



## مقاله پژوهشی

# شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی

محسن عارف نژاد<sup>۱</sup>، سیده نسیم موسوی<sup>۲\*</sup>، انیس موید<sup>۳</sup>، محمد پیری<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف: 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 سبب سوءتفاهم و تعارض در محل کار شوند. هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی با استفاده از تکنیک دلفی فازی است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی و از لحاظ نوع شناسی پژوهشی در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کمی و کیفی در پارادایم قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان که متشکل از مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه‌ها در استان لرستان است که ۳۰ نفر از خبرگان آن‌ها بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب روایی محتوایی و آزمون کاپای کوهن تأیید شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی نیز پرسشنامه مقایسات زوجی است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد.

**یافته‌ها:** به‌علاوه در بخش کمی پژوهش با استفاده از روش دلفی فازی تعیین اولویت پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه انجام پذیرفت و مهم‌ترین عوامل و پیامدهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی مشخص شد.

**پیامدها:** نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که از میان پیشایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت، تعصب، حب و ریاست، بی‌تفاوتی و راحت‌طلبی، حفظ حرمت یکدیگر به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندها و عوامل به‌وجودآورنده رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی است. همچنین، نتایج مبین آن است که نادیده‌گرفتن قانون، پارتی‌بازی، کاهش مشارکت اجتماعی، از مهم‌ترین پسایندها و پیامدهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی است.

**پیامدهای عملی:** فرقه‌گرایی در سازمان می‌تواند به افزایش تعارض سازمانی و کاهش مشارکت اجتماعی منجر شود.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر شناسایی پیشایندها و پسایندها رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی به پژوهش‌های مدیریتی می‌افزاید.

نوع مقاله: پژوهشی

کلمات کلیدی: فرقه، فرقه‌گرایی، رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی، روش دلفی فازی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۲۹ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱



منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی،

[jpap.sbu.ac.ir](http://jpap.sbu.ac.ir)



*research paper*

## Identifying and explaining the antecedents and consequences of sectarian organizational behavior based on the Delphi approach

Mohsen AreNajade<sup>1</sup>, seyedh Nasim Mousavi<sup>2\*</sup>, Anismoayed<sup>3</sup>, muhamadpiri

### Authors

1. Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Lorestan, Iran arefnezhad.m@lu.ac.ir

2. M.Sc. Business Management, E-Commerce Orientation, Faculty of Innovation, Malayer Azad University, Iran.

\*Corresponding Author, lu.ac.ir@mousavi.m

3. M.Sc., Business Management, Marketing Management Trend, Faculty of Economics and Management, Lorestan University Lorestan, Iran moayed.an@lu.ac.ir

4. Department of Business Management, Faculty of Humanities, Malayer University, Malayer, Iran, m.piri@malayeru.ac.ir

### Abstract

**purpose:** Organizational sectarianism can lead to increased organizational conflict and decreased social participation. However, they can lead to misunderstandings and conflict in the workplace if cultural differences between employees are not well managed. The main purpose of this study is to identify and explain the antecedents and consequences of organizational sectarian behavior using fuzzy Delphi technique .

**Methodology:** In terms of applied purpose and in terms of how to collect descriptive survey information and in terms of research typology, this research is among the studies mixed with quantitative and qualitative approach in the inductive deductive paradigm. The statistical population of the study consists of experts, which consists of managers of organizations and university professors in Lorestan province, 30 of whose experts have been selected based on the principle of theoretical adequacy and using purposive sampling. In the qualitative part of the research, the data collection tool was a semi-structured interview, the validity and reliability of which were confirmed using the content validity coefficient and Cohen's Kappa test. The data collection tool in the quantitative part is a pairwise comparison questionnaire whose validity and reliability were confirmed using content validity and retest

**Findings:** In addition, in the quantitative part of the research, using fuzzy Delphi method, prioritization of antecedents and consequences of sectarian behavior was performed and the most important factors and consequences of organizational sectarian behavior were identified .

**Limitation & Cosequences:** The results show that among the antecedents of organizational sectarian behavior, separation from the general community and having different values and attitudes, prejudice, love and leadership, indifference and convenience, respect for each other as the most important antecedents and factors that cause sectarian behavior in the organization. The results also show that ignoring the law, partisanship, and reducing social participation are among the most important consequences of sectarian organizational behavior.

**Practiacl Consequences:** Sectarianism in the organization can lead to increased organizational conflict and decreased social participation.

**Innovation or value of the Article:** The present study aims to identify and prioritize the factors affecting the identification of antecedents and consequences. Organizational sectarian behavior adds to managerial research.

**Paper Type:** Research paper.

**Keywords:** sect, sectarianism, organizational sectarian behavior, fuzzy Delphi method

Received Date: 2021-3-1

Acception Date:2021-5-19

Publication Date: 2021-6-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting

[jpap.sbu.ac.ir](http://jpap.sbu.ac.ir)



یکی از مفاهیمی که برخی سازمان‌ها با آن مواجه‌اند پدیده فرقه‌گرایی است. فرقه‌گرایی به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک مشخصه پایه و پایدار در جامعه ایرلند شمالی شناخته شده است. با این وجود، در مورد چگونگی تعریف آن و مفهوم پارامترهای آن ابهاماتی وجود داشته است. فرقه‌گرایی صرفاً یک موضوع اقتصادی، اجتماعی یا سیاسی نیست و صرفاً مربوط به نگرش‌ها و رفتار فردی نمی‌شود، بلکه پدیده‌ای تاریخی و فرهنگی است که از تفاوت‌های مذهبی و سیاسی نشئت گرفته است. لیچتی و سیسیلیاکنگ<sup>۱</sup> (2001) در کتاب خود با عنوان حرکت به سوی مرزهای فراتر از فرقه‌گرایی، فرقه‌گرایی را نظامی از نگرش، عملکردها، باورها و ساختارها تعریف می‌کنند که به صورت نمایش آشفته از نیازهای مثبت انسانی به‌خصوص تعلق خاطر و آزادی بیان در مورد تبعیض و الگوهای ارتباطی ایجاد می‌شود. نظریه‌پردازان بیان کرده‌اند که عملکرد فرقه‌گرایی در سطوح شخصی، اجتماعی و سازمانی همیشه شامل عناصر مذهبی می‌شود و ترکیب منفی از مذهب و سیاست را دربر می‌گیرد (Jarman, 2012). فرقه‌گرایی عبارت است از اقدام به استفاده از ابزارهای مذهبی برای جابه‌جایی یک فرقه علیه دستاوردهای سیاسی و اقتصادی که شامل گروه‌بندی افراد بر اساس تفاوت بین آن‌ها از نظر جنبه‌های مذهبی یا سیاسی است که منجر به یک نگرش تعصب‌آمیز نسبت به طرف مخالف می‌شود (Mahsood & K, 2017). فرقه‌گرایی یک راهبرد حکومتی است که درحالی که آسیب فراوانی به روابط اجتماعی وارد می‌کند مزایای مهمی به دنبال دارد و هزینه آن کمتر از خرید وفاداری در بین جامعه از طریق سازمان‌های دولتی است و همچنین نسبت به پاداش‌دهی به همه وفاداران که از مزایای سیستم نفع می‌برند ارزان‌تر است (Matthiesen et al., 2017). آنچه بیش از همه توجه محققان به پدیده رفتار فرقه‌گرایان در سازمان را به خود جلب کرده، ضرورت ارتقای فرصت‌های برابر در سازمان است. اگرچه در کنار آن نمی‌توان از نقش تخریب‌گر رفتار فرقه‌گرایان در سلامت جامعه انسانی نیز چشم پوشید. رفتار فرقه‌گرایان در سازمان می‌تواند به افزایش تعارض سازمانی و کاهش مشارکت اجتماعی منجر شود (Ullaha & Zaigham, 2019). به این ترتیب، مسئله مهم و قابلیت بحث در بین مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه که ضمن ارائه خدمات ارزشمند جهت رفاه حال شهروندان، مکان‌هایی هستند که بیشترین تعاملات را با مشتریان دارند. مسئله رفتار فرقه‌گرایانه است. از این رو، با توجه به نقش و جایگاه سازمان مورد پژوهش جزو سازمان‌های حیاتی کشور محسوب می‌شود. برای مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه‌ها لازم و ضروری است که تا با شناخت و با آگاهی کافی از پدیده رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی، تدابیری اتخاذ کنند تا از عواقب و آثار جبران‌ناپذیر آن از جمله نادیده‌گرفتن قانون، زورگویی، قدرت‌نمایی، تعصب و غیره جلوگیری کنند. با توجه به اهمیت و ضرورت شناخت فرقه‌گرایانه سازمانی در راستای کمک به مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه‌ها در استان لرستان، هنوز تلاش‌های درخور توجهی در این زمینه صورت نگرفته است. در باب پژوهش‌های انجام شده نیز هر چند پژوهشی که مستقیماً به موضوع رفتار فرقه‌گرایانه در سازمان بپردازد یافت نشد. لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر شناسایی تبیین پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی است. از طرفی با بررسی‌های صورت‌گرفته در مطالعات داخلی و خارجی پژوهشی که مستقیماً به مطالعه شناسایی و عوامل پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی با استفاده از روش دلفی فازی مبادرت نموده باشد یافت نشده است.

