

مدیریت تعارض

بانگاهی به تعارضات فرهنگی در ایران

قاسم صفایی نژاد

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه

دانشگاه علامه طباطبائی

<http://safaeinejad.ir>

پاییز ۸۸

تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسان است. مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی، وقایع مهم جاری و فرآوردهای فرهنگی که میین گذشته‌هایی از واقعیت‌های زندگی اجتماعی هستند، نشان می‌دهد که چگونه تعارض یکی از مهم‌ترین و برجسته‌ترین وجوده زندگی را تشکیل می‌دهد.

بنابراین اگر عده‌ای معتقدند که در حال حاضر تعارض موضوعی است که فکر انسان را بسیار به خود مشغول کرده است، ادعایی پوچ و بیهوده نکرده‌اند. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض را اجتناب‌ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش زمینه‌های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود این‌گونه تفاوت‌ها منجر به ایجاد تعارض ما بین افراد و گروه‌ها می‌شود.

مفهوم تعارض

واژه تعارض از جمله مفاهیمی است که معانی متفاوتی از آن برداشت می‌شود. در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنی مزاحم یکدیگر شدن و اختلاف داشتن است. تعارض نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی تعریف می‌شود. تعارض یک کشمکش واضح، حداقل مابین دو طرف وابسته به هم است که اهداف، مفاهیم، ارزش‌ها و یا اعتقادات ناسازگار از آن درک می‌شود. تعارض زمانی که دو یا چند ارزش، هدف و یا عقیده بطور طبیعی با هم متناقض می‌شوند و هنوز در مورد آن‌ها توافقی صورت نگرفته است، ایجاد می‌شود. نهایتاً تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصوصت اساسی نشان می‌دهند.

رابینز در تعریفی می‌گوید: «تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدى می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به عالیق و اهدافش گردد». وی توضیح می‌دهد که در این

تعريف، مفاهیم ادراک یا آگاهی (Perception)، مخالفت (Opposition)، کمیابی (Scarcity) و بازدارندگی (Blockage) نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.

جایگاه تعارض در مدیریت

بنابر آنچه که گذشت نتیجه می‌گیریم آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سالهای اخیر، ۳ نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد.

۱. نظریه سنتی: دیدگاه اول، دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت است. طرفداران این دیدگاه معتقد

بودند هر گونه تضادی بد است و باید از آن جلوگیری نمود. به عقیده این گروه، افراد ناآرامی که در داخل سازمان اندک هستند، تضاد ایجاد می‌کنند، بنابراین باید اخراج شوند. کارشناسان مدیریت علمی نظیر فردیک تیلور عقیده داشتند که تمامی تعارضات در نهایت قدرت و اختیار مدیریت را تهدید می‌کنند بنابراین باید از آنها جلوگیری کرد و یا به سرعت آنها را برطرف نمود. (رابرت و کنیکی ۱۳۸۴، ۳۸۸)

بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست انتظار هیچ اعتراضی به تصمیمات مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خود به خود از سیستم خارج می‌شد. در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و

ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تعدد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان‌آور هستند، لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض نجات دهد. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است.

۲. نظریه روابط انسانی: دیدگاه دوم، دیدگاه مکتب روابط انسانی است. طرفداران این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد اما می‌توان آن را به حداقل رساند؛ حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. این گروه به مدیران پیشنهاد کردنده که بیاموزند چگونه تعارض را کنترل و با آن زندگی کنند (همان، ۳۸۸) نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.

۳. نظریه تعامل: در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.

فواید و مضرات تعارض:

تعارض یا کشمکش درونی بخشی از زندگی سازمانی است که ممکن است درون فرد، بین افراد، میان فرد و گروه و بین گروه‌ها رخ دهد. در حالیکه عموماً می‌پنداشد که تعارض بازدارنده کار است ولی می‌تواند سودمند هم باشد. (کونتر و دیگران، ۱۳۷۸، ۱۶۲) اگر تعارض نباشد یا بسیار کم باشد افراد سازمان بی‌انگیز، فاقد خلاقیت، بی‌اراده و درگیر کارهای روزمره و مکانیکی خواهند شد. در مقابل برای بیشتر افراد، اصطلاح تعارض سازمانی معنا و مفهوم منفی در بردارد. یک سازمان اثر بخش نوعاً گروه هماهنگ شده‌ای است که افراد در جهت تحقق اهداف مشترکی با هم کار می‌کنند. براساس این نظریه، تعارض صرفاً می‌تواند هماهنگی و اقدامات لازم کار گروهی به منظور تحقق اهداف سازمان را کندتر کند. (رابینز، ۱۳۸۴، ۳۵۸) با وجود این سازمان نباید خود را درگیر تعارض افراطی و بسیار شدید کند. اگر سازمان درگیر تعارض بسیار شدید باشد، یقیناً بخش زیادی از نیروی سازمان صرف درگیری و منازعات، اهداف متفاوت و ناخواسته و متضاد خواهند شد. بنابراین همانطوریکه گفته شد سطح قابل قبولی از تعارض می‌تواند برای افراد و سازمانهای مختلف مفید باشد.

