

باسمه تعالی

تبیین نقش تضاد در آسیب‌شناسی فرایند مشارکت و مدیریت تضاد از طریق مداخله‌گری نظام ترویج  
کشاورزی

بیژن ابدی و داریوش حیاتی\*

جهت ارائه به سومین کنگره علوم ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی ایران

آدرس: شیراز، باجگاه، دانشکده کشاورزی دانشگاه شیراز، بخش ترویج و آموزش کشاورزی

تلفن: ۰۷۱۱۲۲۸۶۰۷۲

تلفن همراه: ۰۹۱۳۲۵۹۱۷۹۲

فکس: ۰۷۱۱۲۲۸۶۰۷۲

کدپستی: ۷۱۴۴۱-۳۳۱۱۱

زمستان ۱۳۸۸

---

\* به ترتیب دانشجوی دکتری و استادیار بخش ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه شیراز، نویسنده مکاتبه‌ای: Email: abadi.bijan@gmail.com

## چکیده

یکی از فرایندهایی که در سال‌های اخیر در کنار تأکید بر فرایندهایی نظیر یادگیری اجتماعی و شبکه‌سازی در مباحث ترویج کشاورزی مورد توجه قرار گرفته است، مدیریت تضاد می‌باشد. این در حالی است که عواملی نظیر ساختار اجتماعی - اقتصادی مناطق روستایی، قوانین و مقررات سازمان ترویج کشاورزی، تفاوت کشاورزان در دسترسی به منابعی نظیر آب، زمین و تسهیلات و هم‌ینطور نگرش‌ها، نیت، ترجیحات و باورهای متفاوت در ذی‌نفعان مختلف باعث ایجاد تضاد و ناسازگاری‌هایی برای رسیدن به اهداف مورد نظر آنها می‌گردد. در این میان، مدیریت تضاد می‌تواند راه حل مناسبی برای حل و فصل این تضادها باشد. یکی از استراتژی‌هایی که ترویج کشاورزی می‌تواند در مدیریت تضاد از آن استفاده کند، مذاکره تلفیقی در حل تضادها می‌باشد. در این راه‌حل، یکی از طرفین نسبت به طرف مقابل چیزی را از دست نمی‌دهد و بر اساس توافق جدید مسائل را دنبال می‌کنند. در واقع در این روش که راه حل برد-برد نام گرفته است، هر دو طرف معامله به طور مشابهی سود می‌برند. بنابراین ترویج می‌تواند نقش میانجی را برای حل و فصل تضادها بر عهده بگیرد. مقاله حاضر که به روش کتابخانه‌ای تدوین شده است در صدد است تا با تبیین آسیب شناسی فرایند مشارکت توسط تضادها و ناسازگاری‌ها، مهارت‌های مورد نیاز مروجین به عنوان میانجی در حل تضادها، شبکه متدولوژیکی برای تسهیل‌سازی مذاکره تلفیقی، پیش‌نیازهای مذاکره تلفیقی و شرایط لازم برای حل تضادها با بهره‌گیری از مذاکره تلفیقی را ارائه دهد.

**واژه های کلیدی:** تضاد، مذاکره تلفیقی، مدیریت تضاد، آسیب شناسی مشارکت، ترویج کشاورزی.

## ۱- مقدمه

تضاد به عنوان فرایندی جدایی‌ناپذیری از زندگی اجتماعی متأثر از زمینه و ساختاری است که سبک‌ها و شیوه‌های متنوع زندگی را به وجود می‌آورد. در حقیقت فرهنگ موجود در هر جامعه که هنجارها و قواعد اجتماعی را می‌سازد و رفتارهای بیناشخصی افراد را سازماندهی می‌کند، عامل تأثیرگذاری بر روی ارزش‌ها، جهتگیری‌های ارتباطی و افراد جامعه می‌باشد (Koc, 2010; p90). در این مورد، محیط اجتماعی، شبکه‌ای<sup>۱</sup> (Leeuwis, 2003) از ذی‌نفعان مختلف با علایق، ارزش‌ها، ترجیحات و هدف‌های متنوع را در سطح ملی و فراملی به وجود می‌آورد که چنین اختلافاتی منشأی برای ایجاد کشمکش‌ها و تضادها بین آنها خواهد بود.

با مطرح شدن نظریه‌هایی همچون یادگیری اجتماعی، فرا‌نرمال<sup>۱</sup> (Leeuwis, 2003)، کشاورز در الویت (Chambers, 1997) شبکه‌ها (Murdoch, 2000) و تعریف مجددی از مفهوم نوآوری به عنوان همکاری و مشارکت بین سه جز، فنی، انسانی و محیطی، بر اهمیت فعالیت‌های جمعی و مشارکتی و درگیر شدن ذینفعان مختلف با علایق، ارزش‌ها و ترجیحات متنوع برای دستیابی به راه‌حل‌های جدید و موثر مشکلات و تدوین و برنامه‌ریزی بهتر امور افزوده شده است. فرایند مشارکت به عنوان شاخص سلامت اجتماعی، جامعه برابر و پویا (Shortal, 2008)، در عین حال که می‌تواند مجرای برای حل و مدیریت تضادها باشد (Tommasoli, 2005)، خالی از کشمکش‌ها و اختلاف نظرات نخواهد بود (ابدی و لاجینی، ۱۳۸۵). در جامعه روستایی نیز به علت وجود تنوع در ارزش‌ها، ترجیحات، نیت و نگرش‌های گروه‌های مختلف روستائیان و دسترسی متفاوت ذی‌نفعان گوناگون به منابع تولید و وجود منابع مختلف قدرت باعث ایجاد تضادها و کشمکش‌هایی خواهد شد. این در حالی است که علایق متضاد درون مناطق روستایی مانعی برای راه‌حل‌ها و رسیدن افراد به سازگاری می‌باشد (Veron, 2001). بنابراین، هر گونه عمل گروهی چه در زمینه زندگی خانوادگی و چه در زمینه کشاورزی و یا فراتر از آن در مسائل کشوری و یا بین‌المللی با یکسری از برخوردها و تناقضاتی روبرو است، چرا که گروه‌ها و عوامل موثر در یک فرایند دارای ارزش‌ها و هنجارهای متفاوتی هستند که این عوامل بر نحوه عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد (ابدی و لاجینی، ۱۳۸۵). به هر حال، تضادها نه تنها می‌توانند فرصتی اساسی را برای تغییر اجتماعی به وجود آورند، بلکه برای تکوین مداوم<sup>۲</sup> جامعه بوسیله خودش نیز ضروری می‌باشند که در این راستا نباید به تضادها به عنوان رابطه غیرعادی و معلول<sup>۳</sup> بین افراد و جوامع نگریست، بلکه باید به آن به عنوان فرصتی برای اعمال تغییرات سازنده و رشد نگریسته شود (Castro and Nielsen, 2001; p229).

