

إدارة الصراعات التنظيمية

أ. بورغدة حسين
أستاذ مساعد مكلف بالمروس
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

Résumé : Cette étude met en lumière un sujet peut exploité par la littérature administrative en Algérie. Elle se rapporte sur la gestion des conflits organisationnels et ses effets sur l'entreprise, son personnel, et ses structures. Du fait, de ce phénomène, beaucoup d'entraves freinent le développement de l'entreprise. De plus, il serait très difficile de faire cohabiter le personnel et les groupes en conflit permanent, ce qui affecte la paix sociale au sein de l'entreprise. Par conséquent, une meilleure gestion efficace s'impose pour mieux régler ses conflits pour le bien-être de l'entreprise à travers le développement des compétences administratives.	ملخص: تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على واحد من بين المواضيع الهامة المغيبة من رزمة البحوث الإدارية في الجزائر، وهو إدارة الصراعات التنظيمية وما تخلفه هذه الأخيرة من آثار ضارة ومدمرة على المؤسسات، أفرادها وهياكلها، وذلك باعتبار أن هذه الظاهرة هي عملية التوقف أو الخلل في ممارسة الأنشطة العادية بشكل يجعل من الصعب على الأفراد والجماعات المتصارعة التعايش والعمل معا في سلام اجتماعي في المؤسسة الواحدة. لهذا كله كان لزاما على الإدارة الفعالة بالمؤسسة أن تقوم بدور كبير ومهم في سبيل خلق جو مساعد على العمل والتعايش الإيجابي والسلمي، وذلك عن طريق بناء المهارات الإدارية لتسوية وإدارة الصراعات التنظيمية، والتي يتوجب على الساهرين على الإدارة تعلمها والاقتران بالعمل بها من خلال بعض الأدوات الفعالة التي تمكن من المساهمة الإيجابية في معالجة وإدارة الصراعات بما يكفل تحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية.
--	--

المقدمة

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يرون أن الصراع التنظيمي شيء محتوم في المؤسسة ولا يمكن تجنبه، وأن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود ويؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وفي الحالة المعاكسة فإن وجوده بدرجة عالية ضار بالمؤسسة وبأفرادها وهياكلها، لأنه يصيب التعاون والتكامل التنظيمي وبالتالي شلل المؤسسة أو المنظمة. فالصراع التنظيمي ليس بالموضوع الحديث، فقد كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في علوم التنظيم والإدارة وعلم النفس والاجتماع، إذ تزايد اهتمام كل هؤلاء بمحاولة معالجة وإدارة الصراعات المختلفة وفي جميع المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعاني من أنواع كثيرة من الصراعات التي تستحوذ على مزيدا من الاهتمام والوقت والجهد، إلى جانب تأثيراتها السلبية على فعالية المؤسسة.

فإذا كان التطوير الإداري يلقي اهتماما كبيرا ومتسارعا في العصر الحديث، فمن الصعب أن نهتم بهذا التطوير ونتجاهل دراسة أثر الصراعات على السلوك التنظيمي،

ولا نستطيع أن نتجاهل أيضا النتائج الجسدية والنفسية على الأفراد، ولهذا كله فإن الإدارة الفعالة والتميزة تتحمل مسؤولية تحجيم الصراعات إلى مستويات معقولة والعمل قدر الإمكان على تصفية الأجواء بين أفراد القوى العاملة، وفي نفس الوقت لا تستطيع هاته الإدارة أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المؤسسة، فهي تتدخل بكل الوسائل الشرعية الممكنة عندما تنعدم الصراعات أو تنخفض على المستوى المطلوب أو المرغوب فيه.

و الآن لم تعد الأساليب القديمة لإدارة الصراعات صالحة للاستخدام وقادرة على معالجتها نتيجة تعقد العلاقات وكبر حجم المؤسسات، لذا ظهرت العديد من الأساليب والاستراتيجيات والتي ارتبطت بشكل مباشر بإدارة الصراعات التنظيمية، وكلها ترتبط بمهارات التفاوض وإدارة الأزمات والتعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة وإدارة الاتصالات بطريقة جيدة والحوار والمناقشات ... الخ.

إشكالية البحث:

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماما ملحوظا ومتزايدا لموضوع إدارة التغيير، باعتباره مدخلا جديدا في الإدارة، وباعتبار التغيير من بين أهم العوامل المسببة لانخفاض وعي الأفراد وانخفاض ولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم، وما ينجر عن كل هذا من مقاومات حادة وصراعات تنظيمية قد تكون عنيفة ومدمرة في بعض الحالات.

