایی در سازمان پدیده‌ای پیچیده و وابسته به بستر فرهنگی است، از این رو فهم تفسیری به شناخت عمق و جوهره آن کمک می‌کند.

## دولت و قومیت در افغانستان

افغانستان کشوری است که به لحاظ تاریخی تا پیش از سال ۱۹۲۳ و تدوین قانون اساسی فاقد حکومت و دولت مرکزی بود (سردارنیا و حسینی، ۱۳۹۳). در سال ۱۹۶۵ مجلس نمایندگان افغانستان با انتخابات تأسیس شد (ادواردز، ۲۰۱۰)، اما روند تحقق دموکراسی در این کشور در اثر سال‌ها جنگ‌های برون‌مرزی و درون‌مرزی تا سال‌های آغازین دهه نخست قرن بیست و یکم از سیری نزولی برخوردار بود. با برچیده شدن حکومت طالبان در این سال‌ها و شروع دولت‌سازی جدید در این کشور، این روند سیر صعودی را آغاز کرد که تجلی اصلی آن در تدوین قانون اساسی جدید افغانستان بود. این قانون با التزام به مدل‌های مردم‌سالاری حمایتی و تکاملی، از نظر ساختار دولتی بر تمرکز اداری تأکید کرده است (ماده‌های ۱۳۷ و ۱۴۲). بر این اساس مقام‌های رسمی اداره‌های ولایتی توسط وزارتخانه‌ها در مرکز انتخاب می‌شوند (ماده ۱۳۶) و حکومت با حفظ اصل مرکزیت، به اداره محلی صلاحیت‌هایی تفویض می‌کند (ماده ۱۳۷). در ارتباط با حقوق اقلیت‌ها، پیروی پیروان سایر ادیان در انجام مراسم دینی‌شان مجاز اعلام شده است (ماده ۲) (منوچهری و مزاری، ۱۳۸۸) و چون این کشور خود را به رعایت مفاد اعلامیه جهانی حقوق بشر ملتزم دانسته (ماده ۷) و به تصریح ماده ۲۲، هر نوع تبعیض میان اتباع افغانستان ممنوع است (مقصودی و غله‌دار، ۱۳۹۰).

ادعا شده است که علی‌رغم تصریح‌های یادشده در قانونی اساسی جاری افغانستان، هرچه اوضاع و شرایط بیشتر تغییر می‌کند، افغانستان از حیث مردم‌سالاری همچنان در همان وضعیت دهه ۱۸۷۰ قرار دارد، زیرا مردم در آنجا فقط بر



اساس دریافت‌های قومی رأی می‌دهند (دهشیار، ۱۳۹۱). در واقع، قوم مفهومی است که همه روابط اجتماعی گروه‌ها و تعارض‌های اجتماعی را نزد افغانستانی‌ها در بر می‌گیرد. شایان توجه است که ۹۰ درصد از جامعه افغانستان با ۲۱ گروه نژادی دارای بافت قومی و قبیله‌ای هستند (هادیان، ۱۳۸۸). افغان‌ها اغلب در حیات‌بخشی به رفتارهای خود به ترتیب به ملاحظه‌های قبیله‌ای، روستای محل سکونت و گروه قومی خود توجه می‌کنند. دست آخر، آنان با در نظر گرفتن شبکه‌های فرقه‌ای که در آن عضویت دارند، تصمیم‌ها را قوام می‌دهند. چرایی هویت چندگانه برخاسته از این واقعیت است که برای مردم و رهبران، معیار اصلی تصمیم‌گیری‌ها، عنصر کلیدی شکل‌دهنده رفتارها و شاخص غالب تعریف پدیده‌ها و واقعیت‌ها، ویژگی‌های قبیله‌ای، ایلی و قومی است (دهشیار، ۱۳۹۱). به این ترتیب، در افغانستان فرد هویت خود را در چارچوب گروه قومی تعریف می‌کند. در آنجا به علت ساختار قومی جامعه این احساس درباره قبیله، ایلی و تبار شدیدتر از احساس هم‌بستگی با اجتماع ملی مشاهده می‌شود. بنابراین، آنچه در این کشور تاکنون نمود عینی داشته، هویت‌های قومی و قبیله‌ای به جای هویت ملی بوده است (جهانگیر و حسینی، ۱۳۹۱).

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کاربردی از نظر پارادایم تفسیری، از حیث هدف اکتشافی و به لحاظ زمانی مقطعی است. راهبرد این پژوهش پدیدارشناسی وصفی<sup>۱</sup> بود که در آن فارغ از دانستنی‌های موجود، جوهره پدیده از رهگذر معاینه شده و بررسی آن ادراک و فهم می‌شود (توسلی، ۱۳۸۸). مشارکت‌کنندگان پژوهش ۲۴ نفر از کارکنان ۱۶ سازمان دولتی ولایت هرات کشور افغانستان بودند، با این توضیح که به عقیده کرسول<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، ممکن است مشارکت‌کنندگان، در یک بررسی پدیدارشناسی، در یک محل باشند یا نباشند، مهم این است که آنها افرادی باشند که همگی پدیده مورد مطالعه را تجربه کرده باشند و بتوانند تجارب زنده خود را به خوبی بیان کنند. همچنین، به عقیده وی در پژوهش‌های پدیدارشناسی برای تعیین تعداد مشارکت‌کنندگان، تأکید بر تعداد کم نمونه بین ۵ تا ۲۵ نفر است. مشارکت‌کنندگان ۹ زن و ۱۵ مرد بودند که به شرکت در پژوهش و نیز استفاده از تجارب خود به عنوان مأخذ اطلاعات پژوهش تمایل داشتند. مصاحبه‌های عمیق بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه با آنها انجام شد. پروتکل مصاحبه یک پرسش اساسی داشت (بر اساس تجربه شما مظاهر فرقه‌گرایی در سازمان شما چه بوده است؟). زمانی که به روشن‌سازی در زمینه‌ای خاص نیاز بود، از پرسش‌های پیگیری<sup>۳</sup> استفاده می‌شد. پرسش‌هایی مانند اینکه «آیا می‌توانید در این رابطه مثالی بزنید؟» و «آیا منظورتان این است که...؟». هنگام مصاحبه، به پیام‌های غیرکلامی مصاحبه‌شوندگان نیز توجه شده و توسط پژوهشگر ثبت می‌شد. به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده می‌شد تا زمان و مکان مصاحبه را به دلخواه خود تعیین کنند. در پایان مصاحبه از مصاحبه‌شونده درخواست می‌شد که اگر درباره آنچه در مصاحبه گذشته است نظر خاصی دارد، مطرح کند. گاه مصاحبه‌ها به منظور به اشتراک گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز می‌شدند. مصاحبه‌ها با اجازه افراد ضبط می‌شد تا با

