



توظيف ابعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الابداعية

دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة

أ.م.د. حامد كريم الحدرائي م.م. افنان عبد علي الاسدي م.م. علي عبد الامير الفتلاوي

جامعة الكوفة

جامعة الكوفة

جامعة الكوفة

كلية الادارة والاقتصاد

كلية الادارة والاقتصاد

كلية الادارة والاقتصاد

المسؤولية هي الاستعداد التام لاي فرد للهبوض بالاعباء الموكلة اليه باقصى قدراته (Peter Drucker)

المستخلص

يهدف هذا البحث الى توضيح اهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي من قبل المنظمات، وتوضيح ذلك عن طريق الدراسة والتقصي عن ابرز نقاط القوة في تبني هذا المفهوم، ومدى اهميته لتعزيز وجودها، ومن ثم دعم وتعزيز القدرات الابداعية، من خلال دراسة العلاقات التي تربط متغيراتها، تم تطبيق ذلك عن طريق اختيار عينة بالطريقة العشوائية من اساتذة كليتي الادارة والاقتصاد والاداب في جامعة الكوفة بلغت (56) فرداً، وتم اختبار النموذج وفقاً لنمذجة العلاقات الهيكلية (SEM) (Structural Equation Model) عن طريق برنامج (LISREL 8.8)، واختبار الفرضيات بالانحدار الخطي عن طريق برنامج (SPSS V.18)، وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها : ان المسؤولية الاجتماعية تسهم مساهمة فاعلة في تعزيز القدرات الابداعية، وان هنالك ضعف في المسؤولية الاقتصادية، وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها طرحت بعض التوصيات.

Abstract

This research aims to determine the importance of social responsibility and innovation , by studying the relations and influences between them ,this research was applied through a sample of (56) professors has selected randomly from faculties (faculty of education and faculty of administration & economics) at the University of Kufa , testing the model and hypotheses using Structural Equation Modeling (SEM) by (LISREL 8.8), linear regression analysis by (SPSS V.18) , and get a set of conclusions and recommendations .

المبحث الأول

الاطار المنهجي

أولاً : مشكلة البحث

أصبحت القضايا الاجتماعية تشكل أهمية عظمى بعدما كانت مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال، ومن أجل أن تزيد هذه الأخيرة من إمكانياتها وفرص نجاحها في المجتمع فهي بحاجة لتفعيل برامج ذات تأثير اجتماعي وتنموي مستدام وتحقق الربح في الوقت ذاته (جماعي، وعبد العزيز، ٢٠١٢ : ١) بعد ان تحولت المسؤولية الاجتماعية الى احد اهم التعبيرات الاخلاقية في عالم الاعمال، الذي تطغى عليه اهمية المنافع الاقتصادية والارباح، بشكل يكاد يهمل الاعتبارات الاخلاقية والالتزامات الاجتماعية، وهذا ماقد يسبب مشكلة تجاه المجتمع وتنمية قدراته الابداعية، كما ويجب ان يكون مستعداً لذلك، وفي هذا الصدد يصف (Peter Drucker) المسؤولية الاجتماعية بانها لاستعداد التام لاي فرد للهبوض بالاعباء الموكلة اليه باقصى قدراته .

ومن هنا يمكن ان تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

- (١) كيف يمكن دفع وتشجيع المنظمات نحو ممارسة المزيد من الالتزامات تجاه المجتمع .
- (٢) هل يمكن ان تحقق المنظمات اهداف اجتماعية، بالاضافة لاهدافها الاقتصادية.
- (٣) هل هنالك دور للمسؤولية الاجتماعية في دعم القدرات الابداعية.

ثانياً: اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من اهمية الموضوع الذي يتناوله، فهو يخوض في غمار موضوع حيوي لطالما اثيرت حوله النقاشات والتساؤلات، وهو موضوع المسؤولية الاجتماعية ومدى استعداد منظمات الاعمال على خلق حالة من التوازن بين اهدافها الاقتصادية بموازاة اهدافا اخرى توصف بانها اجتماعية كمسؤولية أخلاقية الزامية تتعدى الإيفاء بالالتزامات الربحية فقط، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق وتعزيز القدرات الابداعية.

ثالثاً : اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث واهميته يمكن ان تتجلى اهداف البحث بالاتي :

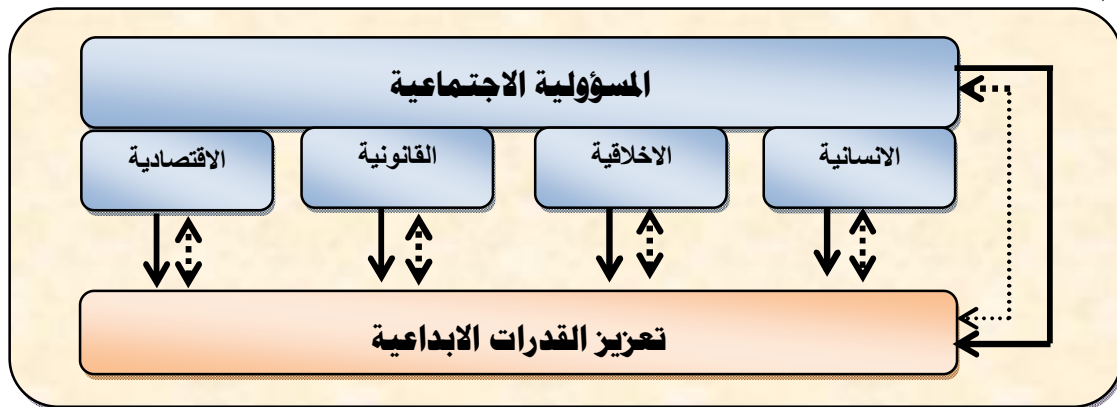
- (١) ابراز وتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية والقدرات الابداعية والمفاهيم المتعلقة بها.
- (٢) تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الابداعية .
- (٣) التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية وابعادها في تعزيز القدرات الابداعية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يشير مخطط البحث الفرضي في الشكل (١) الى نوعين من المتغيرات :

(١) المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية: وتشمل (المسؤولية الانسانية، الاخلاقية، القانونية، الاقتصادية)

(٢) المتغير المعتمد : القدرات الابداعية .



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:

استكمالاً لمطلوبات البحث ويهدف الإجابة عن التساؤلات المثارة في المشكلة تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تساهم في وضع إجابة على التساؤل الرئيسي (هل هناك دور للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرات الابداعية) وكالاتي :

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائياً بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الابداعية
وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- (١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الانسانية والقدرات الابداعية.
- (٢) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاخلاقية والقدرات الابداعية.
- (٣) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية القانونية والقدرات الابداعية.
- (٤) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاقتصادية والقدرات الابداعية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

تؤثر المسؤولية الاجتماعية معنوياً في القدرات الابداعية.

وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (١) تؤثر المسؤولية الانسانية معنوياً في القدرات الابداعية.
- (٢) تؤثر المسؤولية الاخلاقية معنوياً في القدرات الابداعية.
- (٣) تؤثر المسؤولية القانونية معنوياً في القدرات الابداعية.
- (٤) تؤثر المسؤولية الاقتصادية معنوياً في القدرات الابداعية.

سأداساً : مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من اساتذة كليتي الاداب والادارة والاقتصاد في جامعة الكوفة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ، وتم حساب حجم العينة المطلوبة بحسب معادلة (Herbert Larkin equation) والتي تحسب من المعادلة التالية (الحدراوي، ٢٠١٢ : ٢):

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث ان :

N	حجم المجتمع	t	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة
SE	نسبة الخطأ	p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 53$) وبناءاً عليه تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (65) استمارة، تم استرجاع (58) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (56) استمارة، وهنا اصبح حجم العينة ($n=56$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب، وحسب الجدول الاتي :

حجم العينة المطلوبة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد
53	65	58	56	89%



الاطار النظري

المبحث الثاني المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

مع التطور العلمي والتكنولوجي وانتقال المجتمعات الى عصر المعرفة ازدادت أهمية الأعمال في المجتمع بشكل كبير واصبح دورها فاعلا على مختلف المستويات وأخذت الامم والشعوب تتبارى بمخترعاتها ومكتشفاتها ومدى قوة منظمات الاعمال فيها، وهذا الامر يتطلب وضع فلسفة وآليات عمل منظمات الاعمال ضمن اطار اخلاقي واجتماعي رابط لمكونات المجتمع ويمثلها في المنافسة العالمية. وفي السنوات الاخيرة زاد الاهتمام بالحقوق العلمية التي ترتبط بالاعمال وعلاقتها بالمجتمع وتبنيها لمسؤوليات اجتماعية واخلاقية وكثرت البحوث والمساقات التي تدرس في الجامعات تحت مسميات مختلفة وتحت مظلة هذا الموضوع الحيوي (الغالي، والعامري، ٢٠٠٥ : ١)، وقد وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينات من القرن العشرين، حينما أوضح (Sheldon) على أن مسؤولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المتحققة للمجتمع، ثم توالى أبحاث أخرى في هذا المجال، فقد أوصى المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا عام ١٩٧٢ تحت شعار (المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال) بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة، والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد (عجيبة، وشنيي، ٢٠١٢ : ٦) وهنا اصبحت المسؤولية الاجتماعية من أهم الواجبات الواقعة على عاتق المنظمات، وهي التزامها المستمر في تطوير وتحسين المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والضمان الاجتماعي لأفراد المجتمع، من خلال توفير الخدمات المتنوعة ما يتعلق بالنواحي الصحية والبيئية، ومراعاة حقوق الإنسان وخاصة حقوق العاملين، وتطوير المجتمع المحلي، والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية (عزاوي، وآخرون، ٢٠١٢ : ٥).

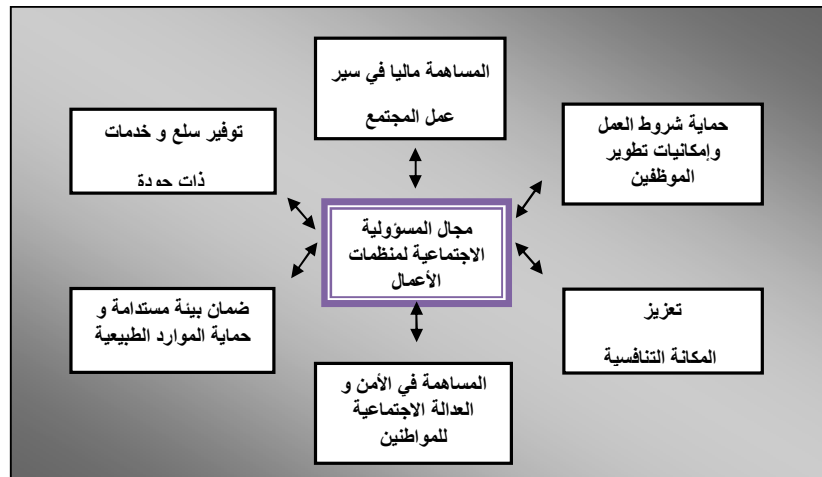
ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية لغة المسؤول اوالمطلوب الوفاء به، ومسؤولون تعني محاسبون (ابراهيم، ١٩٦٨ : ٢٥) ويشير المعجم الوسيط ان المسؤولية بوجه عام حال أوصفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته، واخلاقيا تشير على التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً او عملاً، وقانوناً تشير على الالتزام باصطلاح الخطأ الوقع على الغير طبقاً للقانون (العمرى، ٢٠٠٧ : ٥٣).

وقد تناول عدد من الكتاب والباحثين مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر متعددة، فقد عرفها (البكري، ١٩٩٦ : ١٤) بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات والافعال التي تتخذها المنظمة، للوصول الى تحقيق الاهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع، والتي تمثل في نهاية الامر جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لادارة المنظمة والساعية الى تحقيقها بوصفها جزءاً استراتيجياً، ويعرفها (Schermerhorn, 2002, 158) بأنها اجبار المنظمات للعمل بطريقة ما لخدمة ذوي الاهتمام الداخليين والخارجيين، والاطراف ذوي العلاقة بالمنظمة (حسين، والجميل، ٢٠١٢ : ٩) وفي هذا الصدد يشير (Drucker, 1977) الى المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه،

وعد هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة (نصر الدين، ومحمد، ٢٠١٢: ٤) .

ويتفق البحث مع ما جاء به (Asongu, 2007:2) بان المسؤولية الاجتماعية هي التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي، بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناعات القرار في المؤسسة، ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بالمعنى العام بأنها العلاقة ما بين المنظمة والمجتمع التي تعمل ضمن نطاقه، وهي تركز على الالتزامات التي يتوجب على المنظمة الوفاء بها إذا أرادت أن يتم اعتبارها متمتعة بصفات المواطنة الجيدة.

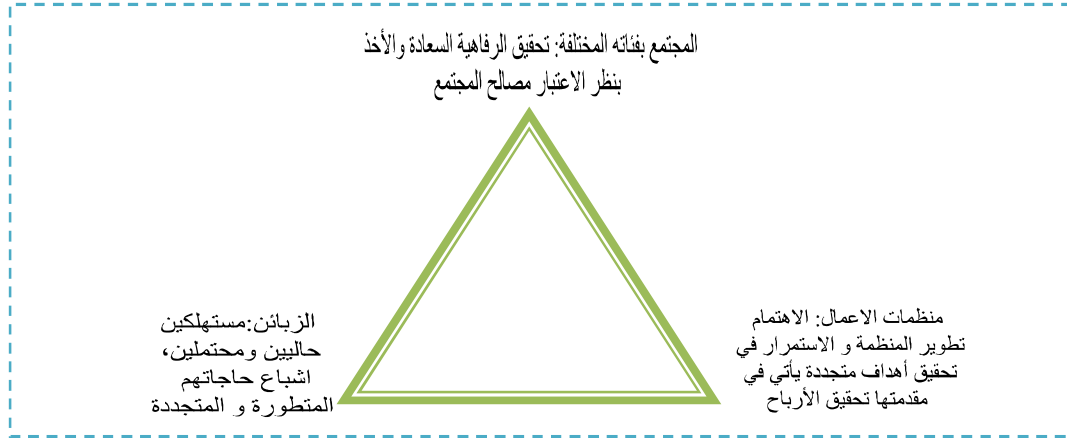
وهنا لابد من الإشارة الى ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية ينطوي على الالتزام المقدم من قبل الفرد او الجماعة داخل اواخرج المنظمة، وهذا يشير الى تعدد وتنوع مجالات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وتعددها ، وفي هذا الصدد قدم (Ivan, 2007: 14) نموذجاً لتسهيل فهم هذا التعقيد والتشابك (شريف، ويروال، ٢٠١٢: ٥) وكما موضح في الشكل (2)



الشكل (2) مجالات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

Source :Ivan Rodic, RSE-le developement d'un cadre European, memoires de fin études, institute European university de Genève, 2007, P14

وفي هذا الاتجاه، لابد ان يكون هنالك توازن بين الاهتمام بتطوير المنظمة وارباحتها وبين الزبائن والمجتمع وكما هو موضح في الشكل (الغالبى والعامري، ٢٠٠٥ : ٢٤٥)



الشكل (3) العلاقة المتبادلة بين المجتمع ومنظمات الأعمال والزبائن

المصدر: الغالبي، طاهر محسن، والعامري، صالح، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال (الأعمال و المجتمع)، دار وائل، الأردن، ٢٠٠٥ : ٢٤٥.

ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية :

يشير (مقدم، ٢٠١١ : ٨) الى ان المكاسب التي تجنيها منظمات الأعمال من برامج المسؤولية الاجتماعية هي ذاتها تعتبر الحجج المؤيدة للممارسة المسؤولية الاجتماعية وتتمثل فيما يلي (البكري، ٢٠٠١ : ٥٢) :

- (١) تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين و تطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.
- (٢) تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين و ذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، و ما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً.
- (٣) القوانين و التشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، و لكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً.
- (٤) إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية و مساعدة المجتمع في معالجة و حل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.
- (٥) الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المنظمات لتعمل في المجتمع لتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم و يصعب علاجها.

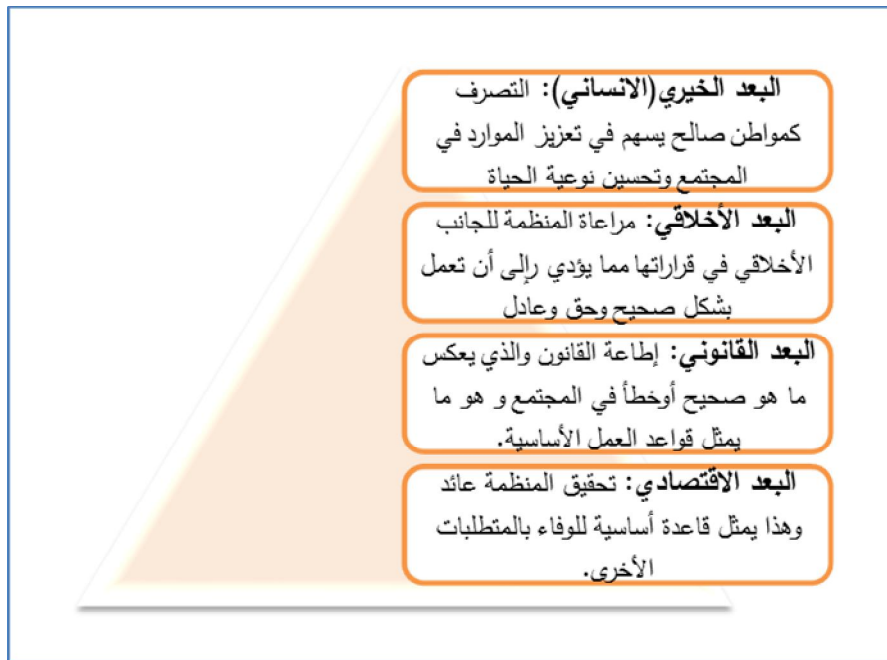
وهناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المنظمة لمزيد من الدور الاجتماعي، ولكن هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمنظمة في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها (Alain, 2003 : 45) والاهتمام بمجتمعها الداخلي المتمثل بالموارد البشري، وفي هذا الصدد يشير (رشيد، وآخرون، ٢٠٠٩ : ١٠) الى ان اغلب الخبراء والمختصين يشيرون الى ان المورد البشري يلعب دوراً حاكماً ومميزاً في تحقيق النجاح للمنظمات على اختلاف انواعها بالمقارنة مع غيره من الموارد التنظيمية . وهذا يؤكد وجوب الاهتمام بالموارد البشرية سواء على مستوى المنظمة او المجتمع .

ثالثاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

تخلف وجهات نظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، فوضعوا لها مسميات متباينة، و لكن تحدد في أربع أبعاد تمثلت في (الياس، وزهراء، ٢٠١٢: ٣):

- (١) **المسؤولية الإنسانية:** أي أن تكون المنظمة صالحة، و أن تعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع، وان تعمل على تحقيق نوعية الحياة.
- (٢) **المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، و أن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
- (٣) **المسؤولية القانونية:** أي أن المنظمة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين، وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.
- (٤) **المسؤولية الاقتصادية:** ويقصد بها إن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصادياً، وان تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

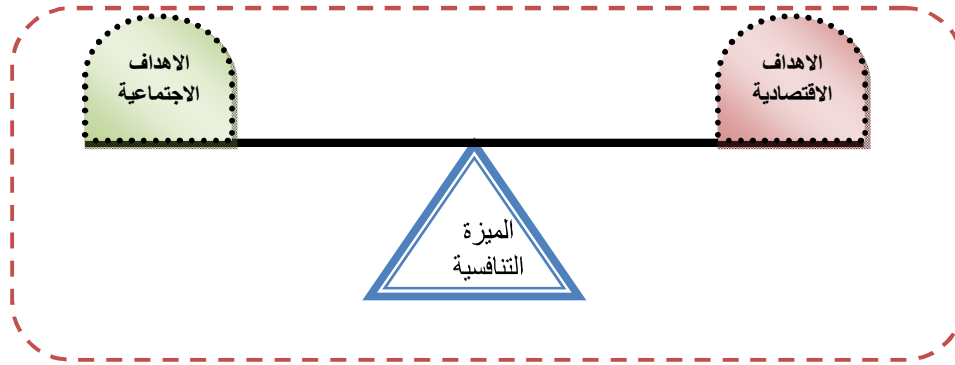
وفي نفس السياق يشير (Carroll, 1991: 405) الى ان شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلتها تتمثل باربعة ابعاد (جماعي، وعبد العزيز، ٢٠١٢: ٦) موضحة في الشكل (4) .



الشكل (4) هرم المسؤولية الاجتماعية لدى كارول

Source: Carroll Archie, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business- Horizons, July. August, 1991, p 405.

ومن هنا فان على المنظمات ان تعمل على تحقيق اهداف اجتماعية بموازاة اهدافها الاقتصادية، وهذا يتم عن طريق ممارسة المسؤولية الاجتماعية، والتي اصبحت امرا حتميا في المنظمات المعاصرة، بشكل يساهم الى حد كبير في حصولها على الميزة التنافسية، التي اصبحت عنصر موازنة بين اهداف المنظمات، فعند حصول توازن بين الاهداف الاجتماعية بموازاة الاهداف الاقتصادية ستتحقق الميزة التنافسية بصورة مثلى، ويمكن تصوير ذلك بالشكل (5).



الشكل (5) ميزان الميزة التنافسية من منظور المسؤولية الاجتماعية

المصدر : الحدراوي، حامد كريم، دوافع تشجيع المنظمات نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية وفقا لمتطلبات سوق العمل، المؤتمر العلمي الثالث لجامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠١٤، ص ٩.

وقد تاكد هذا المنظور من قبل الايسكاب (ESCAP, 2013) (*) والتي تؤكد انه على المنظمات الالتزام بعمل حالة من التوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية في ممارسات أعمالها .

المبحث الثالث

القدرات الابداعية

أولاً : مفهوم القدرات الابداعية

رافق الابداع الانسان منذ ان خلقه البارئ عز وجل، وبدا يمارسه اما لوحده او من خلال الجماعات، وساهم الابداع بشكل كبير في تقدم الحياة البشرية على مر العصور، واصبح يمثل احد الضرورات الاساسية في المنظمات (الحدراوي، وآخرون، ٢٠١٣ : ٦) ومن هنا برزت اهمية الابداع في المنظمات، حيث ان المنظمات وجدت لتقديم السلع والخدمات للمستهلكين تبعا لحاجة الأفراد ورغباتهم المتغيرة بمرور الزمن، كما وجدت لتعظيم قيمة المنتج بالنسبة إلى المستهلك (Ohme, 1988 : 49) وان أفضل المنظمات هي تلك التي يكون لديها القدرة على الإبداع وأفضل الرؤساء في المنظمات هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمؤسسيهم واستنهاضها والعمل على استقطاب رأس المال الفكري وصناعته في هذه المنظمات والعمل على المحافظة عليه (الروسان، وعجلوني، ٢٠١٠ : ١٢).

ويشار الى الابداع في اللغة العربية بأنه ناجم من بدع الشيء وابتدعه، وكلمة بديع تعني الجديد من الأفكار والوسائل والسلوك وفي اللغة الانكليزية كلمة (Innovaic) جاءت من اللاتينية (Innovaic) وتعني يجدد، او القدرة على الخلق والابتكار (Julins& Willianan) وفي معجم العلوم الاجتماعية جاءت كلمة ابداع لتعني اي فكرة او سلوك او شيء جديد يختلف نوعيا عن الاشكال الموجودة (الدهان، ١٩٩٢ : ١٧٩) وقد حاول الكثير من علماء النفس المعاصرين وضع تعريفات مختلفة في شموليتها، فمنهم من تناول مفهوم الابداع كقدرات تميز الاشخاص، ومنهم من وجد فيه عملية للبحث العلمي يحدد

(*) الايسكاب (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) (ESCAP) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ التابعة للأمم المتحدة للمزيد انظر (unesap.org)



طبيعة المشكلة ثم البحث عن الحلول واجراء تخمينات افتراضات حولها، فهو يمثل طاقة يمتلكها كإنسان وفي جميع فروع المعرفة كالفن والتكنولوجيا والرياضيات والفلك والعلوم الإنسانية كما امتدت حالة الإبداع الى مختلف مجالات الحياة الادبية والفنية (احمد، ٢٠٠٩ : ٧). ويشير له (Daft, 2001 : 357): بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (الروسان، وعجلوني، ٢٠١٠ : ١٢). ويؤيده (الصرن، ٢٠٠١ : ٢٨) على انه جملة من الافكار المفيدة الجديدة والتي تتصل بحل المشكلات وإعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة ، وقد اتفق كل من (Schermerhorn, 2001 : 379) و(الحيالي، ٢٠٠٥ : ٥) بان الابداع هو استخدامات او عملية توليد او ايجاد افكار جديدة او فكرية او نظرية او افتراض علمي جديد ووضعا موضع التطبيق (اللامي، وحسين، ٢٠٠٩ : ٢٢٢)، ومن هنا فان القدرات الابداعية تشير الى الامكانية الو القدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الافكار الابداعية في محلها الصحيح القابل للتطبيق.