## مبانی نظری

فرقه‌گرایی واژه‌ای است که شامل هیجانانگیزات، نظرات و عقاید و دیدگاه‌های مختلفی می‌شود. دانشمندان به‌طور گسترده بر این باورند که فرقه‌گرایی را به‌سختی می‌توان تعریف کرد و آن را به‌عنوان یک پدیده چندوجهی و پیچیده معرفی می‌کنند که مفاهیم اجتماعی حساسی را به دنبال دارد. توضیحات این اصطلاح می‌تواند مفاهیم و شکل‌های تاریخی، سیاسی، اقتصادی، دین‌شناسی، جامعه‌شناسی و روان‌شناختی مختلفی را به خود بگیرد. افزون بر این، فرقه‌گرایی به‌عنوان مجموعه ثابتی از ایده‌ها و عملکردها در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک موضوع سیال و در حال تغییر در نظر گرفته می‌شود؛ با توجه به زمینه‌های تاریخی و اجتماعی همیشه در حال تغییر شکل می‌گیرد. بر طبق نظر بروک<sup>۲</sup> و همکارانش (2004)

فرقه‌گرایی یک فرهنگ گسترده و مشترک از رفتار با مردم بر اساس مذهب آن‌هاست. این اصطلاح معانی زیادی را دربر دارد که بستگی به نحوه کاربرد آن‌ها دارد. برخی افراد خاطرنشان می‌کنند که به‌کارگیری این اصطلاح خود یک مسئله پیچیده است و فرقه‌گرایی و فرقه‌ای را به‌سختی می‌توان از یکدیگر تشخیص داد (Mehfooz & Zaigham, 2019). برخی دیگر از پژوهشگران تلاش کرده‌اند که فرقه‌گرایی را به‌عنوان نظامی از نگرش‌ها، عملکردها، باورها و ساختارها در سطوح مشخصی، گروهی و سازمانی تعریف کنند. علاوه‌براین، از آنجاکه پیشینه پژوهش موجود به بررسی پیامدهای گسترده سازمانی فرقه‌گرایی پرداخته‌اند لازم است که پژوهشگران فرقه‌گرایی را در محل کار با استفاده از چارچوب تئوری سازمان در نظر بگیرند که بتوانند زمینه‌های تئوریک مناسبی را برای بررسی فرقه‌گرایی به‌عنوان یک پدیده سازمانی ارائه دهند. تئوری سازمانی مربوط به مطالعه طرح‌های سازمانی و ساختارهای سازمانی، روابط سازمان‌ها با محیط خارجی آن‌ها و رفتار افراد در سازمان‌ها می‌شود (Khan & Rehman Chaudhry, 2011). فرقه‌گرایی دارای دو مشخصه است یکی از آن‌ها ماهیت است که شاید به لحاظ سیاسی تعریف‌کننده جامعه‌ای باشد که افراد متعلق به آن هستند و دیگری تجویزهای هنجاری است که شامل هنجارها و نقش‌های مربوط به ماهیت است. فرقه‌گرایی یک پدیده همگن و یکنواخت نیست، بلکه براساس سطوح سیاسی کردن و شدت متفاوت و متنوع است. فرقه‌گرایی یک ایجادکننده ماهیت در ترکیب با هنجارهاست، اما ایجاد توازن بین این مؤلفه‌ها سبب ایجاد تفاوت‌هایی در شدت آن می‌شود که حداقل در سه نوع اصلی فرقه‌گرایی معمولی، ابزاری و ستیزه‌جو ظهور پیدا می‌کند. فرقه‌گرایی روزمره (یا معمولی) یک ایجادکننده ماهیت تقریباً غیرسیاسی در جوامع چندفرقه‌ای است که در سطح محلی تا اندازه‌ای عملیاتی است و با پیامدهای هنجاری ملی محدودی همراه است و بنابراین سازگاری با همزیستی فرقه‌ای و سازمان‌های دولتی و فرادولتی است (Hinobusch, 2016). با توجه به مطالب بیان‌شده، مجموعه‌ای از تعاریف صورت‌گرفته از پدیده فرقه‌گرایی در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف فرقه‌گرایی

ردیف	نویسنده	فرقه‌گرایی <sup>۱</sup>
1	توبین <sup>۲</sup> (2018)	فرقه‌گرایی به‌عنوان یک موضوع ثابت حتی در برخی از نمونه‌های دسته بیولوژیکی در نظر گرفته می‌شود که می‌توان آن را با ساختارهای سیاسی ضعیف و زمینه‌های عدم قطعیت ناپایداری فعال کرد.
2	افضل و همکاران <sup>۳</sup> (2012).	واژه فرقه‌گرایی ریشه در واژه فرقه دارد که به معنای مجموعه‌ای از افراد است که دارای دیدگاه‌های متنوعی در یک مذهب است.
3	سیلز <sup>۴</sup> (1998)	بر طبق نظر سیلز (۱۹۹۸) در کل می‌توان گفت که اصطلاح فرقه‌گرایی به ستیزه یا تبعیض در یک گروه به دلیل وجود تفاوت‌های ایدئولوژیکی معینی اشاره می‌کند. فرقه‌گرایی از سوی دانشمندان فراوانی در سراسر جهان مورد بررسی قرار گرفته است.
4	مک وی <sup>۵</sup> (2014)	فرقه‌گرایی به معنای باوری است که ریشه در مذهب، نظرات و ایده‌های سیاسی، زبان ملیت و منشأ نژادی دارد و توجیه‌کننده تحقیرکردن یک فرد یا گروهی از افراد با مفهومی از برتری یک فرد یا گروهی از افراد است.
5	ملکیان بروجنی و همکاران <sup>۶</sup> (1397)	فرقه در تعریف ماکس وبر، به‌عنوان تشکیلاتی که عدالت و ستمگری را ضرورتاً دربر داشته و به‌عنوان انشعابی بین کلیسا و فرقه مشخص می‌گردد تعریف شده است. همچنین، فرقه‌گرایی ناشی از تحلیل افراطی و تفریطی افراد از مبنای سازمان دینی بوده است؛ به اعتراضات تقابل با تعالیم، مناسک و شرایط سازمانی است.

2. Tobin

3. Afzal et al.

4. Sills

5. McVeigh

6. Brewer

فرقه‌گرایی را باید یکی از مصادیق بارز و مفرط تعارض‌های رابطه‌ای برشمرد که به‌نوبه‌خود ظرفیت بالایی در آسیب‌رسانی به سازمان و منابع انسانی آن دارد و شایسته توجهی ویژه است (Ullaha & Zaigham, 2019). از نظر برور (1992) فرقه‌گرایی می‌تواند در هر یک از سطوح زیر قرار بگیرد: در سطح سازمان، سطح ایده‌ها، سطح باورها و نگرش‌ها و در عملکرد فردی؛ ابتدا در یک نابرابری سطح ساختاری و تبعیض مستقیم مثل جذب نیرو و استخدام در بسیاری از حوزه‌هایی که در طول تاریخ و غیره از جمله مصادیق فرقه‌گرایی در سطح سازمان هستند (Hargie, 2006). برخی پژوهشگران، فرقه‌گرایی در سازمان را در چارچوب چهار تئوری ارائه داده‌اند: (Finlay, 1993)

الف) فرقه‌گرایی در سازمان در نتیجه تغییرات ایدئولوژیکی است که کارفرمایان در افراد و گروه‌های کاری در سازمان به‌وجود آورده‌اند.