و نظرا لأن الصراع التنظيمي أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات، ولكن إهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليب معالجته واستراتيجيات إدارته قد يؤدي إلى انخفاض معنويات العمال وزيادة عزلتهم وانخفاض انتماءهم لمؤسساتهم، وبالتالي انخفاض أدائهم لأعمالهم وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة مشاكل المؤسسات وما ينجر عنها من انخفاض في فعالية هذه المؤسسات، وانطلاقا من كل هذا فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

- هل يمكن اعتبار أن زيادة حدة الصراعات التنظيمية دون تدخل الجهاز الإداري لمعالجتها وإدارتها من بين العوامل المؤثرة في انخفاض فعالية المؤسسات ؟
- كيف يمكن تشخيص الأوضاع التنظيمية في المؤسسة واكتشاف هذه الصراعات ؟
- إذا كانت هناك نوايا أو جهود إدارية حسنة لمعالجة الصراعات وإدارتها، فما هي أهم أساليب معالجتها واستراتيجيات إدارتها ؟

أهمية البحث:

إن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة ومستفحلة في كافة المؤسسات الحديثة، وهي ظاهرة جديرة بالطرح والدراسة والبحث والتحليل من أجل تحديد مفهومها وأشكالها واقتراح كيفية اكتشافها وتقديم أساليب معالجتها واستراتيجيات إدارتها، وخاصة إذا علمنا بأن هذا الصراع يحدث بين أفراد وجماعات القوى العاملة بالمؤسسة، وهذا ما قد يخلق أجواء مشحونة بالتوتر والقلق والضغط النفسي، وعليه يمكن ذكر أهمية البحث في النقاط التالية:

- هناك ندرة كبيرة حول الدراسات والأبحاث التي تناولت إدارة الصراعات التنظيمية وخاصة في الجزائر، وعليه فإن بحثنا هذا سيقدم بعض المساهمات النظرية حول هذا الموضوع

- يمكن أن يقدم هذا البحث نتائج مفيدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع في مجال الأعمال، حيث يمكن أن يستفيد مديروا المؤسسات من معرفة أهم الأساليب المناسبة لإدارة الصراعات الشخصية في بدايتها، واستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية الموجودة بالمؤسسات الجزائرية، من أجل تحسين أداء هذه المؤسسات وزيادة فعاليتها.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على حقيقة الصراعات التنظيمية بالمؤسسات بغرض تقديم أهم أساليب واستراتيجيات، دارتها بغرض خلق جو نفسي واجتماعي ملائم ومساعد على العمل، وبالتالي فهو يهدف إلى:

- التعرف على أهم أساليب واستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المعتمدة في مختلف دول العالم.

- استنتاج بعض الأدوات التي يمكن من خلالها المساهمة في إدارة الصراعات التنظيمية بما يعمل على زيادة ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة، وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية هذه الأخيرة.

- توجيه نظر المديرين إلى ضرورة الاهتمام باستخدام مختلف الأساليب والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراعات التنظيمية المناسبة للموقف والملائمة لمختلف أطراف الصراع بالمؤسسة.

تحديد المفاهيم:

1- مفهوم الصراع التنظيمي: إن علماء التنظيم والإدارة لم يتفقوا على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي، نظرا لاختلاف وجهات نظر كل باحث أو مفكر واختلاف اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتباين مدارسهم الفكرية، وانطلاقا من هذا الاختلاف يمكن أن نقدم التعاريف التالية:

- الصراع التنظيمي: "هو نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

- ويعرفه Wargner على أنه "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة"⁽²⁾.

- ويرى Duncan بأن الصراع التنظيمي "هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار"⁽³⁾.

و من جملة التعاريف المقدمة أو غيرها يمكن أن نستنتج بأن الصراع التنظيمي يعبر في بعض جوانبه عن حالة من عدم الاتفاق سواء تتعلق بالفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو الأقسام أو الإدارات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات، نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الصلاحيات أو الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها، أو يعود لبعض الجوانب المعتلة في ممارسة السلطة وسوء العلاقات التنظيمية وتسلب طرف على أطراف أخرى، وما يصاحب ذلك من أفعال وأثار ضارة بالمؤسسة والتي قد تحد من فعاليتها.

2- تعريف إدارة الصراعات التنظيمية: إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء

بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة، وسوف نتطرق إلى إدارة الصراعات التنظيمية في النقاط التالية من البحث.

3- تعريف فعالية المنظمة: يمكن الإشارة هنا إلى أن الفعالية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة. فالفعالية التنظيمية "هي تعبير على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها"⁽⁴⁾.

و من خلال هذا التعريف يظهر لنا الاتصال الوثيق بين فعالية المنظمة والأهداف، إذ أن الأهداف هي عبارة عن نقطة النهاية أو النتيجة التي يراد الوصول إليها. فالمنظمات تكون فعالة عندما تصل إلى درجة تتحقق فيها أهدافها، وانطلاقاً من وظيفة التخطيط التي تحدد فيها الأهداف المراد الوصول إليها، فلا بد أيضاً من وضع أفضل الاستراتيجيات الإدارية لتحقيق هذه الأهداف.

