

# دور إدارة الأزمات في حوكمة المياه

الأستاذ الدكتور

مؤيد عبد الحسين الفضل

جامعة الفرات الاوسط - الكلية التقنية الادارية

المدرس

ليث شاكر أبو طيخ

جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد

Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq

## **Role of crisis management in water governance**

**Prof. Dr.**

**Muayed A. H. Al Fadl**

Technical College of Management / Kufa, Al-Furat Al-Awsat Technical University

**Lect.**

**Laith Shakir Abutabeikh**

University of Kufa / Faculty of Management and Economics

## **Abstract:-**

The management of water resources is at the forefront of the issues that today are of interest to governments and official and non-official organizations as they constitute one of the most challenging challenges facing humanity and threaten its existence because of the exposure of this important wealth to depletion over time due to unfair distribution and control of the upstream countries in how to dispose of water quantities. Climate change resulting from pollution and global warming. Hence, the research will address the concept of water governance through which governments, civil society and the private sector make decisions on how best to use, develop and manage water resources.

**Keywords:-** crisis management, water governance, water wealth.

## **المخلص:-**

ادارة الموارد المائية تقع في صدارة القضايا التي تحظى اليوم باهتمام الحكومات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية كونها تشكل واحدة من اكثر التحديات التي تواجه البشرية وتهدد وجودها بسبب تعرض هذه الثروة المهمة للنضوب مع مرور الوقت بسبب سوء الاستخدام والتوزيع الغير عادل وتحكم دول المنبع في كيفية التصرف بكميات المياه فضلاً عن التغيرات المناخية الناتجة عن التلوث والاحتباس الحراري ولذلك ومن منطلق أهمية هذا الموضوع سيتناول البحث مفهوم حوكمة المياه التي تتخذ من خلالها الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص قرارات بشأن أفضل السبل لاستخدام موارد المياه وتطويرها وإدارتها.

**الكلمات المفتاحية:-** إدارة الأزمة، حوكمة المياه، الثروة المائية.

## المقدمة:

برزت إدارة المياه على أنها من أهم المواضيع التي تهتم المجتمع العالمي في القرن الحادي والعشرين، وأصبحت إدارة المياه "الجيدة" الآن محوراً للخطاب السياسي ومشاريع التنمية التي لا حصر لها، إذ تعد الإدارة المستدامة للموارد المائية واحدة من أكثر التحديات إلحاحاً في القرن الواحد والعشرين، فموارد المياه العذبة على مستوى العالم ليست شحيحة (حتى الآن)، ومع ذلك، فإن توزيعها غير المتكافئ على مستويات مختلفة (بين مناطق العالم، والبلدان، وحتى المجموعات الاجتماعية المختلفة داخل حوض النهر) يمكن أن يوفر مصادر توتر متعددة، التقرير الثالث عن تنمية المياه في العالم (WWDR) الذي تم إطلاقه خلال المنتدى العالمي للمياه في مارس ٢٠٠٩ يظهر اتجاهات مزعجة على سبيل المثال في نقص المياه والآثار الضارة على النظم البيئية والتنمية البشرية تتفاقم التوقعات المستقبلية بسبب تغير المناخ، مما سيزيد من حدة الأزمات المائية التي تلوح في الأفق (Bates et al., 2008: 210).

