

روش‌های مدیریت تعارض با جوامع محلی از دیدگاه مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی استان گلستان

احمد عابدی سروسناری^{۱*}

*-نویسنده مسئول، دانشیار، دانشکده مدیریت کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گرگان، ایران

پست الکترونیک: abediac@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۳

چکیده

حفظ و حراست از منابع طبیعی وظیفه مهمی است که بر عهده یگان حفاظت از منابع طبیعی کشور است. هدف از تأسیس این یگان، حفاظت مؤثرتر از منابع طبیعی با توجه به حملات متعدد به محیط‌بانان و جنگلبانان توسط سودجویان، قاچاقچیان چوب و شکارچیان غیرمجاز است. از جمله مشکلات این یگان، چگونگی مدیریت تعارض با جوامع محلی در حفاظت از عرصه‌های منابع طبیعی است. برای حل تعارض روش‌های مختلفی وجود دارد که در این تحقیق بررسی شده‌اند. جمعیت مورد مطالعه شامل مأموران رسمی (۱۸۰ نفر) و غیررسمی (تعداد متغیر) یگان حفاظت از منابع طبیعی در استان گلستان بودند که ۲۶۴ نفر از آنان به صورت تصادفی بررسی شدند. نتایج نشان داد در دامنه ۱ تا ۵، میانگین میزان درگیری و اختلاف بین مأموران یگان حفاظت و مردم محلی برابر ۳/۱۰ بود که در حد متوسط به بالا قابل ارزیابی است. همچنین برای مدیریت تعارض‌ها به ترتیب از روش‌های «راه‌حل‌گرایی»، «کنترل (اجبار)» و «عدم‌مقابله» استفاده شده است. این در حالی است که مأموران رسمی، همچنین ساکن در شهر از روش «عدم‌مقابله» بیشتر استفاده کرده‌اند. با افزایش سطح تحصیلات، استفاده مأموران یگان حفاظت از روش «کنترل» بیشتر شده است، اما افراد مسن‌تر استفاده کمتری از این روش کرده‌اند. با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود در مورد تخلفات و اختلافات جزئی که نیاز به رفتار تحکم‌آمیز با مردم محلی و استفاده از اجبار ضروری نیست، از مأموران با سطح تحصیلات کمتر و سن بیشتر استفاده شود. همچنین، توصیه می‌شود برای بهبود گفت‌وگو با مردم، دوره‌های شناخت مهارت‌های ارتباط فردی و گروهی برای مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی در نظر گرفته شود.

واژه‌های کلیدی: اختلاف، حل تضاد، طبیعت، نگهبان.

مقدمه

اراضی اشاره کرد. این در حالی است که به دلیل کارکردهای زیست‌محیطی و اجتماعی منابع طبیعی، حفاظت از مراتع و جنگل‌ها یکی از وظایف مهم محسوب می‌شود که بخشی از آن برعهده سازمان‌های دولتی است. از آنجایی که مالکیت منابع طبیعی در کشور ما به صورت عمومی و ملی است، گروه‌ها و افراد مختلف انگیزه بیشتری برای بهره‌برداری از منابع طبیعی به نفع خود دارند. این در حالی است که معیشت

توسعه پایدار با حفاظت مناسب از محیط‌زیست همراه است و تخریب منابع طبیعی می‌تواند آن را با چالش مواجه کند (Wassie, 2020). عوامل گوناگونی می‌توانند به منابع طبیعی صدمه وارد نمایند که از میان آنها می‌توان به چرای دام غیرمجاز، قطع بوته‌های مرتعی و درختان جنگلی، آتش‌سوزی، تغییر کاربری عرصه‌های منابع طبیعی و تصرف

(Robbins, 2006). تعارض در صورتی سازنده است که کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود ببخشد، خلاقیت و نوآوری را ترغیب کند، علائق و کنجکاوی افراد و گروه‌ها را برانگیزد، راهی برای شنیدن شکایت‌ها تعیین کند، تنش‌ها را از بین ببرد و ارزیابی‌های شخصی را تشویق نماید. تعارض هنگامی مخرب است که ایجاد نارضایتی نماید، سازمان را از اهداف خود دور کند، باعث فروپاشی روابط و تخریب گروه شود، ارتباطات را آهسته کند و انسجام گروه را کاهش دهد (Gibson & Hodges, 1991).

بررسی‌ها نشان داده است تفاوت‌های ادراکی، شخصیتی، اعتقادی، سیاسی و مانند آن و همچنین برداشت‌های مختلف درباره هدف‌ها می‌تواند به تعارض بینجامد (Rahim, 1986; Najafbagy, 1987). از عوامل دیگر در ایجاد تعارض می‌توان به تفاوت‌های قومی، زبان، گویش، نبود اعتماد، تحمیل خواسته‌ها و رقابت اشاره کرد (Ismaili, 1995). ساختار حاکم بر سازمان‌ها و نظام‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر اداری نیز می‌تواند آنها را مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری کند (Fayazi, 2009). بیشتر افراد از تعارض، دعوا و زدو خورد را انتظار دارند، اما این وضعیت‌ها تنها آشکارترین جلوه‌های خصمانه تعارض است. تعارض می‌تواند به شکل‌های ملایم‌تر بروز کند، مانند نبود توافق، انتقادات و جدل‌ها (Daft, 2002). از نشانه‌های دیگر تعارض می‌توان به رقابت، مجادله، مخالفت، مشاجره و کشمکش بین افراد و گروه‌ها اشاره کرد (Fayazi, 2009). در ارتباط با منابع طبیعی، تعارض نشان‌دهنده این واقعیت است که افراد به منافع خود علاقه‌مند هستند (Hajad, 2021).

تعارض ممکن است درون‌فردی و بین‌فردی یا درون‌گروهی و بین‌گروهی باشد. عواملی مانند کمبود منابع، اطلاع‌رسانی ناکافی، ساختار سازمان، روابط نیروهای صف و ستاد، خصوصیات روانی کارکنان و مشکلات و فشارهای ناشی از محیط کار می‌توانند پدیده تعارض را افزایش دهند. به همین دلیل یکی از نشانه‌های مدیریت موفق و اثربخش، برخورد درست و مؤثر با پدیده تعارض است (Fayazi, 2009). نتایج پژوهش‌ها نیز نشان داده است که مدیران ۲۱

بسیاری از اجتماعات روستایی به منابع طبیعی وابسته است و رقابت در بهره‌برداری از این منابع موجب بروز اختلاف و درگیری می‌شود (Besada, 2021). این واقعیت‌ها باعث شده است که حفاظت از منابع طبیعی کاری دشوار و معمولاً با تعارض با اجتماعات محلی همراه باشد. البته همان‌طور که اشاره شد، معمولاً تعارض به‌عنوان جزئی از زندگی اجتماعی انسان، به‌دلیل منافع بروز می‌کند (Rasooli et al., 2014). برخی تعارض را پدیده منفی و به‌عنوان یک بیماری اجتماعی تلقی می‌کنند (Mirkamali, 1992). دلیل آنها این است که تعارض با مدیریت ناصحیح می‌تواند به ستیزه و دشمنی تبدیل شود. برخی نیز آن را ناخوشایند نمی‌دانند، زیرا می‌توان از روابط انسانی مناسب، در پیشبرد اهداف سازمان استفاده کرد (Hindi, 1996; Najafibigi, 2004). تعارض را می‌توان هر رفتاری در نظر گرفت که از سوی اعضای یک گروه به‌منظور مخالفت با سایر اعضا انجام می‌شود (Mirkamali, 1992). همچنین، تعارض فرایندی است که یک طرف به‌صورت عمدی سعی می‌کند، کوشش طرف مقابل، گروه یا فرد دیگر را در نیل به اهداف مورد نظر سدّ نماید یا موجب محرومیت وی شود (Robbins, 1998; Robbins & Sheroder, 2003; Robbins, 2006). طبق نظر Greenberg و Baron (۱۹۹۷) در تعارض یک طرف احساس می‌کند طرف دیگر فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد که مانع رسیدن وی به علائق و اهدافش می‌شود. Conrad و Scott (۲۰۰۲) نیز معتقدند تعارض تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند علائق آنها متضاد، متناقض یا ناسازگار است.