أولاً: اكتشاف الصراع، تشخيصه ومحاولة علاجه
إن اكتشاف الصراع وتشخيصه والتعرف على أسبابه هي الخطوة الأولى والأساسية للتعامل معه وإدارته بطريقة فعالة، وأن التعامل مع الصراع التنظيمي ليس القضاء عليه، بل يعني إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابياً ويعمل على استثارة الفكر المبدع والحيولة دون الجمود، لأن القضاء على الصراعات في المؤسسة هي في حقيقة الأمر رغبة غير واقعية وغير محمودة العواقب، وهذا لأن البيئات التنظيمية التي تنعدم فيها الصراعات قد تنحرف فيها الإدارة وتسعى فقط لحماية مصالحها، لذلك لا بد أن يوجد في كل مؤسسة حد معين من الصراع أو ما يسمى بالصراع المعقول أو المرغوب فيه، والذي يمكن اعتباره بالصراع الإيجابي البناء لأنه يساهم في التأثير الإيجابي على الأداء والفعالية التنظيمية.

وفي دراسة أجراها Stephen P. Robbins⁽⁵⁾ عن العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء وفعالية المنظمة، اتضح من نتائج هذه الدراسة أن مستوى الصراع المرتفع جداً والمنخفض جداً قد يترتب عليه انخفاض في مستوى الأداء وفعالية المنظمة، وأكد على أن الأداء والفعالية التنظيمية يتأتى من خلال وجود مستوى مناسب من الصراع التنظيمي وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (01) العلاقة بين الصراع ومستوى الأداء وفعالية المؤسسة.

Source : Stephen P. Robbins and Robin Stuart Katze, Management Concepts and Practices, Prentice Hall, Canada, 1992 , p. 485

من خلال قراءتنا للشكل السابق يتضح أن مستوى الصراع المنخفض جدا كما في الحالة (A) وهي الحالة التي لا توجد فيها صراعات تنظيمية على أية قرارات تتخذها الإدارة أو جماعة العمل، وعادة ما تكون هذه القرارات منخفضة الجودة والنتيجة المتوقعة في هذه الحالة هي تحقيق أداء ضعيف وفعالية ضعيفة.

أما بالنسبة للحالة (B) فهي الحالة التي يطلق عليها الصراع البناء أو الصراع الصحي حيث يكون مستوى أو كمية الصراعات التنظيمية كافية لتحقيق الأداء الأمثل وبالتالي تزداد فعالية المؤسسة نتيجة زيادة التنافس بين جميع الأطراف مما تزداد رغبة الأفراد في تحسين الأداء والرفع من الفعالية والتوصل إلى أساليب جديدة ومتطورة لحل جميع المشاكل التي تواجهها المؤسسة حيث تزداد عمليات تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين جميع الأطراف.

و أخيرا فإن الحالة (C) يطلق عليها اسم الصراع التنظيمي الهدام أو السلبي حيث يزداد مستوى أو كمية الصراعات إلى درجة حدوث الاختلاف الكامل بين جميع الأعضاء حول الأهداف أو أسلوب العمل ... الخ، وتؤدي هذه الحالة إلى ظهور نتائج سلبية على كل من الأفراد والمؤسسة، وتزداد ضغوط العمل وسوء العلاقات التنظيمية وانخفاض الرضا الوظيفي أو المهني وانخفاض الروح المعنوية، وبالتالي تزداد حالات التغيب والتمارض ودوران العمل وغيرها من المظاهر السلبية للصراع التنظيمي. و لاشك أن الوصول إلى حالة الصراعات المناسبة (الحالة B) يتطلب ضرورة وجود إدارة فعالة للصراعات التنظيمية.

و لكن قبل البدء في معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية لابد من التطرق إلى النقاط التالية:

- اكتشاف الصراع التنظيمي،
- تشخيصه،
- محاولة علاجه.

1: اكتشاف الصراع التنظيمي :

إن أي صراع تنظيمي لا يظهر للعيان ولا يتم اكتشافه فجأة وإنما يمر عبر مراحل هي:

- الصراع الكامن أو المستتر: في هذه المرحلة الابتدائية تظهر بذور احتمال الصراع ولكن لا يتم التعرف على تفاصيله بسبب عدم وضوح أسبابه وبالتالي يصعب التشخيص الدقيق له،
- الصراع المدرك: هنا يتم محاولة التعرف على أسبابه بمعرفة أحد أطراف الصراع أو كل الأطراف المشتركة،
- الصراع المحسوس: وهي مرحلة بداية الشعور بالتوتر بين الأطراف على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية،
- الصراع الظاهر: في هذه المرحلة يبدأ ظهور الصراع ويأخذ طريقه بين الأطراف المعنية كما يظهر من خلال سلوكيات أطراف الصراع، وهذا ما يدل على وجود صراع قائم بينهم،
- إقرار الصراع وتأكيد مظاهره: في هذه المرحلة يتم التأكد من الصراع في التنظيم، وبالتالي يتم إقراره وتأكيد الاعتراض به، وفي هذه المرحلة أيضا تظهر نتائج الصراع.