ولمواجهة هذه التحديات الخطيرة يمكن للوسائل والاجراءات والانشطة التي تنفذها الحكومات والمنظمات من خلال ادارة الازمة للحد من خطورة هذه الازمة المتفاقمة والتي ستتفاقم أكثر في المستقبل، فإدارة الأزمات هي عملية تتضمن التقاط وتقييم إشارات الأزمات واحتياجاتها لاتخاذ الاحتياطات اللازمة وتنفيذها للتغلب على أزمة بأقل قدر ممكن من الضرر. إن الكشف عن إشارات الإنذار المبكر لأزمة يساهم في إعاقه حدوث الأزمات والبقاء دون خسائر مالية ضخمة، إذ يمكن سرد العوامل الأخرى التي تساهم في بقاء الشركات بدون خلل على النحو التالي: (١) التقاط الإشارات غير المباشرة قبل حدوث أزمة، (٢) تطوير أساليب استباقية للدفاع عن نفسها ضد الأزمة بالوسائل من هذه الإشارات، (٣) السيطرة على الأزمة، (٤) اتخاذ التدابير اللازمة بعد الأزمة لاسترداد الشركة، وأخيراً (٥) تسجيل الدروس المستفادة من الأزمة. يمكن للمنظمات التي تستطيع إدارة الأزمات بنجاح أن تتخلى عنها بأقل خسارة ممكنة ويمكنها توسيع حصصها في السوق بعد الأزمة، وبعبارة أخرى، فإن المنظمات التي يمكنها الهروب من أزمة ذات أضرار صفر أو أدنى قد تتمتع بشكل استراتيجي بمزايا تنافسية على المنافسين الحاليين ( Sahin et al., 2015: 2298).

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه دول العالم مشاكل جمة ولعل أهمها مشكلة نقص المياه الصالحة للشرب مقابل زيادة مهولة في اعداد السكان، ومن بين هذه الدول العراق الذي يعاني في السنوات الاخيرة من نقص ملفت للنظر من انخفاض منسوب مياه نهري دجلة والفرات بسبب عدم استغلال هذه الثروة بشكل مناسب من قبل الحكومات المتعاقبة، بالإضافة الى سياسة تركيا المحجفة بحق الدول المجاورة لها (العراق وسوريا) وكذلك سياسية ايران في تحويل مجرى المياه الداخلة للعراق باتجاه اراضيها الامر الذي سيفاقم من ازمة نقص المياه في العراق الآن وفي المستقبل. لذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

• ما هو دور ادارة الازمة في حوكمة المياه؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث في تناوله لموضوع حيوي يتعلق بحياة الانسان ومستقبل الاجيال القادمة من خلال تسليط الضوء على متغيرين مهمين (ادارة الازمة وحوكمة المياه) الذين من الممكن ان يقدموا رؤية قد تساهم في حل ازمة ادارة ونقص المياه التي يعاني منها العراق والتي تعتبر من ضروريات استمرار الحياة.

### ثالثاً: أهداف البحث

١. التنبيه الى عظم المشكلة وتداعياتها في الحاضر والمستقبل.
٢. لفت انظار السلطات الحكومية (وزارة الموارد المائية) الى ضرورة اتخاذ الاجراءات اللازمة التي تضمن حق العراق في الحصول على حصته المائية.
٣. تسليط الضوء على احدى الانظمة الحديثة في الحفاظ على الثروة المائية وترشيد استهلاكها.

## المبحث الثاني

### إدارة الازمة

#### أولاً: مفهوم الازمة

وفقاً لمعجم (Webster's 1966)، تعرف الأزمة بأنها "لحظة حاسمة أو نقطة تحول، النقطة التي عندها نقرر فيه ما إذا كانت القضية أو مسار العمل يجب المضي فيها قدماً، أو تعديل أو إنهاء". كما يتم تعريفها على أنها حدث أو سلسلة من الأحداث التي تحدث في النظام (Farazmand, 2014: 506). فيما تعرف (Hagar, 2012:1) الأزمة على أنها نقطة تحول، أو موقفاً مفاجئاً يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة، كما تعرفها بأنها "انقطاع في إعادة إنتاج الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية و / أو السياسية" على مجموعة كاملة من الحالات".

وتشير الازمة أيضاً إلى حدث يعتقد أنه غير متوقع نسبياً، وهو ما يهدد التوقعات الهامة لأصحاب المصلحة، ويمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمة (Parnell, 2014: 2).