ب) فرقه‌گرایی در سازمان زمانی رخ می‌دهد که برخی از گروه‌های سازمان موقعیت ممتاز آن‌ها به خطر افتاده است.

ج) فرقه‌گرایی در سازمان به سبب رقابت بر سر مسائل شغلی است.

د) فرقه‌گرایی در سازمان به علت سوءظن شدید میان گروه‌های مختلف سازمان تحت‌تأثیر تنش‌های اجتماعی و روابط بین‌گروهی ایجاد می‌شود.

فرقه‌گرایی در سازمان منعکس‌کننده نیاز به گروه‌های ویژه‌ای از کارگران برای تعریف امتیازات آن‌ها نیست و منعکس‌کننده یک بی‌اعتمادی و بیگانگی برخی از افراد و گروه‌های کاری نیست که ریشه در حوزه تولید دارد.

### پیشینه پژوهش

بابانسیب و شونداذری (1399) در پژوهشی با عنوان فرقه‌ها و فرقه‌گرایی در ایران پس از انقلاب اسلامی به پژوهش پرداخته‌اند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ویلسون، فرقه‌ها را به چهار دسته تقسیم کرده است که دسته‌های چهارگانه آن عبارت‌اند از فرقه‌های تغییر و تبدیلی، فرقه‌های انقلابی، فرقه‌های درون‌گرا یا پرهیزگار، فرقه‌های عرفانی. در تقسیم‌بندی بینگر، فرقه‌ها دارای ۳ نوع پذیرشی، تجاوزگر و کناره‌گیر هستند. همچنین، در همه فرقه‌های فعال در ایران ۳ اصل اساسی به عضو جدید آموخته می‌شود؛ اصل سکوت، اصل برگزیدگی و اصل قربانی. مهم‌ترین ویژگی‌های فرقه‌های نوظهور ایرانی عبارت‌اند از برخورداری از تشکیلات و سازمان، غرب‌گرایی، هماهنگی با فرهنگ ایرانی، نقش مهم زنان در پیشبرد اهداف فرقه و رهبر خودکامه و خودانتصاب. نصرالهی (1389) در پژوهشی با عنوان مذهب، فرقه‌گرایی و منازعه در آسیای جنوبی به پژوهش پرداخته است. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از این است که امروزه پژوهشگران به نقش مذهب در شکل‌دهی جریان‌ها، روابط و تحولات سیاسی در جهان و بالاخص آسیای جنوبی اذعان دارند، به‌ویژه اینکه نقش مذهب را در حل‌وفصل و یا تشدید منازعات نمی‌توان نادیده گرفت. مذهب عامل مهمی در شکل‌دهی به ارزش‌های فردی و اجتماعی است و می‌تواند در شیوه تعیین و تنظیم سیاست در حوزه‌های داخلی و خارجی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. وفاداری‌های مذهبی اگرچه گهگاه نقش مثبتی در افزایش تعاملات منطقه‌ای داشته، اما در اکثر موارد تقویت گفتمان‌های مبتنی بر تعهدات مذهبی و فرقه‌ای موجب دورشدن کشورها از هم و تنش‌آلودشدن روابط در سطح منطقه شده است؛ لذا به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع شکل‌گیری ساختارهای نهادی و کارگزاری‌های منطقه‌ای در جنوب آسیا شناخته می‌شود. ال‌کوزهی و هادوی‌نژاد (1398) در پژوهشی با عنوان جوهره فرقه‌گرایی در سازمان‌های دولتی به پژوهشی در افغانستان پرداخته‌اند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از این است که 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 اعضای غیرخودی تلقی می‌شوند و در نتیجه خودی‌ها درمقابسه با اعضا از منافع ویژه‌ای برخوردار خواهند شد. با این فرض روابط فرقه‌ای بر ضوابط ترجیح داده می‌شوند.

افضل و همکاران (2012) در پژوهشی با عنوان فرقه‌گرایی و پیامدهای آن برای امنیت پاکستان، توصیه‌های سیاسی با استفاده از مطالعه توضیحی، به پژوهش پرداخته‌اند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از این است که شیوه‌های متعددی برای پیشرفت و شکوفایی این کشور در نظر گرفته می‌شود. همه استان‌ها باید تصمیم بگیرند که با همدیگر متحد شوند تا کسی نتواند به آن‌ها آسیب بزند. ما در یافته‌های خود به عوامل داخلی و خارجی با توصیه‌های سیاسی مختلف برای غلبه بر موانع فرقه‌ای اشاره کرده‌ایم. ماهسود (2017) در پژوهشی با عنوان فرقه‌گرایی در پاکستان، درباره پیامدهای صلح بادوام به پژوهش پرداخته است. وی به این نتیجه رسید که جامعه پاکستان براساس مبانی نژادی تقسیم و تفکیک شده است و مسئله فرقه‌گرایی به این شعله دامن زده است. این مسئله به‌طور جدی به شرایط اقتصادی و سیاسی و اجتماعی این جامعه آسیب وارد کرده است. پیامدهای تخطی و تخلف فرقه‌ای تهدید جدی برای آرامش و امنیت در این کشور محسوب می‌شود. این مسئله پیچیده مستلزم شفاف‌سازی و درک از شرایط است. مورتادا<sup>۱</sup> (2018) در پژوهشی با عنوان فرقه‌گرایی سیاسی در لبنان به پژوهش پرداخت. وی به این نتیجه رسید که می‌توان فرقه‌گرایی را در لبنان حذف کرد و به‌سوی یک کشور سکولار گام برداشت، اما چالش‌های فراوانی برای غلبه بر نظام حاکمیت ایجاد شده در درازمدت وجود دارد. در اینجا به جنبش‌های چریکی چندفرقه‌ای اشاره کرده‌ایم که در جهت ایجاد تغییر و دستیابی به مسیر موفقیت صورت پذیرفته‌اند. کریستا و همکاران (2019) در پژوهشی با عنوان ماهیت و ریشه‌های دشمنی فرقه‌ای به پژوهش پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که به موازات بین خصومت‌های فرقه‌ای و مردم‌گرایی، سرخوردگی وجود دارد و عدم وجود تماس‌های خارج گروهی سبب تقویت ناسازگاری می‌شود که با جنبه‌های مذهبی منحصربه‌فردی از فرقه‌گرایی همراه است. درحالی‌که پایبندی و تعصب مذهبی می‌تواند تأثیر چشم‌گیری بر روی تفرقه‌گری در برخی از زمینه‌های اجتماعی داشته باشد در برخی دیگر مناطق سبب کاهش تنش می‌شود. همچنین، با توجه به آنچه در خصوص پیشینه پژوهش ذکر گردید، مشخص شد که پدیده فرقه‌گرایی در حوزه‌های مختلف مورد توجه پژوهشگران و محققان در پژوهش‌های داخلی و خارجی قرار گرفته است. در خصوص مقایسه پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید عنوان کرد که وجه تمایز این پژوهش با پژوهش‌های مشابه این است که این پژوهش در یک پژوهش میدانی و بستر واقعی دست به شناسایی عواملی زده است که موجب شناسایی و ارتقای پیشایندها و پسایندهای رفتارهای فرقه‌گرایانه سازمانی شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه روش آمیخته و به‌صورت کیفی و کمی و در هیافت قیاسی استقرایی است که از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان متشکل از مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه در استان لرستان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری، ۳۰ نفر از آنان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. به این ترتیب، براساس اصل کفایت نظری تا سر حد اشباع، داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد. دلیل استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی از نوع هدفمند آن است که چون موضوع پژوهش یک موضوع تخصصی است نمی‌توان از روش‌های احتمالی و تصادفی برای انتخاب نمونه استفاده کرد؛ زیرا افراد پاسخ‌گو به سوالات مصاحبه و پرسش‌نامه باید کسانی باشند که اشراف اطلاعاتی کامل به مسئله پژوهش داشته باشند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است؛ و همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسش‌نامه مقایسه زوجی است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از شاخص روایی محتوایی نسبی<sup>۲</sup> و آزمون کاپای کوهن<sup>۳</sup> و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد

<sup>1</sup>. Murtada

1. Cohens Kappa

اکتشافی است؛ ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. داده‌های کیفی با نرم‌افزار اتلس تی<sup>۱</sup> و روش کدگذاری و داده‌های کمی با روش دلفی فازی تحلیل شدند. بدین شکل که ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی انواع عوامل کلیدی ارتقای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی مشخص و سپس، با استخراج عوامل آن‌ها از طریق پژوهش کمی و روش دلفی فازی اولویت‌بندی می‌شوند. پیش از آن که به یافته‌های پژوهش پرداخته شود ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	20	کمتر از ۱۰ سال	9
زن	10	۱۶ تا ۳۰ سال	21
تحصیلات	فراوانی	مصاحبه‌شوندگان	فراوانی
کارشناسی‌ارشد	13	مدیریت ارشد	10
دکتری	17	اساتید دانشگاه	20 <sup>۲</sup>

در روش دلفی فازی هم باید از صاحب‌نظران موضوع نظرسنجی شود، بنابراین برای انتخاب نمونه که صاحب‌نظر نیز باشند نیاز به افرادی دارد که اشراف اطلاعاتی کامل به موضوع پژوهش داشته باشند. اعضای انتخابی نمونه (۳۰ نفری).

### روایی و پایایی ابزار کیفی و کمی

در پژوهش حاضر برای آزمون روایی مصاحبه در بخش کیفی، از روش آزمون روایی محتوای نسبی استفاده شد. برای تعیین میزان این شاخص از پنج نفر از خبرگان درخواست شد تا هر آیتم را بر اساس طیف سه‌قسمتی «ضروری است»، «مفید است، ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه شد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{3}}{\frac{N}{3}}$$

در این رابطه  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول بزرگ‌تر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود. با توجه به اینکه تعداد پاسخ‌دهندگان ۳۰ نفر بوده است، ضریب آزمون در پژوهش حاضر ۰٫۵۳ محاسبه شده است. می‌توان گفت که ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر از روایی مناسبی برخوردار است. در خصوص پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در پژوهش حاضر از روش ضریب کاپای کوهن استفاده شده است:

$$K_c = \frac{P_0 - P_e}{1 - P_e}$$

در این رابطه  $P_0$  برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق است.  $P_e$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی باشد. بر اساس محاسبات انجام‌شده ضریب کاپای کوهن در پژوهش حاضر ۰٫۷۶ است که حاکی از میزان مناسب پایایی برای ابزار گردآوری اطلاعات است. در بخش کمی پژوهش نیز روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات با استفاده از روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. از این‌رو، برای تأیید روایی پرسش‌نامه از نظرات پنج نفر از اساتید دانشگاهی که با مفهوم پژوهش آشنایی داشتند استفاده شد که از نظر روایی محتوایی پرسش‌نامه پژوهش را تأیید نمودند. همچنین، برای سنجش پایایی پرسش‌نامه از روش آزمون مجدد استفاده شد؛ بدین صورت که پرسش‌نامه مجدد میان پنج نفر از خبرگان توزیع شد و همبستگی پاسخ‌های ارائه‌شده در این مرحله با پاسخ‌های قبلی آزمون شد. از آنجاکه

همبستگی پاسخ‌های ارائه‌شده در دو مرحله از سطح ۰/۷ بالاتر بود، می‌توان گفت که پرسش‌نامه پژوهش از پایایی مناسب برخوردار است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

با استفاده از مصاحبه با خبرگان مجموعه‌ای از عوامل کلیدی ارتقای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی شناسایی شدند. در توضیح شیوه استخراج عوامل کلیدی ارتقای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم‌افزار اتلس‌تی و روش کدگذاری زنده انجام شد. بر این اساس، مصاحبه انجام‌شده که مشتمل بر شش سؤال اصلی بود پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه صورت گرفت. سپس، متن مصاحبه‌های انجام‌شده با استفاده از روش کدگذاری زنده، گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش‌شناختی (کدگذاری تحت لفظی، کدگذاری کلمه به کلمه)، (کدگذاری استقرایی)، (کدگذاری طبیعی) و کدگذاری درونی هم خوانده شده است. در حقیقت، کدگذاری زنده به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه وجود دارد اشاره می‌کند. در واقع، در کدگذاری زنده از تجمیع اطلاعاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند، سپس، متن مصاحبه‌های انجام‌شده تحلیل شد. پس از مصاحبه با خبرگان انواع عوامل کلیدی ارتقای رفتار فرقه‌گرایانه شناسایی شدند که شرح کامل آن در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳: پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی

ردیف	پیشایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی	کدها	پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی	کدها
۱	تعصب	L۱	غلبه روحیه فردی و اخلاق طبیعی	L۱۶
۲	حب و ریاست	L۲	حفظ موقعیت و نفوذ خود	L۱۷
۳	بی‌تفاوتی و راحت‌طلبی	L۳	عدم انسجام و یگانگی میان افراد و جوامع	L۱۸
۴	حفظ حرمت یکدیگر	L۴	تنش در روابط خارجی	L۱۹
۵	اختلافات ذهنیت آدمیان	L۵	تعارض‌های اجتماعی طولانی‌مدت	L۲۰
۶	واکنش‌های اجتماعی	L۶	افزایش تعارض سازمانی	L۲۱
۷	ناآگاهی و غفلت	L۷	کاهش مشارکت اجتماعی	L۲۲
۸	نابه‌سامانی و مشکلات اجتماعی	L۸	سوءظن شدید و هم‌بستگی میان گروه‌های مختلف سازمان	L۲۳
۹	فشارهای روحی، روانی	L۹	رقابت بر سر مشاغل	L۲۴
۱۰	انگیزه‌های مادی	L۱۰	پارتنری‌بازی	L۲۵
۱۱	فشارهای سیاسی	L۱۱	جذب افراد بانفوذ در سازمان و شایسته‌سالاری	L۲۶
۱۲	رفتارهای نابه‌هنجار	L۱۲	تأکید بر تجربه درونی قلبی اعضاء	L۲۷
۱۳	عوامل تاریخی، اجتماعی و فرهنگی	L۱۳	نادیده‌گرفتن قانون	L۲۸
۱۴	جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت	L۱۴	زورگویی، قدرت‌نمایی، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی	L۲۹
۱۵	روحیه بازآفرینی	L۱۵	دام‌زدن به اختلافات	L۳۰

### تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی، عوامل در قالب پرسش‌نامه با هدف کسب نظر خبرگان ارائه شد. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان اهمیت عوامل را ابراز کردند. از آنجاکه خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل ۱ و جدول ۴ تعریف شده‌اند.





شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

همچنین، در جدول ۴ نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۴: جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰,۷۵,۱,۱)	۰,۷۵
زیاد	(۱,۰,۷۵,۰,۵)	۰,۵۶۲۵
متوسط	(۰,۷۵,۰,۵, ۰,۲۵)	۰,۳۱۲۵
کم	(۰, ۰,۲۵, ۰,۵)	۰,۰۶۲۵
خیلی کم	(۰,۰, ۰,۲۵)	۰,۰۶۲۵

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی‌زدایی) که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می‌توان به روش‌های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش‌های پر کاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکووسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می‌شوند (NazarI, 2012). رابطه مینکووسکی<sup>۱</sup> به شکل زیر ارائه شده است، که در این رابطه  $\beta$  حد بالای فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی و  $M$  حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می‌دهد:

$$m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

### نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله، عوامل کلیدی پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی که در مرحله مصاحبه شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای کلامی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدشده در پرسش‌نامه برای به‌دست‌آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها تحلیل شد. پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده‌شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود؛ که در نظرسنجی مرحله اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده‌شده در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

پیشابندها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تعصب	۱۰	۹	۹	۲	۰
حب و ریاست	۱۴	۵	۵	۳	۳
بی‌تفاوتی و راحت‌طلبی	۷	۹	۶	۴	۴
حفظ حرمت یکدیگر	۹	۱۲	۵	۲	۲
اختلافات ذهنیت آدمیان	۱۲	۴	۴	۵	۵
واکنش‌های اجتماعی	۹	۶	۷	۶	۲
ناآگاهی و غفلت	۹	۶	۶	۷	۲
نابه‌سامانی و مشکلات اجتماعی	۱۰	۷	۶	۵	۲
فشارهای روحی روانی	۱۰	۷	۵	۴	۴
انگیزه‌های مادی	۱۲	۶	۶	۴	۲
فشارهای سیاسی	۱۳	۶	۵	۴	۲
رفتارهای نابه‌هنجار	۱۲	۶	۵	۳	۴
عوامل تاریخی، اجتماعی و فرهنگی	۱۰	۷	۷	۴	۲
جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت	۱۵	۶	۵	۲	۲
روحیه بازآفرینی	۹	۷	۶	۴	۴
<b>پسابندها</b>					
غلبه روحیه فردی و اخلاق طبیعی	۹	۱۰	۶	۳	۲
حفظ موقعیت و نفوذ خود	۱۲	۹	۵	۳	۱
عدم انسجام و یگانگی میان افراد و جوامع	۹	۱۱	۵	۴	۱
تنش در روابط	۱۲	۷	۶	۳	۲
تعارض‌های اجتماعی طولانی‌مدت	۱۲	۶	۴	۵	۳
افزایش تعارض سازمانی	۱۱	۶	۶	۵	۲
کاهش مشارکت اجتماعی	۱۳	۷	۵	۳	۲
سوءظن شدید و هم‌سبزی میان گروه‌های مختلف سازمان	۱۳	۴	۶	۴	۳
رقابت بر سر مشاغل	۱۴	۵	۴	۴	۳
پارتی‌بازی	۱۳	۷	۴	۳	۳
جذب افراد بانفوذ در سازمان و شایسته‌سالاری	۱۱	۹	۵	۳	۲
تأکید بر تجربه درونی قلبی اعضا	۱۱	۷	۵	۳	۴
نادیده‌گرفتن قانون	۱۳	۶	۵	۴	۲
زورگویی، قدرت‌نمایی، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی	۱۲	۸	۴	۴	۲
دام‌زدن به اختلافات	۱۴	۴	۴	۵	۳

پس از آن که نظرسنجی مرحله اول انجام شد، نوبت آن است که میانگین دیدگاه خبرگان محاسبه گردد. شرح میانگین دیدگاه خبرگان به صورت جدول ۶ است.

جدول ۶ میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

پیشایندها	میانگین فازی مثلثی			فازی ز دایی	پسایندها	میانگین فازی مثلثی			فازی زدایی
	$\alpha$	m	$\beta$			$\alpha$	m	$\beta$	
تعصب	۰,۴۸	۰,۷۳	۰,۸۹	۰,۵۲	غلبه روحیه فردی و اخلاقی طبیعی	۰,۴۴	۰,۶۸	۰,۸۵	۰,۴۹
حب و ریاست	۰,۴۸	۰,۷۰	۰,۸۳	۰,۵۱	حفظ موقعیت و نفوذ خود	۰,۴۹	۰,۷۳	۰,۸۸	۰,۵۳
بی تفاوتی و راحت طلبی	۰,۳۸	۰,۵۹	۰,۷۸	۰,۴۲	عدم انسجام و یگانگی میان افراد و جوامع	۰,۴۵	۰,۶۹	۰,۸۷	۰,۴۹
حفظ حرمت یکدیگر	۰,۴۷	۰,۷۰	۰,۸۸	۰,۵۱	تنش در روابط	۰,۴۷	۰,۷۰	۰,۸۵	۰,۵۰
اختلافات ذهنیت آدمیان	۰,۴۱	۰,۶۱	۰,۷۶	۰,۴۴	تعارض‌های اجتماعی طولانی مدت	۰,۴۳	۰,۶۶	۰,۸۱	۰,۴۷
واکنش‌های اجتماعی	۰,۳۸	۰,۶۲	۰,۷۹	۰,۴۳	افزایش تعارض سازمانی	۰,۴۳	۰,۶۶	۰,۸۲	۰,۴۶
ناآگاهی و غفلت	۰,۳۸	۰,۶۱	۰,۷۸	۰,۴۲	کاهش مشارکت اجتماعی	۰,۴۸	۰,۷۲	۰,۸۶	۰,۵۲
نابه‌سامانی و مشکلات اجتماعی	۰,۴۲	۰,۶۵	۰,۸۲	۰,۴۶	سوءظن شدید و هم‌سنجی میان گروه‌های مختلف سازمان	۰,۴۴	۰,۶۷	۰,۸۱	۰,۴۸
فشارهای روحی روانی	۰,۴۱	۰,۶۳	۰,۷۹	۰,۴۵	رقابت بر سر مشاغل	۰,۴۷	۰,۶۹	۰,۸۳	۰,۵۰
انگیزه‌های مادی	۰,۴۵	۰,۶۸	۰,۸۳	۰,۴۹	پارتنری بازی	۰,۴۸	۰,۷۰	۰,۸۴	۰,۵۱
فشارهای سیاسی	۰,۴۷	۰,۷۰	۰,۸۴	۰,۵۰	جذب افراد بانفوذ در سازمان و شایسته‌سالاری	۰,۴۷	۰,۷۰	۰,۸۶	۰,۵۱
رفتارهای نابه‌هنجار	۰,۴۴	۰,۶۶	۰,۸۱	۰,۴۸	تأکید بر تجربه درونی قلبی اعضا	۰,۴۳	۰,۶۵	۰,۸۱	۰,۴۷
عوامل تاریخی، اجتماعی و فرهنگی	۰,۴۳	۰,۶۶	۰,۸۳	۰,۴۷	نادیده گرفتن قانون	۰,۴۷	۰,۷۰	۰,۸۴	۰,۵۰
جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت	۰,۵۲	۰,۷۵	۰,۸۸	۰,۵۵	زورگویی، قدرت‌نمایی، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی	۰,۴۷	۰,۷۰	۰,۸۵	۰,۵۰
روحیه بازآفرینی	۰,۳۹	۰,۶۱	۰,۷۸	۰,۴۴	دامن‌زدن به اختلافات	۰,۴۵	۰,۶۸	۰,۸۱	۰,۴۸

### نظرسنجی مرحله دوم

پس از آن که نظرسنجی مرحله اول انجام شد، نوبت آن است که مرحله دوم نظرسنجی انجام شود. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم به شرح جدول ۷ است.