1. Descriptive Phenomenology  
3. Probing Questions

2. Creswell

مرور گفت‌وگوها، در رابطه با دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان تحلیل و بررسی دقیق‌تری انجام شود. نمونه‌گیری و مصاحبه‌ها تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافت. در مرحله اشباع نظری داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند و مقوله‌ها گستره مناسبی می‌یابند.

تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda و مبتنی بر رویکرد هفت‌مرحله‌ای کلایزی<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) به شرح زیر انجام شد:

**(الف) آشناسازی:** ما با بررسی چندین باره ۷۳ صفحه متن مصاحبه‌های پیاده‌شده، با داده‌ها آشنا شدیم و در فضای عمومی مطالب بیان‌شده قرار گرفتیم.

**(ب) تعیین گزاره‌های مهم:** ۸۴۴ گزاره مهمی را که با پدیده مورد مطالعه ارتباط مستقیم داشتند، از میان مصاحبه‌های پیاده‌شده برگزیدیم.

**(ج) صورت‌بندی معانی:** با بررسی دقیق و غور عمیق در گزاره‌های مهم، معانی مربوط به پدیده مورد مطالعه را مشخص کردیم. به‌طور مثال، گزاره‌هایی نظیر «هر کس می‌خواهد که پارت [=عضای فرقه] خود را به قدرت برساند تا اینکه در آینده نفوذ بیشتری داشته باشد» یا «توجه به قشر خاصی از افراد باعث پدید آمدن فرقه‌گرایی در سازمان می‌شود»، واجد معنای مشترکی بودند، از این رو در کنار یکدیگر گذاشته شدند. برای صورت‌بندی معانی، بازاندیشانه پیش‌فرض‌های خود را تعلیق کردیم و کنار گذاشتیم تا به پدیده مورد مطالعه آن‌طور که تجربه شده است، تقرب یابیم.

**(د) دسته‌بندی درون‌مایه‌ها:** معانی را در قالب ۲۱ درون‌مایه اولیه که در متن رایج و متعارف بودند، دسته‌بندی کردیم. برای نمونه، ناظر به معنای شاهد مثال مرحله قبل، از درون‌مایه اولیه «جانب‌داری» استفاده کردیم. درون‌مایه‌های اولیه در ظرف نه درون‌مایه فرعی و چهار درون‌مایه اصلی گنجانده شدند. در این مرحله نیز به جداسازی و تعلیق پیش‌فرض‌های خود پرداختیم، زیرا این موضوع به‌ویژه برای پرهیز از اثرپذیری از نظریه‌های موجود بایسته و الزامی است.

**(ه) ارائه وصفی جامع:** درباره پدیده مورد مطالعه، وصفی کامل و دامن‌گستر نوشتیم، این وصف همه درون‌مایه‌هایی که در مرحله پیش دسته‌بندی شده بودند را در بر می‌گرفت.

**(و) ایجاد ساختار بنیادی:** وصف جامع را به گزاره‌هایی کوتاه سرشکن کردیم تا به‌مثابه عصاره و چکیده‌ای برای طرح ابعاد ساختار بنیادی پدیده مورد مطالعه عمل کنند (این ساختار بنیادی در شرح درون‌مایه‌های اصلی، ذیل یافته‌های پژوهش گنجانده و ارائه شده است).

**(ز) روایی‌یابی ساختار بنیادی:** با ارجاع گزاره‌های ساختار بنیادی به همه مشارکت‌کنندگان پژوهش جویای این شدیم که آیا این مطالب تجربه آنها را انعکاس می‌دهند یا خیر. این‌گونه از طریق دریافت بازخور از مشارکت‌کنندگان توانستیم در موارد مورد نیاز به مراحل پیشین بازگردیم و اصلاح‌های لازم را انجام دهیم.

## یافته‌های پژوهش

در فرایند کدگذاری اولیه، درون‌مایه‌های مختلفی حاصل شد که طی فرایند رفت‌وبرگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به درون‌مایه‌های جامع‌تری فروکاسته شد. داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از این فرایند در جدول ۱ ارائه شده‌اند. به اتکای این یافته‌ها، چهار آرایه رفتاری به‌عنوان سازه‌های اصلی سامان‌بخش جوهره پدیده فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه شناسایی شدند.

جدول ۱. سازه‌های سامان‌بخش جوهره فرقه‌گرایی در سازمان‌های قلمرو مکانی پژوهش

درون‌مایه‌های اصلی	درون‌مایه‌های فرعی	درون‌مایه‌های اولیه
رفتارهای سیاسی فرقه‌ای	فشارهای سیاسی	تهدید، ارباب و اجبار
	توسل به مقام‌های عالی	پیوند با منتقدان
	مبادله مشروع	تطمیع
تقدم روابط فرقه‌ای بر ضوابط	نبود قانون‌سالاری	نادیده گرفتن قانون
	پارتی‌بازی	جذب افراد بانفوذ در سازمان و عدم شایسته‌سالاری
تبعیض فرقه‌ای	تبعیض قومی	اتحاد قومی، قوم‌گرایی و بی‌عدالتی با اعضای اقوام دیگر
	تبعیض جنسی	کوچک شمردن و پایین نگه داشتن زنان
مبادله فرقه‌گرایانه رهبر - عضو	اقتدارمآبی در قبال غیرخودی‌ها	زورگویی، قدرت‌نمایی، استفاده غیرمسئولانه از قدرت، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی
	گرایش و نرمش در قبال خودی‌ها	جانبداری، مراعات و مداهنه