ووفقاً لما سبق يحتوي التعريف العام للأزمات تقليدياً على ثلاثة عناصر: (١) أنها تشكل تهديداً للقيم الأساسية (٢) يجب معالجتها على وجه السرعة (٣) يجب التعامل معها في ظل ظروف عدم اليقين (Persson et al., 2017: 3).

#### ثانياً: أنواع الازمات

هنالك أنواع عديدة للازمات تتعدد تبعاً لمصدرها وكالاتي (الحدراوي والخفاجي، ٢٠١٠: ١٩٥):

١- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناشئة عن فعل إنسان مثل (التهديد بالغزو العسكري، عمليات الإرهاب كخطف الطائرات والسفن والرهائن، الاضطرابات العامة والقتن، حوادث تلوث البيئة تسرب الإشعاع والمواد الكيميائية أو الصناعية إلى الهواء أو الماء، الحرائق الكبيرة، حوادث الطائرات والقطارات وغرق السفن العملاقة، أزمة كتابة الدستور العراقي عام ٢٠٠٥، أزمة تشكيل الحكومة العراقية عام ٢٠١٠).

٢- أزمة طبيعية: لا دخل للنشاط الإنساني بحدوثها مثل (الزلازل والبراكين والأعاصير، الفيضانات وما شاكلها، الجفاف ونضوب الموارد المائية).

٣- من حيث المستهدف بالاعتداء مثل (اعتداء على شخصيات، اعتداء على ممتلكات)

٤- من حيث الهدف مثل (إرهاب الطرف الآخر كتفجير الطائرات ودون تحديد مطالب، الابتزاز كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة).

٥- من حيث مسرح الأزمة مثل (أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث لمطالب مختطف كهبوط في مطار للتزود بالوقود، أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادثة الذي وقعت فيه).

٦- من حيث المصدر مثل (أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير في بلد ما لاعتبارات معينة في بلد آخر، أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت هذه الجذور سياسية أو غيرها).

### ثالثاً: أسباب الازمات

هناك عدة اسباب لنشوء الازمات (ماهر، ٢٠١١: ٢٢):

(١) سوء الفهم:

وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك للأسباب التالي:

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.
- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- الخداع البصري في استقبال المعلومات.

• ضعف الحواس كالسمع والإبصار عند استقبال المعلومات.

• سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات.

(٢) سوء التقدير:

وهي تعني أن المعلومات تعطي لها قيمة وتقدير ومعنى مخالف للحقيقة. ومن أسباب

سوء التقدير ما يلي:

• المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة.

• الثقة الزائدة في النفس.

• الشك في قيمة المعلومات.

• التأثر بشعارات وهمية (مثل نحن الأفضل في السوق، ونحن الأقوى).

• الاستخفاف بالأطراف الأخرى في الأزمة.

• الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها.

• عدم التحليل للمعلومات الواردة عن الأزمة.

(٣) سوء الإدارة:

حينما يتدهور النظام الإداري فعليك أن تتوقع توالي الكوارث والأزمات، ومن

أسباب سوء الإدارة ما يلي:

• عدم وجود نظام للتخطيط.

• عدم وجود نظام للمعلومات.

• عدم وجود اهتمام بالأزمات.

• عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في هيكل التنظيم.

• الصراعات الإدارية بين الأقسام أو بين المديرين.

• عدم وجود أنظمة للرقابة والمساءلة.

• الاستعداد الإداري.

(٤) تعارض المصالح والأهداف:

حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف ينشأ صراع بين الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث وازمات. ومن أسباب تعارض المصالح والأهداف ما يلي:

- اختلاف في شخصية أطراف الصراع.
- اختلاف في الاهتمامات والميول والطباع.
- اختلاف في الخلفيات التنظيمية، والثقافية، والنوع، والجنسية، والدخل.
- انعدام الاحترام المتبادل.
- عدم احترام خطوط السلطة، والعلاقات التنظيمية.
- انعدام أدوات التنسيق كالاتصالات واللقاءات.
- عدم وجود آلية ونظام لفض النزاعات.
- عدم وجود نظام للرقابة والمتابعة على الأداء.