ثانياً : خصائص القدرات الابداعية

تلخص خصائص القدرات الابداعية بالاتي (علي، ٢٠٠٠ : ١٥) :

- (١) القدرة على الاحساس بالمشكلات وادراكها والاحاطة بأبعادها ومكوناتها ومسبباتها مبكراً .
- (٢) يتصف المبدع بقدرة كبيرة على تكوين كم كبير من الافكار والتصورات عن المشكلة المطروحة وبفترة زمنية قصيرة بل ربما تكون انية . ويتخذ هذا الكم اشكالا عديدة حسب الحاجة او متطلبات حل المشكلة كأن تكون كلمات او مفاهيم او صور ورموز تعبيرية لها القدرة على المساهمة في خلق الادراك الصحيح للمشكلة او ايضاحها للآخرين .
- (٣) القدرة على تغيير مخطط التفكير ووجهة الاهتمام وبسرعة .
- (٤) يتميز المبدع بطرح حلول او معالجات او افكار ليس لها علاقة بما هو متعارف عليه من حلول او افكار تقليدية جاهزة .
- (٥) التمتع بالنظرة الثاقبة والقدرة على الادراك المتميز للاشياء والتنبؤ المستقبلي الصحيح (الخناق، وشاكر، ٣٠)

ان وجود مثل هذه الخصائص والقدرات غير المرئية لدى المبدعين لاتمكن المؤسسات من التعرف على الشخصيات الابداعية بسهولة ولذا جرت محاولات كثيرة ومنذ ثلاثينات هذا القرن للوصول الى وسيلة لاكتشاف المبدعين والتنبؤ بهم، وقد اتبعت في ذلك وسائل عديدة لعل اهمها محاولة ايجاد علاقة بين القدرات الابداعية ودرجات المواد الدراسية للطلبة الجامعيين، وكذلك جرت محاولات لايجاد علاقة بين نتائج اختبارات الذكاء والقدرات الابداعية الا ان معامل الارتباط كان ضعيفا والنتائج غير موثوقة بها ولذا فإن الاساس المعتمد الان والمؤكد تقريبا هو ما يعرف بالتاريخ الشخصي للنشاط الابداعي، ويقصد به ان تقوم ادارة المنظمة باختيار الاشخاص الذين لهم نشاطا ابداعيا فعليا او الذين يتميزون بنشاطات تقضي الى الابداع مثل الطلبة الذين يساهمون بالمسابقات المدرسية او الذين يقدمون بحوثا او نماذج وتصاميم لاجهزة او ابنية او الذين يقومون بالقاء محاضرات على زملائهم، وهكذا وجد الباحثون ان الاكثر نشاطا ودابا في الحصول على نتائج جديدة يكون نصيبه من الابداع اكبر (الخناق، وشاكر، ٣٠).



ثالثاً : تصنيف الابداع

يصنف عدد من الكتاب والباحثين الابداع الى الاتي (الامي ، وحسين، ٢٠٠٩ : ٤) :

(١) ابداع العملية

وهي كل ما تقوم به المنظمة من تحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة، وتتكون من مجموعة من الأفعال والأساليب والعمليات التشغيلية للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن، كما إنها محفز بصورة رئيسة بواسطة الضغط على التسويق وتغيير المنتج، وتعرف العملية على إنها مهمة واحدة أو أكثر من تلك التي تحول مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات أي(السلع والخدمات) بواسطة مجموعة من الأفراد العاملين،والاجراءات، والأدوات، وان الغرض من العملية هو الشيء الذي صممت العملية لتنفيذه (Wesner& others, 1995:38)

(٢) إبداع المنتج أو الخدمة

وهو محفز إلى حد كبير جدا بواسطة الطلب على خصائص المنتج أو الخدمة الجديدة، والتي تمثل المخرجات التي هي إما تكون بشكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، أقسام جديدة، برامج جديدة، وهذا النوع من الإبداع يركز على المستفيد من المنتج أو الخدمة. والمنتجات الجديدة هي سلع أو خدمات تكون مختلفة جوهرياً عن تلك التي تم تسويقها (Darymple & Parsons, 2000: 219).

وسواء اكانت القدرات الابداعية على مستوى العمليات او المنتجات او الخدمات، فهي لاتوجد بنفس المستوى بل تتفاوت من مستوى لآخر، لانها تعتمد على عدد من العوامل الشخصية والتنظيمية، وفي هذا الصدد يشير (زدوري، ٢٠١١ : ٩) الى ان القدرات الابداعية توجد بدرجات متفاوتة عند الافراد على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم والخلفية، ويرى البعض ان هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصل الامتياز عند الانسان، وان هذه القدرات يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعلم الرسمي او التدريب المنظم او التوجيه والخبرة العلمية في المجال الذي يعمل فيه الفرد .

المبحث الرابع

الجانب التطبيقي

أولاً : الصدق البنائي للمقياس

من اجل اختبار مدى ملائمة النموذج سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باعتباره منهجية بحثية لاختبار النماذج كميًا باستخدام المنهج العلمي لاختبار الفروض البحثية، وذلك من أجل تحقيق فهم أفضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات (الهنداوي، ٢٠٠٧ : ٨)، والتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وانها تقيس فعلاً ما وضعت من اجل قياسه، وبحسب (الحيدراوي، ٢٠١٢ : ٢٠) يشير عدد غير قليل من الكتاب والباحثين ومنهم، (Bentler, 1990)، (Hewitt, et al., 2004)، (الكبيسي، ٢٠١٢)، الى اهمية ضرورة استخدام هذه الطريقة لكونها اكثر دقة في الاختبار ويوضحون عدد من مؤشرات المهمة وكما في الجدول (المرفق (١)) .

● المتغير المستقل / المسؤولية الاجتماعية

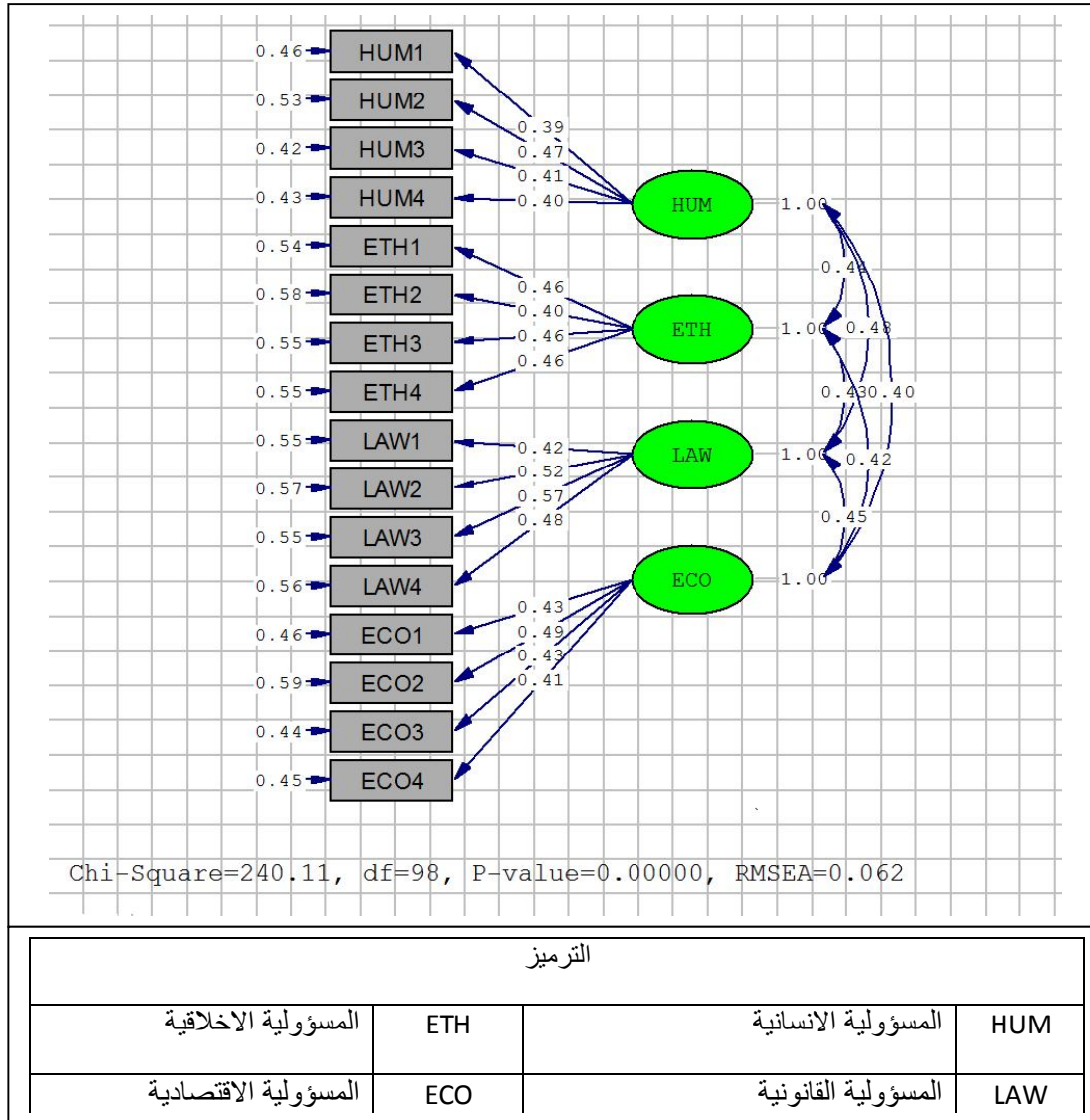
(١) نسبة قيمة (*Chi-square*) الى درجات الحرية

بلغت قيمتها (2.250) وتحقق $(x^2/df) < 5$

(٢) مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI):

- مؤشر جودة المطابقة (0.92) ($GFI > 0.90$)
- مؤشر جودة المطابقة المعدل (0.94) ($AGFI > 0.90$)
- مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (التقريبي) (0.062) ($RMSEA$ بين 0.05–0.08)
- مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI) (3)
- مؤشر المطابقة المعياري (0.91) ($NFI > 0.90$)
- مؤشر المطابقة المقارن (0.96) ($CFI > 0.95$)

وهذا يشير الى صدق الفرضية بان الفقرات تقيس كل بعد، كذلك كانت قيمة معاملات الصدق او التشبع المتمثلة بالقيم المعيارية الظاهرة مع الاسهم (بين المتغير الكامن وكل فقرة من الفقرات) تشير الى انه يمكن الحكم بالقبول والصدق للفقرات وانها حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40) اي بمحك قبول مقداره لا يقل عن (0.40) كدرجة لقبول تشبع كل فقرة بالعامل الذي تنتمي إليه (Costello & Osborne, 2005: 4) فاذا كانت اقل من (40) فهذا يشير الى ان هذه الفقرة اما لا ترتبط مع الفقرات الاخرى او تحتاج الى اضافة فقرات اخرى .



الشكل (6) نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس ابعاد المسؤولية الاجتماعية

المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج (LISREL 8.8)

• المتغير المعتمد / القدرات الابداعية

يتكون هذا المقياس من ثمان فقرات، وبحسب مؤشرات جودة او حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة والموضحة في الشكل (7)، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة او حسن المطابقة وكالاتي :

١) نسبة قيمة (χ^2) الى درجات الحرية• بلغت قيمته (4.72) وتحقق $(\chi^2/df) < 5$

٢) مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI):

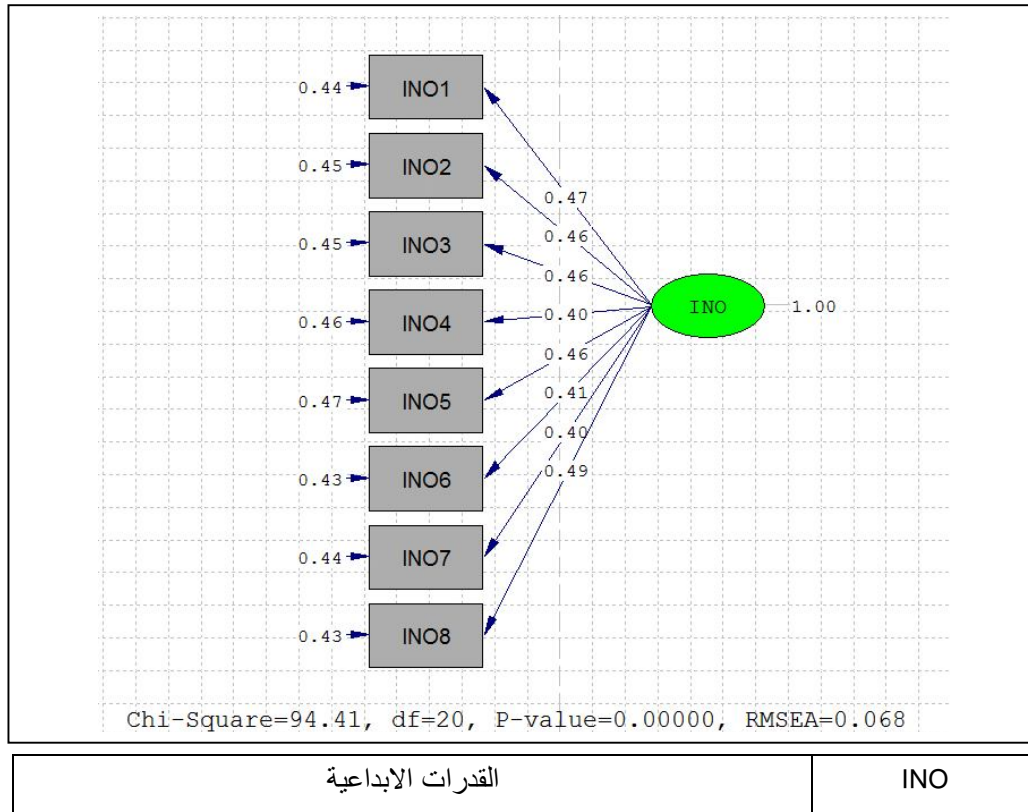
• مؤشر جودة المطابقة (0.92) ($GFI > 0.90$)• مؤشر جودة المطابقة المعدل (0.90) ($AGFI > 0.90$)

• مؤشر جذر متوسط مربع خطأ الاقتراب (التقريبي) (0.068) (RMSEA) بين (0.05-0.08)

٣ مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)

- مؤشر المطابقة المعياري (0.91) ($NFI > 0.90$)
- مؤشر المطابقة المقارن (0.96) ($CFI > 0.95$)

وهذا يشير الى ان الفقرات تقيس البعد الذي وضعت من اجله، كذلك كانت قيمة معاملات الصدق او التشبع تتسم بالقبول والصدق للفقرات وانها حققت الشرط بانها اكبر او تساوي (0.40)



الشكل (7) نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس متغير القدرات الابداعية

المصدر : بالاعتماد على مخرجات برنامج (LISREL 8.8)

ثانياً: علاقات الارتباط

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي، وانسجاماً مع أهداف البحث، واختباراً لأنموذجها، يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، حيث تعكس القيم الواردة في الجدول (1) قيم معاملات الارتباط على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية بهدف التعرف على قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها، ومن أجل إعطاء إجابة دقيقة بشأن إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى أو عدم صحتها، ينبغي أولاً اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أو عدم صحتها وكما يأتي:

الجدول (1) نتائج علاقات الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الابداعية

القدرات الابداعية					المتغير المستقل	المتغير المعتمد
P-value	t-Table (0.01)	t-Table (0.05)	T-cal	r		
0.000	2.39	1.67	7.860	0.730**	المسؤولية الانسانية	
0.006			7.860	0.508**	المسؤولية الاخلاقية	
0.000			6.393	0.656**	المسؤولية القانونية	
0.140			1.499	0.200	المسؤولية الاقتصادية	
0.000			6.939	0.687**	المسؤولية الاجتماعية	
(*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)						

تشير النتائج الواردة في الجدول (1) الى الاتي :

- (1) وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (المسؤولية الانسانية والقدرات الابداعية)، حيث بلغت قيمتها (0.730)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين بالاعتماد على معنوية قيمة (t) حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية، وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الاولى .
- (2) وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (المسؤولية الاخلاقية والقدرات الابداعية)، حيث بلغت قيمتها (0.508)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين بالاعتماد على معنوية قيمة (t) حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية، وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الثانية.
- (3) جود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين (المسؤولية القانونية والقدرات الابداعية)، حيث بلغت قيمتها (0.656)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين بالاعتماد على معنوية قيمة (t) حيث كانت المحسوبة اكبر من الجدولية، وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية الثالثة .
- (4) عدم جود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين (المسؤولية الاقتصادية والقدرات الابداعية)، حيث بلغت قيمتها (0.200)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ عدم معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين بالاعتماد على قيمة (t) حيث كانت المحسوبة اصغر من الجدولية، وبالتالي عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة .

بناء على ما تقدم، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، لذا ينبغي أن

نثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى أو عدم صحتها وكما يلي :

من معطيات الجدول (1) يتضح تحقق الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات (المسؤولية الاجتماعية والقدرات الابداعية)، ويتضح من خلال المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب بينها على المستوى الكلي حيث بلغت قيمتها (0.687)، ومن متابعة قيم (t) نلاحظ معنوية علاقة الارتباط حيث كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية .



ثالثاً: علاقات التأثير

سيتم ضمن هذا المحور اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات والتي عكستها القيم الواردة في الجدول (2) وكالاتي :

(١) حقق بعد المسؤولية الانسانية أثراً ذو دلالة معنوية في بعد القدرات الابداعية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (٠.٧٦٨)، في حين كانت قيمة (β) (٠.٧٣٠)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد المسؤولية الانسانية يحدث تغييراً مقداره (٠.٧٣٠) في بعد القدرات الابداعية .

وان المتغير المستقل (المسؤولية الانسانية) يفسر (٠.٥٣٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (القدرات الابداعية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.534$) وهذا يعني أن (56.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

(٢) أظهر بعد المسؤولية الاخلاقية أثراً ذو دلالة معنوية في بعد (القدرات الابداعية) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبقيمة (α) تعادل (٠.٦٠١)، في حين كانت قيمة (β) (٠.٥٠٨)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (١) في المسؤولية الاخلاقية يقود إلى تغيير مقداره (٠.٥٠٨) في بعد القدرات الابداعية. وانه يفسر (0.258%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (القدرات الابداعية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.258$) وهذا يعني أن (74.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

(٣) أظهر بعد المسؤولية القانونية أثراً ذو دلالة معنوية في بعد (القدرات الابداعية) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبقيمة (α) تعادل (٠.٥٥٨)، في حين كانت قيمة (β) (٠.٦٥٦)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (١) في المسؤولية القانونية يقود إلى تغيير مقداره (٠.٦٥٦) في بعد القدرات الابداعية. وانه يفسر (0.431%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (القدرات الابداعية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.431$) وهذا يعني أن (56.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود الى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

(٤) لم يظهر بعد المسؤولية الاقتصادية أثراً ذو دلالة معنوية في (القدرات الابداعية) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (٢.٢٤٦) اصغر من القيمة الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبقيمة (α) تعادل (٠.٢٣٣)، في حين كانت قيمة (β) (0.200)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.040$) وهي قيمة ضئيلة جدا وهذا يعني عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

(٥) حقق متغير المسؤولية الاجتماعية تأثيرات كبيرة ودالة معنوية في (القدرات الابداعية)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة هي أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.01$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) (٠.٨٣٠)، في حين كانت قيم (β) (٠.٦٨٧)، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (١) في الابعاد مجتمعة يحدث تغييراً مقداره (٠.٦٨٧) في القدرات الابداعية. وان المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) يفسر (٠.٤٧١%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (القدرات الابداعية) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.471$) وهذا يعني أن (25.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.

الجدول (2) علاقات التأثير بين المتغيرات

العناصر	المؤشرات	القدرات الابداعية	الدلالة
المسؤولية الانسانية	$F-Cal$	61.780	دالة على مستوى (0.05)
	$F-table 0.05$	4.02	
	$D.F$	1,54	
	P	0.000	
	R^2	0.534	
	α	0.768	
	β	0.730	
المسؤولية الاخلاقية	$F-Cal$	18.743	دالة على مستوى (0.05)
	$F-table 0.05$	4.02	
	$D.F$	1,54	
	P	0.000	
	R^2	0.258	
	α	0.601	
	β	0.508	
المسؤولية القانونية	$F-Cal$	40.866	دالة على مستوى (0.05)
	$F-table 0.05$	4.02	
	$D.F$	1,54	
	P	0.000	
	R^2	0.431	
	α	0.558	
	β	0.656	
المسؤولية الاقتصادية	$F-Cal$	2.246	دالة على مستوى (0.05)
	$F-table 0.05$	4.02	
	$D.F$	1,54	
	P	0.000	
	R^2	0.040	
	α	0.233	
	β	0.040	
المسؤولية الاجتماعية ككل	$F-Cal$	48.144	دالة على مستوى (0.01)
	$F-table 0.05$	7.13	
	$D.F$	1,54	
	P	0.000	
	R^2	0.471	
	α	0.830	
	β	0.687	

المصدر: وفقاً لنتائج الحاسوب



وعلى ضوء المؤشرات التحليلية انفة الذكر يتضح أن جميع ابعاد المسؤولية الاجتماعية كان لها أثرا معنويا جوهريا في القدرات الابداعية (باستثناء المسؤولية الاقتصادية) والتي اظهرت تأثيرا ضئيلا جدا، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها، وكانت قوة هذا التأثير متفاوتة بين هذه الأبعاد .

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كالآتي :

- (١) نتيجة للتطور والتقدم الذي شهده قطاع الاعمال في البيئة التنافسية شديدة التعقيد، اصبح نجاح المنظمات مرتبط الى حد كبير بمدى نجاحها بتقديم الخدمات للمجتمع، الى جانب منافعتها الاقتصادية .
- (٢) ان غياب واهمال الاهتمام بممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمة ما من منظور المجتمع، قد يكون وراءه ان هذه الممارسة تضطلع بها بعض المنظمات الاخرى بصورة اكثر فاعلية .
- (٣) أظهرت النتائج أن هنالك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والابداع، على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية .
- (٤) سجل بعد المسؤولية الانسانية دورا كبيرا في تعزيز القدرات الابداعية، وجاء في المرتبة الاولى في قيمة التأثير، وكان تأثير الابعاد الاخرى متسلسلا (المسؤولية القانونية، المسؤولية الاخلاقية) .
- (٥) اثبتت النتائج عدم وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاقتصادية في القدرات الابداعية، وربما يكون هذا ناتجا عن فهم افراد العينة الى ان على المنظمات الابتعاد عن الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط .
- (٦) كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في القدرات الابداعية، على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها، وثبتت قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة، وبهذا أسفرت النتائج على قبول مخطط الدراسة قبولاً وينسب متفاوتة .
- (٧) اجتاز المخطط الفرضي للبحث والذي تم تحويله الى انموذج فرضي وفق اسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، اجتاز مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصدق البنائي، وتراوحت قيمة المؤشرات بين (حالات القبول او القبول المثالي) للنموذج، ومن ذلك نستنتج بان النموذج الفرضي مقبول هيكليا طبقا لهذه المؤشرات، كذلك فهو مقبول احصائيا طبقا لعلاقات الارتباط، ومن هنا يمكن اعتماد هذا المخطط او الانموذج .

ثانياً: التوصيات

- (١) ضرورة نشر الوعي الاجتماعي بين العاملين والعمل على تعزيزه، بما يضمن المساهمة الفاعلة في تقديم الخدمات للمجتمع بمسؤولية .
- (٢) اعطاء المزيد من الاهتمام نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية كمسؤولية أخلاقية إلزامية تتعدى الإيفاء بالالتزامات الادارية والقانونية فقط.



- ٣) يجب تضمين استراتيجيات المنظمات اهدافا اجتماعية غير ربحية، تساهم في تشجيع الافراد على الابداع.
- ٤) صياغة نشاطات المنظمات في اطار المسؤولية الاجتماعية، وتحويل تلك النشاطات والممارسات الى منهج عمل يمارس ضمن الاستراتيجيات والخطط .
- ٥) العمل على دعم الافراد ذوي القدرات الابداعية وتشجيعهم ومكافاتهم، واستغلال طاقتهم استغلالا امثلا .
- ٦) تحفيز عموم العاملين على تقديم الاعمال الابداعية وتقييمها على وفق ضوابط علمية.
- ٧) زيادة التعاون وفتح قنوات الاتصال الدائمة مع المنظمات والوحدات والاقسام، لغرض متابعة ودعم القدرات الابداعية لعضائها.
- ٨) ضرورة توفير بنية تحتية كافية وظروف بيئية مناسبة، تتناسب مع الاتجاهات الحديثة لدعم الابداع والعمل الجماعي لعموم العاملين .
- ٩) التاكيد على ماورد في عدد من الدراسات ومنها دراسة (ناجي، ٢٠١١ : ١٣٩) حول ضرورة ان تتبنى الجامعات مشروع ادخال مادة المسؤولية الاجتماعية ضمن المناهج الدراسية .

المصادر

اولا / المصادر العربية

- ١) احمد، شهنار، تاثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد ٢٠، ٢٠٠٩ .
- ٢) البكري، ثامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- ٣) الحيدراوي، حامد كريم، دوافع تشجيع المنظمات نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية وفقا لمتطلبات سوق العمل، المؤتمر العلمي الثالث لجامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، التعليم الجامعي وتحديات سوق العمل، ٢٠١٤.
- ٤) الحيدراوي، حامد، ومحمد، حاكم محسن، ومزعل، عباس، زراعة المعرفة والاستثمار في راس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد ٢٨، ٢٠١٣.
- ٥) الخناق، نبيل محمد، وشاكر، فائز، دور الابداع في الجودة، مجلة بغداد للعلوم، العدد ١٣، ٢٠٠٦.
- ٦) الروسان، محمود علي، والعجلوني، محمود محمد، اثر راس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٢، ٢٠١٠ .
- ٧) الصرن، رعد، ادارة الابداع والابتكار، دار الرضا، دمشق، الطبعة الاولى، ٢٠٠١ .
- ٨) العمري، منى بنت سعد، الأسلوب المعرفي (التروي / الاندفاع) وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية التربية للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة طيبة، ٢٠٠٧.



- ٩) الغالي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل، عمان، الاردن، ٢٠٠٥ .
- ١٠) اللامي، غسان قاسم، وحسين، يسرى محمد، قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية فلسطين مريديان وعشتار شيراتون، مجلة الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٩ .
- ١١) الكبيسي، صلاح الدين عواد، تاثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد ١٨، العدد ٦٧، ٢٠١٢ .
- ١٢) الياس، سليمان، وزهراء، صادق، المسؤولية الاجتماعية للشركات و دورها في حماية المستهلك، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بشار، ٢٠١٢ .
- ١٣) برقاي، خالد، آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية دراسة استطلاعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨ .
- ١٤) جماعي، ام كلثوم، وعبد العزيز، سمير، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٢ .
- ١٥) حسين، ليث سعد، والجميل، ريم، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على اخلاقيات العمل، دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل، كلية الحداثة الجامعة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد ٣٨، ٢٠١٢ .
- ١٦) رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، وراضي، جواد محسن، تقييم اداء رؤساء الاقسام العلمية باستخدام مدخل التغذية العكسية، دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٢، ٢٠٠٩ .
- ١٧) شريف، عمر، وبروال، بومدين، المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٢ .
- ١٨) شريفي، مسعود، وحاجي، كريمة، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، ٢٠١٢ .
- ١٩) عزوي، وآخرون، عمر، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، ٢٠١٢ .
- ٢٠) علي، عبد الرضا، الابداع صناعة ترعاها الشعوب، مجلة البناء، العدد ٢٧، ٢٠٠٠ .