**الف) رفتارهای سیاسی فرقه‌ای:** این رفتارها محملی برای جلب منافع فرقه‌ای حتی به بهای منافع سازمان هستند. به عقیده یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش، به این پدیده کسانی دامن می‌زنند که «به‌دنبال منافع شخصی برای خود یا دیگران [از اعضای فرقه] هستند و برای رسیدن به این منافع دیگران را زیر پای خود له می‌کنند و پیشرفت سازمان برای آنها اهمیتی ندارد». رفتارهای سیاسی فرقه‌ای در قالب فشارهای سیاسی، شامل تهدید، ارباب و اجبار، توسل به مقام‌های عالی و ذی‌نفوذ درون و برون‌سازمانی و نیز مبادله مشروع از رهگذر تطمیع سایر اعضای خارج از فرقه برای تحکیم و تقویت منافع فرقه ظهور و بروز می‌یابند. در ادامه به برخی از تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان توجه کنید.

«بنده زمانی که در این اداره کار می‌کردم در یکی از بخش‌ها یک پست کلان به اعلام گذاشته شد و بنده خواستم در این رقابت اشتراک نمایم؛ چون نظر به تجربه‌ای که داشتم خودم را واجد شرایط آن مقام می‌دیدم. رفتم فرم را گرفتم و کارهای مقدماتی آن را طی کردم. وقت امتحان شد؛ مشغول امتحان بودم که متوجه شدم اگر در امتحان هم موفق شوم، باز هم مرا در این پست نمی‌پذیرند. باز هم جرأت خود را از دست ندادم و امتحان دادم. در روز اعلام نتایج با تعجب دیدم که نمره من از تمام نمرات کمتر است؛ فلهمذا اعتراض کردم و خواهان بازنگری پارچه [=ورقه امتحانی] خودم شدم؛ اما متأسفانه طرف مقابل آن قدر از فشارهای سیاسی کار گرفت که کسی نتوانست پارچه مرا بازنگری

کند و بنده را هم تهدید کرد که اگر می‌خواهی همان وظیفه‌ات را هم از دست دهی با من رقابت کن و به حرف خود اصرار کن. بنده هم به دلیل تهدیدهای بسیار از ادامه رقابت منصرف شدم و کنار کشیدم ... افرادی که در مقابل با من رقابت می‌کردند، اشخاصی بودند که از لحاظ اقتصادی و نفوذ سیاسی از جایگاه بالایی برخوردار بودند و بنده را تهدید می‌کردند».

«گاهی با وعده دادن پست‌های بالاتر و بلند بردن [=افزایش] حقوق از افراد سوءاستفاده می‌کنند».

«در فرقه‌گرایی افراد سودجو از حرص و جاه‌طلبی افراد فرصت‌طلب یا چاپلوس سوءاستفاده می‌کنند»، «آنها [دنبال منافع مالی بیشتری هستند یا می‌خواهند خودشیرینی کنند و خود را به جای بالاتری برسانند و در راه رسیدن به این هدف از هیچ کاری دریغ نمی‌کنند».

**ب) تقدم روابط فرقه‌ای بر ضوابط:** «در این دفتر چون رئیس از یک ولایت مشخص است، بیشتر کارکنان انتخابی هم از همان ولایت هستند». این یکی از شواهد مثالی است که از میان مصاحبه با مشارکت‌کنندگان پژوهش، بر تقدم روابط فرقه‌ای بر ضوابط به‌عنوان مظهری از فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه دلالت می‌کرد. توضیح آنکه در این سازمان‌ها اعضای فرقه‌ها فارغ از مفاد قانونی، با مقدم داشتن روابط گروهی و شبکه‌ای خود بر ضوابط مدون، می‌کوشند تا منافع فرقه را ارتقا دهند. به تعبیر یکی از مشارکت‌کنندگان، «آنها خود را در مقابل قانون مسؤل نمی‌دانند»، از این رو افراد بانفوذ مرتبط با فرقه به‌کار گرفته شده و شایستگان خارج از فرقه، نادیده انگاشته و کنار گذاشته می‌شوند. کار به جایی می‌رسد که «افرادی به‌کار گرفته می‌شوند که تجربه کاری ندارند، شایستگی از خود نشان نمی‌دهند و به حیث [=طبق نظر] مدیر یا کارمند [عضو فرقه او] در سازمان مشغول به کار می‌شوند». یکی از مصاحبه‌شوندگان در این ارتباط چنین بیان می‌کرد:

«... در جایی که کار می‌کنم یکی از اشخاص بلندمرتبه تمام اشخاص ناشایست را به‌کار می‌گیرد، در حالی که هر روز افراد شایسته آن هم با مدرک بالا می‌آیند، ولی آنها را نمی‌پذیرند، به این دلیل که شخص بانفوذی ندارند که پارتی آنها شود یا پول‌دار نیستند که بتوانند رشوه بدهند».