برای فرایند تعارض، پنج مرحله معرفی شده است که عبارتند از: مخالفت بالقوه (بیانگر شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می‌آورد)، بروز تعارض (که به‌صورت ادراک‌شده یا احساس‌شده خود را نشان می‌دهد)، قصد و نیت (تصمیم به انجام کار به شیوه‌ای مشخص)، رفتار (ابراز مخالفت و انجام‌کنش و واکنش از سوی طرف‌های درگیر و مخالف)، پیامدها (که می‌تواند سازنده و موجب بهبود عملکرد، یا مخرب و موجب کاهش عملکرد شود)

منابع جنگلی موجب تشدید درگیری‌ها و اختلافات شده است. چالش سوئد این است که چگونه نهادها و شیوه‌هایی را به وجود آورد که قادر به برخورد سازنده با اختلافات و درگیری‌ها در مناطق حفاظت‌شده باشند. مطالعه انجام‌شده نشان داد، در بسیاری از مناطق سوئد برنامه‌ریزی مشترک در این رابطه اندک بوده است و یکی از دلایل آن، منافع زیاد اقتصادی در بهره‌برداری از زمین و نبود پشتوانه سیاسی بیان شده است (Zachrisson & Lindhal, 2013). مطالعه دیگری در کشور غنا نشان داد، اختلاف و درگیری جزو جدایی‌ناپذیر مدیریت جنگل‌هاست. از جمله دلایل آن، مؤثر نبودن قوانین، سازگار نبودن برداشت‌ها درباره هدف از مدیریت جنگل‌ها و دخالت ذی‌نفعان در کار یکدیگر بوده است (Derkyi et al., 2014).

تحقیقات نشان داده است سبک و روش برخورد با تعارض می‌تواند بر عملکرد نیروی انسانی، همچنین عملکرد سازمان اثر بگذارد (Stere, 1981). در این رابطه گلدمن معتقد است بهترین راه مدیریت تعارض، روش مصالحه (سازش) است (Goleman, 1995). Afsari (۲۰۰۶) نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسید که روش تشریک مساعی (همکاری) رابطه مثبتی با عملکرد سازمان دارد. Rasooli و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که مدیران برای مدیریت تعارض به ترتیب روش‌های تشریک مساعی، مصالحه، احتراز و کنترل را ترجیح می‌دهند. مطالعه آنان نشان داد، بین استفاده از روش تشریک مساعی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، در حالی که این رابطه درباره روش کنترل، منفی و معنی‌دار بود. یافته اخیر یعنی وجود رابطه منفی و معنی‌دار بین استفاده از روش کنترل و عملکرد سازمان، در تحقیقات دیگر نیز به اثبات رسیده است (Counts, 2003; Muharram, 2003; Shukri, 2004; Reich, 2006; Junonishi, 2006). همچنین تحقیق Afsari (۲۰۰۷) و همکاران نشان داد که روش سازش و اجتناب بیشترین کاربرد را در بین کارکنان داشته است. دلیل آن نیز قدرت کمتر کارکنان نسبت به مدیران و ترس از توییح و تنبیه بوده است. با این حال، Rahim (۱۹۸۶) نشان داد که مدیریت

درصد وقت خود را صرف مدیریت تعارض می‌کنند (Zarveshteh-Farahani, 2001). در پژوهش دیگر، مدیریت تعارض به‌عنوان مهمترین عامل موفقیت مدیران شناسایی شده است (Schermerhorn et al., 1998). حتی مدیریت تعارض می‌تواند بیش از وظایفی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، انگیزش و تصمیم‌گیری اهمیت داشته باشد (Robbins, 1998). از این رو، توصیه شده است مدیران برای نیل به اهداف سازمانی، تعارض و علل آن را شناسایی و با روش‌های صحیح برای مدیریت آن بکوشند تا افراد تعارض کمتری تجربه نمایند (Fayazi, 2018).

مدیریت تعارض یک مهارت است که شامل شناخت نسبت به ماهیت، ویژگی‌ها و علل بروز تعارض، همچنین نحوه برخورد و کنترل تعارض و کاهش مسائل ناشی از آن می‌شود (Hindi, 1996). در این رابطه یک پیوستار برای روش‌های مدیریت تعارض معرفی شده است که دارای دو انتها است. یک انتها مربوط به «همکاری» (توجه به نظرات و خواسته‌های طرف مقابل) و انتهای دیگر مربوط به «مدعی بودن» (توجه به نظرات و خواسته‌های خود) است. در این پیوستار پنج سبک یا روش قابل تشخیص است که عبارتند از: تحکم و تحمیل اجبار یا سبک رقابتی (مدعی بودن و همکاری نکردن)، مدارا و نرمش یا سبک سازش (مدعی نبودن و همکاری کردن)، احتراز و کناره‌گیری یا سبک اجتناب (مدعی نبودن و همکاری نکردن)، مصالحه (تا حدی همکاری کردن و تا حدی مدعی بودن) و حل مسئله و تشریک مساعی یا سبک همکاری (هم مدعی بودن و هم همکاری کردن) (Hersey & Blanchard, 2003; Dubrin, 2004; Fayazi, 2018). با وجود این و به دلیل نزدیکی برخی روش‌ها به یکدیگر، این روش‌ها در قالب سه روش اساسی شامل راه‌حل‌گرایی (همکاری و مصالحه)، عدم‌مقابله (اجتناب و سازش) و کنترل (رقابت) بررسی شده‌اند.