(٥) الأخطاء البشرية:

وهي تعني أخطاء تعود لانعدام قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة. وترجع الأخطاء البشرية للأسباب التالية:

- عدم مناسبة التعليم للوظيفة، أو لمواجهة طبيعة الأزمة.
- انعدام التدريب.
- تدهور الدافعية والمعنويات.
- قلة الخبرة في نوعها وسنواتها.
- عدم مناسبة الصفات الشخصية.

- تدهور صحي.
  - التعب والإرهاق.
  - عدم التركيز في العمل.
  - الإهمال.
- (٦) الإشاعات:

وهي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة. ومن الاسباب التي تؤدي إلى ظهور الإشاعات ما يلي:

- انعدام الحقائق لدى الناس.
  - وجود تحبط لدى المسؤولين.
  - إهمال الأزمة.
  - مناخ به شح في المعلومات.
  - وجود أطماع لدى الغير والذين يروجون للإشاعات.
  - سوء الإدارة وعدم مواجهة الأزمة.
  - وجود توتر جماهيري.
- (٧) اليأس:

هو فقدان الأمل في حل المشاكل والكوارث، أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل. ويرجع ذلك لاحد الأسباب التالية:

- تدهور في الأنظمة الإدارية.
- الشعور بالظلم.
- انخفاض الدخل والراتب.
- عدم معالجة المنظمة لمشاكلها.

• القمع الإداري.

• الشعور بعدم الرغبة داخل العمل أو كراهية العمل.

(٨) الرغبة في الابتزاز:

هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية، واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضرراً، ويصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز. ومن أسباب ابتزاز بعض الناس للآخرين ما يلي:

• استعراض القوة أمام الآخرين.

• تعارض المصالح.

• الرغبة في صنع أزمة (أو الإدارة بالأزمات).

• الرغبة في تدمير الآخرين أو تدمير المنظمات الأخرى.

• عدم وجود واعز ديني أو أخلاقي.

• استسلام البعض للابتزاز.

(٩) انعدام الثقة:

وهو عدم الإيمان بالآخرين وتنعدم الثقة في بعض الناس، وربما تنعدم الثقة في نظام كامل كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة. ويرجع سبب عدم الثقة إلى ما يلي:

• سيادة ظروف عمل سيئة.

• انخفاض الدخل، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية.

• التوجس والخوف من تصرفات النظام.

• عدم الاهتمام بالعمل.

• استرضاء الرؤساء واللجوء إلى الحيل السياسية.

• عدم كفاءة النظام الإداري.

• الاستبداد والديكتاتورية في العمل الإداري.

### (١٠) الأزمات المتعمدة:

هو افتعال المشاكل والأزمات للتمويه على أزمات أكبر. وهو محاولة لصرف النظر عن أزمة حقيقية بافتعال أزمات جانبية أو وهمية. ويرجع السبب في افتعال الأزمات إلى ما يلي:

- محاولة التمويه والتغطية على الأزمات الحقيقية.
- محاولة كسب أرضية بصورة غير أخلاقية على حساب الغير.
- انعدام الوازع الديني والأخلاقي.
- انعدام الثقة في الآخرين.

### رابعاً: مفهوم ادارة الازمة

لذلك يمكن تعريف ادارة الازمة على أنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الازمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة (الحدراوي والحفاجي، ٢٠١٠: ١٩٩).