حتی برخی از مشارکت‌کنندگان داعیه داشتند که این نوع از فرقه‌گرایی در سازمان‌ها نمود بیشتری دارد: «فرقه‌گرایی از نوع رابطه بیشتر از بقیه در سازمان‌ها قابل مشاهده است ... زمانی که روابط بر ضوابط ترجیح داده شود، زمانی که افراد بر اساس رابطه به‌کار گماشته شوند، زمانی که شخص مد نظر از قبل تعیین شده باشد و اشخاص بر اساس پول و پارتی به جایی برسند، از این بهتر هم نمی‌شود. بنده به‌طور عینی شاهد بودم که وقتی آشنایی به اداره مراجعه کرده بود، بر اساس روابط فامیلی یا دوستی به سایر مراجعان ارجحیت بیشتری داشت و سریع‌تر به کارش رسیدگی شد». البته، طی مصاحبه‌ها تصریح‌های متعددی بر این نوع فرقه‌گرایی در سازمان از سوی مشارکت‌کنندگان پژوهش ارائه می‌شد که به‌عنوان نمونه چند تجربه زیسته در این ارتباط ارائه می‌شوند:

«بنده در یکی از ادارات برای استخدام امتحان دادم؛ بعد از سپری شدن امتحان تحریری [=کتبی]، نمرات اعلام شد و

بنده هم نمره بالایی کسب کرده بودم، وارد امتحان تقریری [=شفاهی] شدم. در این مرحله با وجود اینکه امتحان را عالی سپری نمودم، نمره کمی به من داده بودند. درخواست بازنگری کردم، ولی فایده‌ای نداشت. در آن پست کسی را مقرر کردند که اصلاً شایستگی لازم را نداشت، ولی در عوض پارتی گردن کلفتی داشت».

«بعد از اتمام تحصیلات در پوهنتون [=دانشگاه] به دنبال کار به این اداره و آن اداره رفتم تا برایم کار پیدا شود، ولی پیدا نمی‌شد، تا اینکه یکی از ادارات پست مدیریتی به اعلام گذاشت و بنده هم خواستم در آن پست امتحان دهم، چون هم رشته من بود و هم علاقه داشتم. وقتی وارد رقابت شدم، مراحل ابتدایی آن را که خیلی سرگردانی هم داشت پشت سر گذاشتم تا این که شامل پروسه رقابت شدم و امتحان برگزار شد و به امتحان اشتراک کردم و مطمئن بودم که در امتحان نمره عالی کسب می‌کنم. به همین دلیل، خوشحال از امتحان برگشتم بیرون. ناگهان با یکی از دوستانم برخورد کردم. از من پرسید که این جا چه کار می‌کنی؟ گفتم که برای اشتراک در امتحان آمده بودم. او برایم گفت خود را مسخره می‌کنی؟ گفتم: چرا؟ گفت: رقابت برای پست مدیریت؟ شخصی که در این پست قرار است کار کند از قبل تعیین شده است! من با تعجب گفتم: این چطور امکان دارد؟ گفت: همه چیز امکان‌پذیر است! من متعجب شدم، [ولی واقعیت داشت]».

«بنده شخصی بودم که تازه فارغ‌التحصیل شده بودم و سخت دنبال کار بودم، ولی چون با شرایط اداری آشنا نبودم، مجبور شدم که شخصی را پیدا کنم و به او که شخص با نفوذی در ادارات بود رو بیندازم. با کمک آن شخص سوالات امتحان در دسترس بنده قرار گرفت و امتحان دادم و خوشحال بودم که صاحب شغل می‌شوم، اما شخص بانفوذتری پیدا شد که شخص دیگری را بدون امتحان وارد اداره کرد!».

«شخصی که از دوستان رئیس بود در امتحان شرکت کرد و حمایت سرسخت رئیس را با خود داشت، در حالی که نمره او هم پایین بود».

«قرار بود ورک شاپی برای دو ماه در کشورهای ایران و هند برگزار شود و هر دو دفعه شخص واجد شرایط بنده بودم، ولی چون خواست افراد ذی‌صلاح این بود که شخص مد نظر خودشان به آن ورکشاپ بروند، بنده را انتخاب نکردند و شخص مد نظر خودشان را معرفی کردند».

«در اداره ما بیشتر استخدام‌ها بر اساس رابطه است. یا اینکه امتحان و مصاحبه هست، ولی شخص مد نظر از قبل تعیین شده است و این امتحان و مصاحبه فقط به صورت نمایشی و صوری برگزار می‌شود».

**ج) تبعیض فرقه‌ای:** تبعیض فرقه‌ای از نوع قومی یا جنسیتی رخ می‌دهد. به نقل از یکی از مصاحبه‌شوندگان، یکی از شواهد فرقه‌گرایی «فرق گذاشتن بین کارکنان در سازمان» یا به تعبیری دیگر، «دسته‌بندی افراد در سازمان» است. مطابق این درون‌مایه، فرقه‌گرایان گاه به لحاظ قومیتی، گاه جنسیتی و گاه ترکیبی از اینها میان اعضای فرقه و سایر اعضای سازمان در خارج از فرقه تمایز تبعیض‌آلود قائل هستند. در تبعیض قومی «فرقه‌گراها از قومیت‌های مختلف هستند که هر قومیت با هم‌نوع خود متحد می‌شود و علیه دیگران برمی‌خیزد». یکی از مشارکت‌کنندگان از مشاهده خود در ارتباط با اتحاد فرقه‌ای برای تبعیض این چنین پرده برمی‌داشت: «کسانی را دیدم که به خاطر منافع شخصی تعدادی را

در اطراف خود تحت نام این که یک قوم هستیم، یک زبان هستیم، یک تیم هستیم جمع کردند». البته در این میان، نقش مدیر هم در بروز تبعیض فرقه‌ای بسیار پررنگ است، آن‌گونه که به‌زعم یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش، در زمان مدیریت‌های مختلف ... مدیر از هر قومی که باشد همان قوم در همان زمان در اولویت قرار دارد».

از جمله مظان بروز تبعیض فرقه‌ای، هنگام استخدام در سازمان دولتی است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان «اگر قرار باشد در یک موقعیت کاری مهم کاندید باشید، اول از سطح علمی، مدیریت و سابقه کاری سؤال نمی‌شود، بلکه از قومیت سؤال می‌شود». کار به‌جایی می‌رسد که برخی افراد حتی به تکیه سازمانی روی می‌آورند:

«برای یک پروژه کاری به‌دلیل تبعیض قومی مجبور شدم تا به خاطر حفظ جان خودم تظاهر به تغییر هویت قومی بدهم تا مصون بمانم».

به شواهد دیگری در این ارتباط توجه کنید:

«بنده در همین اداره‌ای که کار می‌کنم، می‌خواستم به یک پست بلندتر [=بالا تر] ارتقا یابم، ولی نظر به مشکلات متعددی که از جانب مافوقم به وجود آمد، نتوانستم در این رقابت اشتراک کنم. قضیه این بود که بنده فارسی زبان و از قوم تاجیک نبودم».