مطالعه انجام‌شده در کشور نپال نشان داد، مدیریت تعارض درباره جنگل‌ها، خیلی موفق نبوده است و بیشتر از روش‌های اجبار و پرهیز استفاده شده است (Acharya & Yasmi, 2008). در کشور سوئد نیز افزایش رقابت درباره

حل واقع‌بینانه تعارض‌ها نیاز به شناخت نظام‌های محیطی - اجتماعی و در نظر گرفتن این واقعیت است که اهداف و نیازهای ذی‌نفعان به‌طور مدام تغییر می‌کنند، بنابراین در هر دوره زمانی نیاز به بازتعریف مشکلات وجود دارد (Ibarra, 2021). این موضوع برای کشور ما با تنوع فرهنگی و قومی نیز صادق است و شاهد آن گفته‌های مدیرکل دفتر حقوقی سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور مبنی بر وجود ۱۱۵ هزار پرونده مرتبط با منابع طبیعی در مراجع قضایی است. به‌طوری‌که سالانه بین ۲۵ تا ۳۰ هزار پرونده تخلف در این رابطه در کشور تشکیل می‌شود. بیشترین تخلفات نیز مربوط به قطع درخت، تجاوز به مراتع، چرای غیرمجاز دام، حمل غیرقانونی چوب، قاچاق ذغال و به‌ویژه تصرف اراضی ملی بوده است (Abbasi, 2018). از اواخر سال ۱۳۸۴ برای حفاظت مؤثرتر از منابع طبیعی کشور، یگان ویژه حفاظت از منابع طبیعی تشکیل شد که زیرمجموعه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران محسوب می‌شود. وظیفه این یگان، کنترل بهره‌برداری از عرصه و اعیان منابع طبیعی، جلوگیری و مقابله با تخلفات و کشف و تعقیب مجرمان، همچنین همکاری در اطفای حریق در عرصه‌های منابع طبیعی است (Sabzali, 2017). اخبار و اسناد منتشرشده درباره تخلفات گوناگون در عرصه منابع طبیعی کشور نشان می‌دهد شرایط کاری مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی به‌نحوی است که ممکن است با تعارض و اختلافات زیادی با مردم محلی روبه‌رو باشند (Khabarban, 2021). با توجه به موارد بیان شده، لازم است روش‌های برخورد با تخلفات و مدیریت تعارض در حفاظت از منابع طبیعی بررسی شوند. تحقیق پیش‌رو برای پاسخ به سؤال‌های زیر انجام شد.

- مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی از چه

روش‌هایی برای مدیریت تعارض استفاده می‌کنند؟

- چه ارتباطی بین سن، محل زندگی، نوع استخدام، سابقه کار و سطح تحصیلات مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی و روش‌های مدیریت تعارض وجود دارد؟

مؤثر تعارض باعث افزایش انگیزه، روحیه و رشد فردی و سازمانی می‌شود. تحقیق Machado (۲۰۰۱) نیز ثابت کرد که مدیران و کارکنان می‌توانند از تعارض برای حل مسئله، بهبود اثربخشی و تقویت روابط استفاده کنند. البته انتخاب روش حل تعارض می‌تواند با تفاوت‌های فرهنگی و نوع سازمان مرتبط باشد. به‌عنوان مثال، مدیران چینی بیشتر از روش اجتناب استفاده می‌کنند. همچنین مدیران در کانادا ترجیح می‌دهند تعارض را با استفاده از روش مصالحه مدیریت کنند (Zengzang, 2007). روش‌های مدیریت تعارض در کشورهای ژاپن، هنگ‌کنگ، تایلند و ویتنام نیز بیشتر بر روش تشریک مساعی استوار است (Junonishi, 2006).

در ارتباط با مدیریت منابع طبیعی، مطالعات نشان داده‌اند برای کاهش اختلافات و درگیری‌ها لازم است بخشی از اختیارات و قدرت که هم‌اکنون در دست دولت است، به جوامع محلی منتقل شود (Skutsch, 2000; Abedi-Sarvestani & Ingram, 2020). تلاش‌هایی نیز در سطح بین‌المللی برای مدیریت تعارض و اختلافات در مدیریت منابع طبیعی و جنگل‌ها در حال انجام است و هدف آنها بررسی تجارب موفق و ارائه الگوهایی در این رابطه است. به‌عنوان مثال، مرکز تحقیقات بین‌المللی جنگل‌ها (CIFOR) در حال توسعه و پالایش فنونی است که برای حل اختلافات محلی کاربرد داشته باشند. راهکارهایی که این مرکز به مدیران جنگل‌های محلی و جوامع روستایی برای حل اختلاف ارائه کرده است عبارتند از: شناسایی ذی‌نفعان جنگلی و تحلیل منافع متفاوت آنها، نقشه‌برداری مشارکتی منابع جنگلی و انجام تحلیل‌های لازم درباره تفاوت منافع از نظر جنسیتی، طبقات اجتماعی و همچنین روابط قدرت (CIFOR, 2000).

واقعیت این است که رشد جمعیت و تخریب محیط‌زیست باعث تشدید رقابت در استفاده از منابع مانند زمین، آب و پوشش گیاهی شده است که می‌تواند به تعارض بینجامد. این در حالی است که مردم محلی با روش‌های پیچیده‌ای با محیط طبیعی به تعامل می‌پردازند که باعث می‌شود راه‌حل مشخص و فراگیر برای حل تعارض‌ها قابل ارائه نباشد. برای

مواد و روش‌ها

استان گلستان با وسعت $20438/3$ کیلومترمربع، $1/3$ درصد از مساحت ایران را تشکیل می‌دهد (شکل ۱). این استان دارای یک میلیون و ۱۲۶ هزار هکتار مرتع و حدود ۴۳۹ هزار هکتار جنگل است. بیش از ۳۵ درصد استان نیز پوشیده از استپ نیمه‌بیابانی با خاک‌های شور و قلیایی است

(Chorli *et al.*, 2016). این استان از نظر تخلف در عرصه‌های منابع طبیعی جزو استان‌های اول محسوب می‌شود. به‌عنوان مثال، در اسفندماه سال ۱۳۹۹ در استان گلستان ۲۲۳۰ تخلف در عرصه‌های منابع طبیعی توسط مردم گزارش شده است که بیشترین میزان در بین استان‌های کشور بوده است (Lotfi, 2021).



شکل ۱- موقعیت استان گلستان در ایران

برای پاسخ به سؤالات تحقیق از روش تحقیق پیمایشی استفاده شد. جمعیت مورد مطالعه، شامل مأموران رسمی (۱۸۰ نفر) و غیررسمی یگان ویژه حفاظت از منابع طبیعی در استان گلستان بودند. از بین نیروهای رسمی تعداد ۱۶۰ نفر به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. از آنجایی که نیروهای غیررسمی برای مدت مشخص به‌کار گرفته می‌شوند و تعداد آنها در حال تغییر است، از هر یک از شهرستان‌های مینودشت، گالیکش، رامیان، آزادشهر، علی‌آباد کنول، گرگان، کردکوی و بندرگز بین ۱۰ تا ۱۵ نفر از نیروهای غیررسمی به‌صورت تصادفی انتخاب شد که تعداد آنها به ۱۰۴ نفر رسید. با این روش، در مجموع ۲۶۴ نفر از مأموران یگان ویژه حفاظت از منابع طبیعی در سطح استان گلستان به‌عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. جمع‌آوری اطلاعات با پرسشنامه انجام شد که دارای دو بخش بود. سؤالات بخش

اول، درباره ویژگی‌های فردی و شغلی پاسخگویان بود. بخش دوم شامل یک سؤال پنج گزینه‌ای (خیلی کم تا خیلی زیاد) درباره میزان درگیری و اختلاف بین مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی با مردم محلی، همچنین ۳۰ گویه برای سنجش روش‌های مأموران یگان حفاظت در برخورد با تعارضات با جوامع محلی می‌شد که از شاخص مدیریت تعارضات ارائه شده توسط Moghimi (۲۰۰۶) اقتباس شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از نظرات مسئولان و کارکنان یگان حفاظت از منابع طبیعی، کارشناسان اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان و استادان دانشگاه استفاده و اصلاحات لازم در گویه‌ها انجام شد (جدول ۱). برای بررسی پایایی، از آزمون کرونباخ استفاده شد که ضریب به‌دست آمده نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار سنجش بود ($\alpha=0/86$). پرسشنامه‌ها با

بعضی اوقات، اغلب، به‌طور مکرر و همیشه بود. اطلاعات جمع‌آوری شده با نرم‌افزار آماری SPSS20 تجزیه و تحلیل شد. بدین‌منظور از آماره‌های میانگین، درصد و فراوانی و آزمون‌های ضریب همبستگی، فریدمن و من-ویتنی استفاده شد.