- ٢١) محمد، عجيلة، وعبد الرحيم، شنيني، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال مفاهيم وأسس، جامعة بشار. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، ٢٠١٢.
- ٢٢) مقدم وهيبة، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، ٢٠١١.
- ٢٣) نجم، عبود نجم، " إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة "، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، ٢٠٠٣ .
- ٢٤) نصر الدين، بن مسعود، ومحمد، كنوش، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، ٢٠١٢.

ثانيا / المصادر الاجنبية

- 1) Asongu, J.J., The Legitimacy of Strategic Corporate Social Responsibility as a Marketing Tool, Journal of Business and Public Policy, JBPP: Vol. 1, No. 1, 2007.
- 2) Byrne, B. M. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, 2010 .
- 3) Carroll ,Archie, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business-Horizons, July. August, 1991.
- 4) Costello ,Anna B. & Osborne, Jason W., ,Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis , Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10 ,No. 7, July 2005.
- 5) Ivan Rodic, RSE-le development d'un cadre European, memoires de fin détudes, institute European university, 2007.

المرفق (١) جدول مؤشرات جودة المطابقة بحسب نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
نسبة قيمة (Chi-square) الى درجات الحرية df (χ^2/df)	1-5 اقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل اقل من 2 تطابق تام
الصدق الزائف المتوقع للنموذج (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي اقل من قيمتها للنموذج المشبع
مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit Indexes) ومنها :		
مؤشر حسن او جودة المطابقة او الموائمة Goodness of Fit (GFI)	(GFI > 0.90) القيم المرتفعة بين هذا المدى تطابق أفضل	(GFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المصحح Adjusted Goodness Index	(AGFI > 0.90) القيم المرتفعة بين هذا المدى تطابق أفضل	(AGFI = 1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (التقريبي) (RMSEA)	(RMSEA) (0.05-0.08)	(RMSEA < 0.05) القيم المنخفضة تشير الى تطابق افضل
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	(SRMR < 0.05) القيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل	(SRMR = 0) مطابقة تامة
مؤشرات المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Indexes) ومنها :		
مؤشر المطابقة المعيارية Normed Fit Index (NFI)	(NFI > 0.90) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	(NFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index	(CFI > 0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	(CFI = 1) مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	(TLI > 0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	(TLI = 1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit Index (IFI)	(IFI > 0.95) القيم المرتفعة تشير الى تطابق أفضل	(IFI = 1) مطابقة تامة

المصدر : الحدراوي، ٢٠١٣ : ٢٥



الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي

دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء المدارس في مركز محافظة الديوانية

م. علي سكر عبود

المعهد التقني / الديوانية

أ.م. حمزة نجم عبود

المعهد التقني / الديوانية

المستخلص

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في كل التنظيمات الاجتماعية بسبب اختلاف الأفراد فيما بينهم في الآراء والتوجهات والمصالح ، وقد أشار إلى ذلك احد الباحثين بقوله ان الصراع في التنظيمات الاجتماعية امر حتمي بل ان الصراع داخل الفرد نفسه امر حتمي ايضا لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية (الطويل: ٢٠٠١: ٢٩٣) والمدرسة بوصفها احدى التنظيمات الاجتماعية تشهد هي الاخرى صراعا تنظيميا ياخذ شكلين رئيسيين هما صراع الخلاف والتعارض في الاراء والمواقف وصراع المنافع والمصالح الذي يقوم على اختلاف الافراد في اهتماماتهم وحاجاتهم (عيسى: ٢٠٠٩: ١٨)

وبحثنا المرسوم الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي في عينة من مدارس مركز محافظة الديوانية يمثل محاولة للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي واسبابه واثاره وطرق مواجهته وذلك من خلال اربعة مباحث تناولت منهجية البحث والاطار النظري للموضوع وتحليل اجابات مدراء المدارس على الاستبيان الموزع عليهم واخيرا الاستنتاجات والتوصيات الضرورية في هذا الجانب.

Abstract

The phenomenon of organizational conflict is natural phenomenon in all social organizations because of different individuals with each other in the opinions, attitudes, has pointed out that one of researchers saying that the conflict at the level of the social organizations inevitable, but that the conflict with in the individual the same is also inevitable because that the multiplicity of psychological and social effects of internal and external. (Taweel:2001:293). The school is one of the social organizations contain different conflicts, that this conflict takes two main form, conflict disput it represents the difference or conflict of idea and opinions, and conflict of benefits and interest the is based on different individual in their interest and their need. (Assaa:2001: 18) our research ((Reliable strategies against organizational conflict in some school in the province of Diwaniyah)) is to try to indentif the concept of conflict and its causes, effects and strategies to face it through four major sections contained methodology, theoretical side on subject of conflict, analyzes the answers of managers questionnaire, the conclusions of research and recommendations that necessary in this field.



المبحث الأول

منهجية البحث

١- مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التربوية العديد من المشكلات الناتجة من تفاعل الأفراد العاملين لديها، لأن ذلك لتفاعل قد يولد اتفاقاً أو اختلافاً في المواقف والآراء ومن شأن الاختلاف في كثير من الأحيان إن يكون سبباً في قيام الصراعات بين هؤلاء الأفراد مما يستدعي مواجهتها. لذا فإن مشكلة البحث تتمثل بالحاجة إلى فهم الصراع التنظيمي ومعرفة أسبابه وسبل معالجته.

٢- أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره على المنظمة والأفراد.
- معرفة الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع والتخفيف من أثاره.
- تقديم التوصيات الضرورية للعاملين في المؤسسات التربوية بخصوص الاستراتيجيات المناسبة لحل الصراع.

٣- فرضية البحث: ينطلق البحث من فرضيتين هما:

الفرضية الأولى: يميل المدراء إلى اعتماد إستراتيجية التعاون بشكل أكبر في احتواء الصراعات التنظيمية.

الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية حول إجابة أفراد العينة على الاستراتيجيات المعتمدة لحل الصراع تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، الشهادة).

٤- **عينة البحث:** لقد قام الباحثان بتوزيع ٧٠ استمارة استبيان على عينة من مديري ومديرات مدارس مركز محافظة الديوانية ثم استلام ٦١ استمارة فيما تم إهمال استمارتين لوجود نواقص فيها وعليه فإن حجم العينة هو ٥٩ فيما بلغت عدد المدارس في مركز المحافظة ٢٣٨ مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية للذكور والإناث وعليه فإن نسبة العينة هي ٢٥% تقريباً من مجتمع البحث.

٥- استمارة الاستبيان: احتوت استمارة الاستبيان على قسمين هما:

القسم الأول: وتناول الجوانب الشخصية للمبحوثين.

القسم الثاني: وتناول الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع وعلى الشكل التالي:

- أ- إستراتيجية التعاون (العبارات من ٨-١)
- ب- إستراتيجية التجنب (العبارات من ١٥-٩)
- ج- إستراتيجية التسوية (العبارات من ٢٠-١٦)
- د- إستراتيجية التنازل (العبارات من ٢٦-٢١)
- هـ- إستراتيجية القوة (العبارات ٢٧-٣١)

وقد تمت الاستفادة من الاستبيانات الواردة في رسالة الدكتوراه للسيد سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم والموسومة إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك رسالة الماجستير للسيد مؤمن خلف عبد الواحد بعنوان الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وكذلك رسالة الماجستير لسيدة ابتسام يوسف محمد مرزوق



بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس في وكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

٦- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: وتمثلت بمجموعة من المدارس الموجودة في محافظة الديوانية.

الحدود الزمانية: تشرين الأول ٢٠١٢ - نيسان ٢٠١٣

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأسبابه وأثاره وطرق معالجته.

٧- طرق الاستبيان: لأجل التأكد من أن عبارات الاستبيان قادرة على أن تقيس ظواهر المطلوب قياسها وهي أساليب مواجهة الصراع فقد تم التثبت من الصدق البنائي للاستبيان Structure validity وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجال الاستبيان مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان وكما هو موضح في الجدول (١)

جدول (١) عامل ارتباط درجات كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان

ت	المجال	معامل الارتباط
١	أسلوب التعاون	0.78
٢	أسلوب التجنب	0.67
٣	أسلوب التسوية	0.75
٤	أسلوب التنازل	0.61
٥	أسلوب القوة	0.65

ويتبين من الجدول المذكور أن معامل الارتباط لجميع المجالات الاستبيان داله إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ كما أنها معاملات ارتباط عالية مما يشير إلى أنها صادقة في قياس الظواهر المطلوب قياسها.

٨- ثبات الاستبيان: والمراد بذلك إن الاستبيان يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ وكما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢) ثبات الاستبيان من خلال اختيار معامل الفا كرونباخ

ت	المجال	معامل الفا كرونباخ
١	أسلوب التعاون	0.81
٢	أسلوب التجنب	0.75
٣	أسلوب التسوية	0.72
٤	أسلوب التنازل	0.68
٥	أسلوب القوة	0.71
جميع مجالات الاستبيان		٠.٧٣٤

ويتضح من الجدول أعلاه أن معامل الفا كرونباخ عالية لجميع مجالان الاستبيان مما يعني ثبات الاستبيان.



٩- الدراسة السابقة

أولاً: الدراسة العربية

١-دراسة المومني ٢٠٠٣:

بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في مدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المدرء والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن مدرء المدارس اعتمدوا الأسلوب التعاوني يليه التشاركي ثم التوافقي فالتنافسي وأخيراً التجنب.

٢-دراسة عويس ٢٠٠٢:

بعنوان الأنماط القيادية لدى مدرء المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات شيوعاً هي وحسب الترتيب التسوية، المشاركة، التجنب، المجاملة، الجزم.

٣-دراسة الخصور ١٩٩٦

بعنوان إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق بالأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي وتوصلت الدراسة إلى أن الأساليب الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً في مواجهة الصراع التنظيمي هي التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة، المنافسة (النملة ٢٠٠٧: ص ٥٣-٧٤).

٤-دراسة المعشر ٢٠٠٥

بعنوان الصراع لتنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأساليب المستخدمة جاءت كالآتي: أسلوب التعاون، التسوية، التجنب، التنازل (عبد الواحد ٢٠٠٨: ٧٤).

٥-دراسة قطن ٢٠٠١

بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان /سلطنة عمان/ وتبين أن ترتيب أساليب إدارة الصراع من حيث استخدامها (الخالدي ٢٠٠٨: ٥٤). هي كما يلي أسلوب التعاون، الحل الوسط، المجاملة، استخدام السلطة، أسلوب الرفع إلى جهة عليا، التجنب.

٦-دراسة قطيشات ٢٠٠٤

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة استخدامهم واستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين وتوصلت الدراسة إلى أن لاستراتيجيات المستخدمة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً هي التوفيق، المنافسة، التعاون، التجنب، الاسترضاء (عيسى: ٢٠٠٩: ٤٣).

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١-دراسة McIntyre ١٩٩٣

وهدفَت الدراسة إلى إجراء المقارنة بين وجهتي نظر المديرين والمديرات ووجهة نظر رؤوسهم تجاه إدارة الصراع. وتوصلت الدراسة أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون والتوفيق والاسترضاء بشكل



كبير وذلك ومن وجهة نظر المدراء والمديرون يستخدمون أسلوب المنافسة والتجنب أكثر من المديرات اللواتي يستخدمن أسلوب الاسترضاء أكثر من المديرين وذلك من وجهة نظر المرؤوسين.

٢-دراسة Nowakowski ١٩٩٥

وهدفَت الدراسة إلى تحديد أثر الجنس على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها. وكانت النتيجة أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التعاون والتوفيق بينما الإناث أكثر استخداماً لأسلوب المنافسة.

٣-دراسة Henkin & Cistone & Dee ٢٠٠٠

وهدفَت الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري المدارس وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات المتبعة هي التناقص والتعاون والحل الوسط (عيسى ٢٠٠٩: ٥٠-٦٦).

٤-دراسة Leonarad 1989

بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس العليا في ولاية كارولينا الشمالية الأمريكية وبينت الدراسة إلى أن المدراء يميلون إلى استخدام إستراتيجية التقاضي والمجاملة والحل الوسط والمديرات يستخدمن أسلوب التناقص والتعاون بدرجة أكبر وأن المدراء ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى إستراتيجية التعاون والمنافسة.

٥-دراسة Kample 1993

بعنوان أساليب إدارة الصراع عند مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها المدراء لحل الصراع وبين كل من المستوى التنظيمي والجنس وأظهرت الدراسة أيضاً بأن المدراء يديرون الصراع بين المعلمين بأساليب متعددة (الخالدي: ٢٠٠٨: ٥٠-٦٦).

المبحث الثاني

الجانب النظري

مفهوم الصراع التنظيمي:

المعنى اللغوي للصراع يفيد النزاع والخصام والخلاف والتناظر والتعارض في الآراء والمصالح. إما مفهومه التنظيمي فقد عرفه Boulding بقوله ((انه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (الريان ٢٠٠٤: ٣٦٣)، كما عرفه Wargner ((بأنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلفة الأفراد أو بين الجماعات المختلفة (wargner ∞)، أو ((انه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه (القريوتي: ٢٠٠٣: ٢٤١))، كما عرف بالقول أيضاً ((بأنه الموقف الذي توجد فيه أهداف ومدرجات ومشاعر غير متوافقة داخل الجماعة أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني (سلطان ٢٠٠٢: ٣١٨)) او ((انه سلسلة من الحالات العاطفية للإنسان مثل القلق والعداء والمقاومة والعدوان السافر وكذلك كل إشكال التفاعل والمعارضة (tolmaciu ∞ naracine 2010: 123)). ويرى آخرون



الصراع التنظيمي بأنه منافسة قاسية بين أفراد وجماعات تشكل الإطاحة بالمقابل هدفها البارز حيث يقولون ((ان الصراع التنظيمي نزاع مباشر ومقصود بين أفراد وجماعات من اجل هدف واحد حيث تظهر الرغبة لدى احد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول للهدف (hg]df 1987:93)). ويرى Johnes 1995 الصراع التنظيمي انه اختلاف الأفراد في كيفية الوصول للأهداف مما يقود إلى التعارض بينهم فيقول ((الصراع التنظيمي هو التعارض أو الاختلاف الذي يظهر من خلال التضارب في السلوك من اجل بلوغ الأهداف (عيسى: ٥٦: ٢٠١٠)). فيما يعتقد البعض أن الصراع التنظيمي هو انعكاس طبيعي لفشل الافراد في تحقيق أهدافهم وتوقعاتهم في المنظمة فيقول ((الصراع التنظيمي هو تعبير عن عدم الرضا او التعبير عن خلاف أو أهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم (العبيدي: ٨٠: ٢٠٠٨))) لذا يمكن الاستنتاج مما تقدم ان الصراع التنظيمي يمثل شكلا من اشكال التوتر في العلاقات بين أطراف العملية التنظيمية حول اهداف محددة يتحول الى نزاع لا ينتهي الا بسقوط او استسلام احد الطرفين. ان الصراع التنظيمي بهذه المعاني المشار اليها يختلف عن المنافسة التي تعد مطلوبة ومشروعة فالصراع موجه نحو طرف اخر ويتضمن محاولة لعاقلته بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف معين دوم التدخل بشؤون الطرف الاخر او اعاقه اهدافه كما ان الصراع يمثل اعلى درجات التوتر حيث يرفض كل طرف الاعتراف بالطرف الاخر. اما المنافسة فتمثل درجة ادنى من التوتر حيث يتقبل التنافس وجود الطرفين المتنافسين (النملة: ١٥: ٢٠٠٧).

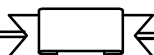
أهمية الصراع التنظيمي وأثاره

النظرة للصراع التنظيمي وما يتركه من اثار على الفرد والمنظمة تختلف باختلاف النظريات التي تناولته بالدراسة والتحليل وهي بهذا المعنى على ثلاثة انواع (ابو غالي وبسيسو: ٤٣١: ٢٠٠٩).

- ١- النظرية التقليدية: وتتنظر للصراع التنظيمي نظرة سلبية حيث ترى فيه وصفا يجب تجنبه والقضاء عليه وتعدّه مرادفا للعنف والعداونية ودليلا على انهيار المنظمة.
- ٢- النظرية السلوكية: فترى في الصراع التنظيمي امرا ضروريا في التنظيم ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة ان تتعرف على الصراع وتقبل منه المستوى الذي يخدم اهداف المنظمة.
- ٣- المدرسة التفاعلية: لم تكنفي هذه المدرسة بقبول الصراع مثلما كان الامر سائدا في المدرسة السلوكية بل تجاوزته الى ضرورة التشجيع على وجود الصراع معتمدة على ان المؤسسة الهادئة تميل الى ان تكون غير متجاوبة مع التغيير والابداع.

ان هذا الاختلاف في النظرة للصراع من شأنها أن تولد اختلافا في أسلوب وطريقة معالجته والتعامل مع أثاره والنظرة إلى أهميته وانعكاساته على المنظمة. فالنظرة التقليدية تسعى الى تجنبه وعدم الحديث عنه مما يؤدي الى عدم التعامل معه في حين ترى النظرية السلوكية ان الصراع امرا واقع لا محاله وعلى الإدارة التعامل معه للتخفيف من أثاره، لكن النظرية التفاعلية تذهب بعيدا بالقول ان الصراع التنظيمي امر مطلوب بل على الإدارة العمل على ايجاده اذا لم يكن موجودا وترى فيه فائدة وأهمية. وعلى العموم فان أهمية الصراع واثاره الايجابية تكمن بما يلي (الدليمي: ٣٨: ١٩٩٩):

- ١- ان الصراع اداة للتكيف والبقاء: حيث ان وجود الصراع في المنظمة يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتفكير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرارها ونموها.





- ٢- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: حيث تعد مواجهة إدارة الصراع مهمة أساسية للمدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهته وإدارته لا كيفية كبح جماحه بوصفه شرا.
- ٣- الصراع أداة للإبداع: ذكر Robinson ان هناك علاقة بين الصراع والاداء والابداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الاداء من الجمود، اما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن ان ينشأ لدى الافراد الدافعية للمبادرة والابداع وفي نفس الوقت فان المستوى المرتفع للصراع والذي يوصف بالعنف وعدم التعاون سيؤثر سلبا في الأداء وبالتالي الابداع.
- ٤- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام بالصراع ليس لكونه سببا في الاربك والفوضى بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق اهدافها المرسومة بكفاءة ،وهذا السبب الذي دفع Lesly للقول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي منطلقا في رأيه من وجود ايجابيات كثيرة للصراع اذا ما احسن استثمارها فانها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وتمكنها من وفر سلبياتها
- ٥- ان الصراع غالبا ما يكون متنفسا طبيعيا للتوترات الحبيسة الناتجة عن تعارض الاهداف والدوافع والحاجات (النملة: ٢٥: ٢٠٠٧).
- ٦- انه بحث الأفراد ويزودهم بطاقات جديدة تساعد على ايجاد انماط لانجاز العمل.
- ٧- انه يساعد على اشباع الحاجات النفسية لبعض الافراد وخاصة ذوي الميول العدوانية (عبد الواحد: ٥٠: ٢٠٠٨).
- ٨- يعمل على تماسك الجماعة عندما تكون على اختلاف مع جماعة اخرى.
- ٩- يقود في بعض الاحيان الى تحسين جودة قرارات التي تتخذها الإدارة في ظل ظروف المنافسة حيث يميل المدراء الى اتخاذ قرارات افضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية (راضي ٤٣: ٢٠١٠).
- ١٠- يمكن ان يكون الصراع حافزا صحيا للعمل والمنافسة في حدود معينة (Lewis ∞ Frem ∞ Steane 1997). وبالمقابل فان للصراع اثارا سلبية على المنظمة والافراد اذا ما خرج عن نطاق السيطرة ولم تحسن ادارته ومن جملة تلك الآثار السلبية ما يلي:
 - أ- توسيع الفجوة بين الافراد وسوء العلاقات بينهم (النملة ٢٧: ٢٠٠٧).
 - ب- تشتيت الانتباه واستهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات.
 - ج- اعاقا وصول المنظمة لاهدافها وعدم القدرة على تحقيقها.
 - د- تغليب المصلحة الشخصية على العامة (عبد الواحد: ٥٢: ٢٠٠٨).
 - هـ- يؤدي أحيانا بالافراد الى تحريف المعلومات وبث الإشاعات لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
 - و- ضعف الاتصال بين الجماعات حيث ينعدم التواصل بينها ويحرم ذلك على الافراد لانه يعد خروجا على تماسك الجماعة.
 - ز- تفشي استخدام الصفات السلبية ليس فقط للكشف عن سلبيات الجماعة بل ايضا محاولة للتشهير وكشف العورات.



ح- تفكك الجماعة وظهور تكتلات داخلها، والتركيز على اهداف التكتلات الجديدة بدلا من اهداف الجماعة (الرحاحلة والعزام ٢٠١١:٣٤٩)

ط- انخفاض روح الفريق وتدهور الاداء التنظيمي (حمود والشيخ: ٢٠١٠:٢٣٨).

ي- سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.

أسباب الصراع التنظيمي

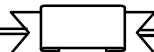
الصراع التنظيمي باعتباره شكلا من أشكال الاختلاف والتنازع والتوتر بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة تقف وراءه مجموعة من العوامل المسببة لعل أبرزها الاختلاف في الافكار والاهداف والثقافات والمشاعر والمعتقدات والتي من شأنها تقود الى اختلافات في وجهات النظر حول الخطط والبرامج والسياسات واليات تحقيقها، وهذه الاختلافات ستقود حتما الى صراع وربما يكون شديدا اذا لم تتم السيطرة عليه ويرى كاتز وكان Katz&Kahn ان اسباب الصراع هي اما اسباب عقلانية تتمثل في الاختلاف الحاصل في الاهداف او اسباب غير عقلانية تنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات (الشماخ وحمود: ٢٠٠٩:٢٩٧). وعلى العموم يمكن تقسيم مسببات الصراع التنظيمي الى مجموعتين رئيسيتين (راضي ٢٠١٠:٣٤-٣٥):

أولاً: العوامل التنظيمية: ومن أبرزها:

- ❖ التنافس للحصول على الموارد المتاحة لاعتقاد كل طرف بأنه الاحق بتلك الموارد من غيره او انه اكثر مصداقية وشفافية.
- ❖ التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي ويحدث هذا في حالة عدم الدقة في تحديد الجهة المسؤولة عن الاداء مما يؤدي الى التهرب من المسؤولية وكذلك تداخل الصلاحيات المحددة للأفراد في المستويات الادارية المختلفة.
- ان عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات من شأنه خلق ما يسمى بالتنازع الايجابي والسلبى، فالنزاع الايجابي يعني بان كل طرف يعتقد بان عملا ما هو من اختصاصه وليس من اختصاص الطرف الاخر، اما التنازع السلبى فهو اعتقاد كل طرف بان عملا ما هو ليس من اختصاصه بل من اختصاص الطرف الاخر.
- ❖ نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة: ان المشاركة في اتخاذ القرارات حالة حضارية ورمزا للتطور الاداري الا ان ذلك يفتح الباب امام التناقضات في الاراء مما يشكل اساسا لنشوء الصراع التنظيمي.
- ❖ تعدد المستويات الادارية: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا كلما زاد احتمال بروز صراعات بسبب امكانية تشويه الاتصالات.
- ❖ تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الاداء وتحديد المكافآت من شأنه ان يكون سببا في الصراع بين الافراد والجماعات.

ثانياً: العوامل الشخصية: وتتمثل بما يلي:

- ❖ الواقعية الساذجة: الاعتقاد بان وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة ووجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية من شأنه ان يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة مما يعرقل العمل الجماعي وينشأ الصراع.

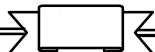




- ❖ عدم الرضا الوظيفي من شأنه ان يعمق شدة الصراع ويجعل حالة عدم التعاون هي السائدة.
- ❖ المنافسة غير النزيهة المعتمدة على تشويه الحقائق ستؤدي الى خلق الرغبة في الانتقام مما سيكون سببا للصراع (عبد الواحد ٢٧:٢٠٠٨).
- ❖ النزاعات العدوانية والتحيز والتحامل والرغبة في الانتقام وعدم الشعور بالامن والاحباط وحب السلطة كلها توجب الصراعات.
- ❖ تعدد النظميات غير الرسمية حيث ان ذلك التعدد يكون مبررا للتنافس بينها.
- ❖ المغالاة في ابراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه (عساف: ٢١٩:٢٠٠٤).
- ❖ اختلاف الادراك وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر فقد تختلف هذه المعاني من شخص لآخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والاهداف فيكون ذلك سببا للصراع بينهم.
- ❖ التركيب السيكولوجي للفرد: قد يختلف الافراد من حيث تركيبهم الشخصي فمنهم من يميل الى العدوانية وعدم التعاون مع الاخرين، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الامر الذي يجعل التعاون صعبا ويزيد من احتمال ظهور الصراع (الخالدي: ٢٧:٢٠٠٨).

مراحل الصراع التنظيمي

- إن فهم المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي يعد البداية الصحيحة للمعالجة العلمية للصراع التنظيمي لانه يمكن المعنيين بالامر معرفة المدى الذي وصل اليه الصراع وبالتالي تحديد المعالجة الملائمة، وفي هذا الصدد يرى البعض بان الصراع التنظيمي يمر بالمراحل الاتية (فتيحة: بدون صفحة وتاريخ):
- مرحلة الولادة وتراكم الضغوط: وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي وتوتر العلاقات اليومية وكثرة التأخير في الاعمال وزيادة العدوانية.
 - مرحلة التوسع او انفجار الصراع: من خلال حدث خاص او مطالب خاصة تحفز الطاقات وتتوجه نحو هدف معين.
 - مرحلة الظهور او استواء الصراع: وهي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتظهر فيها طلبات متباينة وقد ينجح التدخل القانوني السريع في احتواءه.
 - مرحلة تسيير الصراع: وهنا يتم الوصول الى قمة الصراع وتظهر في كثير من الاحيان بوادر الانفراج بحيث تظهر اصوات تنادي بانتهاء الصراع وذلك عن طريق المفاوضة او العودة للعمل من جانب واحد وترغب الأطراف في اللجوء للعمل السلمي وتقادي العدوانية.
 - وهناك من يرى بان الصراع التنظيمي يمر بالمراحل التالية (بو رغبة ١٥١:٢٠٠٥):
 - مرحلة الصراع الكامن او المستتر: في هذه المرحلة تظهر بذور احتمال الصراع ولكن لا يتم التعرف على تفاصيله بسبب عدم وضوح اسبابه وبالتالي يصعب تشخيصه بدقة.
 - الصراع المدرك: هنا يتم التعرف على اسبابه بمعرفة احد أطراف الصراع او كل الأطراف المشتركة.
 - الصراع المحسوس: وهي مرحلة بداية الشعور بالتوتر بين الأطراف على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية.