## ۲- تضاد و منابع آن

امروزه زمینه گسترده‌ای از مطالعه در ابعاد چند رشته‌ای<sup>۴</sup>، چندبخشی<sup>۵</sup> و چندملیتی<sup>۶</sup> در مورد ماهیت، زمینه و نتایج فرایند تضاد انجام گرفته است (Marsella, 2005). این واژه یک معنای ضمنی منفی را با خود به همراه دارد که بعضی بر این عقیده‌اند که تضاد به عنوان جنبه‌ای مخالف با فرایند مشارکت است و این جنبه در ارتباط با خشونت و تهدید می‌باشد (Warner, 2000). رضائیان (۱۳۸۲) تضاد را به عنوان فرایندی می‌داند که شخص در آن به طور عمدی تلاش می‌کند تا

<sup>1</sup> Post normal

<sup>2</sup> Continuous creation

<sup>3</sup> Dysfunctional relationship

<sup>4</sup> Multi-disciplinary

<sup>5</sup> Multi-sectoral

<sup>6</sup> Multi-national

مانع موفقیت فرد دیگر شود. در تعریف دیگر تضاد به عنوان ناسازگاری در اهداف و یا ارزش‌ها بین دو گروه و یا بیشتر در روابط تعریف می‌گردد که با کنترل از سوی گروه‌ها بر یکدیگر و احساسات خصمانه نسبت به هم، همراه می‌گردد (Fisher, 2000). این پدیده، حاصل تعاملاتی بین افراد وابسته به هم است که در مورد اهدافی با هم در تضاد می‌باشند و این افراد با تلاش‌های مداخله‌گرانه خود، در پی رسیدن به علایق و ارزش‌های خود می‌باشند (WCD, 2000). روانشناسان اجتماعی بر این باورند که از یک طرف، هر فردی به لحاظ روانشناختی، قابلیت رقابت و ستیزه‌جویی با افراد خارج از گروه خود را دارد و از سوی دیگر چگونگی فرایند اجتماعی شدن و شناخت فرد از موقعیت زندگی خود در ایجاد شرایط رقابت و ستیزه‌جویی با افراد خارج از گروه نقش بسزایی دارد (احمدی، ۱۳۸۷، ص ۱۶۷).

توجه به این نکته ضروری است که در بعضی از جوامع، تضاد به عنوان نیروی مثبتی برای توسعه و پیشرفت کشور تلقی نمی‌شود (Zacharakis, 2006). بر خلاف این عقیده، با ایجاد نگرشی مثبت نسبت به وجود تضاد در جوامع به عنوان نیروی محرک و ایجاد کننده میدان رقابتی برای توسعه، تدارک برنامه‌ها و پروژه‌هایی که روش‌هایی را برای مدیریت تضاد ارائه دهد ضروری به نظر می‌رسد. به این لحاظ در نظر گرفتن لفظ تضاد به عنوان جنبه منفی اغلب بی‌فایده می‌باشد، در صورتیکه به این واژه از دریچه‌ای غیر از خشونت و تعدی‌گری نگریسته شود اغلب به عنوان عامل مهم و مثبتی در ایجاد تغییرات اجتماعی محسوب خواهد شد. اهمیت تضاد را از پنج جنبه می‌توان مورد بررسی قرار داد (Zacharakis, 2006):

- توافق و سازگاری مطلق در بین افراد مانعی برای شناخت مسائل و مشکلات تلقی می‌شود؛
- افرادی که در طلب سازگاری و یکنواخت بودن اوضاع و شرایط هستند، مشکلاتی را در جامعه برای افرادی که این حالت را دوست ندارند، به وجود می‌آورند. در این صورت یک وضعیت تصدیق و تأیید کردن به جای به چالش کشیدن و بحث و جدل کردن ایده‌ها به وجود می‌آید؛
- زمانیکه به اختلافات و عدم یکنواختی موجود در جامعه اهمیت داده شود، رفتار پرخاشگرانه کم می‌شود. در صورتیکه افراد احساس آزادی برای ابراز آنچه را دارند کنند، آنها بهتر قادر خواهند بود که با دیگران در ارائه راه‌حل مدیریتی همکاری داشته باشند؛
- تضاد در حالت ایده‌آل، یک راهی برای ابراز خشونت بوده که این بهتر از حالتی است که فرد به مانند یک آتشفشانی یکدفعه منفجر شود؛
- به طور کلی، تضاد حالت آگاهی، شادابی و هیجان را به افراد جامعه می‌دهد.

نامارا (Namara, 2006) نیز مواردی نظیر اینکه تضاد باعث مورد هدف قرار گرفتن مسائل و مشکلات می‌شود؛ برای موضوعات مناسب، توان کاری را ایجاد می‌کند؛ کمک می‌کند که مردم واقع نگر باشند؛ به افراد در چگونگی شناسایی و سود بردن از اختلافات موجود کمک می‌کند را به عنوان فوائد تضاد در نظر می‌گیرد. با این دیدگاه اگر به تضاد موجود در جوامع روستایی در ابعاد مختلف زیستی، اقتصادی و اجتماعی از دریچه‌ای دیگر نگریسته شود نه تنها وجود آن می‌تواند، پویایی گروهی و تحرک افراد جامعه را برای ایجاد میدان بهتر موجب شود، بلکه زمینه‌ای را نیز برای میانجیگری مأمورین تغییر در راستای به توافق رساندن افراد ذی نفع از طریق اعمال روش‌های مشارکتی به وجود می‌آورد و یا به قول وارنر (Warnner, 2000) اگر به تضاد به غیر از دیدگاهی که خشونت و تعارض را در نظر دارد نظر افکنده شود، اغلب می‌تواند به عنوان عامل مهم و مثبتی در ایجاد تغییرات تلقی شود. در این مورد، اعتقاد بر این است که زمانیکه تضادها به درستی مدیریت شوند، آنها به عنوان نقاط مثبتی برای سازمان محسوب شده و می‌توانند فرصت‌هایی را برای همکاری، بهبود و انسجام گروهی ارائه دهند (Cheung and Chuah, 1999: p394; Kantek and Gezer, 2009; p101).