یکی از مزایای تضاد ایجاد انگیزه تغییر است. تضاد، منشأ تغییر و تحول می‌شود و خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهد. فایده دیگر تضاد این است که هدفها و مسایل را روشن می‌کند. وقتی اختلاف نباشد، افراد درباره اهداف، زیاد بحث نمی‌کنند؛ ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند، اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تضاد این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت می‌کند. بدیهی است که تغییر نیاز به یک محرک تعارض است. قبل از مساعد شدن شرایط برای تغییر باید میزانی از نارضایتی از وضع موجود، وجود داشته باشد. پس سازمانی که عاری از تعارض است، هیچ گونه نیروی داخلی برای شروع تغییر سازمانی درون خود ندارد. (رابینز، ۱۳۸۴، ۳۵۹)

تعارض با وضع موجود به مبارزه برخاسته، از این رو آفرینش نظریات جدید را قوت می‌بخشد. مقایسه‌ها

نشان می‌دهد نتیجه سازگاری در میان مشاوران رئیس جمهور (امریکا) تصمیمات ضعیف است در حالی که

تصمیمات بسیار پیشتر فته درجوى حاكى از تعارض سازنده و اندیشه انتقاد آمیز گرفته می‌شوند. تعارض

موجب تشویق راه حل‌های ابتکار آمیز است. نتیجه منطقی این یافته نیز به نظر صحیح می‌آید؛ نبودن

تعارض جوی انفعالی بوجود آورده و وضع موجود را تقویت می‌کند (رابینز، ۱۳۸۴ و ۲۲۳ و ۲۲۴)

اینک با توجه به فواید بسیار زیاد تعارض در سازمان این سؤال مطرح است چرا مدیران از تعارض گریزان

هستند؟ پاسخ این سؤال در این واقعیت نهفته است که تحمل تعارض با بیشتر فرهنگ‌های ملل توسعه

نیافته سر ناسازگاری دارد. این فرهنگ‌ها نوعی ترس از تعارض را در مردمان خود القاء می‌کنند؛ والدین در

منزل، معلمان و مدیران در مدرسه و دیگر شکل‌های اقتدار در گروه‌های اجتماعی، همه و همه بطور سنتی

این باور را در ما تقویت می‌کنند که ناسازگاری و اختلاف، عدم رضامندی را ایجاد می‌کند که این عدم

رضامندی مشکلاتی را به همراه دارد و تباہی و خرابی سیستم را موجب می‌شود و یقیناً نباید تعجب کرد

که کودکانی که با چنین نظریه‌ای بزرگ شده‌اند و همه نوع تعارض را مخرب محسوب می‌کنند، به مدیرانی

مبدل شوند که همان ارزش‌ها را حفظ و تشویق کنند. (رابینز، ۱۳۸۴، ۳۶۲)

همچنین نداشتن جسارت کافی و نگرانی از بهم خوردن وضع موجود و اختلال احتمالی در اداره سازمان از

دلایل گریز برخی مدیران از تعارض است.

تقسیم‌بندی تعارضات سازمانی

• تعارض بر حسب طرف‌های تعارض

نوعی از دسته بندی تعارض، بر اساس طرف‌های تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس ۶ نوع تعارض