- الصراع الظاهر: وفي هذه المرحلة يبدأ الصراع بالظهور من خلال سلوكيات أطرافه التي تكشف عن وجود الصراع القائم بينهم.

- اقرار الصراع وتأكيد مظهره: وفي هذه المرحلة يتم التأكيد والاقرار بوجود الصراع كما تبدأ في هذه المرحلة ظهور نتائج اثار الصراع.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

ان اكتشاف الصراع التنظيمي في وقت مبكر يساعد كثيرا في التقليل من اثاره الضارة وإيجاد المعالجات المؤثرة التي تكفل الحد من تطوره. بحيث يصبح خارج السيطرة، ولأجل أن يكون التشخيص ناجحا وصائبا لا بد من الاجابة على تساؤلات عديدة منها ما هو حجم الصراع؟ وما هي مراحل وعناصره واتجاهاته؟ لأجل وضع الاستراتيجية الصحيحة لمعالجته.

ان تدخل الإدارة في الصراع التنظيمي يمكن ان يكون في حالتين هما (المغربي: ٣١٢: ٢٠٠٤):

١- اذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد للإدارة ان تتدخل للتخفيف من حدته ومعالجته مما قد ينتج عنه اثارا سلبية.

٢- اذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد ان تتدخل الإدارة من اجل تنشيطه وذلك على اعتبار ان للصراع اثارا ايجابية باتجاه تحسين الاداء والابداع وعلى العموم اذا ما كان الصراع التنظيمي قد تجاوز المستوى المرغوب لا بد من اعتماد الاستراتيجية الصحيحة في معالجته.

وقد حددت الاستراتيجيات الخاصة بمواجهة الصراع التنظيمي منها استراتيجية التسيير التوقعي والتي تنقسم الى استراتيجيتين هما (قاسيمي: ١٥٢: ٢٠٠٥):

أ- الاستراتيجية الهجومية: والتي تتضمن احداث تغييرات داخل التنظيم بهدف تحديث طرق ووظائف لكنها يمكن ان تواجه مقاومة تغيير بسبب الخوف من المستقبل.

ب- الاستراتيجية الوقائية: والتي لها شكلان الاول ديمقراطي يتمثل بالحوار الاجتماعي مع اعضاء التنظيم والثاني تسلطي يتمثل بمنع كل اشكال التعبير عن عدم الارتياح.

كما استعرض Hodge & Anthony مجموعة من الاستراتيجيات الكفيلة بحل الصراع التنظيمي (عبد الواحد ٥٧: ٢٠٠٨) هي:

١- استخدام القوة والاجبار لحسم الصراع وفعالية هذا الأسلوب غير اكيدة.

٢- تسكين الصراع: وذلك عن طريق مواساة أطراف الصراع وتهديتهم وإعادة العلاقات الطيبة بينهم.

٣- التجنب والانسحاب: ويعتمد على انسحاب او تهرب احد أطراف الصراع من مجابهة الطرف الاخر.

٤- التوفيق بين أطراف الصراع: وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض ان يملكها اصحاب القرار للتأثير على أطراف الصراع وفض النزاعات.

٥- المجابهة: وهما يتم وضع حل جذري للصراع من خلال مناقشة قضاياها وتحليلها وضع الحلول لها.

اما توماس وكلمان Thomas & Kilmann فقد وضعوا مخططا شبيها لمخطط بليك وموتون لحل الصراع التنظيمي يقوم على بعدين هما (النملة: ٢٠٠٧: ٣٣):



-بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشباع حاجات الطرف الاخر.

-بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم الى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشبع حاجاته.

ويتضمن هذا المخطط خمسة اساليب لحل الصراع التنظيمي (راضي:٤٩:٢٠١٠- ٥٠) هي:

١-أسلوب التجنب Avoidance Strategy

و يتضمن التغاضي عن اسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه واعطاء فرصة للتسوية وتأخذ هذه التسوية ثلاثة اشكال هي:

-الاهمال: بمعنى تجاهل الموقف كلياً والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الاخر على امل تحسين الموقف مستقبلاً.

-الفصل المادي: اي محاولة ابعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها بحيث ينعدم التعامل بينها.

-التفاعل المحدود: اي ان التفاعلات تكون في اضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية و فرق العمل.

٢-أسلوب التسوية والتهدة Compromise strategy:

وتسعى هذه الاستراتيجية الى كسب الوقت لتهدة النفوس المتصارعة وتخفيف حدة الصراع بينهم. وهناك أسلوبان للتهدة هما:

-التخفيف: حيث يتم التقليل من اهمية الاختلافات بين المتصارعين والتركيز على اوجه الشبه وابرار التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة.

-الحلول الوسط: وهو أسلوب مؤقت يقوم على تقديم التنازلات من كل الطرفين ولا يوجد رابح تماماً ولا خاسر تماماً.

٣-أسلوب القوة والمنافسة Forcing strategy

في هذا الأسلوب تقوم الجماعة بال تأكيد على ذاتها وعدم اعطائها اهتماماً للجماعة الاخرى ويسمى هذا الأسلوب بالاجبار لانه يستند الى سلطة رسمية لتطبيق الازعان.

٤-أسلوب التنازل Accommodation strategy

حيث يقوم احد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته أرضاء للطرف الاخر. ويتضمن هذا الأسلوب ايضاً التقليل من شأن الاختلاف والتركيز على الاشياء المشتركة وقد يحصل الطرف المتنازل على شيء مقابل تنازله.

٥-أسلوب التعاون Collaboration strategy

و تعرف باستراتيجية المواجهة وحل المشكلات او استراتيجية الاقناع ويقصد بها ان يسعى طرفا الصراع الى التعاون مع بعضهما لايجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات كل منهما. ولا يوجد افتراض بان احد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الاخر لذا تسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الربح (انا اكسب وغيري يكسب).



المبحث الثالث

أولاً: تحليل خصائص العينة

أ-العمر: يوضح الجدول رقم (٣) توزيع افراد العينة من حيث العمر حيث يتبين من خلال الجدول المذكور ان الفئة العمرية ٤١-٥٠ هي الفئة الاكبر وقد بلغ عدد افرادها ٣٨ شخصا اي بنسبة ٦٤% فيما بلغ عدد الذين تجاوزت اعمارهم ٥٠ سنة فاكثراً اربعة اشخاص، وعليه فان الفئة التي تجاوز عمرها ٤٠ سنة كانت الفئة الاكبر حيث بلغت نسبتها ٧١% ويعني هذا من الناحية السيكولوجية ان معظم افراد العينة يتسمون بالاستقرار النفسي والعاطفي مما سينعكس ايجاباً على أسلوبهم في معالجة الصراعات الناشئة بينهم وبين رؤوسهم او بين رؤوسهم انفسهم.

جدول (٣)

العمر	العدد	النسبة
٢٠-٣٠ سنة	٣	٥%
٣١-٤٠ سنة	١٤	٢٤%
٤١-٥٠ سنة	٣٨	٦٤%
٥١ سنة فأكثر	٤	٧%
المجموع	٥٩	١٠٠%

ب-مدة الخدمة: يشير الجدول رقم ٤ الى ان معظم افراد العينة يتمتعون بخدمة طويلة حيث بلغ عدد الذين تجاوزت خدمتهم ٢٠ سنة ٢٩ شخصا اي بنسبة ٤٩%، اما الذين بلغت خدمتهم من ١٦-٢٠ سنة فكان عددهم ١١ شخصا اي بنسبة ١٩% تقريباً، وعليه فان نسبة الذين تجاوزت خدمتهم ١٦ سنة فاكثراً كانت ٦٨% تقريباً، ويمثل ذلك مؤشراً على ان معظم افراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة بحكم خدمتهم الطويلة مما سيكون له تأثيراً ايجابياً على طريقة تعاطيهم وتعاملهم مع الصراع التنظيمي لانهم وبفضل تلك الخبرة يصبحون اكثر قدرة في معالجة الصراعات والنزاعات واكثر دراية بظروف العاملين.

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	العدد	النسبة
١٠-٥	١٠	١٧%
١١-١٥	٩	١٥%
١٦-٢٠	١١	١٩%
٢٠ سنة فأكثر	٢٩	٤٩%
المجموع	٥٩	١٠٠%

ج- المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (٥) بان عدد من يحمل شهادة البكالوريوس من افراد العينة كان (٤٠) شخصا اي بنسبة ٦٨% تقريباً فيما بلغ عدد من يحملون شهادة الدبلوم ١٦ شخصا وبنسبة ٣٢% حيث ان تحسن المستوى العلمي للشخص سينعكس غالباً على أسلوبه في التعاطي مع الصراع التنظيمي فقد اشارت بعض الدراسات وكما سيتضح لاحقاً ان حملة الشهادات الجامعية اكثر استخداماً لأسلوب التعاون في احتواء النزاعات والصراعات التنظيمية



جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشهادة	العدد	النسبة
دبلوم	19	32%
بكالوريوس	40	68%
المجموع	59	100%

د-الجنس: يتبين من الجدول رقم (٦) الى ان عدد الذكور في العينة كان كبيرا حيث بلغ (٤١) شخصا ونسبة ٦٩% فيما بلغ عدد الاناث (١٨) ونسبة ٣١% وعلى العموم فان الطبيعة السيكولوجية للمرأة تختلف عن تلك التي عند الرجل مما يعني اختلافها في العديد من الامور والاهتمامات منها على سبيل المثال طريقة التعامل مع الصراع التنظيمي وهذا ما اشرته العديد من الدراسات التي ستأتي على ذكرها

جدول (٦) توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	41	69%
الاناث	18	31%
المجموع	59	100%

ثانيا: تحليل عبارات الاستبيان

بالنظر الى ان عبارات الاستبيان تتضمن خمسة اجابات. فقد تم تحديد درجات الاجابة بالشكل التالي
اوافق بشدة ٥ درجات، اوافق ٤ درجات، احيانا ٣ درجات، لا اوافق ٢ درجة، لا اوافق بشدة درجة واحدة.

و عليه يمكن تحديد مستوى الاجابة على ضوء متوسطاتها الواردة في جدول رقم (٧)

جدول (٧) متوسط الاجابة على عبارات الاستبيان

متوسط الاجابة	مستوى الاجابة
1.79-1	منخفض جدا
٢.٥٩-١.٨	منخفض
3.39-٢.٦	متوسط
4.19-3.40	عالية
5- 4.20	عالية جدا

وعلى ضوء ما ورد في جدول رقم (٧) تم تحليل إجابات افراد العينة على عبارات الاستبيان التي تضمنت خمسة من الاستراتيجيات الشائعة في مواجهة واحتواء الصراع التنظيمي. وهذه الاستراتيجيات هي:

أ-استراتيجية التعاون: مثلت هذه الاستراتيجية العبارات من (١-٨) وكان متوسط اجابة افراد العينة عليها وكما هو مبين في الجدول رقم (٨) عاليا فقد بلغ ٤.٠٤ كما بلغ متوسط الموزون ٨٠.٨٢% وبانحراف معياري ٠.٨٤٢ وقد جاءت العبارة السابعة التي تقول (اشجع العاملين معي للعمل بروح الفريق الواحد) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره ٤.٦ ومتوسط موزون ٩١.٢% وبانحراف معياري ٠.٦٩٦، فيما



جاءت العبارة الاولى والتي تقول (احاول العثور على حل وسط) بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط قدره ٣.٥٤ وبمتوسط موزون ٧٠.٦% وبانحراف معياري ٠,٩٤٥

جدول رقم (٨)

اجابة افراد العينة على عبارات استراتيجية التعاون

ت	العبارات	العدد %	اوافق بشدة	اوافق	احياناً	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الوسط الموزون	الانحراف المعياري
١	احاول العثور على حل وسط	العدد %	١٢ %٢٠	١٦ %٢٧	٢٣ %٣٩	٨ %١٤	-	٣.٥٤	٧٠.٦	٠.٢٤٥
٢	استخدم طرائق متنوعة اراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين	العدد %	٢٠ %٣٤	١٦ %٢٧	٢٣ %٣٩	-	-	٣.٩٤	٧٩	٠.٨٥٢
٣	اعزز المدى التدريسيين فكرة اننا جميعا في قارب واحد	العدد %	٢٤ %٤١	٢٠ %٣٤	١٥ %٢٥	-	-	٤.١٥	٨٣.٢	٠.٧٧٠
٤	اتعاون مع جميع لاجداد وحلول ترضي الجميع	العدد %	٢٦ %٤٤	٢٠ %٣٤	١٣ %٢٢	-	-	٤.٢٢	٨٤.٤	٠.٧٨٢
٥	اطرح افكاري على الطرف الاخر واطلب منه طرح افكاره	العدد %	١٥ %٢٥	٢١ %٣٦	٢٠ %٣٤	٣ %٥	-	٣.٨١	٧٦.٢	٠.٩٤٠
٦	ادرس لاسباب المؤدية للصراع مع أطراف الصراع	العدد %	١٧ %٢٩	٢٣ %٣٩	١٥ %٢٥	٤ %٧	-	٣.٨٩	٧٨	٠.٩١٧
٧	اشجع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	العدد %	٤٠ %٦٨	١٢ %٢٠	٧ %١٢	-	-	٤.٦	٩١.٢	٠.٦٩٦
٨	اسعى للتوفيق بين اهتمامي واهتمامات الاخرين	العدد %	٢٨ %٤٧	١٨ %٣١	١٠ %١٧	٣ %٥	-	٤.٢	٨٤	٠.٨٣٩
٩	المعدل العام	العدد %						٤.٠٤	٨٠.٨٢	٠.٨٤٢

ب-استراتيجية التجنب: تمثلت هذه الاستراتيجية بالعبارات من ٩-١٥ وكان متوسط اجابة افراد العينة على عباراتها منخفضة حيث بلغ ٢.٥٨ في حين بلغ متوسط الموزون ٥١.٨% وبانحراف معياري قدره ٠.٨٨٦

وقد احتلت العبارة ١٤ التي تقول (اتجنب كراهية الاخرين لي) المرتبة الاولى في اجابات افراد العينة وبمتوسط قدره ٤.٥ ومتوسط موزون قدره ٨١% وبانحراف معياري بلغ ٠.٧٦٨
في حين جاءت العبارة ١١ (اتجنب التدخل لحل الخلافات) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط قدره ١.٩ ومتوسط موزون ٣٨.٤ وبانحراف معياري ٠.٦٦٣ وقد اوضح الجدول رقم (٩) اجابات افراد العينة على عبارات هذه الاستراتيجية



جدول (٩) إجابة أفراد العينة على عبارات إستراتيجية التجنب

ت	العبارات	العدد %	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الوسط الموزون	الانحراف المعياري
٩	افعل ما هو ضروري لتجنب التوترات	العدد %	-	١٠ %١٧	١٧ %٢٩	١٧ %٢٩	١٥ %٢٥	٢.٣٧	٤٧.٦	١.٠٤
١٠	انسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها	العدد %	٣ %٥	٤ %٧	٢٠ %٣٤	٢٣ %٣٩	٩ %١٥	٢.٤٧	٤٩.٦	٠.٩٩٣
١١	أتجنب التدخل لحل الخلافات	العدد %	-	-	١٠ %١٧	٣٤ %٥٨	١٥ %٢٥	١.٩	٣٨.٤	٠.٦٦٣
١٢	اوجل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور	العدد %	١ %٢	٣ %٥	٢٤ %٤١	١٩ %٣٢	١٢ %٢٠	٢.٣٥	٤٧.٤	٠.٩١٥
١٣	أتجنب المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات	العدد %	٣ %٥	٧ %١٢	٣٣ %٥٦	١٠ %١٧	٦ %١٠	٢.٨٥	٥٧	٠.٩٣٥
١٤	أتجنب كراهية الآخرين لي	العدد %	١٩ %٣٢	٢٤ %٤١	١٦ %٢٧	-	-	٤.٠٥	٨١	٠.٧٦٨
١٥	اتخذ موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد الخلافات	العدد %	-	٤ %٧	١٤ %٢٣	٢٤ %٤١	١٧ %٢٩	٢.٠٨	٤١.٦	٠.٨٩٤
	المعدل العام							٢.٥٨	٥١.٨	٠.٨٨٦

ج- إستراتيجية التسوية: وتضمنت هذه الإستراتيجية وكما هو موضح في الجدول رقم (١٠) العبارات من (١٦-٢٠) وكان المتوسط العام لإجابة أفراد العينة على عبارات هذه الإستراتيجية عالياً حيث بلغ ٣.٧٩ وبتوسط موزون بلغ ٧٥.٩٦ % وانحراف معياري قدره ١,١٠ وقد نالت العبارة رقم ١٩ والتي تقول (اعمل على تهيئة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية) المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة بمتوسط قدره ٤.١٥ وبتوسط موزون ٨٣.٢ وانحراف معياري ٠.٧٧٠، في حين جاءت العبارة رقم ٢٠ والتي تقول (أوافق الشخص الآخر على موافقة إذا وافق على موافقي) بالمرتبة الأخيرة وبتوسط قدره ٣.٣٠ وبتوسط موزون ٦٦.٢ % وانحراف معياري ١.٨٩٧

جدول (١٠) إجابة أفراد العينة على إستراتيجية التسوية

ت	العبارات	العدد %	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الوسط الموزون	الانحراف المعياري
١٦	احث جميع الأطراف على تقديم تنازلات	العدد %	٢٢ %٣٧	١٩ %٣٢	١١ %١٩	٧ %١٢	-	٣.٩٤	٧٨.٨	١.٢٠
١٧	استخدام أسلوب المرونة على الاخذ والعطاء	العدد %	٢٣ %٣٩	١٧ %٢٩	١١ %١٩	٨ %١٣	-	٣.٩٣	٧٨.٨	١.١٠٩
١٨	اقترح ارضية مشتركة لحسم الخلافات	العدد %	١٥ %٢٥	١٧ %٢٩	٢٠ %٣٤	٧ %١٢	-	٣.٦٧	٧٢.٨	٠.٩٨١
١٩	اعمل على تهيئة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية	العدد %	٢٤ %٤١	٢٠ %٣٤	١٥ %٢٥	-	-	٤.١٥	٨٣.٢	٠.٧٧٠
٢٠	اوافق الشخص الآخر على موافقه اذا وافق على موافقي	العدد %	٩ %١٥	١٤ %٢٤	٢٤ %٤١	١٠ %١٧	٢ %٣	٣.٣٠	٦٦.٢	١.٨٩٧
	المعدل العام							٣.٧٩	٧٥.٩٦	١.١٠



د- إستراتيجية التنازل: مثلت هذه الإستراتيجية العبارات من (٢١-٢٦). وقد أوضح الجدول رقم (١١) إجابات أفراد العينة على عبارات هذه الإستراتيجية حيث تبين أن متوسط إجاباتهم كان عاليا حيث بلغ (٢.٦) فيما بلغ المتوسط الموزون ٥٢.٩% والانحراف المعياري ٠.٩٢٤. وقد احتلت العبارة (٢٢) والتي تقول (أحاول عدم إيذاء أو جرح مشاعر الآخرين) المرتبة الأولى بمتوسط قدره ٣.٥٩ متوسط موزون ٧١.٦ وانحراف معياري ١.٠١ في حين جاءت العبارة (٢٦) والتي مفادها (أترجع أحيانا عن قرارات اتخذها مراعاة لرغبات الآخرين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ١.٨٨ ومتوسط موزون ٥٢.٩% وانحراف معياري ٠.٦٤٩

الجدول (١١) إجابات أفراد العينة على عبارات إستراتيجية التنازل

ت	العبارات	العدد%	أوافق بشدة	أوافق	أحيانا	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الوسط الموزون	الانحراف المعياري
٢١	أصغي أحيانا برغباتي هن أجل رغبات الآخرين	العدد%	٤	٧	١٣	٢١	١٤	٢.٤٢	٤٨.٨	١.٢٠٣
٢٢	أحاول عدم إيذاء أو جرح مشاعر الآخرين	العدد%	١٢	٣٧	٢٢	١٤	١١	٣.٥٩	٧١.٦	١.٠١
٢٣	أراعي رغبات الآخرين عند المناقشة	العدد%	٤	١٠	٦	١٦	٢٨	٢.٥٩	٥٢	١.٠١
٢٤	أحاول ترك الآخرين يحافظون على أرائهم إذا كان ذلك يسعدهم	العدد%	-	١٥	٩	٢٧	١٨	٢.٦٨	٥٣.٦	٠.٨٦١
٢٥	أحاول جعل قراراتتي مع توجيهات الآخرين	العدد%	٣	١٢	٧	٢٤	٢٣	٢.٤٥	٥٣.٨	٠.٨٤٤
٢٦	أترجع أحي عن قرارات اتخذها مراعاة لرغبات الآخرين	العدد%	-	-	-	٩	٣٤	١.٨٨	٣٧.٦	٠.٦٤٩
	المعدل العام							٢.٦	٥٢.٩	٠.٩٢٤

هـ- إستراتيجية القوة: تناول جدول رقم (١٢) إجابات أفراد العينة على عبارات هذه الإستراتيجية التي ضمت العبارات (٢٧-٣١) حيث اتضح بان متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان عاليا حيث بلغ ٣.٤٥ كما بلغ المتوسط الموزون ٦٨.٧٢ والانحراف المعياري ٠.٩٧٦

و قد حصلت العبارة (٢٨) والتي تقول (أضع مصلحة العمل أولا عند قيامي بحل الصراع) المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط قدره ٣.٧٧ وبمتوسط موزون ٧٥.٨ وانحراف معياري ١.٠٠٣ فيما حصلت عبارة (٣٠) ومفادها (اجبر الآخرين على قبول الحل الذي اعتبره مناسباً لمصلحة العمل) لمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٢.٩٨ وبمتوسط موزون ٥٧.٦ وانحراف معياري ٠.٩٩٥



جدول (١٢) إجابة أفراد العينة على عبارة إستراتيجية القوة.

ت	العبارات	العدد %	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الوسط الموزون	الانحراف المعياري
٢٧	اهدد الأطراف المتصارعة بالمحاسبة إذا لم ينتهي الصراع	العدد %	١٣ %٢٢	١٧ %٢٩	٢٢ %٣٧	٧ %١٢	-	٣.٦١	٧٢.٢	٠.٩٥١
٢٨	أضع مصلحة العمل أولاً عند قيامي سجل الصراع	العدد %	١٧ %٢٩	٢١ %٣٦	١٢ %٢٠	٩ %١٥	-	٣.٧٧	٧٥.٨	١.٠٣
٢٩	أنفذ التعليمات واللوائح القانونية في إدارة الصراع	العدد %	١٤ %٢٩	٢٣ %٣٩	١٦ %٢٧	٦ %١٠	-	٣.٧٦	٧٥.٤	٠.٩٢٦
٣٠	اجبر الآخرين على قبول الحل الذي اعتبره مناسباً لمصلحة العمل	العدد %	٤ %٧	١٢ %٢٠	٢٢ %٣٧	١٥ %٢٦	٦ %١٠	٢.٩٨	٥٧.٦	٠.٩٩٥
٣١	ارفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة	العدد %	٧ %١٢	١٢ %٢٠	٢٦ %٤٤	١٠ %١٧	٤ %٧	٣.١٣	٦٢.٦	٠.٩٧٩
	المعدل العام							٣.٤٥	٦٨.٧٢	٠.٩٧٦

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

إن نتائج تحليل عبارات الاستبيان أشارت بوضوح إلى إن معظم أفراد العينة يفضلون إستراتيجية التعاون بمواجهة واحتواء الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة أعلى من بقية استراتيجيات الأخرى كما هو واضح من الجدول رقم (١٣) حيث جاءت هذه الإستراتيجية بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره ٤.٠٤ فيما جاءت إستراتيجية التجنب بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٢.٥٨

إن إستراتيجية التعاون تمثل تعاطياً إيجابياً مع النزاعات والصراعات التنظيمية تقوم على أساس تفهم أسباب الصراع والعمل الجماعي لحله من خلال التقريب بين الآراء والمواقف والشعور بوحدة المصير. إن اتجاه معظم أفراد العينة نحو إستراتيجية التعاون يعكس في تقديرنا خبرتهم ونضوجهم الفكري الناتج عن الخدمة الطويلة التي أكسبتهم القدرة على اختيار الأسلوب الصحيح في التعامل مع الصراع إضافة إلى أن معظمهم في سن تجاوز أربعين سنة مما يعني نضوجاً فكرياً واستقراراً نفسياً وعاطفياً. أن ميل معظم أفراد العينة نحو إستراتيجية التعاون اثبت صحة فرضية البحث الأولى والتي مفادها أن المدراء في عينة البحث يفضلون إستراتيجية التعاون في التعاطي مع الصراعات التنظيمية وذلك بنسبة أعلى من الاستراتيجيات الأخرى

جدول (١٣) الاستراتيجيات المفضلة لدى أفراد العينة في مواجهة الصراع التنظيمي

ت	الإستراتيجية	الوسط الحسابي	الوسط الموزون	الانحراف المعياري
1	إستراتيجية التعاون	4.04	80.82	0.842
2	إستراتيجية التسوية	3.79	75.96	1.10
3	إستراتيجية القوة	3.45	68.72	0.976
4	إستراتيجية التنازل	2.60	52.9	0.924
5	إستراتيجية التجنب	2.58	51.8	0.886



إن هذه النتيجة جاءت متوافقة مع العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي هي دراسة زايد ١٩٩٥، دراسة الشريف ١٩٩٧، دراسة باشميل ١٩٩٧، دراسة الجندي ١٩٩٨، دراسة قطن ٢٠٠١، دراسة الحازمي ٢٠٠٥، دراسة Green ١٩٨٥، دراسة Pillie ١٩٩٣ (الخالدي: ٥٣: ٢٠٠٨-٦٤). ودراسة عبد الواحد ٢٠٠٨، دراسة وشاحي ٢٠٠٢، دراسة المعشر ٢٠٠٥، دراسة حريم ٢٠٠٣ (ابو عساكر ٧٠: ٢٠٠٨-٧٨)، ودراسة هنكن ودراسة وكيستون ودي ٢٠٠٠، دراسة اليون ١٩٩١، ودراسة بواب ١٩٨٦، ودراسة القرعان ١٩٩٦، ودراسة كوزان ١٩٩٥، ودراسة المومني ٢٠٠٣ (النملة ٥٣: ٢٠٠٧-٧٠)، ودراسة Earnest ١٩٩٣ (عبد الواحد ٢٠٠٨: ١٣٦)، ولكن بالمقابل جاءت هذه النتيجة مخالفة لبعض الدراسات هي:

دراسة المهدي وهيبة ٢٠٠٠ التي رأت أن إستراتيجية المواجهة هي الأولى ودراسة Leonarard ١٩٨٩ والتي توصلت إلى أن مدراء المدارس العليا في ولاية كارولينا الشمالية يميلون إلى استخدام إستراتيجية التفادي أو التجنب أولاً ثم المجاملة والحل الوسط (الخالدي: ٥٣: ٢٠٠٨-٦٤)، وكذلك دراسة عيانية ١٩٩٦ والتي رأت أن الاستراتيجية الأولى الأكثر استخداماً إلى الأقل الاستخداماً هي التجنب الإيجابي، المجاملة، التعاون، التوفيق.