2-تشخيص الصراعات التنظيمية:

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وآثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته، فعملية التشخيص تبين للإدارة بأن الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة⁽⁶⁾. وفي عملية التشخيص يتوجب على إدارة المؤسسة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة التالية:

-ما هو حجم الصراع ؟ -هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف ؟ - ما هو تأثير عامل الوقت ؟ - بمعنى هل الوقت في صالح المؤسسة أو لا ؟ وهل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراعات ؟ وغيرها من الأسئلة.

3-معالجة الصراعات التنظيمية:

في هذه العملية يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة، وتوجيهها الوجهة التي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة، وعملية المعالجة الجيدة تعتمد على مهارات اكتشاف الصراع والتشخيص الجيد، هذا بالإضافة إلى الخبرة والدراسة بمدى الجودة المطلوبة في عمليات صنع واتخاذ القرارات. و حتى يتم معالجة وإدارة الصراعات بشكل إيجابي وفعال يجب مراعاة النقاط التالية⁽⁷⁾:

- تحديد أسباب الصراعات التنظيمية ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع،
 - التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة،
 - التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع،
 - محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.
- ثانيا: أساليب التعامل مع (معالجة) الصراع التنظيمي

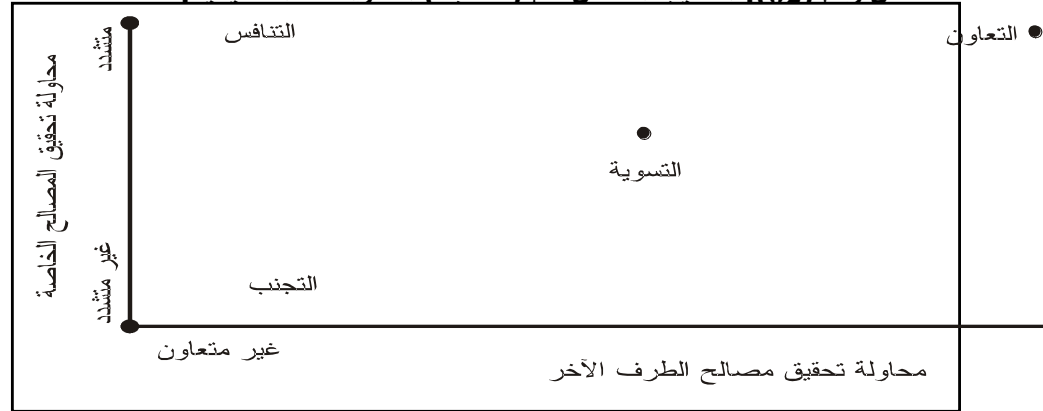
لقد ركزت مختلف أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية على شخصيات أطراف الصراع وأنماطهم أو قيمهم وقد ركزت هذه الأساليب على تفضيل الفرد العامل للسلوك الموجه للعمل أو السلوك الموجه للأفراد أو الاثنين معا وهذا ما أفسح المجال واسعا لوجهة النظر القائلة: "إن لمقاصد الطرف المشارك في الصراع أو لأسلوب التعامل معه صلة وثيقة لمعالجة الصراع القائم" (8).

و تبدأ هذه الأساليب بتحديد بعدين أساسيين هما (9):

- بعد التعاون - بعد الحزم أو التشدد.

و ينتج عن هذين البعدين خمسة أساليب للتعامل مع الصراعات أو معالجة الصراعات التنظيمية كما يوضح الشكل البياني التالي:

شكل رقم (02): أساليب التعامل مع (معالجة) الصراعات التنظيمية.



المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 ، ص 276

و للإشارة فإن هذه الأساليب الخمسة هي مختلف التكتيكات التي تعتمد عليها الإدارة الفعالة في ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي (10):

1- أسلوب التنافس (متشدد / غير متعاون):

و هو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب مصالح الطرف الآخر، أي محاولة طرف ما أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر، والتنافس باعتباره أسلوب للتعامل أو معالجة الصراعات التنظيمية هو محاولة السيطرة الكاملة، وهو موقف يحاول فيه طرف ما أن يحصل على كل شيء (ربح / خسارة)، ويعتمد هذا الأسلوب على القوة حيث تستخدم أية قوة تعتقد أنها متاحة لك لكسب ودّ الأفراد إلى جانبك.