وبالتالي فإن إدارة الازمة الفعالة تنطوي على تقليل المخاطر المحتملة قبل وقوع الحدث. واستجابة لحدث محفوف بالمخاطر، فإن الإدارة الفعالة للأزمات تنطوي على الارتجال والتفاعل من جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين بحيث يتم إعادة بناء الإحساس الفردي والجماعي والمعنى وإعادة الأدوار. وفي أعقاب الحدث المشير، تستلزم الإدارة الفعالة للأزمات إعادة تكييف الفرضيات الأساسية بشكل فردي وتنظيمي، فضلاً عن الاستجابات السلوكية والعاطفية التي تهدف إلى الانتعاش وإعادة التكيف. (Boin, 2008:10)

فيما عرفت إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعدها ووقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي (عبد الله وآخرون، ٢٠١٧: ٤١٥):

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية.
- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن.

- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور.
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.

أيضاً عرفت إدارة الأزمات على أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

بالإضافة الى ذلك هي قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعه وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها).

وتعرف كذلك على أنها مجموعة من الممارسات تصاغ في شكل خطة مبنية على تحليل دقيق لمكونات الازمة وآثارها ويمكن تطبيق هذه الخطة عندما ينشأ موقف او وضع يمثل تغيراً جذرياً في اوضاع مستقرة او سائدة.

كما ينظر الى ادارة الازمة على أنها إدارة للمخاطر بهدف الحد من المخاطر وزيادة المرونة المجتمعية لمقاومتها، وعند الضرورة، الاستجابة، التعامل، ثم "الارتداد" عن الأحداث المتطرفة (6: Persson et al., 2017).

كما عرفت بأنها سلسلة الاجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية الى نشوب الحرب.

وخلاصة القول أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن

للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تُتيحها (رفاعي وجبريل، ٢٠٠٧: ٣١).

### خامساً: أهداف إدارة الأزمة.

تتلخص أهداف إدارة الازمات في النقاط الآتية (الحدراوي والحفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٠):

١. امتلاك المعرفة العلمية في التنبؤ واستقراء التهديدات المحتملة والاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة للحد من آثار الازمة.
٢. تحديد دور كل من الاجهزة المعنية بإدارة الازمة من خلال انشاء مركز ادارة الازمات.
٣. تقليل التأثير السلبي والضرار للازمات على البيئة والافراد.
٤. حماية الافراد والممتلكات والتخفيف والمساعدة وقت الازمة.
٥. العودة الى الحيادة الطبيعية بعد انتهاء الازمة من خلال مجموعة من الاجراءات والخطوات.

### سادساً: مراحل ادارة الازمة

يجدر بالمسؤولين ومتخذي القرارات والمديرين التعرف على المرحلة التي تمر بها الأزمة ويعتبر هذا نوعاً من التشخيص، وبناءً عليه يتحدد العلاج والتصرف، والخطأ في التشخيص يعني خطأ في العلاج مما يؤدي إلى انفجار الأزمة واستفحالها وحدوث خسائر وكوارث جمه، ومسؤولية تحديد مرحلة الأزمة هي مسؤولية كل المديرين بالمنظمة، وكلما كان التشخيص سليماً وفي بداية مرحلة الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج سهلاً وبسيطاً، أما العلاج عند وقوع الأزمة عادة ما يكون مكلفاً، ويجعل المراحل التالية، وهي مراحل النقاها متعبة وأليمة (ماهر، ٢٠١١: ٣٦).

تمثل مراحل ادارة الازمة المهام الرئيسة التي تعتمدها المنظمة في ادارة الازمة ويعد فشل متخذ القرار في ادارة مرحلة منها مسؤولاً عن وقوع الازمة وتفاقم احداثها وهي (الصافي، ٢٠١١: ٢٠٨):