مصاحبه حضوری تکمیل شد و از پاسخگویان خواسته شد ضمن پاسخ به سؤالات فردی و شغلی، نظر خود را در ارتباط با گویه‌های مربوط به روش‌های برخورد با تعارضات با جوامع محلی در طیف لیکرت هفت‌گزینه‌ای مشخص کنند. گزینه‌ها شامل هرگز، خیلی به‌ندرت، به‌ندرت،

جدول ۱- گویه‌های سنجش روش‌های برخورد با تعارضات با جوامع محلی با توجه به نوع روش مدیریت تعارض

ردیف	گویه	ردیف	گویه
۱	سبک و سنگین کردن نظرات خود و نظرات مردم محلی برای ایجاد توافق*	۱۶	تعدیل خواسته‌های خود برای رسیدن به یک راه حل متعادل*
۲	خودداری از بحث راجع به موضوعاتی که منجر به نزاع با مردم محلی می‌شود**	۱۷	دفاع با تمام قدرت از باور و عقیده خود***
۳	مخالفت کردن با مردم محلی***	۱۸	تسلط بر مردم محلی به‌منظور درک نظرات توسط آنان***
۴	پیشنهاد کردن راه‌حلی که دیدگاه‌های طرفین اختلاف در آن گنجانده شده باشد*	۱۹	پیشنهاد همکاری برای دستیابی به راه‌حل*
۵	تلاش به‌منظور روشن کردن وضعیت عدم توافق**	۲۰	تلاش بر استفاده از مردم محلی و ایده‌های آنان برای دستیابی به راه‌حل مشکلات*
۶	ابراز نظر کمتر هنگامی که مردم محلی ایده‌ای را مطرح می‌کنند*	۲۱	انجام مبادله با مردم محلی برای دستیابی به راه‌حل نهایی رفع اختلاف*
۷	پنهان کردن خود هنگامی که مردم محلی قصد دارند راجع به اختلافات مذاکره کنند**	۲۲	پافشاری برای اثبات ادعای خود***
۸	مطرح کردن مباحث و دلایل خود در دل یک راه‌حل جدید برای از بین بردن کشمکش و نزاع*	۲۳	کنار کشیدن در هنگام احساس شروع درگیری با مردم محلی**
۹	در نظر گرفتن شانس ۵۰ درصد برای توافق با مردم محلی*	۲۴	شانه خالی کردن از موضوع اختلاف**
۱۰	بلند کردن صدا برای پذیرفتن نظرات خود توسط مردم محلی***	۲۵	بی‌اهمیت و جزئی جلوه دادن عدم توافق**
۱۱	ارائه کردن راه‌حل‌های مبتکرانه هنگام بروز اختلافات با مردم محلی*	۲۶	پافشاری بر موضوع به‌منظور پذیرش آن توسط مردم محلی***
۱۲	صرف‌نظر کردن از بیان دیدگاه خود به‌منظور اجتناب از عدم توافق با مردم محلی**	۲۷	جدی نگرفتن اختلافات**
۱۳	تسلیم شدن در برابر مردم در قبال سازش آنان*	۲۸	نگه‌داشتن زبان برای ارائه دلیل قابل قبول**
۱۴	مهم ندانستن نتیجه عدم توافق با مردم**	۲۹	آرام کردن اختلافات با گفتن این که آنها جزئی و ناچیز هستند**
۱۵	بی‌اهمیت جلوه دادن عدم توافق به‌منظور کاستن از شدت تضاد***	۳۰	دفاع محکم از دیدگاه خود در مقابل مردم محلی***

* راه‌حل‌گرای، ** عدم‌مقابله، *** کنترل (اجبار)

نتایج

نتایج ارائه شده در جدول ۲ نشان می‌دهد، میانگین سنی افراد مورد مطالعه برابر ۴۰/۳۶ سال، جوان‌ترین فرد ۲۴ و مسن‌ترین آنان ۶۵ ساله است. این افراد با داشتن متوسط ۱۴/۲۶ سال سابقه کار، در اواسط نیمه خدمتی خود بودند، بنابراین به‌طور نسبی تجربه شغلی کافی داشتند. بیشتر قریب به اتفاق افراد مورد مطالعه (۹۲ درصد) متأهل بودند.

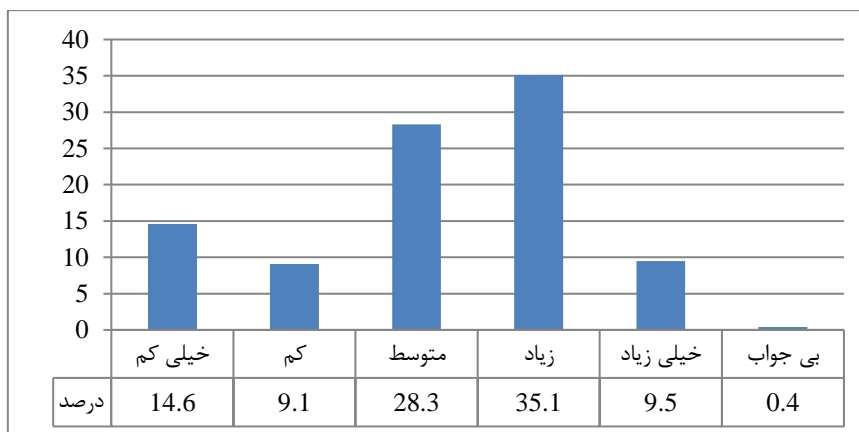
همچنین محل زندگی ۶۰/۲ درصد افراد در شهر و ۳۷/۵ درصد در روستا بود. حدود یک‌سوم از افراد مورد مطالعه (۳۳/۸ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی (لیسانس) و ۰/۴ درصد نیز بی‌سواد بودند. در مجموع، سطح متوسط تحصیلی افراد مورد مطالعه در حد فوق‌دیپلم بود (میانگین ۴/۰۴ در دامنه ۰ تا ۶).