و تعد القدرة على المجادلة وتقديم الجزاءات المالية والقهر والقوة من الوسائل التي يشجع استخدامها في هذا الأسلوب.

و من بين أهم استخدامات أسلوب التنافس نجد (11):

-في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورية؛

-في الأوقات التي تحتاج إلى تطبيق تغييرات غير شاسعة؛
-عند تجربة الأساليب الأخرى وثبتت فشلها؛
-في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.

2-أسلوب التساهل أو التضحية (غير متشدد / متعاون):

و هو على عكس الأسلوب السابق، إذ في هذا الأسلوب يحاول طرف ما تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته الخاصة، وهذا يعني بأن يكون لطرف ما الرغبة في التخلي عن موقفه أمام مصلحة الطرف الآخر.
و هناك من يرى بأن أسلوب التساهل هذا إذا ما تبنته إدارة المؤسسة، ليس ضروريا بأنه يعد مؤشر ضعف منها يعمل على تفويت أو إضاعة الفرصة لها بشأن بعض الأمور وتحقيق بعض الأهداف، ولكن في حقيقة الأمر فإنه دليل على حسن التسيير وجودته⁽¹²⁾.
و من بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد⁽¹³⁾:

-عندما يكون الحفاظ على العلاقات أكثر أهمية بالنسبة للفرد؛

-عندما تريد إظهار قدر من سعة النفس؛

-عندما تريد تشجيع الآخرين عن التعبير عن وجهات نظرهم؛

-عندما تريد أن يتعلم الآخرون من اختياراتهم وأفعالهم.

3-أسلوب التجنب (غير متشدد / غير متعاون):

يتمثل هذا الأسلوب في إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع، حيث نجد هناك من الأفراد من يرفضون الدخول في الصراعات التي قد تظهر في المؤسسة، وعلى أساس هذا التصرف قد يوصف سلوكهم بأنه سلوك تجنبني، والمتمثل في غياب أو عدم الانخراط في أية علاقة أو وضعية صراعية، وعدم الانخراط هذا يبرز من خلال طريقتين أساسيتين هما⁽¹⁴⁾:

-طريقة الانسحاب؛

-عدم التصرف أو عدم الدخول في الصراع.

و من بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد⁽¹⁵⁾:

-إذا كان الآخرون يستطيعون معالجة الصراع التنظيمي بكفاءة أكبر؛

-إذا كان كل طرف في الصراع يعتبر أن الموضوع أمرا تافها؛

-إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه قد يكون مدمرا أو مكلف للطرفين؛

-إذا كانت هناك حاجة لموقف إيضاحي؛

-إذا كان الطرفان يحتاجان إلى فرصة للتهدة.

4-أسلوب التعاون أو التضامن (متشدد/ متعاون):

إن هذا الأسلوب يدعو إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين، بمعنى يحاول كل طرف تأمين أو تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، ويمثل هذا الأسلوب محاولة الإدارة معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن أطراف الصراع من تحقيق احتياجاتها⁽¹⁶⁾.

إن هذا الأسلوب التعاوني يجعل كل طرف راض عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة إيجابية للصراعات القائمة، وبالتالي كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه، ومنه العمل من خلال توفير الجهود

من أجل فهم احتياجات الطرف الآخر، وعلى العموم يكون هناك تعاون متبادل لكلا الطرفين، وتكون هناك إمكانية كبيرة للاتصال والحوار وتعريف كل طرف بمطالبه للآخرين، وبهذا تصبح هذه المطالب في نظر الطرف الآخر عبارة عن مبادرة معقولة وموضوعية وليس هجوم مضر وخطير⁽¹⁷⁾.

و من بين أهم الاستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد⁽¹⁸⁾:

-المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات؛

-اكتساب تجارب ومشاعر أطراف أو أشخاص آخرين لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة؛

-لإظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معا والتي كان من المحتمل أن لا يفكر فيها أي طرف بمفرده؛

-للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل.

5-أسلوب التسوية:

هو أسلوب وسط بين التشدد والتعاون بمعنى الحل الوسط الذي يعني التعاون والحزم أو التشدد من كلا الطرفين، كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء آخر، وهذا الموقف ناتج عن محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية، عن طريق التحاور والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة.

إن هذا الأسلوب يتطلب أن يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وهنا يتبنى معالج الصراع موقفا وسطا بين التشدد والتعاون ويسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر، وعادة ما يكون هذا موقف الإدارة وممثلي العمال بشأن التفاوض حول عقد شروط توظيف جديدة، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التسوية هذا مناسب لمعالجة الصراعات عندما تكون قوى الأطراف المتصارعة متكافئة، أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسائل معقدة أو عندما تتطلب ضغوط الوقت حلا ملائما⁽¹⁹⁾.