وكذلك دراسة القرعان ١٩٩٦ التي أفادت بأن الاستراتيجية الأولى مستخدمة هي المجاملة ثم تليها التعاون فالتجنب فالتنافس.

ودراسة انفيريزي ١٩٨٨ التي توصلت بان الاستراتيجيات الأكثر استخداماً هي التسوية، التعاون، التجنب، المنافسة، المجاملة (النملة: ٥٣: ٢٠٠٧-٧٠) على التوالي.

ب-الفرضية الثانية:

ولاجل اختبار صحة الفرضية الثانية والتي مؤدها وجود فروق معنوية في اجابات افراد العينة حول استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي تعزى الى (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). تبين من خلال تحليل اجابات افراد العينة ما يلي:

١-الجنس: اتضح من التحليل ان الذكور اكثر ميلا من الاناث نحو استراتيجيات التعاون، التسوية، القوة، التنازل على التوالي. فيما كانت الاناث اكثر ميلا من الذكور في استراتيجية التجنب كما هو موضح في الجدول رقم (١٤) ويعد هذا في تقديرنا الى التربية الاجتماعية التي تجعل المرأة اقل انفتاحا واكثر ميلا لتجنب المشاكل والتصادم

جدول (١٤) الاستراتيجيات المفضلة استنادا الى الجنس

الجنس الإستراتيجية	ذكور	اناث	المتوسط العام
التعاون	2.26	3.06	4.04
التسوية	3.94	3.45	3.79
القوة	3.61	3.07	3.45
التنازل	2.72	2.34	2.60
التجنب	2.35	3.11	2.50



ان ميل الاناث لاعتماد استراتيجية التجنب اكثر من الذكور جاء متوافقا مع دراسة ٢٠٠٢ Brewartal (ابو عساكر ٢٠٠٨:٧٨) ودراسة عيانية ابائية ١٩٩٦، لكن دراسة ريفيلا 1984 (النملة ٢٠٠٧:٥٣ - ٧٠) قالت بانه ليس للجنس من تاثير على أسلوب مواجهة الصراع، كما رات دراسة Denovan ١٩٩٣ (عبد الواحد ٢٠٠٨:١٦٣) بان تاثير الجنس على تحديد الاستراتيجية الملائمة لصراع التنظيمي محدودا، كما خالفت هذه النتيجة نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة وشاحي ٢٠٠٢ ودراسة الشرعة ١٩٩٨ (النملة ٢٠٠٧:٥٣-٧٠) اللتان ذكرتا بان الذكور اكثر استخداما من الاناث، كما ان دراسة الخصور ١٩٩٦ (النملة ٢٠٠٧:٥٣-٧٠) رات بان الاناث يفضلن استراتيجية المنافسة اكثر من الذكور وكذلك دراسة بواب ١٩٨٦ توصلت بان الاناث اكثر استخداما لاستراتيجية التسوية ولجل التثبت من صحة ما افترضناه حول وجود فروق معنوية لاجابة افراد العينة حول استراتيجيات الصراع التنظيمي تعزى الى الجنس، ثم استخدام تحليل التباين الاحادي (anova) وكما هو مبين في الجدول ١٥

جدول (١٥) تحليل التباين الاحادي Anova لاجابات افراد العينة بتاثير الجنس

Fr	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
Fr = 1.12	0.46	1	0.46	طريقة المعالجة
	0.41	8	3.27	الخطأ
		9	3.73	المجموع

ومن خلال جدول توزيع القيم الجدولية لتوزيع F لمستوى معنوية 0.05، وبدرجات حرية ٨,١ يتبين لنا بان قيمة F الجدولية هي ٥.٣٢ وهي اكبر من قيمة F المحسوبة البالغة ١.١٢ لذا تقبل الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس. وفي تقديرنا ان اختلاف الذكور عن الإناث في تحديد الاستراتيجيات المفضلة في التعامل مع الصراع التنظيمي له ما يبرره نظرا لاختلاف شخصيتها وتأثير القيم والتقاليد الاجتماعية السائدة وظروف العمل وشخصية العاملين.

٢- سنوات الخدمة: يتبين من خلال الجدول رقم ١٦ بانه كانت لسنوات الخدمة تاثيرها الواضح على اختيار افراد العينة للاستراتيجيات التي يرونها مناسبة في احتواء الصراعات التنظيمية، حيث يميل أصحاب الخدمة التي تزيد على ١٦ سنة الى إستراتيجية التعاون والقوة اكثر من ذوي الخدمة التي تقل عن ١٥ سنة الذين هم بدورهم يفضلون إستراتيجية التجنب والتسوية والتنازل أكثر من ذوي الخدمة التي تزيد على ستة عشر سنة وفي تقديرنا ان طول مدة الخدمة يجعل الفرد اكثر معرفة بالآخرين وتشخيصا لانماط سلوكهم وعليه يختار الأسلوب الانسب وبما يتناسب مع تلك الانماط السلوكية، في حين ان مدة الخدمة القليلة لا تتيح لصاحبها معرفة سلوكيات الذين يعمل معهم مما يجعله اكثر ميلا للتجنب والتسوية وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة Leonara 1989 جزئيا حيث أشارت تلك الدراسة الى ان المدراء ذوي الخدمة الطويلة يميلون الى اعتماد إستراتيجية التعاون والتنافس ثم القوة، كما انها توافقت جزئيا مع دراسة سالم ١٩٩٦ (النملة ٢٠٠٧:٥٣-٧٠) التي توصلت الى ان المدراء الذين تقل خبرتهم عن ١١ سنة يستخدمون استراتيجية التجنب اكثر من اصحاب الخدمة التي تزيد عن ذلك والذين هم يميلون الى استخدام القوة



جدول رقم (١٦)

اجابات افراد العينة حول الاستراتيجيات المفضلة استنادا لسنوات الخدمة

المعدل العام	21 فأكثر	20-16	15-11	10-15	سنوات الخدمة
4.04	4.63	4.12	3.65	2.57	التعاون
3.79	3.45	3.83	3.93	4.56	التسوية
3.45	3.18	3.54	2.96	2.53	القوة
2.60	2.32	2.42	2.95	3.32	التنازل
2.58	2.19	2.33	2.67	3.89	التجنب

كما انها توافقت دراسة مؤمن خلف عبد الواحد ٢٠٠٨ (عبد الواحد ١٦٣:٢٠٠٨) التي تقول بانه كلما زاد خبرة المدير قل استخدام أسلوب التجنب حيث ان زيادة الخبرة تجعل المدير اكثر احتكاكا ومعرفة وذكاء في معالجة الامور. وكذلك دراسة بواب ١٩٨٦ التي تقول انه كلما زادت خبرة المديرين زاد استخدامهم لأسلوب التعاون. ولكن بالمقابل جاءت النتيجة مخالفة لنتائج بعض الدراسات كدراسة Earnest ١٩٩٣ التي رأته بانه كلما زادت خبرة المدراء زاد تطبيقهم لأسلوب التجنب، وكذلك دراسة القرعان ١٩٩٦ التي توصلت الى نتيجة مفادها بان المدراء الذين تزيد خبرتهم عن ٢١ سنة يستخدمون أسلوب التجنب.

ولاجل التاكيد من وجود فروق معنوية باجابات افراد العينة حول الاستراتيجيات المفضلة لديهم للتعامل مع الصراعات التنظيمية تعزى الى سنوات الخدمة تم استخدام تحليل التباين الاحادي وكما هو موضح في الجدول رقم (١٧)

جدول (١٧) تحليل التباين الاحادي لاجابات افراد العينة بتاثير سنوات الخدمة

Fr	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
Fr = 0.058	0.04	3	0.12	طريقة المعالجة
	0.697	16	11.15	الخطأ
		19	11.27	المجموع

وبالرجوع الى توزيع القيم الجدولية لتوزيع F ولمستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبدرجة حرية ٣، ١٦ يتبين لنا بان قيمة F الجدولية هي ٣.٢٤ وبما ان قيمة F المحسوبة والبالغة ٠.٠٥٨ هي اقل منها. لذا تقبل الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية باجابات افراد العينة تعزى الى سنوات الخدمة.

٣-المؤهل العلمي:

يتضح من تحليل الإجابات الى ان افراد العينة الذين يحملون شهادة الدبلوم وعددهم ١٨ شخصا يفضلون وكما هو واضح من الجدول ١٨ الى اعتماد الاستراتيجية التالية نزولا القوة، التعاون، التسوية، التنازل، التجنب. فيما يفضل ذوي شهادة البكالوريوس الى اعتماد استراتيجية التعاون، التسوية، القوة، التجنب، التنازل.



جدول رقم ١٨

توزيع اجابات افراد العينة حول الاتراتيجيات المفضلة استنادا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكلوريوس	المعدل العام
التعاون	3.26	4.41	4.04
التسوية	3.11	4.12	3.79
القوة	3.55	3.40	3.45
التنازل	2.73	2.54	2.54
التجنب	2.69	2.53	2.58

وتوافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بواب ١٩٨٦ التي رأت بان حملة الشهادة الجامعية اكثر ميلا لأسلوب التعاون في التعاطي مع الصراعات التنظيمية، لكنها خالفت دراسة وشاحي ٢٠٠٢ التي رأت بان المدرء من حملة الشهادة البكلوريوس يميلون الى اعتماد استراتيجية التسوية فيما يميل المدرء من ذوي الشهادة الاقل الى اعتماد استراتيجية المنافسة. ولغرض التأكد من صحة الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية باجابات افراد العينة تعزى الى المؤهل العلمي. تم استخدام تحليل التباين الاحادي وكما هو موضح في الجدول رقم ١٩

الجدول (١٩) تحليل التباين الاحادي (anova) لاجابات افراد العينة استنادا للمؤهل العلمي

Fr	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
Fr = 4.26	1.32	1	1.32	طريقة المعالجة
	0,31	8	2.51	الخطأ
		9	3.83	المجموع

ويتضح من خلال جدول التوزيع القيم الجدولية لتوزيع F وبمستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجات حرية (٨,١) ان قيمة الجدولية هي ٥.٣٢ وهي اكبر من قيمة F المحسوبة البالغة ٤.٢٦ لذا تقبل الفرضية الفائلة بوجود فروق معنوية في اجابات افراد العينة تعزى الى المؤهل العلمي.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

١- احتلت استراتيجية التعاون المرتبة الاولى من بين استراتيجيات المعتمدة من قبل افراد العينة من المدرء والمديرات وذلك بمتوسط قدره ٤.٠٤ ومتوسط موزون ٨٠.٨٢% وانحراف معياري ٠.٨٤٢، فيما جاءت استراتيجية التجنب بالمرتبة الاخيرة بمتوسط قدره ٢.٥٨ ومتوسط موزون ١٠.٨% وانحراف معياري ٠.٨٨٦. وفي ذلك اثبات صحة الفرضية الاولى للبحث.

٢- الذكور من افراد العينة اكثر ميلا للاستراتيجيات التالية على التوالي التعاون، التسوية، القوة، التنازل فيما كانت الاناث اكثر ميلا لاستراتيجية التجنب (انظر جدول رقم ١٤).



٣- اثبت تحليل التباين الاحادي وجود فروق معنوية في اجابات افراد العينة تعزى الى المتغيرات التالية الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي. انظر الجدول ١٥، ١٧، ١٩ وهذا يعني اثبات صحة الفرضية الثانية للبحث.

ثانياً: التوصيات

- ١- العمل على اجراء المزيد من الدراسات العلمية بهذا الخصوص لزيادة فرصة التشخيص العلمي الدقيق لأسلوب المدير العراقي في مواجهة للصراعات التنظيمية التي تحصل في دائرته.
- ٢- العمل على زيادة وعي المدرء بخصوص الصراع التنظيمي واسبابه واثارة الأسلوب العلمي في مواجهته واحتواءه وذلك من خلال اشراكهم بدورات علمية تتناول هذه الموضوعات.
- ٣- العمل على استحداث وحدة متخصصة في المديرية العامة لتربية الديوانية تتوالى اجراء الدراسات والاستطلاعات العلمية للمعلمين والمدرسين والادارات لتشخيص النزاعات والصراعات وتحديد الطريقة الفضلى في معالجتها. ولا باس من الاستعانة بمؤسسات التعليم العالي لرصد تلك الوحدة بالخبرة والمعرفة العلمية المتخصصة.
- ٤- العمل على توطيد العلاقات الانسانية بين الادارة وبين المعلمين والمدرسين او بين هؤلاء المعلمين والمدرسين انفسهم وبناء الثقة المتبادلة بينهم.
- ٥- تنمية روح العمل الجماعي والتعاون المشترك بين المعلمين والمدرسين والادارات.
- ٦- العمل على خلق مناخ ديمقراطي يسمح للجميع بابداء رأيهم والتشاور معهم حول اهداف المدرسة وسبل تحقيقها بكفاءة.
- ٧- العمل على اختيار اشخاص اكفاء وذوي خبرة في إدارة المدارس حتى لا يكونوا سببا في خلق الصراعات والنزاعات.
- ٨- التعامل العادل والمتساوي مع جميع المعلمين والابتعاد عن خلق التكتلات او التمايز في التعامل معهم.
- ٩- التحديد الدقيق لواجبات المعلمين والمدرسين ومنع التداخل والغموض في التكليف بالمهام والمسؤوليات حتى لا يكون ذلك سببا في الصراع.



المصادر العربية

- (١) ابو عساكر، د. فوزي عبد الرحمن حامد: انماط إدارة الصراع التنظيمي واثرها على التطوير الاداري. الجامعة الاسلامية غزة. كلية التجارة ٢٠٠٨ ص ٧٠ - ٧٨.
- (٢) ابو غالي، د. عاطف محمود وبسيبو، نادرة غالي: التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. مجلة الجامعة الاسلامية المجلد السابع عشر العدد الثاني ٢٠٠٩. ص ٤٣١.
- (٣) الخالدي، احمد بن محمد بن مهدي: اساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، مكة المكرمة، وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم. جامعة ام القرى، كلية التربية. رسالة ماجستير ٢٠٠٨، ص، ٥٤.
- (٤) الدليمي، احسان علاوي: استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤسين. جامعة بغداد. كلية الإدارة والاقتصاد. رسالة ماجستير ١٩٩٩، ص ٣٨.
- (٥) الديب، مدحت: جوانب في الصراع التنظيمي: المجلد العربي للإدارة، العدد الثالث، المجلد العاشر ١٩٨٧، ص، ٩٣.
- (٦) الرحالة، د. عبد الرزاق والعزام، د. زكريا احمد: السلوك التنظيمي في المنظمات مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ط١، ٢٠١١: ص ٣٤٩.
- (٧) الشماع، د. خليل محمد حسن وحمود، د. خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الاردن: ط٤، ٢٠٠٩: ص ٢٩٧.
- (٨) الطويل، هاني عبد الرحيم: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي / سلوك الافراد والجماعات في النظم ط٣. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان - الاردن: ٢٠٠١: ص ٢٩٣.
- (٩) القريوني، محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان - الاردن. دار الشروق: ٢٠٠٣ ص ٢٤١.
- (١٠) العبيدي، امل محمود علي: استراتيجيات الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق اهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد: العدد التاسع والسنون ٢٠٠٨: ص ٨٠ ز
- (١١) العريان، محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال: ط٢. دار وائل للنشر والتوزيع عمان - الاردن: ٢٠٠٤. ص ٣٦٣.
- (١٢) المغربي، كامل محمد: السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان - الاردن، دار الفكر للنشر والتوزيع: ٢٠٠٤ ص ٣١٢.
- (١٣) النملة، سليمان بن ابراهيم بن عبد الكريم: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير ٢٠٠٧. ص ٥٣-٧٠.
- (١٤) بو رغدة، حسين: إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاجتماعية، علوم التسيير الجزائر العدد ٥، ٢٠٠٥ ص ١٥١.
- (١٥) حمود، د. خضير كاظم والشيخ، روان منير: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط١- دار صفا للنشر والتوزيع عمان ٢٠١٠، ص ٢٣٨.
- (١٦) راضي، ايمن عبد القادر عبد الرحيم: دور الامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة التنظيمية، الجامعة الاسلامية غزة. كلية التجارة. رسالة ماجستير ٢٠١٠، ص: ٤٣.
- (١٧) سلطان، محمد سعيد: السلوك الانساني في المنظمات. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. مصر ٢٠٠٢، ص ٣١٨.



- ١٨) فتيحة، محمد عمر: الصراع التنظيمي: مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة خميس بدون رقم صفحة وتاريخ نشر منشور على الانترنت.
- ١٩) قاسمي، ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر. رسالة دكتوراه في علم الاجتماع. جامعة الجزائر. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. ٢٠٠٥: ص ١٥٢.
- ٢٠) عبد الواحد، مؤمن خلف: الاساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وذلك من وجهة نظر المدراء، الجامعة الاسلامية في غزة كلية التجارة، رسالة ماجستير ٢٠٠٨، ص ٧٤.
- ٢١) عساف، عبد المعطي: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان -الأردن ٢٠٠٤، ص ٢١٩.
- ٢٢) عيسى، ابراهيم عبد الفتاح زهري: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري رؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية التربية رسالة ماجستير ٢٠٠٩: ص ١٨ - ١٩
- ٢٣) عيسى، خليل ابراهيم: تأثير الاليات التنظيمية في نواتج الصراع. دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة، دراسات ادارية المجلد ٣، العدد ٦، كانون الثاني ٢٠١٠، ص ٥٦.

المصادر الاجنبية

- 1) Lewis, Diannes.α Ericafrn ∞ Peter steane: Aculture of conflict: Leadership and organization Development. Journal. volume 18. issusr 6: 1997
- 2) Wargner, John A.Hollenbeck, John R.: organizational, Behavior ,Securtty competitive advantage ,New Jersy, Prentice Hall international Inc 1998 p: 245
- 3)Tolmacin, Iuliana ∞ Mihacla naracine: sources of conflit with in organizational and methods of conflict Resolution: management and marketing. Journal, year 2010, p: 123

ملحق الاستبيان

السادة المدراء المحترمون... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، الاستبيان الذي بين يديك هو محاولة الكشف عن الأسلوب الذي تعتمده في حل ومواجهة الصراع التي تحصل في مدرستكم. راجين تعاونكم في الإجابة الدقيقة على عباراته

مع وافر الشكر والتقدير

الباحثان

أولاً: الجوانب الشخصية

١-العمر ٢٠ - ٣٠ ٣١ - ٤٠ ٤١ - ٥٠ أكثر من ٥٠ سنة

٢-مدة الخدمة ٥ - ١٠ ١١ - ١٥ ١٦ - ٢٠ ٢٠ سنة فأكثر

٣-الجنس ذكر أنثى

٤-المؤهل العلمي دبلوم بكالوريوس



ثانياً: الإستراتيجية المعتمدة في حل الصراع

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أحاول العثور على حل وسط					
٢	استخدام طرائق متنوعة أراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين					
٣	اعزز لدى التدريسيين فكرة أننا جميعاً في قارب واحد					
٤	أتعاون مع الجميع لإيجاد حلول ترضي الجميع					
٥	أطرح أفكاراً على الطرف الآخر وأطلب من طرح أفكاره					
٦	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع مع الأطراف المتصارعة					
٧	أشجع العاملين معي على للعمل بروح الفريق الواحد					
٨	أسعى للتوفيق بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين					
٩	أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات					
١٠	أستحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها					
١١	أبتعد عن التدخل لحل الخلافات					
١٢	أؤجل التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور					
١٣	أبتعد عن المناقشة المفتوحة بشأن الخلافات					
١٤	أبتعد عن كراهية الآخرين لي					
١٥	أأخذ موقف السكوت الذي لا يثير العواصف ويزيد الخلافات					
١٦	أبحث جميع الأطراف على تقديم تنازلات					
١٧	أستخدم أسلوب المرونة في الأخذ والعطاء					
١٨	أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات					
١٩	أعمل على تهيئة المناخ المناسب لحصول طاقة كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية					
٢٠	أوافق الشخص الآخر على مواقفه إذا وافق على مواقفي					
٢١	أضحي أحياناً برغباتي من أجل رغبات الآخرين					
٢٢	أحاول عدم إيذاء أو جرح مشاعر الآخرين					
٢٣	أراعي رغبات الآخرين عند المناقشة					
٢٤	أحاول ترك الآخرين يحافظون على آرائهم إذا كان ذلك يسعدهم					
٢٥	أحاول جعل قراراتي منسجمة مع توجيهات الآخرين					
٢٦	أراجع أحياناً عن قرارات اتخذتها مراعاة لرغبات الآخرين					
٢٧	أهدد الأطراف المتصارعة بالمحاسبه إذا لم ينتهي الصراع					
٢٨	أضع مصلحة العمل أولاً عند قيامي بحل الصراع					
٢٩	أنفذ اللوائح والتعليمات القانونية في إدارة الصراع					
٣٠	أجبر الآخرين على قبول الحل الذي اعتبره مناسباً لمصلحة العمل					
٣١	أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة					



نحو إستراتيجية لتنمية الموارد المائية في محافظة البصرة

م. إلهام خزل ناشور

المخلص

تشكل الموارد المائية شريان الحياة فبدونها لا يمكن أن توجد حياة سواء للإنسان أم للنبات أم للحيوان، وأن استمرار الحياة والتقدم في المجتمعات يعني تلقائياً زيادة الطلب على المياه، وقد أدت الموارد المائية دوراً كبيراً في توجيه مسيرة الهجرات البشرية وتوزيع السكان، وقد كانت ولا زالت مثار المنازعات بين الدول لاسيما الدول المشاركة بنهر أو أكثر يجري في حدودها ومنها العراق، وبما أن معظم الموارد المائية في العراق عامةً والبصرة خاصةً تنبع من خارج حدودها، لذا فهي معرضة للانخفاض إلى جانب تعرضها للهدر والتلوث، ونتيجة لذلك فإن الأمر يتطلب وضع إستراتيجية تكفل حسن إدارة الموارد المائية فيها، ونظراً لذلك فقد اختص البحث بدراسة الموارد المائية في محافظة البصرة وتحديد مصادرها واحتياجات المحافظة منها، والمشكلات التي تواجهها، لكي يتسنى وضع إستراتيجية ملائمة لتنميتها.

Toward a Strategy of Development of Water Resources in Basrah Governorate

Lect. IlhamKhaz'alNashour

Abstract

The water resources form the vessel of life, which without it life is not exist for human, plant or animal, the life is continuing and progressing in societies mean increasing in requesting water. The water resources played a huge role in directing the human emigrations and population distribution, which was and is debatable between countries, especially those that share a river or more runs in their borders. Iraq is one of them. Because most of the water resources, in Iraq in general and Basrah in specific, are flowed from outside the borders, so they are incurrence for decreasing, wasting and pollution as well. As a result, this matter needs a good strategy which guarantees a good managing for the water resources, so for this reason, this research studies the water resources, their sources, and the confronting problems in Basrah, to reach the solution to put a good strategy for developing these resources.

المقدمة

يعد موضوع الموارد المائية من المواضيع المهمة التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لأنها تشكل عصب الحياة وسر بقاء المجتمعات وتطورها ودونها يتوقف نبض الحياة، ومنذ القدم ارتبط نشوء الحضارات وارتقاءها بتوافر المياه، إذ نشأت الحضارة البابلية والأشورية على ضفاف نهري دجلة والفرات ونشأت الحضارة المصرية على ضفاف نهر النيل، لذا فإن الموارد المائية تعد أهم الموارد الطبيعية لاسيما للمناطق الصحراوية الجافة وشبهه الجافة ومنها محافظة البصرة، لأنها تتحكم بتوزيع سكانها ونشاطاتهم الاقتصادية لاسيما الزراعة، وهي بذلك تعد أهم مرتكزات الأمن الوطني والقومي. وتعتمد البصرة على مصادر شحيحة المياه وعادة تكون منبعها من خارج حدودها الدولية أي تركيا وسوريا وإيران، مما يجعل عملية التحكم بالمياه أمراً عسيراً، لأن تلك الدول أخذت تنظر إلى المياه كسلاح تستخدمه للضغط على الدول الأخرى من خلال تقليل حصة المياه الواردة إليها، حتى في ظل



محاولة العمل من أجل التعاون والتنسيق مع تلك الدول لبناء علاقات متينة معها، وتقليل التوتر فيما بيننا، فإن هذا الأمر يخضع لإرادة ومصالح الدول الأخرى التي يصعب التحكم فيها، لذا يبقى الحل المحافظة على مواردنا المائية، وتنميتها بشكل كفوء من خلال تبني إستراتيجية مائية مناسبة تقوم على مجموعة من الإجراءات والبرامج التي تركز على تنمية الموارد المائية المتاحة، وتعظيم الاستفادة منها، وزيادة كفاءة استخدامها، والحفاظ على نوعيتها من التلوث، والبحث عن مصادر مائية جديدة، وذلك لتوفير القدر المناسب من المياه للسكان، لأن استمرار انخفاض الحصة المائية للمحافظة من جهة، والهدر والتبذير للمياه من قبل السكان، وعدم اهتمام الدولة بالموارد المائية من جهة أخرى، فإن ذلك سوف يؤثر على البرامج الإنمائية للمحافظة إلى جانب تأثيرها على حياة الإنسان البصري ومستقبله.