در بحث تضاد بر سر استفاده از منابع طبیعی در محیط روستایی کاسترو و نیلسن (Castro and Nielsen, 200; p229) معتقدند که توافقات مدیریتی مشترک<sup>۱</sup> بین افراد محلی، آژانس‌های دولتی، و دیگر ذی نفعان تعهد مهمی را در راستای مدیریت و رسیدگی به تضادها بر سر استفاده از منابع طبیعی به طرق مشارکتی و عادلانه‌ای ارائه خواهد داد. برای مثال در بسیاری از کشورها تضادهائی در زمینه دسترسی به منابع و بخصوص آب وجود دارد، چرا که اهمیت منابع آبی از یک طرف و رشد روزافزون کمیابی آنها از طرف دیگر (Hensel et al., 2006; p384)، عدم توافقات را بر سر استفاده از آنها ایجاد خواهد کرد. از این نظر، شناخت این تضادها و بخصوص مدیریت تضادها برای عاملین ارتباطی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چرا که شناخت ریشه‌های اختلاف و برقراری توافق در بین کشاورزان، تاثیر بسزایی در موفقیت پذیرش نوآوری‌ها و متقابلاً در عملکرد مروجین دارد (ابدی و لاجینی، ۱۳۸۵). منابع ایجاد تضاد از نظر فیشر (Fisher, 2000; p1) عبارتند از:

- **تضاد اقتصادی:** این نوع تضاد، انگیزه‌های رقابتی برای دستیابی به منابع کمیاب را در بر می‌گیرد و گروه‌ها در صددند به میزان بیشتری که می‌توانند این منابع را به دست آورند و رفتار و تمایلات دیگر گروه‌ها را به سمت تقویت دستیابی به این هدف هدایت کنند؛
- **تضاد ارزشی:**<sup>۲</sup> این نوع تضاد، ناسازگاری‌هایی در سبک‌های زندگی، ایدئولوژی‌ها، ترجیحات، اصول و فعالیت‌هایی که افراد طبق آنها رفتار می‌کنند را در بر می‌گیرد؛
- **تضاد در قدرت:**<sup>۳</sup> این نوع تضاد زمانی اتفاق می‌افتد که هر یک از گروه‌ها در صددند تا نفوذ و تأثیر خود را بر روابط و شرایط اجتماعی اعمال کنند. در این حالت امکان این که یک گروه قوی و گروه ضعیف ایجاد گردد زیاد است. این نوع تضاد بین افراد، گروه‌ها و ملل گوناگون می‌تواند اتفاق بیفتد؛

### ۳- ماهیت تضاد در فرایند مشارکت

افراد محلی جوامع به سمت مشارکت در برنامه ریزی برای بهبود ارائه خدمات و توسعه و بازسازی منطقه خود تشویق می‌شوند. زیرا آنها مطمئن خواهند بود که نیازهایشان در برنامه‌های آینده بازتاب داده خواهد شد (Alcock, 2004). در حقیقت، گسترش فرصت اجتماعی، کنش و تعامل اجتماعی را ایجاد کرده (Veron, 2001) و این فرایند، بر سرمایه اجتماعی که شامل اعتماد، هنجارهای متقابل و شبکه‌ای از مشارکت شهروندان می‌باشد، می‌افزاید. مشارکت اجتماعی بعدی از منزلت اجتماعی و به عنوان ابزاری برای خودشکوفایی، حامی تکثرگرایی در جوامع توده‌ای، کاتالیزوری برای وحدت اجتماع محلی و عامل جامعه‌پذیری سیاسی و نظام‌های دینی غالب در نظر گرفته می‌شود (ازکیا و غفاری، ۱۳۸۰، ص ۱۷۷). دالال - کلیتون و باس (Dalal-Clayton and Bass, 2002) معتقدند که چه از طریق سازمان‌های رسمی و یا غیررسمی، و چه از طریق وسایل استبدادی و یا دموکراتیک، یک تنوعی از ساختارها و رویه‌های مشارکتی برای تعریف و توجه به نیازهای جمعی، حل تضادها، ایجاد برنامه‌ها و اجرای آنها تکامل یافته‌اند. اگر چه فعالیت‌های گروهی ممکن است در حل مسایل کمک‌کننده باشند، ولی مطالعات نشان می‌دهد در بسیاری از موارد در فرایندهای مداخله‌گری استفاده از مشارکت به نتایج ناامیدکننده‌ای منجر شده است (ابدی و لاجینی، ۱۳۸۵)، برای مثال نتایج مطالعات انجام شده توسط لیوویز<sup>۴</sup> نشان می‌دهد که مشارکت افراد نه تنها در حل تضادها موثر نبوده است، بلکه باعث تشدید تضادهای بین آنها شده است. نتایج

<sup>1</sup> Co-management agreements

<sup>2</sup> Value conflict

<sup>3</sup> Power conflict

<sup>4</sup> Leeuwis, 2003

این مطالعات نشان می‌دهد که:

- مشارکت الزاما به معنای توافق نیست. گاه ممکن است افراد با هم توافق داشته باشند، ولی به نتیجه مورد نظر دست پیدا نکنند. بنابراین به راه‌حل دیگری علاوه بر ایجاد توافق بین افراد نیاز است؛
- حتی اگر افراد با هم مشارکت کنند، باز هم ممکن است بین افراد تنش‌هایی ایجاد شود که منجر به تشدید تضادها گردند، چرا که عده‌ای فکر می‌کنند در حق آنها ظلم شده است. بنابراین ضرورتا همیشه مشارکت نمی‌تواند مثمر ثمر واقع شود؛
- گاه تضادها ریشه‌های دیرینه دارند و مشارکت نمی‌تواند این تضادهای ریشه‌دار را حل کند؛
- افراد ممکن است به توافقاتی هم دست پیدا کنند، اما به دلیل عدم پیگیری موثر سازمان‌های مربوطه برای مدیریت تضادها، معمولا این توافقات ناپایدار بوده و بی نتیجه می‌مانند؛
- ممکن است طرح‌های مشارکتی توسعه با منافع افراد در تضاد باشند. بسیاری از طرح‌ها جنبه سازمانی داشته و اگر مشارکتی بین افراد در زمینه این طرح‌ها با سازمان صورت گیرد به دلیل اینکه منافع افراد نادیده گرفته می‌شود به نتایج مورد نظر دست پیدا نمی‌کنند.

از سویی بررسی نتایج حاصل از تحقیقات بالا نشان می‌دهد که این تضادها منجر به سه نوع اصطکاک در فرایندهای مشارکتی می‌شود (همان):

۱. گاه ممکن است افراد اصلا به توافق نرسند که دلایل متعددی برای آن می‌تواند وجود داشته باشد، از جمله آنکه ممکن است مسئولین مربوطه، زمان و مقررات کافی برای حل تضادها صرف نکرده باشند و یا روش بکار برده شده برای حل تضادها مناسب نبوده است. ممکن است افراد تمایلی به توافق نداشته باشند یا منابع به صورت درستی توزیع نشده باشند و بالاخره آنکه نمایندگان با گروه در تضاد باشند. پس چگونگی ایجاد توافق از اهمیت خاصی برخوردار است؛
۲. در صورت ایجاد توافق، نگهداری و بقا آن هم مهم است، چراکه ممکن است افراد از توافق ایجاد شده راضی نباشند یا اصلا افراد به هم اعتماد نداشته باشند، از طرفی ممکن است مقررات و اصول ثابتی برای حفظ توافق‌ها وجود نداشته باشند. نتیجه آن می‌شود که توافق‌ها ناپایدار خواهند بود؛
۳. گاه بسیاری از مسائل در بررسی‌های اولیه در زمینه تضادها نادیده گرفته شده است، برای مثال، اینکه مداخله‌گران از آن چشم‌پوشی کرده‌اند یا تضادها خارج از حوزه مطالعه افراد بوده‌اند.