بالإضافة إلى هذه الأساليب الخمسة هناك من يضيف إليها أساليب أخرى وسنشير إلى البعض منها عند التطرق إلى استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، وأن هذه الأساليب تعد بمثابة أدوات مهمة لتطبيق مختلف هذه الاستراتيجيات.

وأن اختيار النموذج أو الأسلوب الجيد الذي يتناسب مع كل موقف يتطلب من الإدارة الدراسة العلمية والتحليل الدقيق والمسح التنظيمي الجيد للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بهدف التعرف على مصادر هذه الصراعات ومستوياتها، ومن ثمة استخدام الأسلوب الأنسب الذي يتلاءم مع الاستراتيجية المتبعة.

ثالثا: استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية

في السنوات القليلة الماضية أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الصراعات مهارة حيوية يمارسها القادة البارزون في المؤسسة، وباتت من الضروري تنميتها -المهارة- إلى أعلى درجة ممكنة، وهذا نظرا لأن أغلب المنظمات في تغير مستمر وبمعدلات أسرع مما كانت عليه في الماضي، إضافة إلى تغيرات المحيط السريعة هي الأخرى،

وهذا من شأنه أن يكون من المقدمات التي توجب الصراعات، وكذلك فإن هذه المنظمات تقوم على أساس التفاعل بين الأفراد فيما بينهم وهؤلاء هم مختلفون في طباعهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم نظرا لتغير تركيبتهم الثقافية والاجتماعية، وبالتالي قد ينتج عن هذه التفاعلات حدوث خلافات والتي ربما قد تتطور إلى صراعات تنظيمية، لذا فإنه يجب العمل على تنمية القدرة على تقبل وفهم القيم الثقافية المختلفة وإحداث التفاعل الإيجابي بينهم، وأخيرا لقد شهد مفهوم الفريق نموا متزايدا إلى جانب الاهتمام بمفاهيم أخرى كإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا ظهر الاهتمام الكبير ببناء عمل الفريق المتكامل والمتعاون.

وانطلاقا من كل هذا وانطلاقا من أن الصراع التنظيمي أصبح اليوم من طبيعة المنظمات المعقدة لذا يتوجب على الإدارة الفعالة العمل قدر الإمكان على إدارة الصراعات التنظيمية بكفاءة عالية قبل استفحالها وتطورها وقبل أن تنعكس آثارها السلبية على الأداء والفعالية التنظيمية ككل.

وقد قام Pfeiffer بإجراء دراسة تحت عنوان تحليل الصراع داخل مختلف المجموعات بالمنظمة حيث قدم مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراعات التنظيمية يمكن توضيحها كما يلي (20):

1- استراتيجية التجنب أو الانسحاب:

في هذه الإستراتيجية يعتمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر، بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع، في هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي (21):

-الإهمال أو تجاهل الصراع؛

-الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها؛

-التفاعل المحدود بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة

بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي ومسكن للصراع يخفف من حدة التوترات.

2- إستراتيجية التهدئة:

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات بينهما على أن يتم -خلال فترة كسب الوقت- تسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت (22).

و يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي (23):

-أسلوب التخفيف: بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع

وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة؛

-أسلوب التسوية أو التوفيق: عن طريق استخدام المهارات الإنسانية (24) للتأثير على

أطراف الصراع للتحرك نحو إيجاد حلول وسط ومقبولة من قبل جميع الأطراف.

3- إستراتيجية استخدام القوة:

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء إلى القوة لحسم الصراعات، وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة.

و في هذه الإستراتيجية يمكن الاعتماد على أسلوبان أساسيان وهما (25):

-تدخل السلطة العليا: بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا سيتم استعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوء من العقاب.

-استعمال السياسة: عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

و في الغالب ما تستغرق هذه الاستراتيجية وقتاً أقل من الاستراتيجيات الأخرى ولكنها تخلف أثراً سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ باعتراضاتهم حول الأوضاع المختلفة، وقد تتجدد الصراعات التي يتم إدارتها أو معالجتها وفق هذه الاستراتيجية مرة أخرى وتفاقم إدارة المؤسسة بصراعات أخرى، وبالتالي لا يجب استعمال هذه الاستراتيجية في إدارة الصراعات التنظيمية إلا في حالة فشل جميع الأساليب والاستراتيجيات.

4-استراتيجية المواجهة:

هي واحدة من بين استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، وفيها يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف أو طرفي الصراع وتحليلها ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة لأطراف الصراع والتركيز عليها باستخدام أنماط الاتصالات التنظيمية بين العمال والموظفين وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار ومنه التركيز على الأهداف العليا للمنظمة وذلك من خلال اللقاءات أو الاجتماعات الدورية (26).