مشكلة البحث: إن زيادة عدد سكان المحافظة، وتوسيع المشاريع الاقتصادية فيها، وسياسات الدول المجاورة، والتغيرات المناخية، وغير ذلك سبب في محدودية حصة البصرة من المياه، ومن هذا المنطلق يثير السؤال الآتي: هل أن مصادر المياه في البصرة كافية لتغطية احتياجات السكان والأنشطة الاقتصادية المتنوعة في الوقت الحاضر؟ وهل أن الإستراتيجية التي يمكن أتباعها في المحافظة يمكن من خلالها المحافظة على الموارد المائية الموجودة فيها وتنميتها؟

فرضية البحث: ينطلق البحث من فرضيه مفادها، أن محافظة البصرة تتمتع بوجود موارد مائية متنوعة يمكن تنميتها من خلال وضع إستراتيجية مائية ملائمة لذلك.

هدف البحث: نظراً لكون بيئة محافظة البصرة من المناطق شبيهة الجافة مناخياً، لذا فإن الموارد المائية فيها أهمية كبيرة، لأنها المصدر الرئيس للشرب والإرواء والاستعمالات الأخرى، لذا فقد جاء هدف البحث لدراسة الموارد المائية من خلال توضيح مفهومها، ومصادرها، واحتياج المحافظة منها إلى جانب دراسة المشكلات التي تواجهها، ومن ثم إيجاد إستراتيجية مائية ملائمة لمحافظة عليها وتنميتها.

خطة البحث: لغرض إثبات صحة الفرضية أو نفيها فقد قسم البحث إلى مبحثين رئيسيين: تناول المبحث الأول مفهوم الموارد المائية وأهميتها ومصادرها واحتياج المحافظة منها، أما المبحث الثاني فقد اختص بدراسة المشكلات التي تواجهها الموارد المائية في محافظة البصرة ولإستراتيجية تنميتها، فضلاً عن الاستنتاجات والمقترحات.



المبحث الأول

الموارد المائية - مفهومها - مصادرها - الاحتياج والعجز المائي في المحافظة البصرة

أولاً : مفهوم الموارد المائية وأهميتها:

تشكل المياه أساس الحياة على سطح الأرض، ولولاها لأصبحت الكرة الأرضية جرداء قاحلة، ويتوقف استمرار الحياة البشرية وحضارتها أساساً على مقدار توفر هذه المادة الحيوية التي يحتاجها الإنسان لاستعمالاته المختلفة للشرب وللأغراض المنزلية والري وفي المشاريع الصناعية وغيرها. ومن الناحية التاريخية فإن الحضارات القديمة نمت وتطورت على امتداد الأنهار، إذ توفرت المياه اللازمة لري الأراضي الزراعية، فالبابليون كونوا حضارة مزدهرة اعتمدت على الإنتاج الزراعي وشريعهم الأولى المكتوبة (شريعة حمورابي) تضمنت نصوصاً تهدف إلى تنظيم المياه واستعمالها وصيانتها، أما السومريون فنتيجة لكثرة اهتمامهم بالمياه فقد جعلوا له رموزاً واه، إذ عبدوا إله المياه (آيا) وأصبح إقامة السدود وشق الترع ترضي الإله، أما المصريون القدماء فقد استخدموا مياه نهر النيل لري الأراضي الزراعية كما انشأوا السدود للسيطرة على مياه نهر النيل والتحكم بها^(١). وعليه فإن للمياه دور كبير في استقرار السكان وتطورهم، كما أنه في الوقت نفسه يعد من أهم أسباب هجرة السكان من مكان لآخر عندما تتعرض مناطق سكناهم للجفاف فيضطروا للبحث عن موارد مائية جديدة في أماكن أخرى، وقد كانت لهذه الهجرات آثار سلبية خطيرة، إذ ساهمت في نشوب الحروب والصراعات بين الدول في سبيل السيطرة على موارد المياه، وإن دولاً وحضارات عريقة انهارت بسبب سوء استخدامها لمواردها المائية. من هذا المنطلق تبرز للمياه أهمية كبيرة في حياة المجتمعات، وقد اثبت على ذلك وبشكل قاطع القرآن الكريم في سور عديدة منها قوله تعالى ((وجعلنا من الماء كل شيء حي))^(٢). وقوله تعالى ((وينزل من السماء ماء فيحي به الأرض بعد موتها))^(٣). ونظراً للأهمية العظيمة للمياه فقد تزايدت الحاجة إليها بشكل كبير لاسيما في الآونة الأخيرة بسبب زيادة عدد السكان لتلبية احتياجاتهم المتعددة، أي أن الطلب على المياه اخذ بتطور والتعقيد شيئاً فشيئاً، ففي الماضي كانت المشاريع التي تعتمد على الموارد المائية قليلة كمشاريع الأحواض السمكية، وقنوات الملاحة، وبعض المشاريع التي تستخدم المياه مصدراً للطاقة كالطواحين والمصانع الصغيرة، أما اليوم فإن هذه الصورة قد تغيرت وأصبحت للمياه أهمية اقتصادية كبيرة، إذ أن المشاريع الضخمة تعتمد في تشغيلها على توافر المياه كالمحطات الكهربائية والمشاريع الزراعية التي تعتمد على استخدام المياه السطحية والجوفية. بعبارة أخرى لم تتوقف حاجة الإنسان للمياه عند حدود الاستخدام الشخصي فحسب بل تتعداه لتشمل جميع مجالات الحياة (الزراعة، الصناعة، النقل)^(٤). وعليه يمكن تلخيص أهمية المياه بالنقاط الآتية^(٥):

- ١- تعد مورداً لسد وقضاء الحاجات المنزلية (الشرب - الطبخ - الغسل).
- ٢- لسد حاجة المنشآت الصناعية سواء عند استعمالها في الصناعة مباشرة أم باعتبارها مادة أولية كصناعة المشروبات الغازية أو تصنيع عجينة الورق أو تبريد محطات الطاقة الحرارية، فضلاً عن عملية توليد الطاقة الكهربائية.
- ٣- استخدامها لأغراض النقل.
- ٤- استخدامها لصيد الأسماك.



٥- استعمالها لأغراض الري والزراعة.

٦- تستخدم كأماكن سياحية.

وقد ساد الاعتقاد في القرون الماضية بأن الموارد المائية هي موارد طبيعية وهبها الله للإنسان، وهي غير محدودة وغير قابلة للاستنزاف، ويمكن استخدامها دون ضوابط تشريعية أو عملية، ومن ثم احتلت المياه دوراً ثانوياً في حسابات عملية التنمية، ولكن بعد ظهور الأزمات المائية في مناطق متعددة من العالم، أدى إلى تغيير هذا المفهوم، وأصبحت هناك قنوات راسخة بأن الموارد المائية هي موارد محدودة وقابلة للاستنزاف، فضلاً عن إنها ليست حكرًا على جيل واحد بل هي ملك لكافة الأجيال القادمة، لذلك ينبغي استخدامها بطريقة لا تؤدي إلى تبيدها بل العمل على حمايتها، وزيادتها حتى يستمر عطاؤها من جيل إلى آخر^(٦)، وتعرف الموارد المائية على إنها ((كل مصادر المياه الموجودة على سطح الكرة الأرضية المتمثلة بالمياه السطحية والمياه الجوفية ومياه الأمطار والينابيع والتلوج))^(٧). وتقسم الموارد المائية إلى نوعين: الموارد المائية تقليدية والموارد المائية غير تقليدية وتتمثل الموارد المائية التقليدية بالمياه السطحية والمياه الجوفية ومياه الأمطار. أما الموارد المائية غير تقليدية فتتمثل بالمياه المعالجة أي مياه الصرف سواء كان صحي أم زراعي أم منزلي إلى جانب مياه تحليه^(٨).

ثانياً: مصادر الموارد المائية في البصرة

يعتمد الإنسان اعتماداً كلياً على الموارد المائية بوصفها ركناً مهماً من أركان حياته، وذات تأثيراً مباشراً عليه، وعلى تطور المجتمعات عموماً لاسيما في هذه المرحلة الراهنة التي تعاضم فيها أهمية المياه بكل مصادرها، وأصبحت إحدى المعايير الأساسية للعلاقات بين الدول لاسيما الدول المشاركة بنهر أو أكثر يجري في حدودها، وتعد محافظة البصرة من المحافظات المتنوعة بالموارد المائية التي يمكن تقسيمها إلى الآتي:

أ- الموارد المائية السطحية

تشكل الموارد المائية السطحية أهم مصادر المياه في محافظة البصرة، نظراً لقلّة أمطارها وتذبذبها، إذ يعتمد عليها معظم سكانها في استخداماتهم المختلفة، وتعرف الموارد المائية السطحية على أنها المياه الجارية على سطح الأرض وتتكون من المياه العذبة في الأنهار والبحيرات أو الخزانات التي يتجمع فيها أو التي تتدفق على سطح الأرض^(٩). وتبلغ نسبة مساحة المياه السطحية في المحافظة حسب بعض الإحصاءات الصادرة عن دائرة الموارد المائية في المحافظة حوالي (١٦,٦%) من مساحة المحافظة^(١٠). وتعد الأنهار أهم مصادر المياه السطحية في القسم الشمالي الشرقي من المحافظة، وتمثل تلك الأنهار بنهري دجلة والفرات وشط العرب والجدول المتفرعة منها، ويبلغ طول الأنهار عند دخولها أراضي المحافظة حوالي (٤٧، ٤٠، ٩٥) كم على التوالي^(١١). فبالنسبة إلى نهر الفرات الذي يمر بحدود المحافظات الشمالية من البصرة كمحافظتي ميسان والناصرية فإن كمية المياه الواردة منها إلى محافظة البصرة تكون قليلة جداً، إذ لا يمكن عده مورداً مائياً لمحافظة البصرة، ويعود ذلك إلى وجود ناظم يحرف مياه نهر الفرات إلى هور الحمار الواقع ضمن حدود هاتين المحافظتين، لذا تعتمد البصرة بصورة رئيسية في وارداتها من المياه من نهر دجلة وإن مجمل ما يصل إلى البصرة من محافظة ميسان هو من خلف ناظم قلعة صالح الذي لا يكاد يسد احتياجات المحافظة للاستهلاك البشري



والزراعي والصناعي، إذ إن كمية المياه التي تصل إليها في معظم أشهر السنة لا تتجاوز كمية (٤٠ - ٤٥) م^٣/ثا، في حين أن احتياج المحافظة من المياه حسب بيانات قسم التخطيط والمتابعة التابعة إلى دائرة الموارد المائية في البصرة وهو (٧٥) م^٣/ثا^(١٢). مما أثر سلباً في مياه شط العرب الذي يرتبط بنهري دجلة والفرات في موقع كرمة علي في زيادة تركيز نسبة الملوحة فيه، ومن ثم أثر في الثروة الزراعية والسمكية في المحافظة، ويمكن توضيح ذلك من خلال بيانات الجدولين رقم (١) ورقم (٢). اللذان يوضحان التصارييف الشهرية والسنوية لنهر دجلة باتجاه محافظة البصرة، إذ يتبين من الجدول رقم (١) تذبذب كميات المياه المطلقة من خلف ناظم قلعة صالح خلال المدة (٢٠١٠ - ٢٠١٢) باتجاه محافظة البصرة، إذ بلغ أدنى مستوى لها في سنة ٢٠١٠ وهو (٣٥,١٦) م^٣/ثا، وكان ذلك في شهر كانون الأول وسجلت أعلى مستوى لها هو (٦١,١٧) م^٣/ثا في شهر أيار. أما بقية أشهر السنة فقد تراوحت كميتها بين القيمتين، أي بين (٣٥,١٦ - ٦١,١٧) م^٣/ثا، أما خلال سنة ٢٠١١ فقد سجل الإيراد المائي الشهري لنهر دجلة من خلف ناظم قاعة صالح إلى محافظة البصرة أدنى مستوى له في شهر كانون الأول أيضاً، إذ بلغ (٢٩,٧) م^٣/ثا، وسجل أعلى مستوى له في شهر أيلول وهو (٦١,٥) م^٣/ثا. وفي سنة ٢٠١٢ بلغ أدنى مستوى له في شهر نيسان وهو (٣٩,٢٧) م^٣/ثا، وأعلى مستوى له في شهر أيار وهو (٦٤,٥٩) م^٣/ثا، وعليه يلاحظ بشكل عام أن معدل الإيراد المائي الشهري لنهر دجلة من خلف ناظم قاعة صالح إلى محافظة البصرة متذبذب على مدار السنة لسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١٢) إذ نجد انه خلال الأشهر (تشرين الأول، تشرين الثاني، كانون الأول، كانون الثاني) أن كمية المياه الواردة إلى البصرة تكون قليلة إذ لا تقي بجزء بسيط من احتياج المحافظة من المياه، ويعود ذلك إلى التجاوزات والاستخدام غير الرشيد للمياه للمحافظات الواقعة شمال البصرة، إلى جانب ذلك أنه خلال هذه الأشهر تقوم محافظة ميسان والمحافظات الأخرى بزراعية المحاصيل الشتوية لاسيما الرز والقمح وهذين المحصولين يحتاجان إلى كمية كبيرة من المياه، إذ يحتاج زراعة دونم واحد من الرز إلى (٧٠٢٥) م^٣ من المياه ويحتاج زراعية دونم من الشعير إلى (٢١٤٣) م^٣ من المياه^(١٣). لذا نجد أن المياه الواردة إلى البصرة خلال هذه الأشهر تكون قليلة مقارنة مع بقية الأشهر (آذار، أيار، حزيران، آب) التي تتسم بالارتفاع نسبياً.



جدول (١)

معدل الإيراد المائي الشهري من خلف ناظم قلعة صالح لنهر دجلة داخل حدود محافظة البصرة
للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١٢) م ٣/الثانية

السنوات الأشهر	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢
كانون ثاني	٥١,٥	٣٨,٧٨	٤١,٥٧
شباط	٤٥,٢٥	٥١	٤٨,٦٢
آذار	٥٠,٣٣	٤٤,٧٢	٤٠,٨٧
نيسان	٥٥,٤٤	٣٨,٤٤	٣٩,٢٧
أيار	٦١,١٧	٤٩,٦	٦٤,٥٩
حزيران	٤٢,٦٤	٤٢,٧	٥٥,٩
تموز	٤٠,٣٣	٤١,٢	٥٣,٣١
آب	٤٦,٥	٤٥,٣	٥٠,٥٩
أيلول	٤١,٩	٦١,٥	٤٤,٩٢
تشرين أول	٣٩,٢٨	٦٢,٢	--
تشرين ثاني	--	٣٠,٨	--
كانون أول	٣٥,١٦	٢٩,٧	--

المصدر: وزارة الموارد المائية العراقية، مديرية الموارد المائية في البصرة، التصريف المائي للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١٢)،
سنوات متعددة، بيانات غير منشورة.

أما لو أخذنا معدل الإيراد المائي السنوي لمحافظة البصرة من نهر دجلة من خلف ناظم قلعة صالح،
نلاحظ أن معدل الإيراد المائي بلغ في سنة ٢٠١٠ حوالي (٤٥,٣٢) م^٣/ثا وقد حقق زيادة طفيفة جداً
خلال السنوات (٢٠١٠ - ٢٠١٢)، إذ بلغ (٤٦,٩٩) م^٣/ثا سنة ٢٠١٢، على الرغم من هذه الزيادة
فإنها لا تتناسب مع الاحتياج الفعلي لمحافظة البصرة من المياه والبالغ (٧٥) م^٣/ثا كما أشرنا إليه سابقاً.
وهذا أثر بشكل كبير على محافظة البصرة من النواحي الزراعية والصناعية والمنزلية.

جدول رقم (٢)

معدل الإيراد المائي السنوي من خلف ناظم قلعة صالح لنهر دجلة داخل حدود محافظة البصرة
للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١٢) م ٣/الثانية

السنوات الأشهر	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢
معدل الإيراد المائي	٤٥,٣٢	٤٤,٦٦	٤٦,٩٩

المصدر: وزارة الموارد المائية العراقية، مديرية الموارد المائية في البصرة، التصريف المائي للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١٢)،
سنوات متعددة، بيانات غير منشورة.

وتجدر الإشارة إلى أن المياه السطحية في محافظة البصرة لا تقتصر على وجود الأنهار، وإنما
يوجد فيها العديد من الالهوار، إذ تبلغ مجموع مساحتها حوالي (٢٢٥٠) كم^٢، أي أنها تشكل نسبة
(١١%) من مجموع المساحة الكلية للمحافظة والبالغة (١٩٠٧٠) كم^٢(١٤). وهذه الالهوار موزعة إلى



هور الحمار وهور الحويزة وهور القرنة التي تبلغ مساحة كل منها حوالي (١٢٠٠، ٥٥٠، ٥٠٠) كم^٢ (١٥).

ب. الموارد المائية الجوفية

تشكل الموارد المائية الجوفية مصدراً آخرًا مهماً للإنسان لسد حاجته من المياه للاستهلاك المنزلي والزراعي والصناعي، ففي المناطق التي تتعدم فيها المياه السطحية ويندر سقوط الأمطار تصبح المياه الجوفية المصدر الوحيد للمياه فيها، وتعرف المياه الجوفية على أنها (المياه الموجودة تحت سطح الأرض، أي في جوف الأرض التي يمكن الاستفادة منها عن طريق حفر آبار تصل إلى التكوينات الجيولوجية التي تخزن هذه المياه) (١٦). وتقسم المياه الجوفية إلى نوعين (١٧):

أ- المياه الجوفية المتجددة: هي المياه المترسبة عبر المساحات الأرضية وتكون ذات معدل سنوي معتمد على كمية مياه الأمطار، وعلى المياه المترسبة من السدود وخزانات المياه.

ب - المياه الجوفية غير المتجددة: هي المياه التي تكونت عبر عقود زمنية طويلة تصل إلى أكثر من ٧٠٠٠ سنة، وتوجد أسفل المياه الجوفية المتجددة، وعلى أعماق بعيدة عن مستوى سطح الأرض.

ونظراً لكون القسم الجنوبي الغربي من محافظة البصرة أو ما يسمى بصحراء الزبير يخلو من أي مورد مائي سطحي يمكن الاعتماد عليه لتلبية أغراض السكان المختلفة. لذا فإن وجود المياه الجوفية تحتل أهمية كبيرة، رغم أن هذه المياه لا يمكن استخدامها للشرب والأغراض المنزلية إلا بنطاق محدود ومن بعض الأماكن القليلة كما في المنطقة الواقعة إلى الشرق من سفوان، نظراً لوجود تراكيز عالية من الأملاح فيها، إذ تتراوح تلك الأملاح ما بين (٢٠ - ٣٠) غم/ لتر وتصل في بعض الأماكن إلى (٧٠ - ١٠٠) غم/ لتر (١٨). لذا فإن أكثر استغلالاً للمياه الجوفية في الزبير كان ولا زال في الزراعة، وأن ما موجود من زراعة فيها إنما تعتمد اعتماداً كلياً على الموارد المائية الجوفية المتوفرة.

ج - مياه الأمطار

تشكل مياه الأمطار الأساس في تكوين أنواع مصادر المياه الأخرى كالأنهار، والجداول، والبحار، والينابيع وغيرها، وتدل الآيات القرآنية إلى أن مياه المطر تكون مادة للإحياء والإنبات أكثر من غيرها من مياه الأودية والعيون والآبار، ومن هذه الآيات منها قوله تعالى ((وَأَنْزَلْنَا مِنَ الْمُعْصِرَاتِ مَاءً ثَجَاجاً لِنُخْرِجَ بِهِ حَبًّا وَنَبَاتاً وَجَنَّاتٍ أَلْفَافاً)) (١٩). وتعد محافظة البصرة كباقي المناطق الجنوبية من العراق منطقة قليلة الأمطار، وإن الأمطار لا تتساقط فيها إلا في موسم الشتاء، وغالباً ما تنقطع في نهاية شهر آذار، وإن مياه الأمطار تتمثل بمحدودية الاستفادة منها، إذ يتجه قسماً منها إلى المنحدرات، والجزء الآخر يفقد بالتبخر بسبب الحرارة والرياح، والجدول رقم (٣) يبين كمية الأمطار المتساقطة في محافظة البصرة. إذ يتضح من البيانات الواردة في الجدول أن كمية الأمطار المتساقطة قليلة جداً، ومثل هذه الكمية لا توفر ميهاً آمنة تستطيع المحافظة الاعتماد عليها في استخدامات السكان المتعددة، ومن ثم فإن مياه الأمطار تظل مصدراً محدوداً لا يعتمد عليه في الزراعة أو الاستعمالات الأخرى، وإنما يمكن أن تؤدي الأمطار دوراً لا يستهان به في إنبات المراعي في المناطق الصحراوية وفي ري بعض المزروعات.



جدول (٣) كمية الأمطار المتساقطة في محافظة البصرة للمدة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٥) (مم/ سنوياً)

السنة	كمية الأمطار
٢٠٠٠	١٣٠,٠
٢٠٠١	١٢٧,٣
٢٠٠٢	١٢٧,٣
٢٠٠٣	*
٢٠٠٤	٥٣,٥
٢٠٠٥	٩٥,٥
٢٠٠٦	١٧٤,١
٢٠٠٧	١٣٩,٢
٢٠٠٨	٦٧,١
٢٠٠٩	٨٩,٨

* عدم توفر بيانات سنة ٢٠٠٣

المصدر: وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات، المجموعة الإحصائية السنوية لسنوات (٢٠٠٦ - ٢٠٠٩)، صفحات متفرقة.

ثالثاً: الاحتياج الإجمالي والعجز المائي في محافظة البصرة

يتوقف احتياج المحافظة من المياه على عدة عوامل منها النمو السكاني، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وتوفير مياه الشرب، وتأمين متطلبات الزراعة والصناعة، ونظراً لعدم توفر البيانات الخاصة باحتياج كل قطاع في المحافظة من المياه على حدة كالقطاع الزراعي والقطاع الصناعي والقطاع المنزلي، لذا فقد احذنا هذه الاحتياجات بشكل إجمالي كما موضح في الجدول رقم (٤)، إذ تبين بيانات الجدولان الإيراد المائي لمحافظة البصرة من نهر دجلة بلغ حوالي (١٤٢٩,٢) مليون م^٣ في سنة ٢٠١٠، أما الاحتياجات المائية للمحافظة للسنة ذاتها فقد بلغت (٢٣٦٥,٢) مليون م^٣، أي أن هناك عجز مائي من نهر دجلة مقداره (-٩٣٦) مليون م^٣. في حين نجد أنه في سنة ٢٠١٢ ازداد الإيراد المائي من نهر دجلة إلى (١٤٨١,٨٨) مليون م^٣، أما الاحتياجات المائية للمحافظة فقد بقيت ثابتة، إذ بلغت (٢٣٦٥,٢) مليون م^٣، لأنها تعتمد على مقدار الاحتياج لكل ثانية البالغ (٧٥) م^٣، لذا فإن مقدار العجز انخفض إلى (-٨٨٣,٣٢) مليون م^٣، ويقصد بالعجز المائي هو اختلال التوازن بين الموارد المائية المتاحة والطلب المتزايد عليها، أي أنها الحالة التي يفوق فيها حجم الاحتياجات المائية حجم الموارد المائية المتاحة.



جدول رقم (٤)

الإيرادات والاحتياجات والعجز المائي السنوي من ناظم قلعة صالح لنهر دجلة
داخل حدود محافظة البصرة للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١٢) مليون م^٣

السنوات	الإيرادات السنوية*	الاحتياجات السنوية**	العجز السنوي***
٢٠١٠	١٤٢٩,٢	٢٣٦٥,٢	(٩٣٦)
٢٠١١	١٤٠٨,٤	٢٣٦٥,٢	(٩٥٦,٨)
٢٠١٢	١٤٨١,٨٨	٢٣٦٥,٢	(٨٨٣,٣٢)

*تم احتساب البيانات من قبل الباحث من خلال الجدول رقم (٢) وبموجب المعادلة الآتية: (معدل الإيراد السنوي * ٦٠ * ٢٤ * ٣٦٥).

**تم احتساب البيانات من قبل الباحث من خلال المعادلة الآتية: (٧٥ * ٦٠ * ٦٠ * ٢٤ * ٣٦٥).

إذ أن البيانات تم تحويلها من الثانية إلى السنة من خلال ضربها بعدد ثواني الدقيقة ومن ثم ضربها في عدد دقائق الساعة وضربها في عدد ساعات اليوم وأخيراً ضربها في عدد أيام السنة.

***تم احتساب البيانات من خلال (الإيرادات السنوية - الاحتياجات السنوية) الأقواس تعني القيم سالبة

المبحث الثاني

مشكلات الموارد المائية في محافظة البصرة وإستراتيجية تنميتها

أولاً: مشكلات الموارد المائية

تعاني الموارد المائية في محافظة البصرة من مشكلات عديدة نتيجة الصعوبات التي تواجهها من جراء زيادة عدد السكان، وزيادة الطلب عليها، والاستخدام المكثف وغير الرشيد للمياه، وتجفيف الالهوار، فضلاً عن السياسات الخارجية المتعلقة بالأنهار المشتركة التي أدت إلى تقليص الإمدادات المائية في المحافظة، وتدني نصيب الفرد منها، فضلاً عن تلوث تلك المياه، وتدهور نوعيتها، وفيما يأتي توضيح لأهم تلك المشكلات وكالاتي:

١- النمو السكاني

يؤدي النمو السكاني دوراً أساسياً في زيادة الطلب على المياه، أي مثلما هو معروف أن الحاجة إلى المياه تزداد طردياً مع الزيادة السكانية، فحصة الفرد من المياه تتعلق بحجم الاستخدام المنزلي وبمقدار الاستثمارات الزراعية والصناعية، إذ شهدت المحافظة تزايداً كبيراً في عدد السكان، إذ بلغ معدل النمو السنوي فيها (٢.١%) الأمر الذي يساهم بارتفاع أعداد السكان بشكل مطرد من (١٧٩٧٨٢١) نسمة سنة ٢٠٠٤^(٢٠) إلى (٢٠٣٥٥٧١) سنة ٢٠١٢^(٢١). وأن هذا التزايد يؤدي إلى زيادة الطلب على المياه، ويتوقع تزايد الطلب على المياه بصورة أكبر في العقود القادمة نتيجة توقع تضاعف عدد السكان وزيادة احتياجات التنمية من المياه لاسيما القطاع الزراعي، وأن محاولة تأمين الاكتفاء الذاتي من الغذاء يتطلب زيادة مياه الري إلى الضعف تقريباً، الأمر الذي يسبب انخفاض حصة الفرد من المياه مستقبلاً، وحسب البيانات المتاحة نجد أن حصة الفرد الواحد من المياه في محافظة البصرة من نهر دجلة تبلغ (٦٩٨,٣٦) م^٣ في سنة ٢٠١٢^(٢٢) في حين أن المعايير العالمية تنص على أن الحد الأدنى لنصيب الفرد هو (١٠٠٠) م^٣ في السنة في الدول ذات الندرة المائية، أما إذ كان أقل من ذلك فيعد البلد شحيح جداً من المياه، أما إذ زاد المؤشر على (١٦٦٧) م^٣ للفرد الواحد في السنة فيعد البلد وافر المياه^(٢٣). مما



يعني ان الفرد البصري لم يحصل على الحد الأدنى من نصيب الفرد من المياه، وعليه فان الفرد يعاني من شحة في المياه التي يمكن الحد منها من خلال الاعتماد على مياه شط العرب.