جدول ۲- مشخصات عمومی افراد مورد مطالعه

مشخصات	گروه‌ها	درصد
سن (سال) میانگین = ۴۰/۳۶	۲۴-۳۰	۱۴/۴
	۳۱-۴۰	۴۰/۶
	۴۱-۵۰	۳۲/۲
	۵۱-۶۵	۱۲/۵
	بی‌جواب	۰/۳
سابقه کار (سال) میانگین = ۱۴/۲۶	۱	۲/۷
	۲-۵	۱۵/۱
	۶-۱۰	۲۴/۱
	۱۱-۲۰	۳۳
	۲۱-۲۷	۹/۱
	۲۸-۳۰	۱۴/۴
	>۳۰	۰/۸
بی‌جواب	۰/۸	
سطح تحصیلات دامنه: ۰-۶ میانگین: ۴/۰۴	بی‌سواد	۰/۴
	ابتدایی	۴/۵
	راهنمایی	۴/۹
	متوسطه	۲۸
	فوق‌دیپلم	۱۵/۹
	لیسانس	۳۳/۸
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۲/۱
بی‌جواب	۰/۴	
محل زندگی	شهر	۶۰/۲
	روستا	۳۷/۵
	بی‌جواب	۲/۳

زیاد و ۹/۵ درصد در حد خیلی زیاد ارزیابی کردند. همچنین ۰/۴ درصد به این سؤال پاسخ ندادند (شکل ۲). در مجموع، میزان درگیری و اختلاف بین مأموران یگان حفاظت با مردم محلی در حد متوسط به بالا قابل ارزیابی بود (با میانگین ۳/۱۰).

یافته‌ها نشان داد از نظر ۱۴/۶ درصد افراد مورد مطالعه میزان درگیری و اختلاف بین مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی با مردم محلی در حد خیلی کم بود. در مقابل، ۹/۱ درصد این میزان را در حد کم، ۲۸/۳ درصد در حد متوسط، ۳۵/۱ درصد در حد



شکل ۲- میزان اختلاف و درگیری با مردم محلی از نظر افراد مورد مطالعه

براین اساس، رتبه اول در استفاده از روش راه‌حل‌گرایی مربوط به گویه «پیشنهاد همکاری برای دستیابی به راه‌حل»، در روش عدم‌مقابله مربوط به گویه «خودداری از بحث راجع به موضوعاتی که منجر به نزاع با مردم محلی می‌شود» و در روش کنترل (اجبار) مربوط به گویه «دفاع با تمام قدرت از باور و عقیده خود» بوده است.

برای بررسی روش‌های مدیریت تعارض، جمع امتیاز گویه‌های مربوط به هر روش محاسبه شد. به دلیل برابر نبودن تعداد گویه‌های مورد استفاده برای سنجش هر روش و برای قابل مقایسه شدن آنها با یکدیگر، ترکیب خطی غیروزن‌دار با تقسیم میانگین امتیاز هر روش بر تعداد گویه‌های همان روش محاسبه شد. نتایج ارائه شده در جدول ۴ نشان می‌دهد روش «راه‌حل‌گرایی» در رتبه اول جای دارد و روش‌های «کنترل» و «عدم‌مقابله» در رتبه‌های بعدی قرار دارند. برای پاسخ به این سؤال که آیا میزان استفاده از روش‌های مدیریت تعارض، تفاوت معنی‌داری با یکدیگر دارند یا خیر، از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج نشان داد این تفاوت معنی‌دار است (جدول ۵).

برای رتبه‌بندی روش‌های مورد استفاده مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی برای مدیریت تعارض، میانگین امتیاز هر یک از گویه‌ها (روش‌ها) محاسبه شد. نتایج نشان داد که از بین تمام گویه‌های مورد استفاده، گویه‌های «من پیشنهاد می‌کنم برای ایجاد راه‌حل در جهت حل اختلاف، با یکدیگر همکاری کنیم» (با میانگین ۶/۰۴)، «من از بحث راجع به موضوعاتی خودداری می‌کنم که منجر به نزاع با مردم محلی می‌شود» (با میانگین ۵/۹۱) و «برای استفاده از مردم محلی و ایده‌های آنها در جهت ایجاد یک راه‌حل برای رفع مشکلات تلاش می‌کنم» (با میانگین ۵/۸۶) به ترتیب بیشترین استفاده را کرده‌اند. در مقابل، گویه‌های «وقتی بر سر موضوعی به توافق نمی‌رسم، از زیر آن شانه خالی می‌کنم» (با میانگین ۱/۶۷)، «وقتی گمان می‌کنم مردم محلی قصد دارند راجع به اختلافات مذاکره کنند، خودم را از آنها پنهان می‌کنم» (با میانگین ۱/۷۴) و «وقتی تلاش می‌کنم مردم محلی نظر مرا بپذیرند، صدایم را بلند می‌کنم» (با میانگین ۱/۸۰) به ترتیب کمترین استفاده را داشته‌اند. جدول ۳ رتبه گویه‌های مربوط به استفاده از روش‌های راه‌حل‌گرایی، عدم‌مقابله و کنترل (اجبار) را نشان می‌دهند.

جدول ۳- میانگین و رتبه گویه‌های روش‌های برخورد با تعارضات

رتبه	انحراف معیار	میانگین	روش/گویه
راه‌حل‌گرایی			
۱	۱/۲۵	۶/۰۴	پیشنهاد همکاری برای دستیابی به راه‌حل
۲	۱/۵۱	۵/۸۶	تلاش بر استفاده از مردم محلی و ایده‌های آنان برای دستیابی به راه‌حل مشکلات
۳	۱/۳۸	۵/۸۱	مطرح کردن مباحث و دلایل در دل یک راه‌حل جدید برای از بین بردن کشمکش و نزاع
۴	۱/۵۸	۵/۳۴	سبک و سنگین کردن نظرات خود و نظرات مردم محلی برای ایجاد توافق
۵	۱/۴۶	۵/۲۳	پیشنهاد کردن راه‌حلی که دیدگاه‌های طرفین اختلاف در آن گنجانده شده باشد
۶	۱/۵۸	۵/۲۰	ارائه کردن راه‌حل‌های مبتکرانه هنگام بروز اختلافات با مردم محلی
۷	۱/۸۶	۴/۱۱	تعدیل خواسته‌های خود برای رسیدن به یک راه‌حل متعادل
۸	۱/۵۸	۴/۰۳	در نظر گرفتن شانس ۵۰ درصد برای توافق با مردم محلی
۹	۱/۶۲	۳/۶۶	ابراز نظر کمتر هنگامی که مردم محلی ایده‌ای را مطرح می‌کنند
۱۰	۲/۰۲	۲/۸۹	تسلیم شدن در برابر مردم در قبال سازش آنان
۱۱	۱/۹۷	۲/۹۵	انجام مبادله با مردم محلی برای دستیابی به راه‌حل نهایی رفع اختلاف
عدم مقابله			
۱	۱/۵۶	۵/۹۱	خودداری از بحث راجع به موضوعاتی که منجر به نزاع با مردم محلی می‌شود
۲	۱/۵۸	۵/۵۳	تلاش به‌منظور روشن کردن وضعیت عدم توافق
۳	۱/۶۲	۵/۵۲	نگه‌داشتن زبان برای ارائه دلیل قابل قبول
۴	۲/۱۶	۴/۱۴	کنار کشیدن در هنگام احساس شروع درگیری با مردم محلی
۵	۱/۹۳	۳/۵۴	بی‌اهمیت جلوه دادن عدم توافق به‌منظور کاستن از شدت تضاد
۶	۱/۹۷	۳/۳۴	جدی نگرفتن اختلافات
۷	۱/۶۹	۳/۱۳	آرام کردن اختلافات با گفتن این که آنها جزئی و ناچیز هستند
۸	۱/۶۱	۲/۷۸	صرف‌نظر کردن از بیان دیدگاه خود به‌منظور اجتناب از عدم توافق با مردم محلی
۹	۱/۵۴	۲/۲۳	بی‌اهمیت و جزئی جلوه دادن عدم توافق
۱۰	۱/۶۵	۲/۱۷	مهم ندانستن نتیجه عدم توافق با مردم
۱۱	۱/۴۷	۱/۷۴	پنهان کردن خود هنگامی که مردم محلی قصد دارند راجع به اختلافات مذاکره کنند
۱۲	۱/۳۲	۱/۶۷	شانه خالی کردن از موضوع اختلاف
کنترل (اجبار)			
۱	۱/۶۲	۵/۷۳	دفاع با تمام قدرت از باور و عقیده خود
۲	۱/۷۳	۴/۷۲	دفاع محکم از دیدگاه خود در مقابل مردم محلی
۳	۲/۰۱	۴/۳۱	پافشاری برای اثبات ادعای خود
۴	۱/۹۲	۴/۱۵	تسلط بر مردم محلی به‌منظور درک نظرات توسط آنان
۵	۱/۸۶	۳/۵۶	مخالفت کردن با مردم محلی
۶	۱/۸۵	۳/۳۳	پافشاری بر موضوع به‌منظور پذیرش آن توسط مردم محلی
۷	۱/۴۵	۱/۸۰	بلند کردن صدا برای پذیرفتن نظرات خود توسط مردم محلی