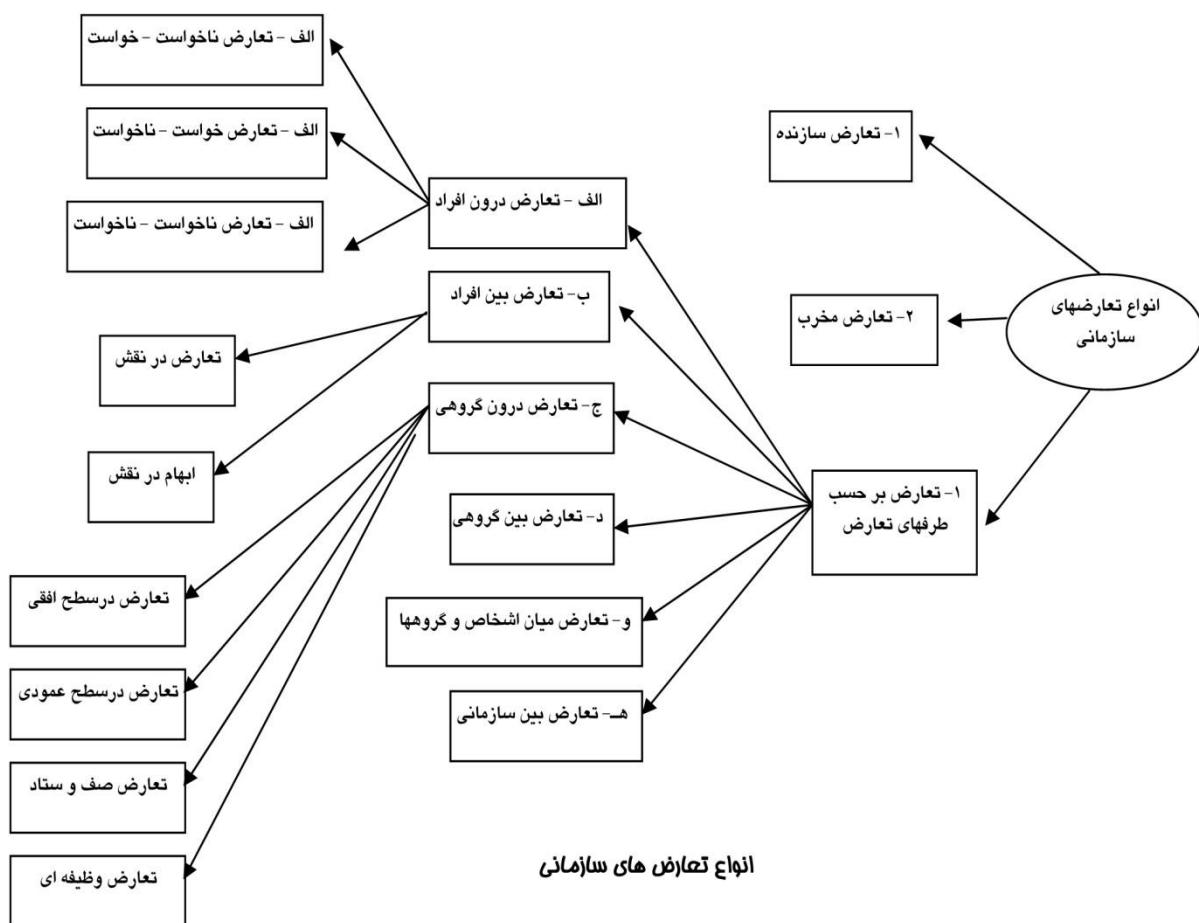
در سازمان‌ها مشاهده می‌شود:

- تعارض درون فردی
- تعارض میان افراد
- تعارض درون گروهی
- تعارض میان گروهی
- تعارض میان سازمانها
- تعارض میان اشخاص و گروهها

تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب

یک شکل دیگری از تعارض که در میان اشکال مختلف تعارض از عمومیت بیشتری برخوردار است، خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب. نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارض‌ها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می‌گویند و برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده‌است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.

با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشن می‌شود که مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد.



ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی

تعارض‌ها خود به وجود نمی‌آیند، بلکه عواملی سبب آنها شده است. برای این که بهتر بتواند شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کنید، نخست باید بدانید که منشأ یک تعارض چه بوده است. به بیان دیگر لازم است منشأ و منع تعارض را تعیین کنید.

استیفن راینر بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

۰ اختلاف‌های شخصی(تفاوت‌های فردی): اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های

شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد

باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت

بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به

عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد

کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیر قابل اعتماد، عجیب، ریاکار و

فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

• اختلاف‌های ساختاری: اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای

سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای

عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها توافق وجود نداشته باشد. اینها

باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را

انتخاب کند، کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

• اختلاف‌های ارتباطی: اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم

معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. معمولاً تعارض‌های درون

فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در

انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزوونی ارتباطات

است که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد.

مدیریت تعارض

از انتخاب‌هاییتان آگاهی داشته باشید! مدیر از چه ابزار یا فنونی برای حل تعارض استفاده کند؟ و زمانی که

تعارض زیاد است چگونه می‌تواند آن را کاهش دهد؟ مدیران ضرورتاً راه حل‌های ذیل را می‌توانند داشته

باشند:

• استراتژی اجتناب

• تقویت مشترکات کارکنان

• استفاده از قدرت (اجبار)

• به کارگیری استراتژی سازش (نرمی)

• به وجود آوردن زمینه مشارکت

• مصالحه

• تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت آفرین

• گذشت (ایشار)