و تطبق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب أو التكتيكات التي تستعمل كطرق للمواجهة وتتمثل في (27):

-تبادل الموظفين: أي زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العمال والموظفين لفترة من الزمن (تدوير العمالة)، لأن هؤلاء الذين تم تغييرهم للعمل في مناصب أو وظائف أخرى سيتعرفون على الجماعات الأخرى وينقلوا انطباعاتهم وأفكارهم عنها إلى جماعاتهم الأصلية، والغرض من هذا الأسلوب هو معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

-الأهداف العليا أهداف مشتركة: وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة، لأنه حين يتعلق الأمر ببقاء واستمرار المؤسسة ستصبح الخلافات بسيطة وأقل أهمية أو غير مهمة على الإطلاق (28).

-أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية: والغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث في

الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة، وينصب النقاش في هذه الاجتماعات حول تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد مختلف الحلول الممكنة لها.

بالإضافة إلى هذه الأساليب هناك أساليب أخرى مثل:

-أسلوب التحالف: ويتضمن التعاون بين جميع الأطراف من أجل تحقيق الأفكار المشتركة وتقريب وجهات النظر المتعددة.

-أسلوب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل بغرض تقليل المهام المتداخلة بين مختلف المجموعات والتحديد الواضح لمستويات الأعمال لكل مجموعة.

غير أن هناك من الباحثين والمفكرين المهتمين بالسلوك التنظيمي من يعتبرون بأن هذه الاستراتيجيات غير كافية لإدارة الصراعات التنظيمية بفعالية وبالتالي يضيفون إليها استراتيجيات أخرى وتنتمثل في:

1-استراتيجية الوساطة: تعتمد هذه الاستراتيجية على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة، حيث يمكن له القيام بدور الوسيط، وبالتالي يعمل جاهدا لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع، ويمكن أن يلعب دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لديها القدرة على القيام بهذه المهمة دون أن يكون لهم موقع رسمي، كما يمكن أن تقوم المنظمات الاجتماعية أو النقابية في المؤسسة بهذا الدور أيضا⁽²⁹⁾.

فالوساطة هي "تصرفات يقوم بها فردا أو مجموعة أفراد أو هيئات من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام المسبقة، والهدف منها هو جمع أطراف الصراع على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والاتفاق عليها"⁽³⁰⁾.

2-استراتيجية التفاوض: تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية تمهيدا وتسوية الصراعات القائمة وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف⁽³¹⁾.

والمفاوضة هي "لقاء لمجموعة من الأطراف غير المتفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض، ومن خلال هذا اللقاء فإن العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره"⁽³²⁾.

3-استراتيجية التحكيم: يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المعنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة.

فالتحكيم يتمثل في "جملة من التدابير والوسائل لتسوية الصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تفادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة يعتبر ملزم للطرفين أو لأطراف الصراع، ويجب أن يكون هذا القرار رشيد وحيادي لتسوية الصراعات القائمة"⁽³³⁾.

ووفقا لهذه الإستراتيجية يقوم المحكمون باستدعاء أطراف الصراع ويطلبون منهم تقديم إثباتاتهم وأدلتهم مع إجبارهم على تسليم هذه الوثائق إلى الطرف الآخر المعني

بالصراع، والحكام يبررون قراراتهم هاته من خلال توضيح الأسباب لطرفي أو أطراف الصراع استنادا إلى الوثائق أو الأدلة السابقة المقدمة .

وفي الأخير فإن استخدام واحد أو أكثر من هذه الاستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد من المشاكل التي قد تستفحل فيها، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال، لأن استمرار الصراع دون معالجة وإدارة إيجابية سيؤدي إلى تمزق المؤسسة، والذي سيؤثر سلبا على ممارسة نشاطاتها ووظائفها حيث تقل دافعية الأفراد للعمل ويضعف الإنجاز وتزيد التكاليف ويقل أو ينخفض كنتاج لما سبق الأداء والفعالية التنظيمية.

الخاتمة:

انطلاقا من النظرة إلى الصراعات التنظيمية بأنها ظاهرة غير مألوفة وغير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية على الأداء وعلى فعالية المنظمة، وبالتالي يجب القضاء عليها، ولو كان هذا ممكنا من الناحية العملية، لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراعات التنظيمية، ولحسن أو لسوء الحظ فإن التناقضات أو الاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات، نتيجة العديد من الأسباب، ويترتب على كل هذا ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدل أن تكون أدوات تدمير وهدم.

ومن بين المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات الإقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسة، لذلك لابد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يرونها فائدة ومصلحة للجميع بما فيهم المؤسسة وبالتالي سيعم التعاون والتكامل بدل التناقض والصراع الهدام.