جدول ۷. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

پیشایندها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تعصب	۱۰	۱۰	۹	۱	۰
حب و ریاست	۱۴	۵	۵	۴	۲
بی‌تفاوتی و راحت‌طلبی	۷	۱۲	۶	۴	۱
حفظ حرمت یکدیگر	۹	۱۲	۷	۲	۰
اختلافات ذهنیت آدمیان	۱۲	۶	۴	۵	۳
واکنش‌های اجتماعی	۹	۸	۷	۶	۰
ناآگاهی و غفلت	۹	۶	۶	۹	۰
نابه‌سامانی و مشکلات اجتماعی	۱۰	۷	۸	۳	۲
فشارهای روحی روانی	۱۰	۷	۵	۴	۴
انگیزه‌های مادی	۱۲	۶	۶	۴	۲
فشارهای سیاسی	۱۳	۶	۶	۴	۱
رفتارهای نابه‌هنجار	۱۲	۷	۵	۲	۴
عوامل تاریخی، اجتماعی و فرهنگی	۱۰	۹	۵	۴	۲
جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت	۱۵	۶	۸	۱	۰
روحیه بازآفرینی	۹	۸	۵	۸	۰
<b>پسایندها</b>					
غلبه روحیه فردی و اخلاق طبیعی	۹	۱۰	۸	۳	۰
حفظ موقعیت و نفوذ خود	۱۲	۹	۷	۲	۱
عدم انسجام و یگانگی میان افراد و جوامع	۹	۱۱	۷	۳	۰
تنش در روابط	۱۲	۷	۷	۲	۲
تعارض‌های اجتماعی طولانی مدت	۱۲	۶	۶	۵	۱
افزایش تعارض سازمانی	۱۱	۸	۷	۲	۲
کاهش مشارکت اجتماعی	۱۳	۷	۶	۳	۱
سوءظن شدید و هم‌سبزی میان گروه‌های مختلف سازمان	۱۳	۴	۸	۵	۰
رقابت بر سر مشاغل	۱۴	۵	۴	۳	۴
پارتنری بازی	۱۳	۷	۴	۲	۴
جذب افراد بانفوذ در سازمان و شایسته‌سالاری	۱۱	۹	۶	۲	۲
تأکید بر تجربه درونی قلبی اعضاء	۱۱	۹	۵	۳	۲
نادیده گرفتن قانون	۱۵	۶	۵	۲	۲
زورگویی، قدرت‌نمایی، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی	۱۲	۸	۴	۵	۱
دامن‌زدن به اختلافات	۱۴	۵	۶	۲	۳

پیشایندها و پسایندهای رفتار  
فرقه‌گرایانه سازمانی

پس از گردآوری نظرات خبرگان در مرحله دوم، نوبت آن است تا میانگین فازی دیدگاه‌های خبرگان برای هر عامل محاسبه شود؛ که شرح آن به صورت جدول ۸ است.

جدول ۸. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

پیشایندها	میانگین فازی مثلثی			فازی زدایی	پسایندها	میانگین فازی مثلثی			فازی زدایی
	$\alpha$	m	$\beta$			$\alpha$	m	$\beta$	
تعصب	۰,۴۹	۰,۷۴	۰,۹۱	۰,۵۳	غلبه روحیه فردی و اخلاق طبیعی	۰,۴۶	۰,۷۱	۰,۸۸	۰,۵۰

حب و ریاست	۰,۴۸	۰,۷۱	۰,۸۴	۰,۵۱	حفظ موقعیت و نفوذ خود	۰,۵۱	۰,۷۶	۰,۹۲	۰,۵۵
بی تفاوتی و راحت طلبی	۰,۴۳	۰,۶۷	۰,۸۶	۰,۴۷	عدم انسجام و یگانگی میان افراد و جوامع	۰,۴۷	۰,۷۲	۰,۸۹	۰,۵۱
حفظ حرمت یکدیگر	۰,۴۸	۰,۷۳	۰,۹۱	۰,۵۳	تنش در روابط	۰,۴۸	۰,۷۱	۰,۸۶	۵۱.
اختلافات ذهنیت آدمیان	۰,۴۳	۰,۶۶	۰,۸۱	۰,۴۷	تعارض‌های اجتماعی طولانی مدت	۰,۴۵	۰,۶۹	۰,۸۴	۰,۴۹
واکنش‌های اجتماعی	۰,۴۲	۰,۶۷	۰,۸۴	۰,۴۶	افزایش تعارض سازمانی	۰,۴۷	۰,۷۰	۰,۸۶	۰,۵۱
ناآگاهی و غفلت	۰,۳۸	۰,۶۳	۰,۸۰	۰,۴۲	کاهش مشارکت اجتماعی	۰,۴۹	۰,۷۳	۰,۸۸	۰,۵۳
نابه‌سامانی و مشکلات اجتماعی	۰,۴۳	۰,۶۷	۰,۸۳	۰,۴۸	سوءظن شدید و هم‌بستگی میان گروه‌های مختلف سازمان	۰,۴۶	۰,۷۱	۰,۸۵	۰,۴۹
فشارهای روحی روانی	۰,۴۱	۰,۶۳	۰,۷۹	۰,۴۵	رقابت بر سر مشاغل	۰,۴۷	۰,۶۸	۰,۸۲	۰,۵۰
انگیزه‌های مادی	۰,۴۵	۰,۶۸	۰,۸۳	۰,۴۹	پارتی‌بازی	۰,۴۸	۰,۶۹	۰,۸۳	۰,۵۱
فشارهای سیاسی	۰,۴۸	۰,۷۲	۰,۸۶	۰,۵۱	جذب افراد بانفوذ در سازمان و شایسته‌سالاری	۰,۴۸	۰,۷۱	۰,۸۷	۰,۵۱
رفتارهای نابه‌هنجار	۰,۴۶	۰,۶۸	۰,۸۳	۰,۵۰	تأکید بر تجربه درونی قلبی اعضا	۰,۴۷	۰,۷۰	۰,۸۶	۰,۵۱
عوامل تاریخی، اجتماعی و فرهنگی	۰,۴۴	۰,۶۸	۰,۸۴	۰,۴۸	نادیده گرفتن قانون	۰,۵۲	۰,۷۵	۰,۸۸	۰,۵۵
جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت	۰,۵۴	۰,۷۹	۰,۹۲	۰,۵۷	زورگویی، قدرت‌نمایی، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی	۰,۴۷	۰,۷۱	۰,۸۶	۰,۵۰
روحیه بازآفرینی	۰,۴۰	۰,۶۵	۰,۸۳	۰,۴۴	دامن‌زدن به اختلافات	۰,۴۸	۰,۷۱	۰,۸۴	۰,۵۲

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۱/۱ باشد، فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. در جدول ۹ اختلاف بین نتایج مرحله اول و دوم ارائه شده است.

جدول ۹. مقایسه اختلاف میانگین‌ها

پیشایندها	فازی‌زدایی مرحله دوم	فازی‌زدایی مرحله اول	اختلاف دو مرحله
تعصب	۰,۵۳	۰,۵۲	۰,۰۲
حب و ریاست	۰,۵۱	۰,۵۱	۰,۰۰
بی تفاوتی و راحت طلبی	۰,۴۷	۰,۴۲	۰,۰۵

۰,۰۲	۰,۵۱	۰,۵۳	حفظ حرمت یکدیگر
۰,۰۳	۰,۴۴	۰,۴۷	اختلافات ذهنیت آدمیان
۰,۰۳	۰,۴۳	۰,۴۶	واکنش‌های اجتماعی
۰,۰۰	۰,۴۲	۰,۴۲	ناآگاهی و غفلت
۰,۰۲	۰,۴۶	۰,۴۸	نابه‌سامانی و مشکلات اجتماعی
۰,۰۰	۰,۴۵	۰,۴۵	فشارهای روحی روانی
۰,۰۰	۰,۴۹	۰,۴۹	انگیزه‌های مادی
۰,۰۱	۰,۵۰	۰,۵۱	فشارهای سیاسی
۰,۰۲	۰,۴۸	۰,۵۰	رفتارهای نابه‌هنجار
۰,۰۲	۰,۴۷	۰,۴۸	عوامل تاریخی، اجتماعی و فرهنگی
۰,۰۲	۰,۵۵	۰,۵۷	جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت
۰,۰۱	۰,۴۴	۰,۴۴	روحیه بازآفرینی
<b>پسایندها</b>			
۰,۰۲	۰,۴۹	۰,۵۰	غلبه روحیه فردی و اخلاق طبیعی
۰,۰۲	۰,۵۳	۰,۵۵	حفظ موقعیت و نفوذ خود
۰,۰۲	۰,۴۹	۰,۵۱	عدم انسجام و یگانگی میان افراد و جوامع
۰,۰۱	۰,۵۰	۰,۵۱	تنش در روابط
۰,۰۲	۰,۴۷	۰,۴۹	تعارض‌های اجتماعی طولانی‌مدت
۰,۰۴	۰,۴۶	۰,۵۱	افزایش تعارض سازمانی
۰,۰۱	۰,۵۲	۰,۵۳	کاهش مشارکت اجتماعی
۰,۰۲	۰,۴۸	۰,۴۹	سوءظن شدید و هم‌بستگی میان گروه‌های مختلف سازمان
۰,۰۰	۰,۵۰	۰,۵۰	رقابت بر سر مشاغل
۰,۰۰	۰,۵۱	۰,۵۱	پارتی‌بازی
۰,۰۱	۰,۵۱	۰,۵۱	جذب افراد بانفوذ در سازمان و شایسته‌سالاری
۰,۰۳	۰,۴۷	۰,۵۱	تأکید بر تجربه درونی قلبی اعضا
۰,۰۵	۰,۵۰	۰,۵۵	نادیده گرفتن قانون
۰,۰۰	۰,۵۰	۰,۵۰	زورگویی، قدرت‌نمایی، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی
۰,۰۳	۰,۴۸	۰,۵۲	دام‌زدن به اختلافات

با توجه به مطالب گفته‌شده، اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی در جدول ۱۰ نشان داده شده است. در اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندها از میانگین فازی شده مرحله دوم استفاده شده است؛ یعنی هر پیشایندها یا پسایندها که میانگین فازی‌زدایی شده آن بیشتر باشد، در اولویت اول قرار دارد.