• توزیع عادلانه امکانات سازمانی

• تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد

• گردش شغلی

• اعتماد و احترام متقابل

• استفاده از نظام پیشنهادات

• شفاف کردن ارتباطات سازمانی

• تغییر روابط سازمانی

• آموزش کارکنان

فون	افراد دارای شخصیت تهاجمی / خصمانه	فون	افراد دارای شخصیت تهاجمی / خصمانه
۱	بر موضع خود بنمایند	۱	افراد منفی باف
۲	اجازه دهید تا آخرین تلاش‌های خود را بنمایند	۱	به دام یاس و نومیدی آنان گرفتار نشوید
۳	با زیان قاطع سخن بگویید	۲	سعی نکنید با زیان بازی آنان را از منفی بافی در آورید
۴	از مقابله مستقیم اجتناب ورزید	۳	مسئله را به طور کامل مورد بحث قرار دهید بدون آنکه راه حلی ارائه دهید
۵	شکوه کنندگان	۴	هنگامی که گزینه‌ای مورد بحث قرار می‌گیرد بعد منفی آن را آشکار سازید
۶	با کمال دقت به سخنانشان گوش دهید	۵	برای اقدام فردی، بدون موافقت آنان آماده باشید
۷	عواطف آنان را مورد تأکید قرار دهید	۶	افراد همه چیز دان
۸	از شکوه و شکایت پیش آنان اجتناب ورزید	۷	بلدوزرهای:
۹	واقعیتها را بدون عذخواهی بیان کنید	۸	خود را آماده بسازید
۱۰	از موضع حل مساله برخورد کنید	۹	به سخنانشان خوب گوش دهید و نکات عمده را تفسیر کنید
۱۱	افراد آرام	۱۰	با استفاده از کاربرگهای پرسش، مسائل را مطرح کرد
۱۲	پرسشهای باز بپرسید	۱۱	بادکنکها:
۱۳	برای دریافت پاسخ صبور باشید	۱۲	واقعیتها یا نظرهای خود را با ادراک از حقیقت بیان دارید
۱۴	پرسشهای باز بیشتری مطرح کنید	۱۳	راهی برای حفظ آبروی آنان بیابید
۱۵	اگر پاسخی دریافت نکردید به آنان بگویید که برنامه‌تان چیست؟	۱۴	به آنان به طور خصوصی تذکر دهید نه در جمع
۱۶	افراد کاملاً موفق	۱۵	افراد ناموفق
۱۷	بکوشید با رفتارهایی غیر تهدیدآمیز دریابید که چرا آنان اقدامی نمی‌کنند	۱۶	موضع مردد بودن آنان را مطرح کنید و دلایل آن را جویا شوید
۱۸	به آنان بفهماید که به عنوان انسان، برایشان ارزش قائلید	۱۷	اگر شما مساله هستید، درخواست کمک کنید
۱۹	برای مصالحة و مذکوره آماده باشید و اجازه ندهید تعهداتی غیر واقعی بنمایند	۱۸	گامهای عملی را در دست خود بگیرید
۲۰		۱۹	در صورت امکان فرد نا مصمم را برکنار کنید

راهبردهای مدیریت مرتبط با انواع تیپ‌های شفیعی

استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان:

• فرهنگ سازمانی را تغییر دهید

اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیام به زیردستان است که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد». اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می‌توانند عقاید و نظرات مخالف وضع را بدون ترس و وحشت ابراز کنند، مدیریت سازمان می‌تواند افکار جدید را شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های خود به کار برد. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در

نتیجه نوآوری می‌شود. این فرهنگ را می‌توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداش‌ها و دیگر مکانیزم‌های مثبت، تقویت و توسعه داد.

- از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید

یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزش‌ها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد. ولیکن خیلی از شرکت‌ها و سازمان‌ها از این روش بیشتر برای پر کردن پست‌های خالی مدیریت استفاده می‌کنند.

- سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید

همانگونه که قبلاً اشاره شد، متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش‌ها، رویه‌ها و بخشنامه‌ها و غیره یکی از منابع تعارض به شمار می‌روند. بنابراین منطقی است که مدیران، ساختار را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض مورد توجه دقیق‌تر قرار دهند. تصمیم‌گیری مرکزی، تعیین گروه‌های شغلی، افزایش رسمی سازی، افزایش تعداد قسمت‌های بین واحدها و از این قبیل، تمامی ابزارهای ساختاری هستند که غالباً وضع موجود را آشفته و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد.

سرچشمه‌های تعارض‌های فرهنگی در تاریخ معاصر ایران

به نظر می‌رسد که تعارض‌های موجود در نظام فرهنگی ایران از دو جا سرچشمه می‌گیرد:

۱- تنوع گروه‌های قومی ۲- نفوذ فرهنگ غرب.

وجود گروه‌های قومی و تعارض‌های فرهنگی ناشی از تفاوت در ارزش‌ها و باورهای این گروه‌ها منحصر به تاریخ و جامعه ایران نیست. جوامع بسیاری از شرق و غرب دچار این گونه تعارض‌های فرهنگی بوده و هستند. درگیری‌های خونین گروه‌های مذهبی - قومی در هند نمونه بارز آن است. از سوی دیگر، وجود گروه‌های قومی - نژادی گوناگون در آمریکا و تعارض‌های فرهنگی ناشی از آن بود که اساساً جامعه‌شناسان آمریکایی را به تفکر درباره وفاق اجتماعی و انسجام اجتماعی واداشت.