بنابراین، با یک تلاش آگاهانه و منطقی برای درک تضاد و رویارویی با آن با نگرشی مثبت (Cheung & Chuah, 1999; p394)، عوامل ترویج به طور اثربخش‌تری می‌توانند برنامه‌های توسعه‌ای را در راستای رشد و توسعه مناطق روستایی مورد اجراء قرار داده و از این نظر متولی فعالیت‌های مشارکتی توأم با توافق عام در بین ذی‌نفعان مختلف در مناطق روستایی باشند.

#### ۴- سبک‌های مدیریت تضاد

تضاد، نتیجه طبیعی ارتباطات انسانی می‌باشد که بر عدم تفاهم درونی<sup>۱</sup> افراد که ناشی از اختلاف در افکار، ارزش‌ها و احساسات بین سازمان‌ها و افراد است، دلالت دارد (Kantek & Gezer, 2009; p101). در این فرایند، هر گروهی در صدد است تا علایق مورد نظر خود را دنبال کند و در این راستا، مشاجره کردن، به توافق رسیدن و یا نقص علایق دیگر گروه‌ها صورت می‌گیرد (Castro & Nielsen, 2001; p229). افراد و گروه‌ها، ممکن است که راه‌های متفاوتی را برای اداره تضاد به عنوان ابعاد سبک‌های مدیریت تضاد در نظر گیرند. در حقیقت، سبک مدیریت تضاد، یک نگرش کلی برای پاسخگویی به تضاد موجود در تعاملات افراد می‌باشد (Kantek & Gezer, 2009; p101). در این راستا بر اساس سطحی از جسارت و مشارکت<sup>۲</sup>، سبک‌های مدیریت تضاد به شرح زیر خواهند بود (Koc, 2010; p90):

- رقابت‌کننده<sup>۳</sup>: این سبک مدیریت تضاد، تنها در صدد برآوردن علایق خود می‌باشد و در نتیجه توجهی به نتایج چنین نگرش بر روی علایق دیگر گروه‌ها ندارد؛
- اشتراکی<sup>۴</sup>: در این سبک، موقعیتی ایجاد می‌گردد که در مورد یک تضاد، تمام گروه‌ها به طور کاملی در صدد راضی کردن همه افراد گروه‌های دیگر می‌باشند که این سبک، روشی همکارانه‌ای و راه‌حل برد-برد را ارائه می‌دهد؛
- دوری‌کننده<sup>۵</sup>: این سبک تمایلی برای متوقف کردن تضادها ندارد. در این حالت، گروه‌های مختلف به تضادها به طور هدفداری توجهی نمی‌کنند و از درگیر شدن در تضاد ممانعت به عمل می‌آورند؛
- سازگار شونده<sup>۶</sup>: در این سبک، گروه‌ها تمایل دارند که جایی را برای علایق مخالف در عین نگهداری روابط بازکنند.
- مصالحه‌کننده و یا مشارکتی<sup>۷</sup>: در این مورد، هر یک از گروه‌ها تمایلی برای رها کردن چیزها دارند و در این حالت پیروزی جزئی<sup>۸</sup> به دست می‌آید.

## ۵- مذاکره تلفیقی به عنوان یک راه حل موثر در مدیریت تضاد

تحقیق بر روی مفاهیم مدیریت تضاد، تکنیک‌ها و ابزارها و موارد استفاده آنها در بهبود کارایی و اثربخشی تیم‌های پروژه برای دهه‌هایی در غرب دنبال می‌شده است، به طوری که به دو رهیافت مختلف برای مدیریت تضاد اشاره شده است (Cheung & Chuah, 1999, p394):

۱. رهیافت کلاسیک<sup>۹</sup> که در راستای کاهش و پایین بردن ظهور<sup>۱۰</sup> تضاد برای رسیدن به هماهنگی و مشارکت درون سازمان‌ها اشاره دارد؛ و
۲. رهیافتی که به نتایج منفی و یا مثبت تضاد که بستگی به چگونگی مدیریت آن دارد، توجه می‌کند.

<sup>1</sup> Internal misunderstanding

<sup>2</sup> Assertiveness and cooperativeness

<sup>3</sup> Competing

<sup>4</sup> Collaborating

<sup>5</sup> Avoiding

<sup>6</sup> Accommodating

<sup>7</sup> Compromising or sharing

<sup>8</sup> Partial victory

<sup>9</sup> The classical approach

<sup>10</sup> Occurrence

از سوی دیگر، فرضیه‌های گزیداری متعددی برای شناسایی و تقویت مکانیسم‌هایی که منجر به حل تضاد بین علایق افراد می‌شوند، وجود دارد (Chen & Chen, 2009; p1424). با اینکه الگوهای مختلفی در زمینه حل تضاد وجود دارد، اما روشی را به عنوان بهترین، نمی‌توان برای رویارویی با آن توصیه نمود. این در حالی است که در زمینه پی‌گیری و حل تضادها راهبردهای مختلفی وجود دارد. نکته قابل توجه این است که هر راهبردی که برای حل تضاد بکار برده می‌شود، باید به کاهش خصومت و از بین بردن فرضیات منفی که طرفین از یکدیگر دارند، توجه داشته باشند (ابدی و لاجینی، ۱۳۸۵). زمانی که دو طرف برای رسیدن به بعضی از اهداف خود اصرار ورزیده و هریک از آنها قدری قدرت و در عین حال وابستگی متقابل به یکدیگر دارند، در این حالت، مذاکره اثربخش‌ترین واکنش نسبت به تضاد می‌باشد (نوبندگان، ۱۳۸۰).

هاماد (Hamad, 2005) در مقاله خود تحت عنوان «مفهوم‌سازی مجدد مدیریت تضاد»، تعاریف مختلفی را از مدیریت تضاد ارائه می‌دهد. مدیریت تضاد در قالب یک مفهوم، به عنوان وسیله‌ای برای جلوگیری از اتخاذ نفوذ تلقی می‌شود و یا اینکه مدیریت تضاد به عنوان مرحله‌ای برای اداره کردن تضادها می‌باشد. او در پایان مقاله خود این طور می‌آورد که مدیریت تضاد به عنوان یک رشته و یا رهیافت می‌باشد. بنابراین، یک ضرورت در مدیریت تضاد این است که حداقل امکان بین ذی‌نفعان مختلف توافق دوجانبه صورت گیرد. در مواردی دیده شده است که توافق دو جانبه امکان پذیر نبوده، بلکه راهکارهای تحمیلی را باید اعمال کرد که نتیجه آن عدم توازن در منافع گروه‌ها بوده و در نهایت نارضایتی را به دنبال دارد، که در این راستا، به دلیل کارا نبودن چنین راه‌حلی‌هایی، به راهکارهای تلفیقی که یکی از طرفین الزامات چیزی را نسبت به طرف مقابل از دست ندهد، متوسل می‌شود (ابدی و لاجینی، ۱۳۸۵).