«یکی از اقوام می‌خواهد تا در تمام ادارات افرادی را داشته باشد تا به راحتی به تمام مراکز اداری دسترسی داشته باشد».

«افرادی که در رأس این اداره بودند، نمی‌خواستند بنده به [=در] این شعبه کار نمایم. نظر به اینکه از لحاظ زبان پشتتون بودند و بنده فارسی زبان بودم و آنها می‌خواستند که مطابق به زبان آنها در این اداره کار نمایم که بنده هم بعد از رقابت‌های زیاد توانستم در این اداره کار نمایم، ولی تا به حال مشکلات زیادی وجود دارد که بنده را تهدید می‌نماید».

در تبعیض جنسی ملاک تمایز تبعیض‌آلود، جنسیت افراد است. این تبعیض اغلب علیه بانوان در سازمان است، به‌نحوی که به تعبیر یکی از آنها، «تبعیض و پایین شمردن خانم‌ها در ادارات باعث به وجود آمدن همچون فرقه‌گرایی‌هایی بوده است». بعضی از مشارکت‌کنندگان بر این عقیده بودند که «در مورد خانم‌ها در ادارات تبعیض است و [آنها] پایین شمرده می‌شوند». این وضعیت تا آنجاست که گاه به زنان در سازمان اختیار لازم برای تصمیم‌گیری داده نمی‌شود، برای مثال یکی از بانوان مصاحبه‌شونده می‌گفت: «رئیس بنده به‌دلیل تعصباتی که دارد خودش در مورد کارکنان زن تصمیم می‌گیرد».

**د) مبادله فرقه‌گرایانه رهبر - عضو:** این آلیه نشان می‌دهد که مدیریت فرقه‌گرا اعضای سازمان را بر اساس ملاک فرقه‌گرایانه خود به دو دسته خودی و غیرخودی تقسیم می‌کند. سهم غیرخودی‌ها از این تقسیم‌بندی، مواجهه با شئون مختلفی از اقتدارمآبی مدیریت (زورگویی، قدرت‌نمایی، استفاده غیرمسئولانه از قدرت، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی) است. به برخی از شواهد در این باره توجه کنید:

«[فرقه‌گراها] اهل سوءاستفاده از مقام و پست و زورگویی هستند»؛ «رئیس بنده دیدگاه خودش را در تصمیم‌گیری

دخالت می‌دهد ... و سعی می‌کند بر اساس خواهشات [=خواسته‌ها] شخصی خودش در روند اداری دخالت کند؛»  
 «[مدیران فرقه‌گرا] با بعضی از صحبت‌ها بین کارکنان تفرقه می‌اندازند، آنها را متفرق و گروه گروه می‌کنند».

این در حالی است که مدیریت بر اساس مبادله فرقه‌گرایانه رهبر - عضو به خودی‌ها (اعضای فرقه) گرایش دارد، چنانچه بر اساس نظر یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش، گویی «توجه به قشر خاصی از افراد باعث پدید آمدن فرقه‌گرایی در سازمان می‌شود». مدیریت فرقه‌گرا ضمن نرمش و مدهنه در برابر خودی‌ها، ناعادلانه منافی از سازمان را به سوی ایشان سرازیر می‌کند؛ یعنی برای نمونه، «افرادی که در بالا قرار دارند، سعی می‌کنند گروه مخصوص خودشان را برای رسیدن به اهداف شخصی داشته باشند. هر کس می‌خواهد که پارت [=اعضای فرقه] خود را به قدرت برساند تا اینکه در آینده نفوذ بیشتری داشته باشد». به این ترتیب، «مدیر به هر دلیلی از اینها (اعضای فرقه حاکم) حمایت می‌کند و روی کار آنها (اعضای فرقه حاکم) نظارتی نیست».

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش که در چارچوب راهبرد پدیدارشناسی وصفی انجام شد، در پی پاسخ به این پرسش اصلی بود که «جوهره پدیده فرقه‌گرایی در سازمان مطابق تجارب زنده کارکنان سازمان‌های دولتی ولایت هرات افغانستان چیست؟». در همین راستا، بر اساس یافته‌های پژوهش موارد زیر برون‌آوری و دریافت شد:

الف) همان‌طور که از تعریف مفهومی فرقه‌گرایی برمی‌آید، این پدیده در قالب الگوهای ارتباطی ویرانگری ظهور می‌یابد (دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶). با توجه به این نکته، مبتنی بر یافته‌های پژوهش این طور استنباط کردیم که فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه، نزد مشارکت‌کنندگان پژوهش به چهار صورت زیر نمود و جلوه داشته است: «رفتارهای سیاسی فرقه‌ای»، «تقدم روابط فرقه‌ای بر ضوابط»، «تبعیض فرقه‌ای» و «مبادله فرقه‌گرایانه رهبر - عضو». این چهار آلابه رفتاری سازه‌های سامان‌بخش پدیده مورد مطالعه در قلمرو مکانی پژوهش شناسایی شدند.

رفتارهای سیاسی فرقه‌ای محملی برای جلب منافع فرقه‌ای حتی به‌بهای منافع سازمان هستند. به تعبیر دیگر، فرقه‌ها منافع گروهی خود را بر منافع کلی سازمان ترجیح می‌دهند (باچر و کلارک، ۲۰۰۲). این چنین است که وابستگی متعصبانه نوعی رفتار سیاسی تلقی می‌شود (داوس و فولر، ۲۰۰۹) و رفتارهای سیاسی نیز واجد وجوه کژکارکردی در سازمان هستند (لندلس و آلبرجت، ۲۰۱۳). رفتارهای سیاسی فرقه‌ای در سازمان‌های مورد مطالعه در قالب فشارهای سیاسی نظیر تهدید، ارباب و اجبار، توسل به مقام‌های عالی و ذی‌نفوذ درون و برون‌سازمانی و نیز مبادله مشروع از رهگذر تطمیع سایر اعضای خارج از فرقه برای تحکیم و تقویت منافع فرقه ظهور و بروز یافته‌اند. در همین ارتباط، برور (۱۹۹۲) بر این نظر است که گاه فرقه‌گرایی در اقدام‌ها افراد از قبیل تهدید، ارباب و خشونت رخ می‌دهد.