٢- السياسات المائية لدول الجوار

إن المياه تعد من الحقوق الطبيعية الأساسية لجميع الكائنات الحية، وقد أكدت الشريعة الإسلامية على ذلك من أن الماء هبة من الباري عز وجل، إذ لا ينبغي إن يمتلك أو يهيمن عليه بدرجة أن يحرم الآخرين من استخدامه، وقد ورد في ذلك حديث للرسول ﷺ إذ قال ((أن الناس شركاء في ثلاثة الكلاء والماء والنار))^(٢٢). كما تضمن الميثاق الأوربي للمياه لسنة ١٩٦٧ على أن (المياه التي تنتقل لا تعرف الحدود، وهي لذلك مورداً مشتركاً، وتقتضي تعاوناً دولياً)^(٢٣). وأيضاً هناك مقولة للمؤلف نوريت كلويت (NuritKliot) يقول فيها "ينبغي عدم المساس بالثروة المائية التي تهيم حياة الناس عندما تمر الأنهار عبر الحدود من منطقة لأخرى، ينبغي أن لا تخضع للتغيرات والتقلبات السياسية"^(٢٤). وعلى هذا الأساس فان القانون الدولي قد وضع قوانين لاقتسام الموارد المائية بين الدول المشتركة في نهر واحد، ومع أن هذه القوانين لم يؤخذ بها، مع ذلك أن الجهود التي قامت بها هيئات دولية متنوعة وخبراء قانون قد ساهمت في تثبيت مبدئين أساسيين معترف بهما دولياً هما^(٢٥):

١- ينبغي على كل دولة إلا تسمح في حدوث ضرر ملموس بالدول الأخرى التي تشترك معها في مجرى مائي.

٢- ينبغي تقسيم الحقوق في المياه بطريقة عادلة ومنصفة بين الدول المشتركة.

على الرغم من ذلك نجد أن العراق بشكل عام والبصرة بشكل خاص من أكثر المتضررين من السياسات التي تتخذها دول الجوار والمتمثلة ببناء السدود، فبالنسبة إلى تركيا فان المشاريع التي أقامتها على نهري دجلة والفرات لم تتم بالمشاورة مع العراق، ولم تراعي حقه التاريخي بمياه هذين النهرين، إذ كان يطلق عليه ببلاد ما بين النهرين أو بلاد الرافدين، والذي أقيمت على مياهه أولى الحضارات في العالم، وعليه فان السياسة المائية للدول المجاورة سوف تؤثر في التصريف المائي الطبيعي لنهري دجلة والفرات، إذ يؤدي إلى التذبذب في الكميات الواردة من المياه حسب ما تطلقه تلك الدول من المياه للعراق^(٢٦). ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٥)، إذ يشير الجدول إلى أن مجموع الأراضي التي تشملها المشاريع الاروائية التي أقامتها تركيا على نهر دجلة حوالي (٢.١) ألف دونم في سنة ٢٠١٠ ومجموع الأراضي التي تشملها المشاريع الاروائية التي أقامتها تركيا وسوريا على نهر الفرات حوالي (٦.٩) ألف دونم في سنة ٢٠١٠، وتتطلب هذه المساحات الكبيرة لإروائها نحو (٣.٨ و ٢٠.٦) مليار م^٣ من نهري دجلة والفرات على التوالي، وعلى ذلك فان الكمية المتبقية من مياه للعراق ستكون بحوالي (١٦.٠ و ١١.٨) مليار م^٣ من نهري دجلة والفرات على التوالي في سنة ٢٠١٠، وتخطط تلك الدول لزيادة المساحة في سنة ٢٠٢٠ على نهر دجلة والفرات إلى حوالي (٢.٥ و ٧.٥) ألف دونم على التوالي، مما يتطلب إرواء هذه المساحات الزراعية حوالي (٦.٤ و ٢٢.٥) مليار م^٣ من نهري دجلة والفرات على التوالي، مما يتوقع انخفاض الوارد المائي للعراق بحلول سنة ٢٠٢٠ إلى حوالي (٩.٥ و ١٣.٣) مليار م^٣ لنهري دجلة والفرات على التوالي، مما يتضح من ذلك التأثير الكبير للسياسة المائية لدول الجوار على الكميات الواردة من المياه للعراق. أما بالنسبة إلى إيران فقد قامت أيضاً



بالعديد من المشاريع على الأنهر في المنطقة الجنوبية، ومن أهم تلك المشاريع المقامة على نهر الكارون الذي يبلغ طوله نحو (٢٠٠) كم^٢. ويعد الرافد الرئيس لشط العرب، ويصل واردة السنوي نحو (٢٧) مليارم^٣، إذ أقامت السدود على هذا النهر، مما أدى إلى انخفاض كمية المياه المتدفقة إلى شط العرب وارتفاع نسبة الملوحة فيه^(٢٧).

جدول رقم (٥)

كمية المياه التي تستخدمها المشاريع الاروائية في تركيا وكمية المياه المتبقية للعراق (ألف دونم، مليارم^٣)

السنة	الأراضي المطورة في تركيا		الاحتياجات المطلوبة من المياه		الكمية المتبقية من المياه للعراق	
	حوض دجلة	حوض الفرات في كل من تركيا وسوريا	حوض دجلة	حوض الفرات في كل من تركيا وسوريا	دجلة	الفرات
٢٠١٠	٢.١	٦.٩	٣.٨	٢٠.٦	١٦.٠	١١.٨
٢٠٢٠	٢.٥	٧.٥	٦.٤	٢٢.٥	١٣.٤	٩.٥

المصدر: د. احمد عمر الراوي، "دراسات في الاقتصاد العراقي بعد عام ٢٠٠٣"، عدم توفر الطبعة (بغداد، دار الدكتور للعلوم، ٢٠١٠) ص ١١٩.

٣- تدني كفاءة استخدام المياه:

من المشاكل الأخرى التي تواجهها الموارد المائية في البصرة هو تدني كفاءة استخدام المياه، ويتجلى ذلك في الهدر، وعدم الرشادة في استخدامها، وارتفاع نسبة الفاقد منها، بعبارة أخرى إن مصادر المياه في البصرة لم يتم استغلالها بشكل امثل وعلى أسس علمية واقتصادية، وتشير الدراسات إلى أن نقص الموارد المائية في البصرة لا يعود إلى قلة منسوبها فحسب بل يرجع إلى سوء استخدامها، وعدم التحكم بها، فمياه الأمطار مثلاً تتعرض إلى نوع من الاستنزاف من خلال سوء استغلالها، إذ تتساب من فوق سطح الأرض وتنتهي إلى الخليج العربي دون محاولة ضبطها وتخزين مياهها للارتفاع بها، أو تفقد بالتبخر أو تتسرب في باطن الأرض. فضلاً عن ذلك يلاحظ الهدر في مختلف القطاعات الاقتصادية، ففي مجال الزراعة، فنظراً إلى أن الزراعة تستهلك الجزء الأكبر من المياه يقدر بنحو (٩٠ %) من حجم الموارد المائية المتاحة في البصرة، نتيجة إتباع نظم الري التقليدية التي تستهلك ضعف ما تتطلبه الطرق الحديثة، أي أن طرق الري السطحية التقليدية هي السائدة في غالبية البصرة، وتتسم هذه الطرق بانخفاض كفاءة الري فيها والمقدرة بين (٤٠ - ٥٠ %) مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة الفاقد من المياه^(٢٨). ولا يقتصر الهدر بالمياه على القطاع الزراعي فحسب بل يحصل أيضاً حتى القطاعات الأخرى، ومنها القطاع المنزلي فعلى صعيد مياه الشرب فمنشآت الحصر في البصرة غير محمية والخزانات معظمها متشققة والخطوط متهممة، وتحتاج إلى معالجة لمنع التسرب، كما أن طبيعة المجتمع البصري ونزعتة التبذيرية في استخدام المياه المنزلية لغير أغراضها، كسقي الحدائق بطريق غير رشيدة، فضلاً عن غسل السيارات، ورش الأرصفة والشوارع، جميع ذلك يؤدي إلى الهدر في استخدام المياه إذ تقدر نسبة الهدر في القطاع المنزلي حوالي (٣٠ %) في مركز المحافظة و(٢٥ %) في الأفضية والنواحي^(٢٩). أما بالنسبة إلى القطاع الصناعي فنجد أن المجمعات الصناعية تقوم بسحب المياه مباشرة من نهر شط العرب دون ضوابط أو رقابة عليها لأخذ احتياجها من المياه، كل ذلك يؤدي إلى الهدر في المياه.



٤- التغيرات المناخية:

إن التغيرات الكبيرة التي لحقت بالمناخ كقلة سقوط الأمطار، وارتفاع درجات الحرارة، وشدة التبخر، وزحف الكثبان الرملية (التصحّر) سببت في انخفاض كمية المياه، إذ أن التصحر يلتهم المياه أو يصيبها بالتملح فتكون غير صالحة للشرب أو الري، وقد تأثرت مساحة واسعة من المحافظة بالتصحّر، إذ بلغت مساحة الأراضي المتصحرة فيها حوالي (٨٣٣٢٣) دونم^(٣٠) من مجموع مساحة الأراضي الزراعية في المحافظة، إلى جانب ذلك تجفيف الالهوار بحيث أصبحت ليس لها أهمية على المستويين البيئي والاقتصادي، إذ اختف فيها أنواع كثيرة من الأسماك والطيور وتحول الالهوار إلى أراضي جافة متشققة ومتملحة. إذ بلغت ملوحة مياه هور الحمار وهور الحويزة وهور القرنة حوالي (٤.٩١ و ١.٧٨ و ١.٥٠) ديسمنز/ م على التوالي^(٣١).

٥- تلوث المياه

إن المشكلات التي تواجهها الموارد المائية لا تقتصر بنقصها وعجزها عن الوفاء بالمتطلبات المتزايدة، وبالمهدر الناتج من سوء استخدامها فحسب، وإنما ترتبط أيضاً بنوعية المياه، فالتلوث هو أحد أهم الأخطار التي تهدد الموارد المائية في البصرة سواء كانت سطحية أم جوفية. ويعرف تلوث المياه على أنه (كل تغير يطرأ على نوعية المياه السطحية والجوفية والذي يؤثر سلباً في الحياة بشكل مباشر أو غير مباشر)^(٣٢). ويأتي تلوث المياه السطحية من مصادر متعددة منها^(٣٣):

- أ - المياه الثقيلة التي تنصرف نحو الأنهر مباشرة.
- ب - رمي النفايات في الأنهر، وذلك لغياب الرقابة الصحية، وقلة الوعي البيئي للسكان، وضعف كفاءة خدمات البلدية.
- ب - الأنشطة الزراعية المختلفة، كالبزل وتسرب الأسمدة الكيماوية والعضوية إلى التربة، التي تؤدي بدورها إلى وصول البكتريا إلى التربة.
- ج - الفضلات الصناعية التي تؤدي إلى تسرب المواد الكيماوية السامة إلى المياه، فضلاً عن أن المياه المستعملة في المصانع تؤدي إلى زيادة حرارة المياه، ونقص كمية الأوكسجين المذاب.
- د - النفط المتسرب من ناقلات النفط.

ولا يقتصر التلوث على هذه الأمور فحسب، فقد تسببت مشاريع السدود التي أقامتها دول الجوار إلى رداءة مياه الأنهر، وارتفاع نسبة الأملاح المذابة فيها، لاسيما شط العرب الذي يختلط مياهه مع مياه الخليج العربي، إذ بلغ معدلات الملوحة في شط العرب عند السببة (٢٨٠٠٠) جزء/ مليون بسبب انقطاع مياه نهر الكارون العذبة، والتي كانت تصب في شط العرب، وانخفاض مناسيب المياه في دجلة والفرات وتتجاوز معدل الأملاح هذا الرقم في مياه شط العرب عند الفاو، علماً أن معدل الأملاح في مياه البحر تتراوح بين (٣٨٠٠٠ - ٤٨٠٠٠) جزء/ المليون^(٣٤). إذ تشير الدراسات إلى إن النسب الطبيعية للأملاح ينبغي أن لا تزيد عن (٥٠٠) جزء لكل مليون جزء في المياه الجيدة، وأن لا تزيد عن (١٤٤٠) جزء لكل مليون جزء في المياه متوسطة الملوحة، وتصبح ضارة عندما ترتفع النسبة عن ذلك، كما موضح في الجدول رقم (٦).



جدول رقم (٦) كمية الأملاح في المياه (جزء/ مليون جزء)

نوعية المياه	كمية الأملاح المذابة
مياه جيدة	٦٠ - ٤٨٠
مياه متوسطة الملوحة	١٤٤٠ - ٤٨٠
مياه ضارة	٣٢٠٠ - ١٤٤٠
مياه ضارة جداً	أكثر من ٣٢٠٠

المصدر: د. احمد عمر الراوي، "دراسات في الاقتصاد العراقي بعد عام ٢٠٠٣"، عدم توافر الطبعة، (بغداد، دار الدكتور للعلوم، ٢٠١٠)، ص ١٢٠.

ولا يقتصر التلوث على المياه السطحية فحسب وإنما تعداه إلى المياه الجوفية، إذ يساهم الإنسان بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تلوث المياه الجوفية، لعدم دقته في استخراج المياه من الآبار أو عن طريق طرح الملوثات المختلفة إلى المياه السطحية والتربة أو طرح الفضلات مباشرة إلى المياه الجوفية في حالة الآبار المكشوفة التي تضيف مكونات جديدة إلى المكونات الأصلية للمياه، يعد تلوث المياه الجوفية خطراً كبيراً، لأن المياه الجوفية غير قابلة للتنقية بسهولة كي تستعيد عذوبتها ونقاؤها.

٦- قصور السياسة المائية في العراق:

تعرف السياسة المائية على أنها (الإطار الذي يتم من خلاله إدارة الموارد المائية واستتباط مجموعة القواعد النازمة لذلك)^(٣٥). وان السياسة المائية ينبغي أن تحقق الأهداف الآتية^(٣٦):

أ- تنمية الموارد المائية وتطوير القطاعات المختلفة للاقتصاد القومي لاسيما القطاع الزراعي.
ب- تحديد سياسة سعرية لاسترداد تكاليف مشروعات المياه آخذة بعين الاعتبار قدرة مختلف شرائح المجتمع المختلفة على تسديد هذه التكاليف.

ج- خلق وعي وثقافة مائية وتطوير أجهزة الإعلام والإرشاد المائي بما يتناسب والسياسة المائية للدولة.
من خلال ذلك، نجد أن السياسة المائية السابقة في العراق أثبتت فشلها في إدارتها واستغلالها وحفاظها على الموارد المائية، إذ أنها ركزت فقط على سياسة عرض المياه وتوافرها من خلال التوسع في إقامة المشاريع الأروائية من السدود والخزانات وشبكات الري، ومن هذه المشاريع الأروائية نهر العز ونهر المصب العام في البصرة دون أن تهتم بسياسة جانب الطلب لكي تحقق السياسة المائية توازنها المطلوب. أي أن السياسة المائية العراقية كانت تركز على توفير المياه لجميع الاستخدامات دون أن يكون موضوع الطلب على المياه أساسياً في اهتماماتها المستقبلية، لهذا نجد أن السياسة المائية في العراق كانت تطمح للوصول إلى معدل (٥٠٠ لتر / فرد) في اليوم الواحد كمؤشر للتخطيط عند إنشائها المشروعات، خاصة المتعلقة بمياه الشرب في العاصمة بغداد و(٣٦٠ لتر/ فرد) بالنسبة لبقية المحافظات ومن ضمنها محافظة البصرة، إلا أن هذا المؤشر لم يتحقق نتيجة للظروف التي مر بها العراق خلال عقد التسعينيات ولم يتجاوز المعدل (٢٧٠ لتر/ فرد)^(٣٧).

ثانياً: إستراتيجية تنمية الموارد المائية في محافظة البصرة

إن المياه رغم توافرها في محافظة البصرة بكميات تغطي جزءاً هاماً من الطلب الحالي، فإن توافرها على المدى البعيد لمواكبة الطلب المتنامي سيؤدي بدون شك إلى ظهور مشكلة تتضخم أبعادها مع مرور الزمن، فالطلب خلال العقدین الآخرين ازداد في القطاعات المختلفة لاسيما المنزلية والزراعية



كذلك في مجال الصناعة، بما أن الموارد المائية مهددة بالانخفاض في محافظة البصرة بسبب تلوثها وسياسات دول الجوار وإسراف الإنسان وسوء استغلاله لها، إذ قال الله تعالى ((قل أرأيتم إن أصبح ماؤكم غوراً فمن يأتيكم بماء معين))^(٣٨). إلى جانب ذلك أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن القرن الحالي سيشهد مرحلة الصراع على المياه وستصبح أهمية المياه تفوق أهمية الطاقة، وقد عزز هذا الرأي ما جاء في البيان الختامي للمؤتمر الدولي حول المياه والبيئة المتضمن أن الوضع المائي سينقل من مرحلة الوفرة إلى مرحلة الندرة لاسيما في المياه العذبة، ويبرز ذلك بشكل جلي من خلال المحاولات التركيبية المتعددة بقطع المياه لتغذية المشاريع الاروائية المقامة على نهري دجلة والفرات وملء الخزانات والسدود المقامة في منطقة جنوب شرق الأناضول (الكاب) فضلاً عن المشاريع السورية، الأمر الذي أدى إلى تقليل حصة المياه الواردة إلى محافظات العراق ومنها البصرة، والذي انعكس سلباً في بيئة البصرة الاقتصادية والاجتماعية. لذا فمن هنا تأتي ضرورة وضع إستراتيجية لتنمية الموارد المائية كماً ونوعاً فيها من أجل النهوض بواقع مواردها المائية، وتعرف الإستراتيجية المائية على أنها (استخدام كافة الوسائل وتوفير إمكانيات تنمية الموارد المائية، وتقوم هذه الإستراتيجية على ركيزة أساسية هي المحافظة على الموارد المائية المتاحة وترشيد استخدامها والبحث عن موارد مائية جديدة لاسيما أن معظم منابع الأنهار بيد دول غير عربية مما لا يعطيها صفة المورد الآمن)^(٣٩). وتتركز إستراتيجية تنمية الموارد المائية على ركيزتين رئيسيتين هما:

١- إستراتيجية الطلب على المياه.

يرتكز جانب الطلب على المياه بالمحافظة على الموارد المائية ويتم ذلك من خلال انتهاج الوسائل الآتية:

أ- ترشيد استخدام المياه:

إن سوء استخدام المياه يترتب عليه هدر المياه، وعدم الاستفادة القصوى منها، وتمثل المياه المهدورة جزءاً كبيراً من عرض المياه الحالية سواء كان الهدر في انسياب المياه في الأراضي الزراعية أم في مجالات الصناعة والاستهلاك المنزلي، ويقصد بترشيد استخدام المياه أو الترشيح المائي بأنه (استخدام كميات أقل من المياه والحصول على عائد اقتصادي أكبر)^(٤٠). وتشير الدراسات أن كفاءة استخدام المياه في الزراعة في الدول النامية ومنها العراق تتراوح بين (٢٥-٤٠%) أي أن هناك (٦٠-٧٥%) من مياه الري مهدورة وغير مستخدمة بفاعلية اقتصادية، لذلك ينبغي تحسين كفاءة مياه الري باستخدام التقنيات المتقدمة كالري بالتنقيط، فهذه الطرق سوف تحقق كفاءة ري عالية تصل إلى (٩٠%) مما يقلل من الضائعات المائية، لأن الري بالتنقيط والمرشات الصغيرة تقلل التبخر بنسبة (٢٥-٥٠%) عن طرق الري الكلاسيكية التي تعم المحافظة. وقد لجأت إلى هذه الطريقة عدد من الدول ومنها سوريا، إذ استخدمت الري بالتنقيط، وهذه الطريقة وفرت لها حوالي (٤٧%) من مياه الري مقارنة بنظام الري السطحي، وفي الإمارات أدى استخدام الري بالتنقيط إلى وفرة المياه بنسبة (٤٥%) وزيادة الإنتاج بنسبة (٩٠%)^(٤١) فضلاً عن ذلك هناك طريقة أخرى لرفع كفاءة استخدام المياه وهي خلط مياه الري بالسماذ، ويمكن من خلال ذلك تخفيض من حجم استخدام المياه، ورفع القدرة الإنتاجية للأراضي الزراعية، والحد من تملح التربة، وتلوث المياه، ولا يقتصر ترشيح استخدام المياه في مجال الري فقط، بل ينبغي إعادة



النظر في سياسة تخصيص المياه وذلك بتغيير الأنماط المحصولية، أي من محاصيل منخفضة العائد وذات استهلاك كثيف للمياه إلى المحاصيل ذات العائد المرتفع وذات استهلاك قليل للمياه، أي بعبارة أخرى التركيز على زراعة المحاصيل التي تحتاج إلى كميات مياه أقل وتعطي إنتاجية وفائدة غذائية أكبر، فالقمح مثلاً يحتاج إلى كميات من المياه أقل مما يحتاجه الرز، وكذلك فهو أكثر فائدة غذائية.

ب - التوعية المائية:

يقصد بالتوعية المائية هي توعية السكان بأهمية المياه باعتبارها أساس الحياة، ومطلباً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات الزراعية والصناعية والمنزلية، وذلك عن طريق تغيير الأنماط والعادات الاستهلاكية اليومية، بحيث يتسم السلوك الاستهلاكي للسكان بالتعقل والترشيد في استهلاك المياه، ولا يقصد بترشيد استهلاك المياه الحرمان من استخدام المياه، وإنما يقصد به عدم الإسراف فيه، وقد أشار القرآن الكريم إلى ذلك في سوراً عديدة منها قوله تعالى ((وكلوا وشربوا ولا تسرفوا انه لا يحب المرففين))^(٤٢). وتتم التوعية المائية من خلال المؤسسات الإعلامية والدينية والثقافية والتعليمية على جميع مستوياتها لاسيما الجامعات، إذ تقوم بإدخال مفاهيم المحافظة على المياه ضمن المناهج الدراسية ووسائل الإعلام، لنشر الوعي والمعرفة حول أهمية الموارد المائية، وأهمية المحافظة عليها، وطرق التعامل معها، نتيجة الأخطار الكبيرة التي نشأت أو قد تنشأ نتيجة لسوء التعامل معها.

ج - تسعير المياه:

تؤدي السياسات السعرية دوراً فاعلاً في مجال ترشيد استخدام المياه، لان المياه لا تزال سلعة معدومة السعر، مما يؤدي إلى الكثير من حالات الهدر، فالرسوم أما معدومة أو قليلة بحيث لا تغطي تكاليف إنتاج وتوزيع المياه، إي بمعنى تحويل جزء من تكاليف المياه على المستهلك. ويمكن لنظم تسعير المياه أن تحفز المستهلكين لاسيما في القطاع الصناعي أو الزراعي على تخفيض استخدامهم للمياه^(٤٣). وقد نجحت هذه الطريقة في عدد من الدول العربية عندما اتجهت نحو استخدام هذه الوسيلة الاقتصادية كأداة لترشيد استخدام المياه، وذلك عن طريق وضع عدادات لكافة الاستعمالات (الري، الاستعمالات المنزلية، الاستعمالات الصناعية) مع الأخذ عند وضع التسعيرة شرائح المجتمع المختلفة.

د - المحافظة على الموارد المائية من التلوث:

تعد التشريعات من أهم الوسائل لحماية الموارد المائية من التلوث سواء أكانت سطحية أم جوفية، لأنها تعد أملاك عامة، وما يتمتع به الأفراد من حقوق بخصوصها هو حق الانتفاع بالمياه، وليس لإلحاق الضرر بها، قال الله تعالى ((كلوا واشربوا من رزق الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين))^(٤٤). ويتم ذلك من خلال فرض غرامات على كل من يتسبب في تلوث المياه سواء أكانوا أفراداً أو مؤسسات.

٢- إستراتيجية عرض المياه

إذا كانت المياه السطحية والمياه الجوفية من المصادر التقليدية التي تعارف الناس على استخدامها عبر الآلاف السنين، فإن العلم الحديث قد وضع أمام الإنسان طرقاً ووسائل جديدة لمواجهة مشكلة المياه نتيجة الحاجة المتزايدة إليها، بسبب التطور، وزيادة عدد السكان من جهة أو لعدم وجود مياه سطحية لدى بعض الدول من جهة أخرى، مما تطلب إيجاد موارد مائية بديلة عن موارد التقليدية



وهي الموارد المائية غير التقليدية، أي أن استيراثية عرض المياه يمكن من خلالها زيادة الموارد المائية وذلك بالاعتماد على الطرق الآتية:

أ- تحليل المياه المالحة (مياه البحر والمياه الجوفية):

نظراً للعجز المائي الذي تواجهه محافظة البصرة، وأن مصادر المياه المتوافرة لم تعد تفي بالحاجة الحالية والمستقبلية، لذا كان لابد من التفكير في الاعتماد على موارد مائية جديدة لاسيما تحليل مياه الخليج العربي الذي يصب في شط العرب والذي يوفر كميات لا حدود لها من المياه، إذ تعد تحليل المياه احد الوسائل المستخدمة لزيادة مصادر المياه وبدلاً سليماً لمواجهة العجز المائي الذي تواجهه محافظة البصرة، لاسيما أن هذه العملية ناجحة ومطبقة في العديد من الدول لاسيما دول الخليج العربي، إذ تعد مياه التحلية المصدر الأساس للمياه فيها، وتمثل مياه البحر المحلاة أكثر من (٧٥%) من المياه المستخدمة في دول الخليج العربي، وترتفع هذه النسبة إلى (٩٥%) في دولة الكويت^(٤٥). ويقصد بعملية تحليل مياه البحر (تحويل المياه المالحة إلى مياه نقية من الأملاح وصالحة للاستخدام)^(٤٦). لاسيما انه بالإمكان إنشاء عدد من محطات تحليل المياه في محافظة البصرة، لأنها تقع على رأس الخليج العربي وتتوافر فيها مصادر الطاقة، لأن إنتاج المياه المحلاة يتميز بارتفاع التكاليف بسبب طاقة تشغيل تلك المحطات، ولكن بسبب توفر النفط في المحافظة فليست هناك مشكلة في الوقت الحاضر.