به طور کلی، مذاکره به فرایندی اطلاق می‌گردد که طی آن روشی برای ایجاد و دادخواهی نسبت به ارزشی بین گروه‌های چندگانه ارائه می‌گردد که در این میان، ارزش ایجاد شده بین گروه‌های مختلف از پایداری برخوردار است (Browning, 2005). در این حالت، گروه‌هایی از عواملان برای رسیدن به یک توافق متقابل بر روی موضوعی خاص باهم ارتباط برقرار می‌کنند (Jennings, 2000). سریا (Sierra, no date) نیز مذاکره را فرایندی می‌داند که دو یا چند گروه، طرح‌های پیشنهادی خود را مبادله می‌کنند تا به یک توافق دوجانبه‌ای روی یک موضوع بخصوص برسند که در این راستا، طرح‌های پیشنهادی مبادله شده ممکن است پذیرفته شوند یا رد گردند. برای مثال در کشورهای در حال توسعه، تضادهای محیط زیستی توسط بخش سیاسی حل و فصل می‌گردند، در حالی که کاربرد رهیافت مذاکره در کشورهای پیشرفته رایج تر است (Bredariola & Magrini, 2003) و یا ممکن است تضادهای بین افراد محلی و دولت را بر سر استفاده از منابع طبیعی (Castro & Nielsen, 2001; p229) از طریق مذاکره حل کرد. به طور کلی فرایند مذاکره به دو گروه کلی زیر تقسیم می‌شود (ابدی و لاجینی، ۱۳۸۵):

- مذاکره توزیعی<sup>۱</sup>: که طرفین تمایل به حفظ موقعیت خود دارند. در این شرایط ممکن است آن طرفی که قدرت بیشتری داشته است به سهم بیشتری دست پیدا کند. در این حالت معمولاً یادگیری کمتر اتفاق می‌افتد؛
- مذاکره تلفیقی<sup>۲</sup>: در مذاکره تلفیقی که جزء بهترین راه‌حل‌ها است، یک طرف نسبت به طرف مقابل چیزی را از دست نمی‌دهد و براساس توافق جدید مسائل را دنبال می‌کنند. در واقع در این روش که به راه حل برد-برد<sup>۴</sup> معروف است، هر دو طرف معامله بطور مشابهی سود می‌برند. یافتن یک راه‌حل تلفیقی بطور کلی نیازمند فکر

<sup>1</sup> Reconceptualization of conflict management

<sup>2</sup> Distributive negotiation

<sup>3</sup> Integration negotiation

<sup>4</sup> win-win

خلاق و درک درستی از ارزش‌ها، هدف‌ها و انتظارات هر دو بخش است. در این نوع راه حل‌ها، تلاش بر این است که ضمن خشنود کردن طرفین، انگیزه‌های واقعی بخش‌ها نیز تأمین گردد.

در جدول (۱) شبکه متدولوژیکی برای تسهیل‌سازی مذاکره تلفیقی آورده شده است که این می‌تواند به عنوان زمینه‌ای برای طراحی و اجرای پروژه‌ها تلقی گردد (Leach & Wallwork, 2005).

جدول (۱): شبکه متدولوژیکی برای تسهیل‌سازی مذاکره تلفیقی (Leach & Wallwork, 2005).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتقال فرایند یادگیری؛</li> <li>• ایجاد اعتماد در ذی نفعان نسبت به افراد مسئول</li> </ul>	<p>مرحله ششم: ایجاد ارتباط بین نماینده ذی نفعان و افراد مسئول</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای توافقات ایجاد شده؛</li> <li>• نظارت بر فرایند؛</li> <li>• ایجاد زمینه‌ای برای مذاکره مجدد</li> </ul>	<p>مرحله هفتم: نظارت بر اجرا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توافق در ارتباط با روش‌ها و راهکارها؛</li> <li>• مدیریت فرایند و پایدار کردن توافق؛</li> <li>• تضمین توافقات جدید؛</li> </ul>	<p>مرحله دوم: توافق روی فرایند طراحی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشکیل گروه؛</li> <li>• تبادل نظرات؛ علایق و هدف‌ها؛</li> <li>• تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات و تعاملات؛</li> <li>• تلفیق دادن دیدگاه‌ها با تعاریف جدید؛</li> <li>• شناخت و درک از راه حل‌هایی که به نفع طرفین باشد.</li> </ul>	<p>مرحله سوم: کاوش مرتبط و تحلیل موقعیت</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه و اجرای طرح‌هایی برای پر کردن کمبود دانش و اطلاعات ذی‌نفعان؛</li> </ul>	<p>مرحله چهارم: حقیقت یابی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• آشکار کردن موقعیت‌ها و ایجاد تشویق‌ها، استفاده از فشار برای اطمینان از آگاهی و ایجاد راه حل‌ها؛</li> <li>• ایجاد اطمینان در ارتباط با توافق روی اندازه‌گیری‌ها و سنجش‌ها</li> </ul>	<p>مرحله پنجم: ایجاد توافق</p>

در اجرای پروژه ها و طرح‌هایی که مشارکت ذی‌نفعان مختلفی را طلب می‌کند، توجه به مراحل و نکاتی که در جدول (۱) آورده شده ضروری می‌باشد. با در نظر گرفتن این مراحل و اجرای دقیق آنها، مروجان کشاورزی می‌توانند به تمام ابعاد فرایندهای تعاملی و مشارکتی احاطه داشته، مسائل، مشکلات و حتی تضادهایی که بر سر اجرای آنها وجود دارد را شناسایی و به حل و تعدیل کردن آنها بپردازند. با این دیدگاه، مشارکت دادن مخاطبان زمینه‌ای را فراهم خواهد آورد که منجر به شناسایی علایق آنها شده، که از این طریق می‌توان به راه‌حل‌های جدیدی برای مدیریت و حل تضادها دست یافت. تسهیل‌گران نظام ترویج به عنوان متولیان ایجاد تغییرات اجتماعی هدفدار و شکل دهنده هسته‌های مشارکت در جوامع روستایی و کشاورزی، می‌بایست مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم را جهت حل اختلافات کسب نمایند و از طریق به کارگیری فرایند مذاکره، از اینگونه مهارت‌ها به منظور تداوم مشارکت‌های محلی، بهره‌مند شوند. نویندگان (۱۳۸۰) به نقل از وارنی، چهار مهارت اصلی حل اختلاف را به ترتیب زیر بر می‌شمارد:

۱. تشخیص: منظور شناختن زمینه‌های اختلافات و درک متقابل است؛
۲. شروع: منظور آشکار کردن اختلاف نظر است؛
۳. شنیدن: شنیدن نه تنها شامل این می‌شود که شخص دیگر چه می‌گوید، بلکه جنبه‌های احساسی را نیز در بر می‌گیرد؛
۴. حل مسأله: فرایندی است با گام‌های مختلف، که شامل جمع‌آوری اطلاعات، بررسی بدیل‌ها یا شقوق مختلف، شناسایی راه‌حل‌ها و طراحی برنامه عملیات است.