اولویت	پیشایندها
اول	جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت
دوم	حفظ حرمت یکدیگر، تعصب
سوم	فشارهای سیاسی، حب و ریاست
چهارم	رفتارهای نابه‌هنجار
پنجم	انگیزه‌های مادی
ششم	نابه‌سامانی و مشکلات اجتماعی، عوامل تاریخی، اجتماعی و فرهنگی
هفتم	بی‌تفاوتی و راحت‌طلبی، اختلافات ذهنیت آدمیان
هشتم	واکنش‌های اجتماعی
نهم	فشارهای روحی روانی
دهم	روحیه بازآفرینی
یازدهم	ناآگاهی و غفلت
اولویت	پسایندها
اول	حفظ موقعیت و نفوذ خود، نادیده‌گرفتن قانون
دوم	کاهش مشارکت اجتماعی
سوم	دامن‌زدن به اختلافات
چهارم	عدم انسجام و یگانگی میان افراد و جوامع، تنش در روابط، افزایش تعارض سازمانی، پارتی‌بازی، جذب افراد بانفوذ در سازمان و شایسته‌سالاری، تأکید بر تجربه درونی قلبی اعضاء
پنجم	غلبه روحیه فردی و اخلاق طبیعی، رقابت بر سر مشاغل، زورگویی، قدرت‌نمایی، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی
ششم	تعارض‌های اجتماعی طولانی‌مدت، سوءظن شدید و هم‌سستی میان گروه‌های مختلف سازمان

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یکی از مسائل مهم و عناصر بنیادشکن که همواره نظر پژوهشگران و جامعه‌شناسان را به خود جلب کرده است؛ و آن‌ها پیوسته در اندیشه یافتن راه‌حلی برای مقابله با آن بوده‌اند. بحث فرقه و فرقه‌گرایی (رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی) در مذاهب و گرایش‌ها و تمایلات مخالف نسبت به سازمان‌ها بوده است. هر سازمان مجموعه‌ای از عقاید و اندیشه‌های دینی و رفتارها و شیوه‌های عملی دارد که براساس ابعاد وجود انسان تنظیم شده و منطبق بر استعدادهای انسانی، راهی به سوی کمال پیشنهاد می‌کند. مجریان این نوع سازمان‌ها غالباً در تلاش‌اند نظام فکری مجموعه را با نیازهای انسانی تطبیق داده، با فکری از قبیل طراحی شده نیروی انسانی را در جهت مثبت حرکت دهند. ارائه خط‌مشی مناسب از کارکردهای مهمی است که یک سازمان باید برای ارائه تحلیل و نهادینه‌شدن آن در جامعه، تلاش مضاعفی از خود نشان دهد؛ و همچنین فرقه به معنای راهی است که رهروی در آن حرکت می‌کند و همچنین راهکارهای علمی و نیز نظامی، فکری و رفتاری ارائه کرده و در مجموع، یک مکتب سیاسی و فلسفی است و خود نیز به‌عنوان نوعی سازمان دینی خاص شناخته می‌شود. نتایج پژوهش حاضر با توجه به اینکه پژوهش حاضر به‌صورت ترکیبی از مصاحبه و پرسش‌نامه برای شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی انجام شده است در دو قسمت ارائه می‌شود. قسمت اول مطالعه اکتشافی و شناسایی عوامل اثرگذار رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی و قسمت دوم تعیین میزان اهمیت و اولویت‌بندی این عوامل. از این‌رو، ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مطالعات اکتشافی و انجام مصاحبه‌های اکتشافی عوامل مشخص گردید و سپس با استخراج این عوامل آن‌ها از طریق پژوهش زمینه‌یابی مورد ارزیابی قرار داده شد. پس از آن با استخراج نتایج پژوهش به‌صورت کمی به سؤالات پژوهش در جریان پژوهش حاضر ابتدا با استفاده از روش تحقیق پیمایشی نظر خبرگان درباره پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی شناسایی گردید و بعد از مصاحبه با خبرگان و شناسایی پیشایندها و پسایندها از پرسش‌نامه و روش دلفی فازی عوامل اولویت‌بندی شد. با توجه به آنچه گفته شد عوامل شناسایی‌شده به‌وجودآورنده پیشایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی عبارت‌اند از تعصب، حب و ریاست، بی‌تفاوتی و راحت‌طلبی، حفظ حرمت یکدیگر، اختلافات ذهنیت آدمیان، واکنش‌های اجتماعی، ناآگاهی و غفلت، نابسامانی و مشکلات اجتماعی، فشارهای