از سایر آلابه‌های فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه، تقدم روابط فرقه‌ای بر ضوابط در این سازمان‌ها بود، به این معنا که در این سازمان‌ها اعضای فرقه‌ها فارغ از مفاد قانونی، با مقدم داشتن روابط گروهی و شبکه‌ای خود بر ضوابط مدون، می‌کوشند تا منافع فرقه را ارتقا دهند، از این رو افراد بانفوذ مرتبط با فرقه به کار گرفته می‌شوند و شایستگان خارج

از فرقه، نادیده انگاشته شده و کنار گذاشته می‌شوند. این یافته پژوهش هم‌ساز با این نظر برور (۱۹۹۲) است که نابرابری و تبعیض در استخدام و به‌کارگماری نیروها را از جمله مصادیق فرقه‌گرایی در سطح سازمان برمی‌شمرد.

تبعیض فرقه‌ای، با گونه‌های دوگانه قومی و جنسی، یکی دیگر از مظاهر فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه شناسایی شد. تعصب‌های بضاعت روی تصمیم‌های افراد اثر بگذارند و باعث ایجاد تبعیض شوند (دوویديو و همکاران، ۲۰۰۲). مطابق درون‌مایه تبعیض فرقه‌ای، فرقه‌گرایان گاه به‌لحاظ قومیتی، گاه جنسیتی و گاه ترکیبی از اینها میان اعضای فرقه و سایر اعضای سازمان در خارج از فرقه تمایز تبعیض‌آلود قائل هستند. همان‌طور که مشخص است، از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش، تبعیض مذهبی به‌عنوان آلیه‌ای مستقل برای فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه معرفی نشد. چه بسا بتوان این یافته را مؤیدی بر این ادعای نظری دانست که اختلاف‌های مذهبی در قومیت ریشه دارند و آن‌طور که برخی ادعا کرده‌اند، نمی‌توان به‌طور لزوم آن را یکی از ابعاد ثابت فرقه‌گرایی دانست (دیکسون و هارگی، ۲۰۰۶). همچنین، این یافته پژوهش که تبعیض جنسی را نیز به‌عنوان یکی از آلیه‌های فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه شناسایی کرد، هم‌راستا با نتایج آن دسته از بررسی‌هایی است که نشان می‌دادند علی‌رغم توسعه کمی در فعالیت‌های اجرایی زنان، توسعه کیفی چندانی در این ارتباط انجام نشده است (مقصودی و غله‌دار، ۱۳۹۰).

آلیه دیگر فرقه‌گرایی در سازمان‌های مورد مطالعه، مبادله فرقه‌گرایانه رهبر - عضو است. این آلیه نشان می‌دهد که مدیریت فرقه‌گرای سازمان، اعضای سازمان را بر اساس ملاک فرقه‌گرایانه خود به دو دسته خودی و غیرخودی تقسیم می‌کند. سهم غیرخودی‌ها از این تقسیم‌بندی، مواجهه با شئون مختلفی از اقتدارمآبی مدیریت (زورگویی، قدرت‌نمایی، استفاده غیرمسئولانه از قدرت، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی) است. این در حالی است که مدیریت بر اساس مبادله فرقه‌گرایانه رهبر - عضو به خودی‌ها (اعضای فرقه) گرایش دارد و ضمن نرمش و مدهانه در برابر آنها، ناعادلانه منافعی از سازمان را به‌سوی ایشان سرازیر می‌کند. در همین ارتباط، پیش‌تر این ادعای نظری وجود داشت که فرقه‌ها در تقابل با مردم‌سالاری سازمانی اغلب و در عمل حق استقلال، آزادی، اعتراض و مشارکت را برای سایر افراد یا گروه‌ها با سلايق متنوع و متفاوت با خود قائل نیستند (پاچ، ۲۰۱۴).

به‌منظور انجام پژوهش‌های آتی در راستای این پژوهش، توجه به نکته‌ها و پیشنهادهای زیر حائز اهمیت است:

(الف) طراحی و اعتباریابی سنج‌های برای پیمایش و پایش فرقه‌گرایی در سازمان مبتنی بر آلیه‌های شناسایی‌شده.

(ب) انجام پژوهش در قلمرو مکانی دیگر و مقایسه یافته‌ها.

(ج) انجام پژوهشی بر پایه نظریه داده‌بنیاد به‌منظور کاوش فرایند فرقه‌گرایی در سازمان.

(د) انجام پژوهشی مبتنی بر راهبرد پژوهشی پدیدارنگاری با هدف شناسایی دیدگاه‌های متکثر درباره چیستی

فرقه‌گرایی در سازمان.

(ه) انجام پژوهشی در چارچوب رهیافت مدل‌یابی ساختاری تفسیری برای بررسی روابط علت و معلولی سلسله‌مراتبی

میان پیشایندها و پیامدهای گوناگون فرقه‌گرایی در سازمان. انجام این پژوهش هم در قلمرو مکانی این پژوهش و هم در

سایر قلمروها امکان‌پذیر است.