نفوذ فرهنگ غرب خصوصاً از دوران قاجار به بعد سرچشمه عمدۀ تعارض‌های فرهنگی در جامعه ایران است. این نوع از تعارض‌های فرهنگی چیزی است که غرب - آمریکا و اروپا - کمتر آن را تجربه کرده است. درست است که حتی در این کشورها نیز علاوه بر تعارض‌های قومی، مذهبی و نژادی ممکن است بین عناصر فرهنگ ستی مذهبی گذشته و عناصر فرهنگ نوین (مدرن) تعارض‌هایی وجود داشته باشد، اما این وضع با کشورهایی که دچار غربزدگی شده‌اند بسیار متفاوت است. میرال در این زمینه چنین می‌گوید: در جریان بیداری بزرگ که پس از پایان جنگ با پایان دوران استعمار و آغاز دوران استقلال ملت‌ها روی داد، آرمان‌ها و آرزوها و علایقی در فشرهای مختلف جامعه‌هایی که از نظر فرهنگی و اقتصادی تفاوت داشتند، سربرکشید. یکی از اثرات درهم ریختگی و واژگونی توالی تاریخی در توسعه اجتماعی و اقتصادی این منطقه است که طرز زندگانی مردم وابسته به قشرهای گوناگون اجتماع بسیار متفاوت است و در نتیجه دیدهای گوناگونی نسبت به جهان دارند. در حقیقت بسیاری از افراد در باطن

خود معتقد به ارزش‌های متناقضی هستند. در کشورهای مغرب زمین نیز این گونه اختلافات موجود است

اما در فرآیند طولانی همبستگی ملی این اختلاف کاهش یافته است) (میرadal ۱۳۶۶: ۳۲)

وجود این تعارض‌های فرهنگی که شاید منشأ اصلی آن در نفوذ و اشعه فرهنگ غرب باشد، وضعیت

پیچیده‌ای را در جامعه ایران به وجود آورده است، به گونه‌ای که آموزش و پرورش و رادیو و تلویزیون به

عنوان سازمان‌های اجتماعی کننده خود به تعارض‌های بیشتری دامن زده اند. به هر حال برای شناخت

تعارض‌های موجود در نظام فرهنگ ایران باید سهم هر یک از دو منشأ این تعارض‌ها به درستی شناخته

شود و بر اساس واقع بینی علمی راه چاره‌ای اتخاذ شود. اگر قرار است از رادیو و تلویزیون – به عنوان دو

رسانه‌ای که از قدرت تأثیرگذاری بسیاری در جامعه ما برخوردارند – و سایر رسانه‌ها در جهت کاهش این

تعارض‌های فرهنگی استفاده شود، باید:

اولاً منشأ تعارض‌های فرهنگی به درستی شناخته شوند.

ثانیاً سیاست‌های رسانه‌ای مناسب برای کاهش این تعارض‌ها توسط رادیو و تلویزیون و سایر رسانه‌های

جمعی تدوین گردد.

حال نگاهی گذرا به سرچشمه‌های تعارض فرهنگی در تاریخ معاصر ایران می‌اندازیم.

نگاهی گذرا به تاریخ معاصر ایران

الف – تشکیل حکومت ملی در دوران صفویه. در دوران صفویه برای نخستین بار پس از قرن‌ها حکومت

ملی ایجاد می‌شود. (هیتس، ۱۳۶۲). این حکومت ملی گرچه به قیمت نزاع‌ها و کینه توزی‌های دیرینه میان

شیعیان و سنیان تمام شد، اما تلاشی بود برای ایجاد مرکز در حکومت. به هر حال قبل از دوران صفویه نیز

تعارض مذهبی میان شیعیان و سنیان وجود داشت و نمی‌توان منکر آن بود، ولی به نظر می‌رسد که پیش از

صفویه آنچه شیعیان را منزوی، حاشیه نشین و پیوسته در گریز می‌کرد، عناد در مقابل حکومت‌های وقت

بود، حال آن که پس از صفویه این سنتیزه جویی مذهبی به میان مردم و به بین مردم کشانده شد. سنیان حاشیه نشینان جامعه شیعی جدید شدند، اما این وضع را به راحتی قبول نکردند.

بدین ترتیب می‌توان گفت که پس از این که تشیع به عنوان مذهب رسمی در ایران اسقرار یافت، مذهب به یکی از کانون‌های تعارض فرهنگی در جامعه ایران بدل شد. از سوی دیگر، این نکته گفتنی است که تمرکز مکانی جامعه سنی مذهب در برخی نقاط خاص ایران این امکان را فراهم ساخته است که این اجتماعات به گروه‌های بسته و جدا (ایزوله) از جامعه شیعی مذهب درآیند. تمرکز عمدۀ جمعیت سنی مذهب - خصوصاً در مناطق مرزی سیستان و بلوچستان و کردستان - موضوعی است که اهمیت آن از لحاظ جغرافیای سیاسی (ژئopolitic) بر کسی پوشیده نیست. فعالیت پنهانی مبلغین و هابی در پاکستان، افغانستان و نواحی مرزی سنی نشین ایران از جمله خطرهای دیگری است که تهدیدکننده وفاق اجتماعی از بعد مذهبی است.