إن إدارة الصراعات التنظيمية تتطلب وقتا ووقتا طويلا، وتسوية الصراعات لا تتحقق في يوم واحد، ولابد أولا من إيجاد حلول لصراعات الأفراد المتجذرة في أذهانهم ونفوسهم، ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولا سيما المتصارعة من أجل خلق ثقافة الحوار والنقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات.

و. تأسيسا على ما سبق لا يوجد أسلوبا أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات التنظيمية وإنما ينبغي اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة تكون بمثابة السبب الحقيقي الذي يدور حوله الصراع في المؤسسة، بالإضافة إلى التشخيص الشامل للموقف والإلمام التام بكل جوانب الضعف والقوة لكل إستراتيجية أو أسلوب.

فالإدارة الفعالة في المنظمات الناجحة يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لإدارة وتسوية الصراعات التنظيمية، حيث يقع على عاتقها القيام بالبحث والدراسة المدققة والاتصال السليم حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب.

و. من هذا كله تظهر لنا الحاجة الملحة إلى ضرورة امتلاك المؤسسة للمهارات القيادية وخاصة المتعلقة منها بإدارة الصراعات التنظيمية، وهذا قصد العمل على زيادة نتائج الأداء وفعالية المؤسسة.

- (1)- Sekiou , Blodin, Fabri, Bayed, et autres, Gestion des Ressources Humaines, 2^{ème} édition, de Boeck Université, Québec, Canada, 2001, p. 796.
- (2)- John A.. Wargner, Jonh R. Hollenbeck, Organizational Behavior , Security competitive advantage, New Jersey, prentice Hall international, INC 1998, pp. 245-246.
- (3)- د. سامية فتحي عفيفي وكامليا يوسف الجنائني، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش و النشر، مصر، 2002 ، ص 335.
- (4)- د. احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، عدم ذكر دار النشر، 2000 ، ص 392.
- (5)- Stephen P. Robbins, and Robin Stuart Katze, Management concepts and practices, prentice Hall, Canada, 1992 , p. 485.
- (6)- د. سعيد بسن عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سارفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 519-520.
- (7)- د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 381-382.
- (8)- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 ، ص 276.
- (9)- استخدم توماس وكلمان Thomas & Kilman مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:
-بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ويحدد هذا البعد، الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
-بعد الحزم والتشدد ويمتد من درجة غير متشدد أو غير حازم إلى درجة متشدد أو حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.
انظر: د. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 385.
- (10)- د. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 99.
- (11)- جيري ويزنسكي، تسوية الخلافات في العمل، ترجمة مشتركة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 17.
- (12)- Alain Burlaud, Maurice Lemelin et autres, Manuel de gestion, Volume 2, ed., Ellipses, France, 1999, p 377.
- (13)- جيري ويزنسكي، مرجع سابق، ص 18.
- (14)- Alain Burlaud, Maurice Lemelin et autres, Op.cit, p. 376.
- (15)- جيري ويزنسكي، مرجع سابق، ص 19.
- (16)- د. خيرى الجزيري، أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم، دار الثقافة العربية، القاهرة، 2002 ، ص 404.
- (17)- Sekiou, Blodin, Fabi et autres, Op.Cit, p. 806.
- (18)- جيري ويزنسكي، مرجع سابق، ص 21-22.
- (19)- د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 449.
- (20)- Daniel Feldmanm, A Taxonomy of intergroup conflict resolution strategies, the pfeiffer library, vol. 9, 2nd ed., 1998, pp. 218-225.
- (21)- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 277.

- (22)- د. عابدة نخلة وآخرون، العلوم السلوكية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 447.
- (23)- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 279.
- (24) تتمثل المهارات الإنسانية في تهيئة المناخ الجيد للعلاقات الإنسانية وذلك عن طريق ما يلي:
توفير إتصالات فعالة – السماح للعمال بالمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات – الاهتمام بتضامات العمال والعمل على حلها – عدم إجراء أي تغيير إلا بعد أخذ رأي العمال وهذا لأن التغيير يعتبر ميدانا خصبا للصراعات التنظيمية.
- (25)- د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 260.
- (26)- د. موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 101.
- (27)- أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 280.
- (28)- د. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 260.
- (29)- د. سامية فتحي عفيفي وكميليا يوسف الجنائني، مرجع سابق، ص 350.
- (30)- Richard B. Beard, Pierre Pastor, Gestion des conflits, la Communication a l'épreuve, ed., liaisons, paris, 2000, p. 193.
- (31)- د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع، الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2001، ص 119.
- (32)- Richard B. Beard, Pierre Pastor, Op.Cit ,pp. 182-183.
- (33)- Ibid, p 193.