جدول ۴- رتبه‌بندی روش‌های مدیریت تعارض

رتبه	ترکیب خطی غیروزن‌دار*	انحراف معیار	میانگین	روش‌ها
۱	۴/۶۵	۸/۸۱	۵۱/۱۶	راه‌حل‌گرایی
۲	۳/۹۴	۶/۶۸	۲۷/۶۲	کنترل (اجبار)
۳	۳/۶۴	۸/۷۷	۴۳/۷۵	عدم مقابله

* دامنه: ۱ تا ۷

جدول ۵- آزمون فریدمن به منظور مقایسه روش‌های مدیریت تعارض

اولویت	میانگین رتبه‌ای	روش‌ها
۱	۲/۶۲	راه‌حل‌گرایی
۲	۱/۸۹	کنترل (اجبار)
۳	۱/۴۹	عدم مقابله

مقدار مربع کای: ۹۷/۱۷۲ درجه آزادی: ۲ معنی‌داری در سطح: ۰/۰۰۹

جدول ۶- همبستگی ویژگی‌های فردی / شغلی با روش‌های مدیریت تعارض

Sig.	ضریب همبستگی (r)	ویژگی‌ها
		راه‌حل‌گرایی
۰/۴۵۹	۰/۰۴۶	سن
۰/۲۷۷	۰/۰۶۷	سابقه کار
۰/۹۳۶	-۰/۰۰۵	سطح تحصیلات
		کنترل (اجبار)
۰/۰۰۱	-۰/۲۰	سن
۰/۱۰۷	-۰/۱۰	سابقه کار
۰/۰۲۶	۰/۱۴	سطح تحصیلات
		عدم مقابله
۰/۶۹۲	-۰/۰۳	سن
۰/۷۰۴	۰/۰۲	سابقه کار
۰/۱۵۰	۰/۰۹	سطح تحصیلات

رو استفاده شد. نتایج این بررسی نشان داد که همبستگی منفی و معنی‌دار بین سن و استفاده از روش کنترل وجود دارد. به بیان دیگر، هرچه بر سن مأموران یگان حفاظت

به منظور بررسی ارتباط بین سن، سابقه کار و سطح تحصیلات مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی با روش‌های مدیریت تعارض از ضریب همبستگی اسپیرمن-

حفاظت از آزمون من-ویتی استفاده شد. نتایج این بررسی نشان داد که مأموران با وضعیت استخدام رسمی و ساکن در شهر در استفاده از روش «عدممقابله» تفاوت معنی‌داری با مأموران با وضعیت استخدام غیررسمی و ساکن در روستا دارند، به طوری که از روش عدم مقابله بیشتر استفاده کرده‌اند. در ارتباط با دو روش دیگر یعنی راه‌حل‌گرایی و کنترل، تفاوت معنی‌داری بین مأموران رسمی و غیررسمی، همچنین ساکن در شهر و روستا مشاهده نشد (جدول ۷).

افزوده شده است، از میزان استفاده آنان از روش کنترل کاسته شده است. علاوه بر این، روش کنترل دارای همبستگی مثبت و معنی‌دار با سطح تحصیلات بود. این یافته نشان می‌دهد با افزایش سطح تحصیلات مأموران یگان حفاظت، بر استفاده آنان از روش کنترل افزوده شده است. بقیه ویژگی‌های فردی و شغلی با استفاده از روش‌های مدیریت تعارض همبستگی معنی‌داری نداشتند (جدول ۶).

برای مقایسه روش‌های مورد استفاده در مدیریت تعارض با توجه به وضعیت استخدام و محل زندگی مأموران یگان

جدول ۷- مقایسه روش‌های مدیریت تعارض با توجه به نوع استخدام و محل زندگی

روش	گروه‌ها	تعداد	میانگین رتبه‌ای	U	Z	Sig.
راه‌حل‌گرایی	رسمی	۱۶۳	۱۳۴/۷۶	۷۸۶۳	-۰/۶۱۲	۰/۵۴۱
	غیررسمی	۱۰۱	۱۲۸/۸۵			
کنترل	رسمی	۱۶۳	۱۳۲/۳۱	۸۲۰۰/۵۰	-۰/۰۵۱	۰/۹۵۹
	غیررسمی	۱۰۱	۱۳۲/۸۱			
عدممقابله	رسمی	۱۶۳	۱۴۱/۴۵	۶۷۷۳	-۲/۴۲۱	۰/۰۱۵
	غیررسمی	۱۰۱	۱۱۸/۰۶			
راه‌حل‌گرایی	شهر	۱۵۹	۱۳۲/۴۳	۷۴۰۴/۵۰	-۰/۸۰۰	۰/۴۲۴
	روستا	۹۹	۱۲۴/۷۹			
کنترل	شهر	۱۵۹	۱۳۵/۹۲	۶۸۵۰/۵۰	-۱/۷۵۲	۰/۰۸۰
	روستا	۹۹	۱۱۹/۲۰			
عدممقابله	شهر	۱۵۹	۱۳۷/۹۷	۶۵۲۳	-۲/۳۱۴	۰/۰۲۱
	روستا	۹۹	۱۱۵/۸۹			

بحث

نتایج این تحقیق نشان داد که میزان درگیری و اختلاف بین مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی و اجتماعات محلی در حد متوسط به بالاست. این یافته با نتایج مطالعه Derkyi و همکاران (۲۰۱۴) در کشور غنا سازگار است، زیرا مطالعه آنان نشان داد که اختلاف و درگیری جزو

جدایی‌ناپذیر مدیریت منابع طبیعی و جنگل‌هاست. با توجه به نتایج این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که روش‌های مبتنی بر «حل مسئله» و رسیدن به تفاهم با مردم محلی، جزو پُراستفاده‌ترین روش‌ها برای مدیریت تعارض بوده‌اند که تأییدی بر تمایل بیشتر به همکاری و مصالحه با جوامع محلی است. این یافته از این نظر قابل توجه است که

«کنترل» کاسته شده است. به بیان دیگر، افراد مسن‌تر تمایل کمتری به استفاده از روش‌های تحکم‌آمیز داشته‌اند. بنابراین در مواقعی که نیازی به استفاده از روش‌های تحکم‌آمیز برای مدیریت تعارض وجود ندارد، پیشنهاد می‌شود از مأموران با سن بیشتر استفاده شود.