ب - معالجة المياه العادمة:

هناك مصدر آخر للمياه يمكن الاعتماد عليه كمورد أساسي متجدد وغير ناضب للمياه، وهي معالجة المياه العادمة (مياه الصرف الصناعي والزراعي والمنزلي)، وهذه الطريقة مطبقة في العديد من الدول المتقدمة وحتى الدول النامية ومنها دول الخليج تستخدم هذه الطريقة وتكتسب أهمية متزايدة، بسبب زيادة عدد السكان وزيادة كمية مياه المجاري المطروحة من المدن، ويقصد بالمياه العادمة ((المياه التي سبق استخدامها والناجمة عن أنشطة الإنسان المختلفة في السكن والزراعة والصناعة))^(٤٧). ويمكن استخدام المياه العادمة بعد معالجتها بتقنيات حديثة في ري الأراضي الزراعية وفي الصناعة بدلا من تصريفها دون معالجة إلى الأنهار، مما يتسبب في مشاكل بيئية خطيرة تؤدي إلى هدر مصدر مهم من مصادر الثروة المائية، ولعل تزايد اهتمام الدول الغنية مثل الدول الأوروبية وأمريكا والمتمثل بالمبالغ الطائلة التي تنفق سنوياً بهدف تحسين تقنيات معالجة المياه، وإعادة استخدامها دليل على أهمية هذا المورد، وعلى ضرورة اهتمام الدول التي تتميز بندرة مائية به، والعمل على توافره كمورد إضافي للموارد المائية.

ج - حجز مياه الأمطار:

يعد حجز مياه الأمطار مورداً مائياً آخر يمكن الاعتماد عليه لزيادة الموارد لمائية، وذلك من خلال الاستفادة من مياه الأمطار التي تضيع هدرًا بالجوء إلى تقنيات مناسبة، منها إقامة سدود ونواظم لجمعها واستخدامها عند الحاجة. هذه الطريقة كانت في الماضي من الأسس الاقتصادية التي قامت عليها الحضارات التي كانت تتم تسوية التلال لتحسين الجريان السطحي من مياه الأمطار وتوجيهها نحو الحقول الزراعية في الأماكن المنخفضة لتوفير مياه الري، ونظراً للحاجة للمزيد من المياه ينبغي توجيه الاهتمام للاستفادة من هذه الطرق القديمة وإحيائها وتطويرها، وهناك طريقة أخرى لحجز مياه



الإمطار وهي رش مزيج من الصوديوم ومركبات السليكون على التربة فيتفاعل السليكون معها ويعمل على تكوين طبقة تمنع تسرب المياه، وهي مواد غير قابلة للتحلل الحيوي^(٤٨).

د - يمكن استخدام الاهوار كمخزن استراتيجي طبيعي هائل للمياه، إذ يمكن لها أن تخزن أكبر كمية من مياه نهري دجلة والفرات في وقت الفيضان، وتستمر تحتفظ بأكبر كمية لحد وقت الشحة، وذلك من خلال إقامة نواظم في مقدمة الاهوار لتنظيم كمية المياه التي تدخل إليها من الأنهار في فترة الفيضان ومنع خروجها في موسم شحة الأمطار وانخفاض مناسيب المياه بدلاً من تسرب مياه نهري دجلة والفرات إلى الخليج العربي. وتعد اهوار البصرة محميات طبيعية للمياه، إذ تقدر الطاقة الاستيعابية للمياه في هور الحويزة أكثر من (٧ مليار م^٣) في موسم الفيضان، أما الطاقة الاستيعابية لهور الحمار فتتراوح بين (٣,٥ - ٥,٤ مليار م^٣) في موسم الفيضان. أما في موسم الجفاف فتتراوح كمية المياه المتوافرة فيه (٠,٦ - ١,٢ مليار م^٣)^(٤٩).

هـ - إن وجود العجز المائي يحتم على القائمين على الموارد المائية في محافظة البصرة وضع استراتيجيات وسياسات مائية بهدف الوصول إلى الاستخدام الأمثل للمياه وتوفير احتياجات الأنشطة الاقتصادية والسكان ومحاولة التغلب على العجز المائي الذي تعاني منه المحافظة، وذلك من خلال التنسيق مع المحافظات الأخرى لتي تمر من خلالها المياه السطحية لإطلاق كامل الحصص المائية المقررة للمحافظة، هذا من جانب ومن جانب آخر الاعتماد على مياه شط العرب من خلال عمل نواظم تنظم دخول المياه إليه في أوقات الوفرة للاستفادة منها في أوقات الشحة، فضلاً عن حمايته من تلوث. و- الاستفادة من المد والجزر التي تحدث في مياه شط العرب مرتان خلال ٢٤ ساعة، فخلال فترة المد تدخل المياه إلى هذا الشط ويرتفع مستوى مياهه ومياه الأنهر المتفرعة منه، أما خلال فترة الجزر فينخفض مستوى المياه في تلك الأنهر، وهكذا تستمر العملية بشكل طبيعي، فيمكن الاستفادة من هذه العملية من خلال وضع نواظم تحتوي على بوابات في بداية كل نهر بحيث تسمح بدخول المياه إليها عند المد ومنع خروجها عند الجزر.

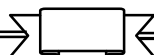
ز- الاستفادة من المياه الجوفية لاسيما أن معظم المياه الجوفية في البصرة محدودة وبعضها غير متجددة (ناضبة) وذلك لقلة توافر موارد طبيعية متجددة كالأمطار التي تقوم بتغذية هذه المكامن، وتزيد من مواردها، لذا ينبغي الاهتمام بهذه الثروة الوطنية التي جعلت من منطقة الزبير وهي منطقة صحراوية قاحلة مليئة بالحياة ويتجلى هذا الاهتمام من خلال استغلالها بطريقة جيدة ومتوازنة وتحسين نوعيتها، وعدها مخزوناً استراتيجياً مائياً آمناً.

ي - تبطين الجداول وفروعها بالكونكريت لتقليل الضائعات المائية بين مصدر المورد المائي ومكان استخدام المياه سواء بفعل التبخر أو التسرب.

الاستنتاجات

١- إن الموارد المائية هي جزء من الموارد الطبيعية التي وهبها الله للإنسان، والتي ينبغي تسميتها، والمحافظة عليها ليس للجيل الحالي فحسب وإنما للأجيال القادمة.

٢- لم تحضي الموارد المائية في البصرة باهتمام يتناسب مع أهميتها الإستراتيجية وكمورد أساسي ومحدود، إذ ركزت السياسة المائية فيها على عرض المياه فقط، ولم تهتم بالطلب عليها.





- ٤- استخدام المحافظة للمياه استخدام غير اقتصادي، لأسباب يتعلق بعضها بعدم كفاءة إدارة المياه، وبعضها الآخر بانخفاض إنتاجية القطاعات الاقتصادية.
- ٤- تتعرض الموارد المائية في البصرة بمصادرها المتنوعة لمختلف أنواع الملوثات، مما يترك آثاراً خطيرة ليس على سكان المحافظة فحسب بل تمتد لتشمل الحيوانات والنباتات فيها.
- ٥- هناك مشكلات عديدة تواجه الموارد المائية في محافظة البصرة، نظراً لمحدودية الموارد ووقوعها ضمن المناطق شبه الجافة مناخياً، إذ إن الكثير من أراضي المحافظة قاحلة مقارنة مع نمو السكان وزيادة الطلب على المياه.
- ٦- غياب آليات التنسيق بين الهياكل المؤسسية لدوائر الري والزراعة والدوائر التابعة لها في المحافظة، ويتجلى ذلك بضعف التخطيط للسيطرة على الاستخدامات المتعددة، والتي تسحب احتياجاتها من المياه بشكل كبير وباستخدام الطرق التقليدية، مما يسبب ذلك هدر وتلوث المياه.
- ٧- عدم وجود تشريعات مائية تنظم استغلال المياه وتوزيعه على القطاعات المختلفة.
- ٨- نتيجة وقوع مصادر الموارد المائية في البصرة (دجلة والفرات) خارج الحدود العراقية مما يجعل واردات مياه الأنهر رهيناً بالعلاقات القائمة مع دول الجوار.

المقترحات

- ١- ترشيد استخدام المياه في الزراعة والصناعة والاستخدام المنزلي عن طريق منع التسرب، والهدر، وتطوير أساليب الري، وصيانة شبكات الري ومنشآته.
- ٢- إقامة مراكز متخصصة في مجال الموارد المائية لإعداد الدراسات والأبحاث والتقييم المستمر لها، من أجل مواكبة التغيرات التي تطرأ عليها ومعالجتها.
- ٣- تكييف حملات التوعية بأهمية المياه في الحياة، والأخطار التي تتعرض لها، ليكون رأي ضاغط ودائم للحفاظ على الثروة المائية، وترشيد استخدامها.
- ٥- السعي لإقامة علاقات اقتصادية وسياسية جيدة مع دول الجوار التي تتبع مصادر المياه السطحية من أراضيها، والاتفاق معها لزيادة كمية المياه المتدفقة إلى الأراضي العراقية، وإعادة مجاري الأنهر والجداول من لأراضي الإيرانية إلى حالتها الطبيعية لاستمرار تدفقها في شط العرب.
- ٦- على الحكومة المحلية في ظل الظروف البيئية والمناخية التي تعيشها محافظة البصرة، وازدياد مظاهر التصحر، وقلة التصريف المائي والانخفاض في مناسيب الأنهار، وارتفاع معدلات تلوثها، أن تتخذ إجراءات عاجلة لتنمية مواردها المائية من خلال المحافظة عليها أولاً وزيادتها ثانياً.
- ٧- وضع إستراتيجية مائية واضحة ومتكاملة لاستثمار كامل الموارد المائية، والتخلص من الهدر والتبذير فيها أو تقليله إلى أقصى حد ممكن.
٩. الاهتمام بتنمية الموارد المائية غير التقليدية التي تشكل احد الحلول لمواجهة العجز في المياه مستقبلاً، مثل التوسع في تحلية مياه الخليج العربي، وإعادة استخدام مياه الصرف، وجعل الاهوار خزناً مائياً بعد إقامة النواظم في مقدمتها.
١٠. سن التشريعات والقوانين التي تحافظ على الموارد المائية، وتدعم صيانتها، وتردع الجهات التي تسبب تلوثها وهدرها.



الهوامش

- ١- د. مقداد حسين علي ود. خليل إبراهيم محمد، " السمات الأساسية للبيئات المائية "، الطبعة الأولى، (بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، ١٩٩٩)، ص. ١٦.
- ٢- القرآن الكريم، سورة الأنبياء، آية ٣٠.
- ٣- القرآن الكريم، وسورة الروم، آية ٢٤.
- ٤- د. أحمد عارف العساف ود. محمود حسين الوادي، " اقتصاديات الوطن العربي"، الطبعة الأولى، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٠)، ص. ٦٧.
- ٥- د. آزاد محمد أمين ود. تغلب جرجيس داود، " جغرافية الموارد الطبيعية "، عدم توافر الطبعة، (بغداد، مطبعة دار الحكمة، ١٩٨٠)، ص. ٢٧٦.
- ٦- د. أحمد عارف العساف ود. محمود حسين الوادي، مصدر مذكور سابقاً، ص. ٦٥.
- ٧- د. إبراهيم شريف، " نهر الأردن ومشاريع الري "، مجلة الجمعية الجغرافية العراقية، العدد ١، ١٩٦٢، ص. ٢٧.
- ٨- د. رحمن حسن علي الموسوي، " أزمة المياه العربية في ظل التحديات الخارجية والواقع الراهن"، مجلة علوم اقتصادية، المجلد الرابع، العدد ١٤، كانون الأول ٢٠٠٤، ص. ١٧.
- ٩- توم تينتبرج، " نحو مفهوم اقتصاديات الموارد الطبيعية والمعالجات الدولية لها"، (عدم توافر مكان النشر، المجلس الأعلى للثقافة، ٢٠٠٤)، ص. ٢٢٦.
- ١٠- عباس غالي داود، "الخدمات الترفيهية لسكان مدينة البصرة "، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الآداب جامعة بغداد، (بغداد، جامعة بغداد، ١٩٨٣)، ص. ٢٠٦.
- ١١- نبيل جعفر عبد الرضا، " البيئة الاستثمارية في البصرة - المحددات والتطلعات "، الطبعة الأولى، (بيروت، مؤسسة التاريخ العربي، ٢٠١٢)، ص. ٣٥.
- ١٢- مديرية الموارد المائية في البصرة، قسم التخطيط والمتابعة، بيانات غير منشورة لسنة ٢٠١٢.
- ١٣- مهند حسن رهيف الكعبي، "مشكلة التصحر في محافظة المثنى وبعض تأثيراتها البيئية " رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الآداب جامعة البصرة، (البصرة، جامعة البصرة، ٢٠٠٨)، ص. ٢٢٠.
- ١٤- إستراتيجية التنمية المحلية لمحافظة البصرة ٢٠٠٧ - ٢٠٠٩، الطبعة الأولى، مجلس محافظة البصرة، ٢٠٠٦، ص. ١٠.
- ١٥- مديرية زراعة البصرة، قسم تنمية الاهوار، بيانات غير منشورة، ٢٠٠٩، ص. ١.
- ١٦- د. مقداد حسين علي ود. خليل إبراهيم محمد، " مصدر مذكور سابقاً "، ص. ١٨٢.
- ١٧- حسين جبر عبد الله المالكي، "الموارد المائية العربية واتجاهات تنميتها"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة البصرة، (البصرة، جامعة البصرة، ٢٠٠٣)، ص. ٢١.
- ١٨- حسيب عبد الله رويح الشمري، " الجوانب الاقتصادية للموازنة المائية في العراق "، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، (البصرة، جامعة البصرة، ٢٠١٢)، ص. ٨٠.
- ١٩- القرآن الكريم، سورة النبأ، آية ١٥ و ١٦.
- ٢٠- وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات، المجموعة الإحصائية السنوية لسنة ٢٠٠٤.
- * احتسبت البيانات من قبل الباحث اعتماداً على معدل نمو سكان البصرة البالغ (٢،١%).
- ** احتسبت البيانات من قبل الباحث من خلال قسمة الإيرادات المائية على عدد سكان محافظة البصرة لسنة ٢٠١٢.
- ٢١- د. منذر خدام، " الأمن المائي العربي الواقع والتحديات "، الطبعة الثانية، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٣)، ص. ٢٦٣.
- ٢٢- الميرزى النوري، " مستدرك الوسائل "، الطبعة الثانية، الجزء ١٧، (عدم توافر مكان النشر، مؤسسة أهل البيت لإحياء التراث، ١٩٨٨)، ص. ١١٤.



- ٢٣- حسيب عبد الله رويح الشمري، "مصدر مذكور سابقاً"، ص ٨٦ .
- ٢٤د. عبد المالك خلف التميمي، "المياه العربية التحدي والاستجابة"، الطبعة الثانية، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٨)، ص ٢٣.
- ٢٥حسين جبر عبد الله المالكي، "مصدر مذكور سابقاً"، ص ٩٧.
- ٢٦- احمد عمر الراوي، "دراسات في الاقتصاد العراقي بعد عام ٢٠٠٣"، عدم توفر الطبعة، (بغداد، مركز الدكتور للعلوم، ٢٠١٠)، ص ١١٨.
- ٢٧- سوسن صبيح حمدان، "التدهور النظام البيئي في حوض شط العرب"، مجلة البيئية العراقية الجديدة، المجلد ٢، العدد ١، ٢٠٠٩، ص ٢٧٤.
- ٢٨د. محمود الأشرم، "اقتصاديات في الوطن العربي والعالم"، الطبعة الثانية، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٨)، ص ١٥٠.
- ٢٩وزارة الموارد المائية، دائرة ماء البصرة، بيانات غير منشورة لسنة ٢٠١٢.
- ٣٠مديرية زراعة البصرة، قسم التخطيط والمتابعة، بيانات غير منشورة لسنة ٢٠١٢.
- ٣١- المياه السطحية في البصرة، متاح على شبكة المعلومات الدولية الانترنت وعلى الموقع الالكتروني الاتي:
www.iraqfao.org
- ٣٢عامر احمد غازي، "سبل حماية وتحسين بيئة المصانع"، الطبعة الثانية، (بغداد، دار الحرف العربي للطباعة، ٢٠٠٠)، ص ٢٣.
- ٣٣د. مقداد حسين علي ود. خليل إبراهيم محمد، "مصدر مذكور سابقاً"، ص ٢٥٧.
- ٣٤سوسن صبيح حمدان، "التدهور النظام البيئي في حوض شط العرب"، مصدر مذكور سابقاً، ص ٢٧٩.
- ٣٥حسين جبر عبد الله المالكي، "مصدر مذكور سابقاً"، ص ١٤٣.
- ٣٦- المصدر نفسه، ص ١٤٣.
- ٣٧سوسن صبيح حمدان، "الطلب على الموارد المائية العراقية الواقع والمستقبل"، متاح على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) وعلى الموقع
www. Almadapaper.net
- ٣٨- القرآن الكريم، سورة الملك، آية ٣٠.
- ٣٩د. كفاح عباس رمضان، "أزمة المياه في دول المغرب العربي"، مجلة دراسات إقليمية، السنة ٨، العدد ٢٥، كانون الثاني ٢٠١٢، ص ١٩٩.
- ٤٠د. محمد عبد المجيد حسون الزبيدي، "مصدر مذكور سابقاً"، ص ٢٢١.
- ٤١د. حمدان باجي نوماس، "شط العرب مستقبل المياه ومشاريع التنمية البديلة"، مجلة آداب البصرة، العدد ٤١، ٢٠٠٦، ص ١٩٧.
- ٤٢-القران الكريم، سورة الأعراف، آية ٣١.
- ٤٣سوسن صبيح حمدان، "تنمية الموارد المائية في دول التي تعاني العجز المائي دراسة حالة العراق والمغرب"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد ٣١، ٢٠١٠، ص ٩٧.
- ٤٤- القرآن الكريم، سورة البقرة، آية ٦٠.
- ٤٥د. قاسم شاكر محمود أفلاحي، "الأمن المائي العربي الواقع والتحديات"، مجلة كلية المأمون، العدد ١٧، السنة ٢٠١١، ص ٣٥.
- ٤٦- نوار جليل هاشم، "تحلية المياه في دول الخليج العربي بين الواقع والمستقبل"، مجلة المستنصرية، العدد ٢٧، أيلول ٢٠٠٩، ص ٣٤.
- ٤٧د. عبد الحميد سالم صقران، "مكانية إعادة استعمال المياه العادمة في اليمن . جوانب فنية وتشريعية"، مجلة بحوث جامعة تعز، الجزء الثاني، عدد خاص، ٢٠٠٠، ص ١٦٧.
- ٤٨د. محمد عبد المجيد حسون الزبيدي، "مصدر مذكور سابقاً"، ص ٢٤٥.



٤٩. حسن خليل حسن المحمود، "مشروع نهر العز - دراسة في جغرافية الموارد المائية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التربية جامعة البصرة، (البصرة، جامعة البصرة، ٢٠٠٠)، ص ٧٣.

المصادر

١. القرآن الكريم.
٢. د. إبراهيم شريف، "نهر الأردن ومشاريح الري"، مجلة الجمعية الجغرافية العراقية، العدد ١، ١٩٦٢.
٣. د. احمد عارف العساف ود. محمود حسين الوادي، "اقتصاديات الوطن العربي"، الطبعة الأولى، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠١٠).
٤. احمد عمر الراوي، "دراسات في الاقتصاد العراقي بعد عام ٢٠٠٣"، عدم توافر الطبعة، (بغداد، مركز الدكتور للعلوم، ٢٠١٠).
٥. د. آزاد محمد أمين ود. تغلب جرجيس داود، "جغرافية الموارد الطبيعية"، عدم توافر الطبعة، (بغداد، مطبعة دار الحكمة، ١٩٨٠).
٦. توم تيتنبرج، "نحو مفهوم اقتصاديات الموارد الطبيعية والمعالجات الدولية لها"، (عدم توافر مكان النشر، المجلس الأعلى للثقافة، ٢٠٠٤).
٧. حسن خليل حسن المحمود، "مشروع نهر العز - دراسة في جغرافية الموارد المائية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التربية جامعة البصرة، (البصرة، جامعة البصرة، ٢٠٠٠).
٨. حسيب عبد الله رويح الشمري، "الجوانب الاقتصادية للموازنة المائية في العراق"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، (البصرة، جامعة البصرة، ٢٠١٢).
٩. حسين جبر عبد الله المالكي، "الموارد المائية العربية واتجاهات تنميتها"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، (البصرة، جامعة البصرة، ٢٠٠٣).
١٠. حمدان باجي نوماس، "شط العرب مستقبل المياه ومشاريح التنمية البديلة"، مجلة آداب البصرة، العدد ٤١، ٢٠٠٦.
١١. د. رحمن حسن علي الموسوي، "أزمة المياه العربية في ظل التحديات الخارجية والواقع الراهن"، مجلة علوم اقتصادية، المجلد ٤، العدد ١٤، كانون الأول ٢٠٠٤.
١٢. سوسن صبيح حمدان، "التدهور النظام البيئي في حوض شط العرب"، مجلة البيئية العراقية الجديدة، المجلد ٢، العدد ١، ٢٠٠٩.
١٣. سوسن صبيح حمدان، "تنمية الموارد المائية في دولا التي تعاني العجز المائي دراسة حالة العراق والمغرب"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد ٣١، ٢٠١٠.
١٤. سوسن صبيح حمدان، "الطلب على الموارد المائية العراقية الواقع والمستقبل"، متاح على شبكة المعلومات الدولية الانترنت وعلى الموقع [www. Almadapaper.net](http://www.Almadapaper.net)
١٥. عامر احمد غازي، "سبل حماية وتحسين بيئة المصانع"، الطبعة الثانية، (بغداد، دار الحرف العربي للطباعة، ٢٠٠٠).
١٦. عباس غالي داود، "الخدمات الترفيهية لسكان مدينة البصرة"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الآداب جامعة بغداد، (بغداد، جامعة بغداد، ١٩٨٣).
١٧. عبد الحميد سالم صقران، "إمكانية إعادة استعمال المياه العادمة في اليمن - جوانب فنية وتشريعية"، مجلة بحوث جامعة تعز، الجزء الثاني، عدد خاص، ٢٠٠٠.
١٨. د. عبد الملك خلف التميمي، "المياه العربية التحدي والاستجابة"، الطبعة الثانية، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٨).
١٩. د. قاسم شاكر محمود أفلاحي، "الأمن المائي العربي الواقع والتحديات"، مجلة كلية المأمون، العدد ١٧، ٢٠١١.
٢٠. كفاح عباس رمضان، "أزمة المياه في دول المغرب العربي"، مجلة دراسات إقليمية، السنة ٨، العدد ٢٥، كانون الثاني ٢٠١٢.



- ٢١- محمد عبد المجيد حسون الزبيدي ، "الأمن المائي العراقي . دراسة عن مسيرة المفاوضات قسمت المياه الدولية " ، الطبعة الأولى ، (بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، عدم توافر سنة النشر).
- ٢٢- محمود الأشرم "اقتصاديات في الوطن العربي والعالم"، الطبعة الثانية، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٨).
- ٢٣- مقداد حسين علي ود. خليل إبراهيم محمد، " السمات الأساسية للبيئات المائية " ، الطبعة الأولى، (بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، ١٩٩٩).
- ٢٤- منذر خدام، " الأمن المائي العربي الواقع والتحديات " ، الطبعة الثانية، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٣).
- ٢٥- مهدي حسن رفيف الكعبي، "مشكلة التصحر في محافظة المتى وبعض تأثيراتها البيئية " رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الآداب جامعة البصرة، (البصرة، جامعة البصرة، ٢٠٠٨).
- ٢٦- الميرزي النوري، "مستدرك الوسائل"، الطبعة الثانية، الجزء ١٧، (عدم توافر مكان النشر، مؤسسة أهل البيت لإحياء التراث، ١٩٨٨).
- ٢٧- د. نبيل جعفر عبد الرضا، " البيئة الاستثمارية في البصرة - المحددات والتطلعات " ، الطبعة الأولى، (بيروت، مؤسسة التاريخ العربي، ٢٠١٢).
- ٢٨- نوارجليل هاشم ، " تحلية المياه في دول الخليج العربي بين الواقع والمستقبل "، مجلة المستنصرية، العدد ٢٧، أيلول ٢٠٠٩.
- ٢٩- المياه السطحية في البصرة، متاح على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) وعلى الموقع www.iraqfao.org
- ٣٠- مديرية زراعة البصرة، قسم التخطيط والمتابعة، بيانات غير منشورة لسنة ٢٠١٢.
- ٣١- وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات، المجموعة الإحصائية السنوية للسنوات (٢٠٠٦-٢٠٠٩).
- ٣٢- وزارة الموارد المائية العراقية، مديرية الموارد المائية في البصرة، التصريف المائي للسنوات (٢٠١٠ - ٢٠١٢) ، سنوات متعددة، بيانات غير منشورة.
- ٣٣- وزارة الموارد المائية العراقية، دائرة ماء البصرة ، بيانات غير منشورة لسنة ٢٠١٢.
- ٣٤- إستراتيجية التنمية المحلية لمحافظة البصرة ٢٠٠٧ - ٢٠٠٩ ، الطبعة الأولى، مجلس محافظة البصرة، ٢٠٠٦.
- ٣٥- مديرية زراعة البصرة، قسم تنمية الاهوار، بيانات غير منشورة ، ٢٠٠٩.