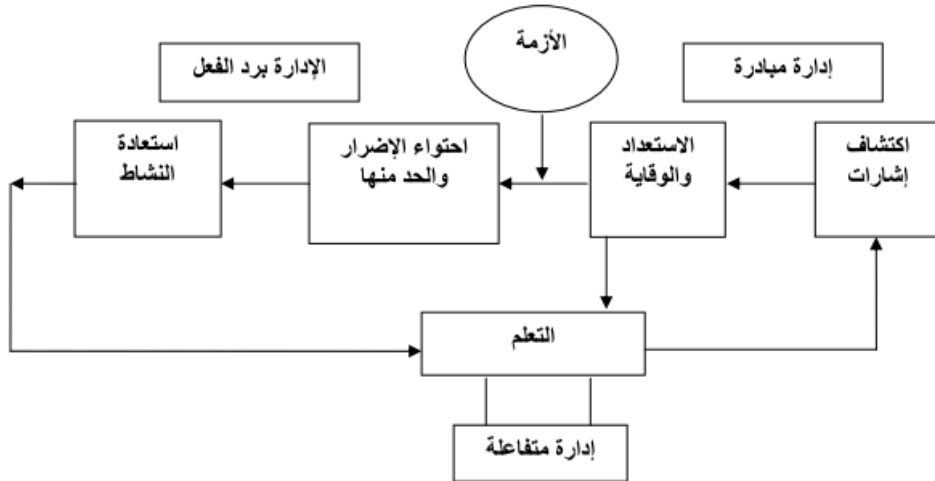
١. اكتشاف إشارات الإنذار: تمثل مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام المنظمة برصد وتحديد المؤشرات أو الاعراض التي تشير الى احتمال حصول الازمة.
٢. الاستعداد والوقاية: وتعبّر عن جملة من الاساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الازمات، ويؤكد ذلك على اهمية اشارات الانذار المبكر (المرحلة السابقة).
٣. احتواء الأضرار: وهي تتمثل عند استحالة منع الازمة وحتمية وقوعها اذ طالما الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لجميع النظم لذا في هذه المرحلة في ادارة الازمة تتلخص في اعداد وسائل للحد من الاضرار التي تسببها الازمة ومنع انتشارها.
٤. استعادة النشاط: تشمل اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل (قد اختبرت سابقاً) ووضع الحلول المناسبة عندما تستخدم الازمة.
٥. التعلم: تعد هذه المرحلة اعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه سابقاً اذ يعد التعلم أمراً حيوياً من خلال استخلاص الدروس والعبر عن الازمة.

جدول (١) مراحل ادارة الازمة

مرحلة ما قبل الأزمة	١- اكتشاف إشارات الإنذار
	٢- الاستعداد والوقاية
مرحلة الأزمة	٣- احتواء الأضرار
مرحلة ما بعد الأزمة	٤- استعادة النشاط
	٥- التعلم

إن إتخاذ التدابير الملائمة على الأخص في مرحلة إدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار، أو في مراحلها التالية وهو الاستعداد والوقاية يساعد النظام أو المنظمة في منع وقوع الأزمة، وأي تهاون في هاتين المرحلتين يعني تفاقم الأمر ووقوع مرحلة الأزمة نفسها، وهو ما يحتاج إلى علاج جذري وطريقة معينة للتعامل معها، ويأتي ذلك مرحلة احتواء الأضرار التي وقعت أو الحد منها، ثم الدخول في مرحلة خامسة تمثل مرحلة النقاها للمنظمة المريضة واستعادة النشاط، يلي ذلك مرحلة التعلم من الأخطاء التي تم الوقوع فيها حتى لا يتكرر الأمر. ويوضح الشكل (١) هذه المراحل (ماهر، ٢٠١١: ٣٦).

يوضح نموذج Person & Mitroff لمراحل إدارة الأزمة



الشكل (١) مراحل إدارة الأزمة

### المبحث الثالث

### حوكمة المياه

#### أولاً: مفهوم الحوكمة

تعرف الحوكمة على أنها "مجموع الطرق التي يستخدمها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة لإدارة شؤونهم المشتركة، إذ إنها عملية مستمرة يمكن من خلالها استيعاب المصالح المتضاربة أو المتنوعة واتخاذ إجراءات تعاونية، وهي تشمل مؤسسات وأنظمة رسمية مخولة، فضلاً عن الترتيبات غير الرسمية التي وافق عليها الأفراد والمؤسسات أو كانوا في مصالحتهم" (Commission on Global Governance, 1995). كما تعرف الحوكمة "باعتبارها عملية يمكن من خلالها للمواطنين ومختلف المجموعات التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم والتوسط في خلافاتهم" (UNDP, 2004).