دومین نکته حائز اهمیت در دوران صفویه آغاز فرآیند نفوذ فرهنگ غرب است. جنگ با عثمانی و نیاز به سلاح‌های آتشین و فن‌آوری نظامی جدید از همان اوان احساس می‌شد و به دنبال آن - خصوصاً در دوران قاجاریه دیگر مصنوعات مادی غرب وارد شد. از آنجا که این جریان به صورت جدی تر در دوران قاجاریه ادامه می‌یابد، این موضوع را در بحث از دوران قاجاریه پی می‌گیریم.

ب - قاجاریه و تشدید نفوذ فرهنگ غرب. همان طور که پیش از این گفته شد در این دوره نه تنها تعارض‌های موجود میان شیعه و سنی از بین نرفت بلکه به علت نابسامانی عمومی جامعه شدت هم یافت. از سوی دیگر آنچه همبستگی گروه‌های قومی مختلف را در چارچوب یک جامعه ملی حفظ می‌کرد، نه یک کنترل اجتماعی درونی شده (مبتنی بر وفاق اجتماعی) بلکه اساساً کنترلی بیرونی و سیاسی بود: ساخت قومی و نژادی از دلایل عمدۀ ای بود که مانع برقراری تماس مابین جامعه شهری در گذشته می‌شد

و تنها عامل پیوند دهنده میان اقوام و نژادهای مختلف «مذهب» بود. در عین حال به خاطر درگیریهای قومی و نژادی، قدرت سیاسی حاکم ضعیف بود. چرا که نمی توانست میان اقوام مختلف رابطه ای به وجود آورد که نظام سیاسی می طلبید، مگر اینکه از طریق مذهب وارد می شد. (فلور ۱۳۶۶: ۱۳)

به بیان دیگر آنچه مانع فروپاشیدن نظام اجتماعی می شد، یک نظم سیاسی به شدت ناپایدار بود. لمبتوна ایران شناس مشهور در این مورد چنین می گوید: قاجارها پس از سیطره بر ایران نظام جدیدی به وجود نیاوردند، یا ساخت موجود را تجدید سازمان ندادند بلکه اراده خود را بر وضع موجود تحمیل کرده، افراد خود را به جای اعضای حکومت سابق بر مقامات و مناصب حکومتی نصب کردند (همان کتاب: ۱۳)

جريان غالب دیگر در این دوره تشديد نفوذ فرهنگی غرب است. این نفوذ در همه ابعاد صورت می گیرد: وارد ساختن علوم و فن آوری جدید، سبک زندگی و مصرف جدید و حتی تغییر ذائقه زیبایی شناختی و هنری سنتی. فعلًاً کاری به خوب یا بد بودن عناصر نفوذ یافته به فرهنگ ما نیست، سخن بر سر این است که نفوذ این عناصر جدید وفاق اجتماعی جامعه سنتی ما را بر هم زده است. به بیان دیگر، نظام فرهنگی جامعه قاجار بدون شک خود با عناصر نامساعدی همراه بوده است که روشنفکران این عصر را به پذیرش و حتی ترویج برخی از عناصر فرهنگ غرب ترغیب کرده بود. بدین ترتیب، عناصر نفوذ یافته فرهنگ غرب را مثبت ارزیابی کنیم یا نه، با نفوذ این عناصر به فرهنگ جامعه ایران موافق باشیم یا نه، قدر مسلم این است که از حیث جامعه شناختی این تعارض در نظام هنجارها و ارزشها مانع جدی دست یافتن به وفاق اجتماعی است. می توان از این سخن تقی زاده که باید از سر تا ناخن پا فرنگی شد این برداشت را کرد که در واقع چون ما نه سر تا پا فرنگی شده ایم و نه سر تا پا سنتی مانده ایم، همیشه دیگ تضادهای فرهنگی در جامعه ما به جوش بوده است.

در همین دوره است که نخستین مؤسسه‌های تمدنی جدید در ایران پایه گذاری می‌شود. این مؤسسه‌ها در کنار مؤسسه‌های سنتی دو نوع اجتماعی کردن را در جامعه ما انجام می‌دهند. بدین ترتیب تعارضی که به آن اشاره شد، تعارضی در ظواهر نیست بلکه بحث بر سر دو نوع تربیت کردن است. مؤسسه‌های قدیمی و نوین اساساً دو نوع آدم تربیت می‌کرده اند که در بسیاری از باورها و ارزش‌ها با یکدیگر در تعارض بوده اند. خود این افراد وقتی در دستگاه‌ها و ادارات دولتی مشغول به کار می‌شدند، آرمان‌ها و اهداف متفاوتی را دنبال می‌کردند. از این رو تعارض‌ها، حتی به برنامه ریزی برای اداره کشور سنتی - مذهبی دور جدیدی از مبارزه همان هواداران فرهنگ سنتی و هواداران فرهنگ جدید آغاز شد (برای مطالعه تاریخچه‌ای از این جریان، حاضری ۱۳۷۲)

پ - سلسله پهلوی و ناسیونالیسم ایران. پس از سرنگونی سلسله قاجاریه توسط رضاخان تعارض جدید به تعارض‌های موجود قبلی اضافه می‌شود: تعارض میان ارزش‌ها و باورهای اسلامی و ارزش‌ها و باورهای ایرانی باستانی - از این رو از این دوره است که شدیدترین و پیچیده ترین حالت تعارض‌های فرهنگی در جامعه ما شکل می‌گیرد. در این دوره از طرفی تعارض‌های قومی - مذهبی وجود دارد، تعارض میان فرهنگ سنتی و فرهنگ غربی و از طرف دیگر تعارض فرهنگ ایرانی اسلامی.