روحی و روانی، انگیزه‌های مادی، فشارهای سیاسی، رفتارهای نابه‌هنجار، عوامل تاریخی، اجتماعی و فرهنگی، جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت، و روحیه بازآفرینی. به‌علاوه پسایندها و پیامدها و نتایج رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی عبارت‌اند از غلبه روحیه فردی و اخلاق طبیعی، حفظ موقعیت و نفوذ خود، عدم انسجام و یگانگی میان افراد و جوامع، تنش در روابط، تعارض‌های اجتماعی طولانی‌مدت، افزایش تعارض سازمانی، کاهش مشارکت اجتماعی، سوءظن شدید و هم‌ستیزی میان گروه‌های مختلف سازمان، رقابت بر سر مشاغل، پارتی‌بازی، جذب افراد بانفوذ در سازمان و شایسته‌سالاری، تأکید بر تجربه درونی قلبی اعضا، نادیده‌گرفتن قانون، زورگویی، قدرت‌نمایی، رفتار استبدادی و تفرقه‌افکنی، و دامن‌زدن به اختلافات. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که جدایی از اجتماع کلی و برخورداری از ارزش‌ها و نگرش‌های متفاوت، تعصب، حفظ حرمت یکدیگر، حب و ریاست، فشارهای سیاسی، رفتارهای نابه‌هنجار از جمله مهم‌ترین پیشایندها یا عوامل به‌وجودآورنده رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی بین خبرگان هستند که متشکل از مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه‌ها در استان لرستان هستند. در ارتباط با وجه نوآوری پژوهش حاضر لازم به ذکر است تا زمان انجام پژوهش حاضر، هیچ پژوهشی که به شناسایی پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی در بین مدیران و اساتید دانشگاه‌های استان لرستان مبادرت نموده باشد یافت نشد. در نهایت، در خصوص محدودیت‌های پژوهش باید گفت کم‌بودن پژوهش مشابه مرتبط با پیشایندها و پسایندهای رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر است. همچنین، درباره محدودیت دوم پژوهش حاضر نیز باید گفت که با توجه به هدف و نوع پژوهش باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را دربر داشت، بنابراین محدودیت در نمونه‌گیری، مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر بود. از طرف دیگر و به‌منظور مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های صورت‌گرفته در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت‌گرفته باید عنوان کرد که پژوهش حاضر با پژوهش الکوژی و هادوی نژاد (1398) دارای اشتراک است. در این پژوهش همچون پژوهش حاضر، فشار سیاسی را به‌عنوان عامل مؤثر در فرقه‌گرایی می‌دانند. به‌علاوه یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش کریستا و همکاران (2019) هماهنگ است؛ که تعصب را یکی از عوامل مهم ریشه‌های دشمنی فرقه‌گرایی می‌دانند. پژوهش حاضر به مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه‌های استان لرستان پیشنهاد می‌کند که به‌صورت جدی به دنبال عوامل رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی باشند و با توجه به شرایط و وضعیت سازمان خود، مبادرت به خلق رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی خود نمایند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که حب و ریاست یکی از مهم‌ترین علل در رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی است. به مدیران و اساتید دانشگاه‌های استان لرستان پیشنهاد می‌کند که حب و ریاست را به‌عنوان یک عنصر مهم رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی را مد نظر داشته باشند. برای حب و ریاست باید مهارت ریاستی را در خود تقویت نمایند و تجربیات خوب را سرلوحه قرار دهند؛ و همچنین حب و ریاست هم یکی از نمونه‌های روشن و آشکار هوای نفسانی است که در طول تاریخ عامل مهمی در ایجاد اختلاف و نزاع در بین مردم بوده است. با توجه به نتایج پژوهش به مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه‌های استان لرستان پیشنهاد می‌شود که خودداری از تحریک باورمندان و اقلیت‌های مذهبی تا حدود زیادی می‌تواند در ایجاد دوستی و همبستگی میان کارکنان مؤثر باشد. از این‌رو، خودداری از انجام مناسک و مراسم غیرضرور در کاهش و محو فرقه‌گرایی بسیار مهم است. همچنین، با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران و اساتید دانشگاه‌های استان لرستان پیشنهاد می‌شود که با رعایت برابری حقوقی و جلوگیری از تبعیض‌های گوناگونی نسبت به کارکنان با هر باوری که دارند، می‌توان از گسترش فرقه‌گرایی جلوگیری کرد. برای نمونه جلوگیری از استخدام اقلیت‌های مذهبی در سازمان می‌تواند موجب کینه‌ورزی و دشمنی آنان به سازمان گردد. با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران سازمان‌ها و اساتید دانشگاه‌های استان لرستان پیشنهاد می‌شود؛ که امکان عملی تبادل اندیشه و تضارب آرا میان اندیشمندان و متفکران و مدرسان و مبلغان مذاهب درون سازمان باید فراهم آید تا ایشان بتوانند در یک محیط علمی و به دور از انگیزه‌های سیاسی، سیاست‌بازان به نقد و خرده‌گویی از باورها و معتقدات یکدیگر بپردازند. بی‌شک هر پژوهشی در فرآیند انجام با محدودیت‌هایی همراه است. از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودبودن تعداد مطالعات مرتبط با موضوع اصلی پژوهش اشاره نمود. دیگر محدودیت پژوهش



دسترسی به نخبگان و افراد با اشراف کامل در خصوص موضوع بود که علت این امر جدید بودن مفهوم رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی است. همچنین، در بیشتر پژوهش‌هایی که از طریق مصاحبه یا پرسش‌نامه اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری می‌شود مشکل برقراری ارتباط با مصاحبه‌کنندگان یا پاسخ‌دهندگان محدودیت مهمی است. در راستای پیشنهادها به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که با استفاده از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری و گراند تئوری، به طراحی مدل رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی مبادرت شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود تأثیرات رفتار فرقه‌گرایانه سازمانی بر مفاهیمی که نزدیک به این موضوع است سنجیده شود.

## Reference

1. AlKawaZehi, A, & Hadavinejad, M (2019). The Essence of Sectarianism in Governmental Organizations: A Research in Afghanistan, *Quarterly Journal of Public Management*, 11 (4), 624-607.(In Persian)
2. Baba Nasab, H, & Shun AzarI, S (2020). Sects and sectarianism in post-revolutionary Iran, Fourth International Conference on Political Science, International Relations and Transformation.(In Persian)
3. Malekian Borujenia, N, shafiee,N Dehshiri, M,R (2018). Sectarianism, the Clash of Civilizations and Crisis Management in the Islamic World, *Quarterly Journal of Intercultural Studies*, 13(37) (In Persian)
4. Nasrallah, F(2019). Religion, Sectarianism and Conflict in Southwest Asia, *Quarterly Journal of Political Studies*, Third Year, (10). 205-189.(In Persian)
5. Afzal,S, & Iqbal,H, Inayat M(2012). Sectarianism and Its Implications for Pakistan Security: Policy Recommendations Using Exploratory Study, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (JHSS)*,ISSN: 2279-0837, ISBN: 2279-0845. Volume 4, Issue 4), P 19-26.[www.Iosrjournals.Org](http://www.Iosrjournals.Org)
6. Brewer, J. (1992) Sectarianism and racism, and their parallels and differences. *Ethnic and Racial Studies*, 15, p. 352-364.
7. Bruce, S., T. & Glendinning, I(2004). *Paterson, and M. Rosie. Sectarianism in Scotland*. Edinburgh:Edinburgh UniversityPress. 9.Christia..F., & Dekeyser, E, Knox,D(2019). The Nature and Origins of Sectarian Animosity, Massachusetts Institute of Technology Political Science Department ,Research Paper No.,
8. Finlay,A(1993). Sectarianism in the Workplace:The Case of the Derry Shirt Industry 1868-1968 *Irish Journal of Sociology*, Vol 3, p. 79-93. 11. Hargie.O (2006). Secearianism In The Northern Ireland Workplace, *International Journal of Conflict Management*, <https://www.researchgate.net>,p.45-65.  
Hinobusch,R(2016). The Sectarian Revolution in the Middle East, R/evolutions: *Global Trends & Regional Issues*, Vol 4, No. 1, (ISSN: 2449-6413),p. 120-152.
9. Jarman,N(2012). Defining Sectarianismand Sectarian Hate Crime, The Challenge *Hate Crime project was financed by the European Union's Programme for Peace and Reconciliation (Peace III)* managed by the Special EU Programmes Body, P. 2-12.
10. Khan, S., & Rehman Chaudhry,H,u,(2011). Major Consequences Of The Sectarian Milancy In J hang, Pakistan, Academic Research International,Volume1.Issue3.w ww. *Journal s.Savap,Org* pk. P.73-81.
11. Liechty, J. & Clegg, C (2001) *Moving Beyond Sectarianism: Religion Conflict and Reconciliation inNorthern Ireland*. Dublin, The Columba Press.
12. Mahsood,A,K, & Kamran,M(2017). Dynamics of Sectarian Violence in Pakistan: Recommendations to The Policy Makers, *Arts and Social Sciences Journal*,P.1-9

13. Matthiesen,T, Mabon,S &, Raphael L, Mansour,R (2017). Sectarianism in the Middle East, Policy Department, *Directorate-General for External Policies*,P.1-31.
14. Mehfooz,U & Zaigham, A, (2019). Sectarianism At workplace in Gilgit, (Online) *Journal homepage*: <https://www.tandfonline.com/loi/rsac20>,P.1-16.
15. McVeigh,R(2014). Sectarianism in Northern Ireland:Towards a definition in law, Equality Coalition,
16. Murtada,L. (2018). *Aversive Visions Of Unanimity:Political Sectarianism in Lebanon*, CMC Senior Theses. [http://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses](http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses).
17. NazarI, A. Salarirad, M.M. & Bazzazi, A.A. (2012). Landfill site selection by decision-making tools based on fuzzy multi-attribute decision-making method. *Environmental Earth Sciences*, 65(6),1631-1642
18. Sills, D. L., (1968). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 14. Crowell and Macmillan, Inc.USA.
19. Tobin,S,A(2018). Vernacular Politics, Sectarianism, and National Identity among Syrian Refugees in Jordan,[www.mdpi.com](http://www.mdpi.com), *Journal*,p.1-13.
20. Ullaha ,M , & Zaigham, A(2019). *Sectarianism At workplace in Gilgit*, South Asiaan HistoryAnd Culture.