با توجه به اینکه تحقیقات نشان داده است تشریک مساعی، مؤثرترین روش برای مدیریت تعارض است و این تحقیق نیز نشان داد روش راه‌حل‌گرایی بیشترین کاربرد را در بین مأموران یگان حفاظت دارد، تقویت و استمرار این شرایط نیازمند بهبود مشارکت، همفکری و همکاری بین جوامع محلی و مأموران حفاظت از منابع طبیعی است. کسانی می‌توانند چنین محیطی برای تفاهم ایجاد کنند که دارای هوش عاطفی و مهارت‌های ارتباطی مناسب باشند (Butler, 1994). بنابراین لازم است برنامه‌های آموزشی مناسب برای بهبود مهارت‌های ارتباط فردی و گروهی مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی در نظر گرفته شود تا ضمن ارتقای ارتباط و گفت‌وگوی مؤثر آنان با مردم محلی، به کاهش تعارض در حفاظت از منابع طبیعی کمک شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود راهکارها و پیشنهاد‌های مأموران یگان حفاظت از منابع طبیعی برای مدیریت بهتر تعارض بررسی شود. همچنین، بررسی دیدگاه جوامع محلی درباره عوامل ایجاد تعارض می‌تواند به یافتن راه‌های کاهش اختلاف و تضاد در عرصه‌های منابع طبیعی کمک کند. پایش مستمر تعارضات در منابع طبیعی و بررسی اثربخشی روش‌های به‌کار رفته برای حل آنها نیز توصیه می‌شود. از آنجایی که مدیریت تضادهای اجتماعی به‌ویژه در سطح محلی بیش از هر چیز به وجود زمینه‌ای برای گفت‌وگو و مذاکره وابسته است، بنابراین پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های مناسب مانند تشکیل جلسات و نشست‌های محلی، گفت‌وگوی دوجانبه مردم با مأموران یگان حفاظت درباره مسائل و مشکلات صیانت از منابع طبیعی افزایش یابد.

سپاسگزاری

بودجه این پژوهش از سوی اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گلستان و قرارداد پژوهشی شماره

روش‌های مبتنی بر حل مسئله جزو بهترین روش‌های توصیه شده برای مدیریت تعارض هستند. البته هر روش در جای خود مهم است و باید با توجه به موضوع تعارض و شرایط از روش مناسب استفاده شود، اما مهم است که کدام روش‌ها به‌عنوان یک رویه کلی در مواجهه با اختلاف با مردم محلی و مدیریت تعارض استفاده شوند که نتایج یادشده بیانگر اهمیت روش حل مسئله در بین افراد مورد مطالعه بود. البته روش «کنترل (اجبار)» که در آن از روش‌های تحکم‌آمیز و رقابتی استفاده می‌شود، همچنین روش «عدم‌مقابله» که از روش‌های اجتناب از تعارض و سازش با جوامع محلی استفاده می‌شود، به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم قرار داشتند. یافته مربوط به روش کنترل با نتایج مطالعه Yasmi و Acharya (۲۰۰۸) در مدیریت تعارض جنگل‌ها در کشور نپال سازگار است، اما از نظر استفاده از روش پرهیز (عدم‌مقابله) نتایج این تحقیق با مطالعه یادشده همخوانی ندارد، زیرا در کشور نپال از روش عدم‌مقابله به‌طور گسترده استفاده شده است.

مقایسه روش‌های مدیریت تعارض نشان داد مأموران رسمی، همچنین ساکن در شهر از روش «عدم‌مقابله» بیشتر استفاده کرده‌اند که بیانگر محافظه‌کاری آنان نسبت به مأموران غیررسمی و ساکن در روستاست. علاوه بر این، ارتباط بین استفاده از روش «کنترل» و سطح تحصیلات مثبت به‌دست آمد که نشان می‌دهد با افزایش میزان تحصیلات مأموران یگان حفاظت، تمایل آنان به استفاده از روش‌های تحکم‌آمیز و قهری بیشتر شده است. به بیان دیگر، این قبیل افراد در مواجهه با جوامع محلی تمایل بیشتری به استفاده از اجبار و فشار برای حل تعارض داشته و انعطاف کمتری از خود نشان داده‌اند. بنابراین پیشنهاد می‌شود هنگامی که نیاز به رفتار تحکم‌آمیز با مردم محلی یا استفاده از اجبار ضروری نیست، از مأموران با سطح تحصیلات بالا استفاده نشود. درعین حال، به‌کارگیری آنان در زمان‌هایی پیشنهاد می‌شود که استفاده از روش‌های قاطع و محکم در برابر متخلفان ضروری باشد. همچنین، با افزایش سن مأموران یگان حفاظت، از میزان استفاده آنان از روش

- management in Ghana. *Society and Natural Resources*, 27(3): 281-298.
- Dubrin, A.J., 2004. *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. New Jersey, Prentice Hall, 443p.
- Fayazi, M., 2009. Perceived conflict and its management styles. *Journal of Transformation Management*, 1(2): 90-110 (In Persian).
- Fayazi, R., 2018. Dispute management (conflict). Available at: www.emodir.com (In Persian).
- Gibson, G.W. and Hodges, R.M., 1991. *Organizational communication: A managerial perspective*. New York, Harper College, 494p.
- Goleman, D., 1995. *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ?* New York, Bantam Books, 352p.
- Greenberg, J. and Baron, R.A., 1997. *Behavior in organization*. New Jersey, Prentice Hall, 720p.
- Hajad, V., 2021. The dilemma of natural resources: Economic opportunities and challenges post-conflict. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 11(1): 426-432.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H., 2003. *Organizational behavior management: Using human resources*. Translator: Kabiri, Q. Tehran, Islamic Azad University, 224p (In Persian).
- Hindi, Ch., 1996. *The age of contradiction*. Translator: Tolooa, M. Tehran, Rasa Cultural Services Institute, 402p (In Persian).
- Ibarra, S.N., 2021. *Addressing a complex resource conflict: Humans, sea otters, and shellfish in Southeast Alaska*. PhD Dissertation, College of Fisheries and Ocean Sciences, University of Alaska Fairbanks, 219p.
- Ismaili, M. 1995. *Rooting for intra-organizational conflict in Islamic Azad University, Central Tehran Branch*. Master Thesis, Islamic Azad University, Research Sciences Branch, 112p (In Persian).
- Junonishi, R., 2006. In search of Asian ways of managing conflict, a comparative study of Japan, Hong Kong, Thailand and Vietnam. *International Journal of Conflict Management*, 17: 203-225.
- Khabarban, 2021. News of natural resources protection unit. Available at: <https://khabarban.com/w> (In Persian).
- Lotfi, A., 2021. Golestan natural resources news. Available at: <https://golestanfrw.ir/posts/1618730875-dr-asfnd-99-mnabe-tbiei-glstan-ba-2230-gzarsh-bishtrin-akhbar-v-gzarshat-mrdmi-ra-dr-kshvr-dashth-ast> (In Persian).
- Machado, F., 2001. *Managing conflict in general practice*. Available at: <http://www.abersychan.demon.co.uk>.
- Mirkamali, S.M., 1992. Conflict management. *Journal of Management Knowledge*, 19: 48-59 (In Persian).