رضاخان تلاش بسیاری کرد که یک هویت ملی یکپارچه در جامعه ایرانی ایجاد کند، متنه‌ی چون اساساً تأکید او بر حذف عناصر فرهنگ اسلامی بود، خود به تعارض‌های بیشتری در جامعه دامن زد. هواداران فرهنگ سنتی - مذهبی به شدت در مقابل رضاخان صفات آرایی کردند و به طور همزمان علیه دو چیز می‌جنگیدند: عناصر فرهنگی غرب و مبالغه طرفداران عناصر فرهنگی ایرانی. به علت همین مخالفت‌هاست که در این دوره نیز ما با ضعف وفاق اجتماعی و نظم مبنی بر کنترل بیرونی (نظم سیاسی) روبرو هستیم.

در دوران پهلوی دوم این تعارض‌ها حتی به صورت شدیدتر تداوم پیدا می‌کند. فرهنگ غرب به شدت ترویج می‌شود. در ترویج این فرهنگ نه تنها نهادهای آموزشی همچون مدرسه و دانشگاه بسیار مؤثرند بلکه دو ابزار جدید به عرصه می‌آیند: رادیو و تلویزیون.

این رسانه تازه وارد - خصوصاً تلویزیون - که قابلیت‌های آنها در ابتدا به درستی شناخته می‌شد، به تدریج به صورت یکی از ارکان حکومت پهلوی دوم درآمدند. تلویزیون که در آغاز به عنوان وسیله‌ای سرگرم کننده در اختیار بخش خصوصی بود و برای قشر مرغه و غربزده برنامه تهیه می‌کرد، پا به میدان گذاشت، منتهای حکومت پهلوی به سرعت قابلیت‌های آن را شناخت و آن را به انحصار خود درآورد. بدین ترتیب، حکومت پهلوی اساساً بر سه بنیان استوار بود: ارتش و سواک، درآمدهای نفتی و رادیو و تلویزیون. ملی شدن رادیو و تلویزیون به عنوان پرنفوذترین رسانه‌های جمعی از چند جهت برای حکومت پهلوی حیاتی بود:

قدرت نفوذ پیام رادیو و تلویزیون به مراتب بیش از سایر رسانه‌های جمعی - نظیر روزنامه بود. این رژیم می‌توانست از این دو رسانه در راستای تغییر باورها و ارزش‌هایی که مانع جدی نوسازی (مدرنیزاسیون) به شمار می‌رفتند، استفاده کند و عناصر فرهنگی جدید را اشاعه می‌دهد. به کمک آنها می‌توانست مشروعيت نظام را افزایش دهد و ضمناً مطمئن باشد که رادیو و تلویزیون نه تنها ابزار آگاهی بخشیدن به توده‌ها نیست بلکه اساساً وسیله تحقیق آنهاست. نظام حاکم بر جامعه کاملاً بیرونی و سیاسی بود و خصوصی بودن رادیو و تلویزیون می‌توانست تهدیدی جدی علیه آن باشد.

پیام‌های این دورسانه - خصوصاً رادیو - می‌توانست به زوایای پنهان جامعه عشایری و روستایی که همیشه از دسترس حکومت دور بوده‌اند، نفوذ کند و آرام و بی‌صدا راه تغییر ارزش‌ها و هنجارهای آنها را هموار سازد.

این دو رسانه با ارایه تصویری از جهان آشفته معاصر که در آن جنگ، گرسنگی و فقر بیداد می‌کند و در مقابل با وضع درونی که همراه با رفاه و امنیت است، در صدد جلب رضایت مردم نسبت به رژیم بودند. به این ترتیب، چنین به نظر می‌آید که رادیو و تلویزیون نقشی بسیار مهم در تحکیم رژیم پهلوی داشته است.

همین موضوع هم سبب شده بود که این دو رسانه به شدت تحت نظارت سیاسی و امنیتی باشند. به هر حال در همین اوضاع و احوال است که انقلاب اسلامی ایران رخ می‌دهد و ما وارث دو رسانه‌ای می‌شویم که رژیم گذشته به بهترین نحو - البته عمدتاً در جهت منفی - از آن استفاده می‌کرد. این سخن که مردم لازم نیست به کاباره‌ها بروند، ما خود کاباره‌ها را به خانه‌های آنان می‌بریم، به خوبی حکایت گر می‌شود. گردنده‌گان این دو رسانه در گذشته است.