## منابع

- ایمانی، حسن؛ قلی‌پور، آرین؛ آذر، عادل؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۲)، ۲۵۱-۲۸۴.
- توسلی، غلام‌عباس (۱۳۸۸). *نظریه‌های جامعه‌شناسی*. تهران: انتشارات سمت.
- جهانگیر، کیامرث؛ حسینی، سیده صدیقه (۱۳۹۱). دولت‌سازی در افغانستان و رهیافت واقع‌گرایی ساختارگرا. *فصلنامه سیاست*، ۳(۳)، ۵۴۷-۵۶۴.
- دهشیار، حسین (۱۳۹۱). پارادوکس آمریکا در افغانستان: هویت چندگانه و حاکمیت تقسیم‌پذیر. *فصلنامه روابط خارجی*، ۴(۳)، ۵۹-۸۶.
- رهنورد، فرج‌الله؛ علی‌پور، حسین؛ دهدار، فرزین؛ خلیلی، حیدر (۱۳۹۸). چارچوب رابطه حکومت و مردم در ایران: رویکرد نهادی. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۱)، ۲۷-۴۶.
- سردارنیا، خلیل‌الله؛ حسینی، سیدمهدی (۱۳۹۳). چالش‌های اجتماعی دولت‌سازی مدرن در افغانستان. *فصلنامه سیاست جهانی*، ۳(۳)، ۳۷-۶۳.
- شفیعی، نوذر؛ اقبال، اقدس (۱۳۸۸). معمای دموکراسی در افغانستان. *فصلنامه تحقیقات سیاسی و بین‌المللی*، ۱(۳)، ۱۹۷-۲۲۲.
- محبوب‌خواه، فرهاد؛ بیگزاده، یوسف (۱۳۹۷). بررسی تأثیر منابع قدرت مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان با نقش میانجی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۱)، ۱۶۱-۱۸۵.
- محمدی، حامد؛ الوانی، سیدمهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر (۱۳۹۵). طراحی و تبیین الگوی اثربخش نظام اداری ایران. *مدیریت دولتی*، ۸(۴)، ۵۹۱-۶۱۶.
- مقصودی، مجتبی؛ غله‌دار، ساحره (۱۳۹۰). مشارکت زنان افغانستان در ساختار جدید قدرت پس از حادثه ۱۱ سپتامبر. *فصلنامه مطالعات روابط بین‌الملل*، ۴(۱۷)، ۱۷۹-۲۱۰.
- منوچهری، عباس؛ مزاری، صفورا (۱۳۸۷). سنجش نظری قانون اساسی جدید افغانستان با دموکراسی. *فصلنامه سیاست*، ۳۹(۴)، ۳۰۷-۳۲۲.
- هادیان، حمید (۱۳۸۸). ضعف ساختاری دولت - ملت‌سازی در افغانستان: جغرافیا و قومیت. *راهبرد*، ۱۸(۵۱)، ۱۵۲-۱۳۳.

## References

- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- 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.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244.
- Beigzadeh, Y., & Mahbobkah, F. (2018). Investigating the effect of managers' power resources on emotional commitment of employees considering the mediating role of personality characteristics on entrepreneurship. *Journal of Public Administration*, 10(1), 161-185. (in Persian)
- Bergami, M., & Bagozzi, R.P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 4(4), 555-577.
- Brewer, J. (1992). Sectarianism and racism, and their parallels and differences. *Ethnic and Racial Studies*, 15(3), 352-364.
- Broad, G.M., Gonzalez, C., & Ball-Rokeach, S.J. (2014). Intergroup relations in South Los Angeles- Combining communication infrastructure and contact hypothesis approaches. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 47-59.
- Butcher, D., & Clarke, M. (2002). Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy, *Organizational Dynamics*, 31(1), 35-46.
- Cao, B., & Lin, W.Y. (2017). Revisiting the contact hypothesis: Effects of different modes of computer-mediated communication on intergroup relationships. *International Journal of Intercultural Relations*, 58, 23-30.
- Colaizzi, P.F. (1978). *Psychological research as a phenomenologist views it*. In R.S., Valle & M., King (Eds.), *Existential-phenomenological alternatives for psychology*, New York: Oxford University Press, 48-71.
- Cook, S.W. (1985). Experimenting on social issues: The case of school desegregation. *American Psychologist*, 40(4), 452-460.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. London: Sage.
- Daheshiar, H. (2012). Paradox of America in Afghanistan: Multiple identity and dividable sovereignty. *Foreign Relations*, 4(3), 59-86. (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.
- De Dreu, C.K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M.T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- Dickson, D., & Hargie, O. (2006). Sectarianism in the Northern Ireland workplace. *International Journal of Conflict Management*, 17(1), 45-65.
- Dickson, D., Hargie, O., & Nelson, S. (2004). Cross-community communication and relationships in the workplace: A case study of a large Northern Ireland organization. In O. Hargie, & D. Dickson (Eds.), *Researching the Troubles: Social Science Perspectives on the Northern Ireland Conflict*, Edinburgh: Mainstream Publishing, 183-207.
- Dixon, J.A., & Durrheim, K. (2003). Contact and the ecology of racial division: Some varieties of informal segregation. *British Journal of Social Psychology*, 42, 1-23.

- 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.
- Edwards, L.M. (2010). State-building in Afghanistan: A case showing the limits? *International Review of the Red Cross*, 92(880), 967-991.
- Ellison, C.G., Shin, H., & Leal, D.L. (2011). The contact hypothesis and attitudes toward Latinos in the United States. *Social Science Quarterly*, 92(4), 938-958.
- Finlay, A. (1993). Sectarianism in the Workplace: the case of the Derry shirt industry 1868–1968. *Irish Journal of Sociology*, 3(1), 79-94.
- Frølund Thomsen, J.P. (2012). How does intergroup contact generate ethnic tolerance? The contact hypothesis in a Scandinavian context. *Scandinavian Political Studies*, 35(2), 159-178.
- Gaertner, S.L., Rust, M.C., Dovidio, J.F., Bachman, B.A., Anastasio, P.A. (1996). *The contact hypothesis: The role of a common ingroup identity on reducing intergroup bias among majority and minority group members*. In J.L. Nye, & A.M. Brower (Eds.), *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 230-260.
- 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.
- Graham, P., Walsh, D., & McCartney, G. (2012). Shipyards and sectarianism: How do mortality and deprivation compare in Glasgow and Belfast? *Public Health*, 126(5), 378-385.
- Guo, T.C., & Li, X. (2016). Positive relationship between individuality and social identity in virtual communities: Self-categorization and social identification as distinct forms of social identity. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 19(11), 680-685.
- Hadian, H. (2009). Structural weakness of nation-state building in Afghanistan. *Strategy*, 18(51), 133-152. (in Persian)
- Harrison, J.S., & Freeman, R.E. (2004). Democracy in and around organizations: Is organizational democracy worth the effort?. *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Haslam, S. A., Eggins, R. A., & Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83-113.
- Hewstone, M. (2003). Panacea for prejudice. *Psychologist*, 16(7), 352-355.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Hogg, M.A., & Reid, S.A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory*, 16(1), 7-30.
- Hogg, M.A., & Terry, D.I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