برای اینکه مذاکره تلفیقی توسط تسهیل‌گر در بین گروه‌های محلی مورد اجرا گذاشته شود و بطور موفقیت آمیزی موثر باشد، باید پیش‌نیازهایی را مدنظر قرار دهد که در جدول (۲) به اهم آنها اشاره گردیده است.

#### جدول (۲): پیش‌نیازهای مذاکره تلفیقی

<p>باید در علایق واگرایی وجود داشته باشد، یعنی طرفین در تضاد دارای علایق متنوعی باشند و تفاوت عقیده داشته باشند؛</p> <p>طرفین باید احساس کنند که بطور دو جانبه‌ای به یکدیگر وابسته هستند و به تنهایی قادر به حل مسئله نمی‌باشند؛</p> <p>افراد کلیدی باید قادر باشند که با هم ارتباط برقرار نمایند؛</p> <p>فضای سازمانی و پیگیری لازم برای استفاده از نتایج مذاکره و پیگیری این نتایج بین طرفین وجود داشته باشد.</p>
---

منبع: Leeuwis, 2003

در مناطق روستایی، مشارکت افراد در ابعاد مختلف رشد و توسعه کشاورزی، به عنوان یک جزء ضروری تلقی می‌گردد. اما چیزی که در این میان لازم به ذکر است این است که حفظ و نگهداری مشارکت از اهمیت خاصی برخوردار است. از آنجایی که تضادها، می‌توانند به عنوان مانعی بر سر استمرار فرایند مشارکت باشند نقش طرف سوم، یعنی تسهیل‌گران

ترویج کشاورزی پررنگ‌تر می‌شود. در حقیقت ترویج کشاورزی، به عنوان عنصری که الگوهای مشارکت و همکاری را از طریق تسهیل‌سازی فرایند یادگیری و مذاکره (Leach & Wallwork, 2005) به ارمغان می‌آورد، هسته‌ای را برای حل و مدیریت تضادها ایجاد می‌کند. به همین دلیل، مروجان باید مجهز به مهارت‌های مدیریت تضاد بوده و از اصول حاکم بر مدیریت تضاد آگاه باشند. از طرف دیگر، برای اینکه فرایند مذاکره موثر باشد، یعنی هر دو گروه را برای مشارکت در تصمیم‌گیری تقویت و تحریک نماید و افراد یاد بگیرند که همدیگر را بهتر بفهمند یا روابط خود را بهبود ببخشند و بطور کلی به یادگیری اجتماعی منجر شود، نیازمند مهارت‌هایی است که باید به مروجان آموزش داده شود، بدین منظور نظام ترویج باید سه مهارت مهم را در مروجان و تسهیل‌گران خود ایجاد کند: مهارت‌های صحبت کردن، شنیدن و فهمیدن. این سه مهارت با هم می‌توانند به یک مذاکره مفید منجر شود، یعنی فرد بدون اینکه خوب بشنود، نمی‌تواند دیگران را درک کند. در واقع افراد باید قادر باشند که دلایل عدم توافق را تشخیص دهند و بحث کنند (ابدی و لاپینی، ۱۳۸۵). به طور کلی، قاعده مذاکره<sup>۱</sup> به عنوان راهی برای رسیدن به راه حل موثر و عادلانه خواهد بود، در صورتیکه از ترجیحات، مهارت‌ها و دانش کاربردی ذی‌نفعان استفاده شود (Kazmierczak, 1996).

نکته دیگر که باید به آن توجه کرد این است که در بحث تضاد و حل اختلافات درون گروهی بخصوص تضادهای بین کشاورزان نمی‌توان تنها به راه‌حل‌های مشارکتی اکتفا کرد، چرا که مشارکت در بسیاری موارد در این زمینه موفق نخواهد بود که در این مورد، پیدا کردن راه حل موثر نیازمند مهارت مذاکره کردن در کلیه شرایط (محیط کار، زندگی و اجتماع) است (ابدی و لاپینی، ۱۳۸۵). در حقیقت میانجی و یا تسهیلگر به ذی‌نفعان کمک می‌کند که در مورد موضوعات، اصلاح صدمات گذشته و توسعه ابزارهایی برای رویارویی موثرتر با ناسازگاری‌ها تفکر داشته باشند. همچنین به آنها کمک می‌کند که دیدگاه اجمالی تری نسبت به نقاط کور و بی‌هدف داشته باشند (Billikopf, 2006). بعلاوه، عقیده بر این است که میانجی، فرایند تضاد را به وسیله موارد زیر تسهیل می‌کند (همان منبع):

- ۱- تفهیم و درک دیدگاه مشارکت کنندگان از طریق ایجاد مشارکت؛
- ۲- افزایش دادن و ارزیابی علایق مشارکت کنندگان در حل و فصل چالش‌ها از طریق میانجیگری؛
- ۳- در نظر گرفتن قوائد و مقرراتی برای بهبود روابط؛
- ۳- مدیریت کردن مشارکت کنندگان از طریق ایجاد مجمع‌ها و جلسات؛
- ۴- متعادل کردن قدرت؛
- ۵- کمک به مشارکت کنندگان از طریق طراحی مناسبات و روابط برای آینده.

لیچ و و لورک<sup>۲</sup> (Leach & Wallwork 2005) می‌نویسند که متخصصان ترویج با مهارت‌های تسهیلگری، توسعه روابط و مذاکره باید در بهبود امور زیر به کار گمارده شوند:

- تحقیق گروهی در ارتباط با فرایند های مذاکره - یادگیری<sup>۳</sup> که برای شناخت بهتر مشارکت محققان و افراد ذی‌نفع صورت می‌گیرد؛
- تسهیل‌سازی در ایجاد شبکه‌ها و گروه‌ها در راستای تحقیق و فرایند تصمیم‌گیری؛
- حمایت در جهت ایجاد روابط؛

<sup>1</sup> Negotiated regulation

<sup>2</sup> Leach & Wallwork

<sup>3</sup> learning-negotiating processes

- حمایت و گسترش دادن نتایج حاصل از تحقیقات مشارکتی برای مخاطبان و ذی‌نفعان.

مهارت‌های مورد نیاز برای یک میانجی و تسهیلگر در جدول (۳) بیان گردیده است.