۹۶/۲۵۰۴۷ با دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان تأمین شده است. از دست‌اندرکاران و حمایت‌کنندگان این پژوهش قدردانی می‌شود.

منابع مورد استفاده

- Abbasi, E., 2018. 115,000 cases related to natural resources were filed in the judiciary. Available at: <https://www.frw.ir/02/fa/news/news.aspx?nwsid=50703> (In Persian).
- Abedi Sarvestani, A. and Ingram, V., 2020. Perceptions and practices of rural council participatory forest governance: Closed co-management in Chehel-Chay, Iran. *Forest Policy and Economics*, 117, <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2020.102202>.
- Acharya, G.R. and Yasmi, Y., 2008. Conflict management strategy adopted in community forestry of Nepal: A study of four community forests in midwestern region. *Banko Janakari*, 18(2): 44-52.
- Afsari, A.A., 2006. *Investigating the relationship between organizational conflict management and the performance of Tehran municipal managers*. Master Thesis, Higher Institute of Management Education and Research and Planning of Tehran Province, 136p (In Persian).
- Besada, H.G., 2021. *Governance, conflict, and natural resources in Africa: Understanding the Role of Foreign Investment Actors*. Kingston, McGill-Queen's University Press, 312p.
- Butler, J.K., 1994. Conflict styles and outcomes in a negotiation with fully-integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 5(4): 309-325.
- Chorli, M.R., Shahkahi, E., Hasanzadeh-Namaghi, M., Vatani, A. and Tofighi, I.M., 2016. *Knowing Golestan province*. Tehran, Textbook Publishing Company, 168p.
- CIFOR (Center for International Forestry Research), 2018. *Forests and conflict*. Available at: https://www.cifor.org/publications/Corporate/FactSheet/forests_conflict.htm.
- Conrad, C. and Scott, M.P., 2002. *Strategic organizational communication in a global economy*. New York, Earl Mcpeek, 520p.
- Counts, A., 2003. *Perceived effectiveness of conflict management strategies in dating relationships*. M.A Thesis, East Tennessee State University, 91p.
- Daft, R.D., 2002. *Fundamentals of organization theory and design*. Translator: Arab, M., Parsaeian. A. Tehran, Cultural Research Office, 664p (In Persian).
- Derkyi, M., Roz-Tonen, M.A.F., Kyereh, B. and Dietz, T., 2014. *Fighting over forest: Toward a shared analysis of livelihood conflicts and conflict*

- Jersey, Prentice- Hall Inc., 759p.
- Sabzali, Q., 2017. Public participation is the most effective factor in preserving natural areas. Available at: <http://frw.org.ir/00/Fa/News/News.aspx?nwsId=45582> (In Persian).
- Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G. and Osborn, R.N., 1998. Basic organizational behavior. New York, Wiley, 696p.
- Shukri, Kh., 2004. Investigating the management styles of managers and its relationship with their performance. Master Thesis, Higher School of Management Education and Planning of Tehran Province, 126p (In Persian).
- Skutsch, M.M., 2000. Conflict management and participation in community forestry. *Agroforestry Systems*, 48(2): 189-206.
- Stere, L., 1981. Overhauling Americans business management. *The New York Times Magazine*, 41: 20-24.
- Wassie, S.B., 2020. Natural resource degradation tendencies in Ethiopia: A review. *Environmental System Research*, 9(1): 1-29.
- Zachrisson, A. and Lindhal, K.B., 2013. Conflict resolution through collaboration: preconditions and limitations in forest and nature conservation controversies. *Forest Policy and Economics*, 33: 39-46.
- Zarveshteh-Farahani, M.T., 2001. A study of leadership styles and conflict management strategies in hospitals of Baqiyatallah University of Medical Sciences. Master Thesis, Baqiyatallah University of Medical Sciences, 98p (In Persian).
- Zengzang, M., 2007. Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business negotiation: The impact of contextualism in two countries. *International Journal of Conflict Management*, 18: 260-279.
- Moghimi, S.M., 2008. Organization and management: research approach. Tehran, Termeh Publications, 566p (In Persian).
- Muharram, Z., 2003. The relationship between conflict management styles and the performance of public education center managers. Master Thesis, Governmental Management Training Center, 132p (In Persian).
- Najafbagy, R., 1987. Problems of Effective cross-cultural communication and conflict resolution between more and less-developed nations. In: Paelinck, J.H. *Axiomatics and Pragmatics of Conflict Analysis*. UK, Gower, 316p.
- Najafibigi, R., 2004. Organization and management. Tehran, Scientific Publications of Islamic Azad University, 360p (In Persian).
- Rahim, AM., 1986. Managing conflict in organization. New York, Praeger, 312p.
- Rahim, M.A., 1986. Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *Journal of Social Psychology*, 126: 79-86.
- Rasooli, S.M., Saatchian, M., Mozafari, S.A.A. and Qanbarpour-Nosrati, A., 2014. Relationship between conflict management styles and organizational performance of the heads of Iranian sports federations. *Research in Sports Management and Motor Behavior*, 4(8): 87-97 (In Persian).
- Reich, W.A.; Wagner-Westbrook, B.J. and Kressel, K., 2007. Actual and ideal conflict styles and job distress in a health care organization. *The Journal of Psychology*, 141(1): 5-15.
- Robbins, A. and Sheroder, D., 2003. Fundamentals of management. Translator: Arab, M. and Rafi'i. M.A. Second edition. Tehran, Cultural Research Office, 464p (In Persian).
- Robbins, A., 1998. Fundamentals of organizational behavior. Translator: Kabiri. Gh. Fourth edition. Tehran, Islamic Azad University, 403p (In Persian).
- Robbins, S.P., 2006. Organizational behavior. New

Perceptions of the agents of the natural resources protection unit of Golestan province about management methods of conflict with local communities

A. Abedi Sarvestani^{1*}

^{1*} - Corresponding author, College of Agricultural Management, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran, E-mail: abediac@gmail.com

Received: 02.04.2021

Accepted: 31.05.2021

Abstract

Protection of natural resources is an important responsibility of the country's Natural Resources Protection Unit (NRPU). The purpose of NRPU is to protect natural resources more effectively due to the numerous attacks on rangers and foresters by offenders, wood smugglers, and poachers. One of the problems regarding NRPU is how to manage conflicts with local communities relating protection of natural resources. Various methods has been reviewed for resolving conflicts addressed in the present study. The study population consisted of official agents (180 people) and nonofficial agents (variable in number) of the NRPU in Golestan province that 264 of them were randomly investigated. The results showed that in the range of 1 to 5, the mean rate of conflict between the agents of NRPU and local people is 3.10, which could be assessed as moderate to high. "Solution-oriented, "control", and "avoidance" methods have also been used to manage conflicts, respectively. Official agents as well as city dwellers, have increasingly used the "avoidance" method. With increasing of the level of education of the NRPU agents, the use of "control" method has increased, but older agents have used this method less. It is suggested that agents with lower levels of education and older age be used for minor violations and disputes that do not require harsh treatment with local people. In addition, it is recommended that individual and group communication skills training courses be developed for NRPU agents to improve connections between natural resources conservation agents and the public.

Key words: Discrepancy, conflict resolution, nature, guard.