ث - انقلاب اسلامی و کاهش تعارض‌های فرهنگی. با پیدایش انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ جامعه ایرانی کم تعارض‌ترین دوران خود را تجربه کرد. تأکید آحاد مردم بر ارزش‌های مشترک و چشم دوختن به اهداف مشترک جمعی سبب شد که تا حدودی زیادی تعارض‌های پیشین کاهش یابد و به بوته فراموشی سپرده شود. ترک و فارس و لر و عرب همه دست در دست هم به استقرار رژیم انقلابی می‌اندیشیدند و وفاق جمعی بر سر ارزش‌هایی چون استقلال، آزادی و ارزش‌های اسلامی به احساس تعلق به یک ما منجر می‌شد. همین پیوستگی و تعلق به جمع (گروه یا جامعه) است که از آن به عنوان انسجام اجتماعی یاد

می شود. بروز انقلاب اسلامی نه تنها در زمینه گروههای قومی وحدت بخش بود، بلکه زمینه بسیار مساعدی برای وحدت شیعه و سنی و کاهش تعارضهای مذهبی فراهم آورد.

از سوی دیگر، جایگزینی ارزش‌های اسلامی به جای ارزش‌های غربی چیزی بود که با شدت وحدت از سوی انقلابیون دنبال می‌شد. در این زمینه اگرچه تمایل بیشتری نسبت به ارزش‌های اسلامی در توده مردم وجود داشت، تعارضهای موجود به سادگی قابل حل نبود. علت را به سادگی می‌توان دریافت: فرهنگ غرب به تدریج نفوذ کرده بود و برخی عناصر آن به خوبی درونی شده بودند. به این ترتیب، تغییر آن ارزش‌ها به سادگی میسر نمی‌شود. در مورد سومین زمینه تعارضهای فرهنگی (عارض فرهنگی ایران - اسلامی) می‌توان چنین گفت که دیگر آن وضعیت بحرانی قبل از انقلاب وجود نداشت، و در واقع به آتشفشنانی نیمه خاموش تبدیل شد. این وضعیتی است که پس از انقلاب به وجود آمد و البته نباید نقش جنگ تحملی را فراموش کرد. جنگ نیز به نوبه خود سهم بسزایی در افزایش انسجام و همبستگی اجتماعی داشت.

اما نکته بسیار حائز اهمیت این است که به هر حال با چنین زمینه مساعدی بهترین ابزارهایی که توان و فرصت کافی را برای کاهش تعارضهای فرهنگی و ایجاد وفاق اجتماعی در اختیار داشته اند و دارند، رادیو و تلویزیون و سایر رسانه‌های جمیعی است، چون به هر حال تحمل پدیده هایی چون جنگ در درازمدت به خاطر این که انسجام اجتماعی را افزایش می‌دهد، نه ممکن است و نه عاقلانه. بنابراین نهادهای اجتماعی کننده (همچون خانواده و مدرسه) و رسانه‌های جمیعی که می‌توانند با هنجارفرستی خود هنجارهای جامعه را تغییر دهند، باید به وظیفه و رسالت اصلی خود به درستی عمل کنند.

منابع :

۱. جهاندیده کاظم پور مهرداد. مدیریت تعارض، روزنامه همشهری، سال ۱۳۸۴ ، شماره 3725

۲. راینر استیفن. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسیان، چاپ اول، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۶۹

۳. ایزدی یزدان آبادی احمد. مدیریت تعارض، نشر دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۹

۴. حاضری، ع. م (۱۳۷۲) روند اعزام دانشجو در ایران. تهران: سمت.

۵. فرهنگی علی اکبر. ارتباطات در تعارض سازمانی از دیدگاه تحلیل کنش متقابل، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸

۶. بزار جزایری سید احمد مهارت‌های مدیریت تعارض، نشریه تدبیر شماره ۸۶ ، مهرماه ۱۳۷۷

۷. عبداللهی، م. (۱۳۷۴). هویت جمعی، دینامیسم و مکانیسم تحول آن در ایران. نام انجمن جامعه شناسی ایران، دفتر اول، مهرماه ۱۳۷۴

۸. عیسوی، چ. (۱۳۶۲). تاریخ اقتصادی ایران، مترجم یعقوب آژند، تهران: انتشارات گستره.

۹. فولر، (۱۳۶۶). جستارهایی از تاریخ اجتماعی ایران در عصر قاجار، مترجم ابوالقاسم سری، تهران، انتشارات توس.

۱۰. میردال، گ (۱۳۶۶) درام آسیایی، مترجم منوچهر امیری، تهران: انتشارات امیرکبیر.

۱۱. هیتس. (۱۳۶۲) تشکیل دولت ملی در ایران، حکومت آق قویونلو و ظهور دولت صفوی، مترجم کیکاووس جهانداری، تهران: انتشارات توس.