- Hornsey, M.J. (2008). Social identity theory and self-categorization theory: A historical review. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 204-222.
- Howard, J. (2000). Social psychology of identities. *Annual Review of Sociology*, 26, 367-393.
- Imani, H., Gholipour, A., Azar, A., & Pourezzat, A.A. (2019). Identifying components of staffing system to develop administrative integrity. *Journal of Public Administration*, 11(2), 251-284. (in Persian)
- Jahangir, K., & Hosseini, S. (2014). Government establishment at Afghanistan in framework of structuralist realism. *Politic Quarterly*, 44(3), 547-564. (in Persian)
- Kanas, A., Scheepers, P., & Sterkens, C. (2017). Positive and negative contact and attitudes towards the religious out-group: Testing the contact hypothesis in conflict and non-conflict regions of Indonesia and the Philippines. *Social Science Research*, 63, 95-110.
- Korostelina, K. (2014). Intergroup identity insults: A social identity theory perspective. *Identity*, 14(3), 214-229.
- 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.
- Leonardelli, G.J., & Toh, S.M. (2015). Social categorization in intergroup contexts: Three kinds of self-categorization. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(2), 69-87.
- Liechty, J., & Clegg, C. (2001). *Moving beyond sectarianism: Religion, conflict, and reconciliation in Northern Ireland*. Dublin: The Columba Press.
- Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social cognition: Thinking categorically about others. *Annual Review of Psychology*, 51, 93-120.
- Maghsudi, M., & Ghallehdar, S. (2011). Political participation of Afghanistan women in the new structure of power in post 11 September event. *Studies of International Relations Journal*, 4(17), 179-210. (in Persian)
- Manoochehri, A., & Mazari, S. (2010). Afghanistan's new constitution and democracy: A theoretical evaluation. *Politic Quarterly*, 39(4), 307-322. (in Persian)
- McKeown, S., & Dixon, J. (2017). The "contact hypothesis": Critical reflections and future directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(1), 1-13.
- McVeigh, R. (1995). Cherishing the children of the nation unequally: sectarianism in Ireland. In P. Clancy, S. Drudy, K. Lynch, and L. O'Dowd (Eds.), *Irish Society: Sociological Perspectives*, Dublin: Institute of Public Administration, 620-52.
- Mohammdi, H., Alvani, S.M., Memarzadehtehran, G., & Hamidi, N. (2016). Designing and developing Iran administrative system effectiveness model. *Journal of Public Administration*, 8(4), 591-616. (in Persian)
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Nielsen, I., & Smyth, R. (2011). The contact hypothesis in urban china: the perspective of minority-status migrant workers. *Journal of Urban Affairs*, 33(4), 469-481.

- Onorato, R.S., & Turner, J.C. (2004). Fluidity in the self-concept: the shift from personal to social identity. *European Journal of Social Psychology*, 34(3), 257-278.
- 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.
- Pausch, M. (2014). Workplace democracy: From a democratic ideal to a managerial tool and back. *The Innovation Journal*, 19(1), 1-14.
- Pearson, A.W., Ensley, M.D., & Amason, A.C. (2002). An assessment and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-126.
- Pettigrew, T.F., & Tropp, L.R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751-783.
- Rahnavard, F., Alipour, H., Dehdar, F., & Khalili, H. (2019). The framework of government-citizen relationship in Iran: An institutional approach. *Journal of Public Administration*, 11(1), 27-46. (in Persian)
- Roberson, L., Deich, E.A., Brief, A.P., & Block, C.J. (2003). Stereotype threat and feedback seeking in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 176-188.
- Russell, R.D. (1957). The consequences of sectarianism for social participation. *Social Forces*, 35(4), 331-334.
- Sardarnia, K., & Hosseini, M. (2014). Social challenges of modern government establishment in Afghanistan. *World Politics*, 3(3), 37-63. (in Persian)
- Shafiee, N., & Eqbal, A. (2009). The puzzle of democracy in Afghanistan. *Political and International Researches Quarterly*, 1(3), 197-222. (in Persian)
- Sherman, J.W., Klein, S.B., Laskey, A., & Wyer, N.A. (1998). Intergroup bias in group judgment processes: The role of behavioral memories. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(1), 51-65.
- Simon, B., & Hastedt, C. (1999). Self-aspects as social categories: The role of personal importance and valence. *European Journal of Social Psychology*, 29(4), 479-487.
- 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.
- Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., & Glass, B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 207-218.
- Tavassoli, G. (2009). *The theories of sociology*. Tehran: Samt. (in Persian)
- Teng, C. I. (2017). Impact of avatar identification on online gamer loyalty: Perspectives of social identity and social capital theories. *International Journal of Information Management*, 37(6), 601-610.

- Voci, A., & Hewstone, M. (2003). Intergroup contact and prejudice toward immigrants in Italy: The mediational role of anxiety and the moderational role of group salience. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(1), 37-54.
- Ward, C., & Masgoret, A.M. (2006). An integrative model of attitudes toward immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(6), 671-682.
- Wyer, N.A. (2010). Selective self-categorization: Meaningful categorization and the in-group persuasion effect. *The Journal of Social Psychology*, 150(5), 452-470.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *IBA Business Review*, 5(2), 51-74
- Zhao, H., Kessel, M., & Kratzer, J. (2014). Supervisor-subordinate relationship, differentiation, and employee creativity: A self-categorization perspective. *The Journal of Creative Behavior*, 48(3), 165-184.