جدول (۳): مهارت‌های مورد نیاز مروج در زمان نقش میانجی و تسهیل‌گری

◇ مهارت‌های ارتباطی از جمله مهارت خوب شنیدن، صحبت کردن و فهمیدن؛
◇ مهارت مذاکره کردن و میانجیگری در زمینه مدیریت تضادها و در راستای توافقات شخصی و گروهی؛
◇ کاربرد عملی تکنیک‌های مورد نظر در شرایط ویژه؛
◇ شناخت رفتارها و فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف.

در نتیجه یک مذاکره وقتی موفق است که هر دو طرف (ابدی و لاجینی، ۱۳۸۵):

- ارزش روابط را تشخیص دهند و تمایل دوجانبه ای برای ادامه روابط داشته باشند؛
- بطور فعال در یک فرایند شرکت کنند؛
- نشان بدهند که چشم اندازها، ارزش‌ها، عقاید و هدف‌های یکدیگر را پذیرفته‌اند و به آنها احترام می‌گذارند؛
- مسائل شخصی را از مباحث مذاکره جدا نمایند؛
- برای رسیدن یک راه حل مورد توافق هر دو طرف با هم همکاری کنند؛
- هر دو بخش به هم اعتماد داشته باشند؛
- روابط ایجاد شده بین خود را حفظ نمایند.

با این دیدگاه ایجاد مشارکت و حفظ آن که همانا، یکی از وظایف بزرگ ترویج است غیر قابل انکار خواهد بود. با مشارکت دادن کشاورزان در فرایندهای تصمیم‌گیری و تعاملی<sup>۱</sup> می‌توان به راه‌حل‌های ارزنده‌ای دست یافت که با وجود آنها، بسیاری از مشکلات در حوزه کشاورزی حل خواهد شد. در این میان، به دلیل وجود علایق، ایده‌ها و نظرات مختلف ذی‌نفعان، تضادهایی به وجود خواهد آمد که می‌تواند حلقه‌های مشارکت بین آنها را از هم جدا کند. به همین خاطر وجود طرف سوم یعنی نظام ترویج، برای مدیریت تضاد ضروری به نظر می‌رسد، چرا که با برنامه‌ریزی‌ها و طرح استراتژی‌ها به

<sup>۱</sup> Interactive

حل و مدیریت تضادها خواهد پرداخت. به همین منظور لازم است که مروجان مهارت‌ها و قابلیت‌های ایجاد ارتباط با مخاطبان خود را آموخته، تا بتوانند در جهت مدیریت تعارضات و تضادهای موجود به کار گیرند.

لذا نظام ترویج همانگونه که فرایند مشارکت را توسعه می‌دهد، باید در حفظ و تداوم آن، خطرات و تهدیدهای موجود را شناسایی کند، به عبارت دیگر فرایند مشارکت باید مورد آسیب‌شناسی قرار بگیرد. به همین خاطر تجهیز مروجان به مهارت‌هایی که بتوانند راه‌حل‌های منطقی برای مدیریت تضاد را ارائه دهند وظیفه‌ای است که مدیریت نیروی انسانی در حوزه ترویج باید انجام دهد.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همانطور که قبلاً ذکر شد بسیاری از تضادها برای مدیریت شدن نیازمند طرف سوم است. این طرف سوم در بخش روستایی و کشاورزی، همانا نظام ترویج خواهد بود که می‌تواند نقش مهمی در تسهیل روند مذاکره داشته باشد. در فرایندهای مشارکتی نیز حضور مروجان کشاورزی به عنوان افراد تسهیلگر یا میانجی به ویژه در حل تضادهای شدید و عمیق بین کشاورزان ضروری است. قبلاً بحث شد که در تضادهای ریشه‌دار به بررسی‌های عمیق و صرف انرژی فیزیکی بالائی نیاز است. بنابراین لازم است که مروجان، از توانائی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند. به همین منظور، با توجه به چالش‌های ناشی از این تضادها و اختلافات بین گروه‌های محلی که مانع از موفقیت بسیاری از برنامه‌های مشارکتی در عرصه روستا می‌گردد به نظر می‌رسد وظیفه ترویج و عاملین ارتباطی است که بعنوان میانجی وارد عمل شوند. بطور کلی شخص مروجان باید قادر باشد:

- در حین مذاکرات به مسائل اخلاقی توجه داشته و حقوق طرفین را محترم بشمارد؛
  - بر رفتار و نحوه برخورد خود کنترل داشته باشد و بتواند خشم و هیجان خود را مهار نماید؛
  - از پیش فرض‌های اشتباه و نادرست و همچنین تهدید کردن طرفین اجتناب نماید؛
  - قبل از هر چیز در مورد موقعیت و شرایط افراد درگیر اطلاعات کافی کسب نماید و بتواند شرایط مختلف را از هم تشخیص دهد؛
  - در هنگام مذاکره صبر و شکیبائی کافی داشته باشد. گاه ممکن است لازم باشد که در بررسی‌های اولیه در مورد ریشه‌یابی کردن تضادها نیز وقت زیادی صرف نماید؛
  - مباحث عمده را به بخش‌های کوچکتر تقسیم نموده و بررسی‌های دقیقی در مورد مباحث انجام دهد؛
  - تمرکز بر روی مسئله داشته باشد و راه‌حل‌های گوناگون را مورد سنجش قرار داده و از اقدام بر مبنای راه‌حل‌های ضعیف و ناپایدار خودداری کند.
- در حقیقت با آموزش‌های موثر، از قبیل برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ایجاد موقعیت‌های بروز تضاد به طور مصنوعی و تقویت و بهبود مهارت‌های مورد نیاز در مروجان، می‌توان تجربه آنها را برای رویارویی با موقعیت‌های بروز تضاد بین ذی‌نفعان مختلف بهبود بخشید. استفاده از دوره‌های آموزشی جهت بدست آوردن مهارت‌های مذکور برای مروجین می‌تواند مفید واقع شود این دوره‌ها می‌توانند با اهداف زیردنبال شوند:
- بالابردن مهارت‌های ارتباطی و بدست آوردن دیدگاه‌هایی از رفتارها، فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف؛

- توسعه شایستگی‌ها در مداخله‌گری، مذاکره، میانجیگری و فعالیت‌های مدیریت تضادها در جهت ایجاد توافقات شخصی یا گروهی؛
- کاربرد عملی تکنیک‌ها در شرایط ویژه.

## منابع

- ابدی، ب.، و لاچینی، ز. (۱۳۸۵). مدیریت تضاد و فرایند مداخله‌گری ترویج کشاورزی، تعاون، شماره ۸۴، (پیاپی ۲۷۳)، ص ۴۳-۴۵.
- احمدی، ح. (۱۳۸۷). *روانشناسی اجتماعی*، شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز.
- ازکیا، م.، و غفاری، غ. (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین انسجام اجتماعی و مشارکت اجتماعی سازمان‌یافته روستائیان در نواحی روستایی شهرستان کاشان، *اقتصاد کشاورزی و توسعه*، سال نهم، شماره ۳۶، ص ۱۷۵-۲۰۵.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۲). *مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. تهران: انتشارات ارمغان.
- نوبندگان، د. ز. (۱۳۸۰). حل تضاد در تیم‌های کاری، *فصلنامه مدیریتی تدبیر*، شماره ۱۱۲، ص ۳۹-۴۳.
- Alcock, P. (2004). Participation or Pathology: Contradictory Tensions in Area-Based Policy. *Social Policy & Society*, 3 (2), 87-96.
- Billikopf, G. (2006). Conflict management skills. University of California. Available from: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7labor/13.htm>.
- Bredariola, C.S., & Magrini, A. (2003). Conflicts in developing countries: a case study from Rio de Janeiro. *Environmental Impact Assessment Review*, 23, 489-513.
- Browninig, W. (2005). Win-Win Supplier Negotiations – An Overview. *Procurement Insight*, 4 (1), 1-3.
- Castro, A.P., & Nielsen, E. (2001). Indigenous people and co-management: implications for conflict Management. *Environmental Science & Policy*, 4, 229-239.
- Chambers, R. (1997). **Whose reality counts? Putting The Last First**. London: Intermediate Technology.
- Chen, L-W., & Chen, F. (2009). Does concurrent management of mutual and hedge funds create conflicts of interest?. *Journal of Banking & Finance*, 33, 1423-1433.
- Cheung, C.C., & Chuah, K.B. (1999). Conflict management styles in Hong Kong industries. *International Journal of Project Management*, 17 (6), 393-399.
- Dalal-Clayton, B., & Bass, S., (2002). Sustainable development strategies. Earthscan Publications Ltd, London, Sterling, VA.
- Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. Available from: [http://www.aupeace.org/files/Fisher\\_SourcesofConflictandMethodsofResolution.pdf](http://www.aupeace.org/files/Fisher_SourcesofConflictandMethodsofResolution.pdf).
- Hensel, P.R., Mitchell, S. M., & Sowers, T.E. (2006). Conflict management of riparian disputes. *Political Geography*, 25, 383-411.
- Hamad, A.A. (2005). The reconceptualization of conflict management. *Peace, Conflict and Development: An Interdisciplinary Journal*, 7. Available from: <http://www.peacestudiesjournal.org.uk/dl/July05Hamad.pdf>.

- Jennings, N.R., Parsons, S., Sierra, C., & Faratin, P. (2000). Automated negotiation, Proc. 5th. Int. Conf. on the Practical Application of Intelligent Agents and Multi-Agent Systems (PAAM-2000), Manchester, UK, 23-30.
- Kantek, F., & Gezer, N. (2009). Conflict in schools: Student nurses' conflict management styles. *Nurse Education Today*, 29, 100–107.
- Kazmierczak, R.F., & Hughes, D.W. (1996). Reasonable value and the role of negotiation in agriculture's use of the environment. Available from: <http://ideas.repec.org/p/wop/lisuaep/9609.html>.
- Koc, E. (2010). Services and conflict management: Cultural and European integration perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 88–96.
- Leach, G., & Wallwork, J. (2005). Enabling Effective Participation, Negotiation, Conflict Resolution and Advocacy in Participatory Research: Tools and approaches for Extension Professionals. Available from: <http://www.regional.org.au/au/apen/2003/2/083leachgwallworkj.htm>
- Leeuwis, K., & Van den Ben. (2003). Communication for Rural Innovation: Rethinking Agricultural Extension. Pp.163-175.
- Marsella, A.J. (2005). Culture and conflict: Understanding, negotiating, and reconciling conflicting constructions of reality. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 651–673.
- Murdoch, J. (2000). Networks: a new paradigm of rural development?. *Journal of Rural Studies*, 16, 407-419.
- Namara, C. M. (2006). Basics of Conflict Management. Available from: <http://www.managementhelp.org/intrpsnl/basics.htm>.
- Shortall, S. (2008). Are rural development programmes socially inclusive? Social inclusion, civic engagement, participation, and social capital: Exploring the differences. *Journal of Rural Studies*, 24 (4), 450-457.
- Sierra, C., Jenning, N.R., Noriega, P., & Parson, S. (no date). A framework for automated negotiation. *4th International Workshop on Agent Theories Architectures and Language*, (Springer).
- Tommasoli, M. (2005). Representative Democracy and Capacity Development for Responsible Politics. Sixth Global Forum on Reinventing Government Seoul, Republic of Korea, 24-27 May 2005. Available from: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN020457.pdf>.
- Veron, R. (2001). The new Kerala model: lesson for sustainable development. *World Development*, 29 (4), 601-617.
- Warner, M. (2000). Conflict management in community.-based natural resource projects, Overseas Development Institute. Available from: [http://www.odi.org.uk/publications/working\\_papers/wp135.pdf](http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp135.pdf).
- World Commission on Dams (WCD), (2000). Participation, Negotiation and Conflict Management in Large Dams Projects. *WCD Thematic Review*.
- Zacharakis, J. (2006). Conflict as a form of capital in controversial community development projects. *Journal of Extension*. 44 (5). Available from: <http://www.joe.org/joe/2006october/a2.php>.

# **Explaining Conflict Role in Pathology of Participation Process and Applying Conflict Management through Agricultural Extension Intervention**

Bijan Abadi<sup>1</sup> and Dariush Hayati<sup>2</sup>

## **Abstract**

In recent years, one of the processes paid so much attention in agricultural extension accompanied by theories such as social learning and networking is conflict management. Certain factors such as socio-economic structures in rural areas, rules and regulations enforced by agricultural extension organization, discriminations in access to production resources e.g. water, land and, other facilities, as well as diverse attitudes, aspirations, preferences and beliefs in different stakeholders lead to unwanted conflicts and disagreements in reaching their goals. Conflict management seems the best strategy for such condition and integrated negotiation is the substantial instrument within extension context. In this regard, both sides of negotiation do not lose anything to each other and they continue to resolve their problems based on their new mutual consensus, so-called win-win alternative. Agricultural Extension agents could execute such role, in a way to act as a third side or a moderator to settle the conflict. Using archival methodology, present study aims at and focuses on explaining the pathology of participation process by conflicts and disagreements along with those skills and merits that extension agents need to learn in order to play their role as moderator through integrated negotiation approach.

**Keywords:** Conflict, Integrated Negotiation, Conflict Management, Pathology of Participation, Agricultural Extension.

---

<sup>1</sup> Ph. D student of Agricultural Extension, Shiraz University

<sup>2</sup> Assistant Professor of Agricultural Extension and Education, Shiraz University