ويعرف (Smouts, 1998: 82) الحوكمة بأنها "مجموعة متنوعة من الطرق لحل المشاكل الشائعة بما في ذلك المشاكل التنظيمية والاجتماعية والوطنية والدولية. فيما يعرفها

6: Newman, 2001) على أنها طريقة للتنسيق الاجتماعي لحل المشاكل المشتركة، حيث يُنظر إلى التنسيق الاجتماعي على أنه مصطلح واسع يشمل مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة، كما أنه يجذب الانتباه إلى العلاقات والحوار والتفاوض والقدرات باعتبارها عناصر حاسمة "لحل المشاكل المشتركة". كذلك (Miller and Ziegler, 2006: 13) يعرف الطريقة التي تمارس بها السلطة من خلال المؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للبلد.

### ثانياً: مفهوم حوكمة المياه

تشير حوكمة المياه الى "مجموعة من النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية القائمة لتطوير وإدارة الموارد المائية، وتقديم خدمات المياه على مختلف مستويات المجتمع" (GWP, 2002). فضلاً عن ذلك تمثل "الآليات السياسية والاجتماعية والإدارية المختلفة التي يجب وضعها في مكانها". وتشير أيضاً الى "العمليات والمؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تتخذ من خلالها الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص قرارات بشأن أفضل السبل لاستخدام موارد المياه وتطويرها وإدارتها" (UNDP, 2004).

هذه التعريفات الثلاثة تظهر ارتباطاً للمفاهيم الأوسع للحكومة مع مفاهيم قطاعية محددة لإدارة الموارد المائية وتقديم الخدمات، وترتبط مفاهيم الأنظمة والآليات والعمليات والمؤسسات المتعلقة بالإدارة من ناحية وبتنمية وإدارة الموارد المائية من ناحية أخرى، وكما هو الحال مع التقسيمات العامة للحكومة، فإن وجود جهات فاعلة متعددة يظهر مرة أخرى هنا، غالباً مع إيلاء اهتمام واضح لحقيقة أن الجهات الفاعلة قد توجد على مستويات أو مستويات مختلفة.

على الرغم من الاتساق العام مع المفاهيم العامة للحكومة، إلا أنه قد يوجد اختلاف طفيف في التوجه ضمن هذه التوجهات المتعلقة بإدارة المياه، فبينما يبدو تركيز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) على عمليات صنع القرار والمؤسسات المتعلقة بكيفية استخدام المياه، فإن تعميمات الشراكة العالمية للمياه (GWP) تعالج إدارة المياه كنظم وآليات موجودة أو يجب أن تكون في مكانها، وبعبارة أخرى، بينما يتعلق التصرف في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالعمليات التي تقرر كيفية استخدام المياه، فإن تصنيفات (GWP) هي أكثر مرادفاً لمجموعة من المؤسسات التي يجب توفيرها لاستخدام المياه. يضع التركيز الأخير تركيزاً أقل

على العمليات الديناميكية لصنع القرار ويعيد حركة نحو معالجة حوكمة المياه باعتبارها بساطة مؤسسات مرتبطة بالمياه، وربما يفتح الباب لفهم أكثر آلية ووصفياً للمصطلح.

### ثالثاً: أهمية حوكمة المياه

توجد المياه ككيان مادي طبيعي، والذي مثله مثل الكيانات الأخرى، يتم إدخاله كمورد من خلال العمل البشري على عكس الموارد الأخرى، ومع ذلك، الماء ضروري لأداء وظائف الحياة الأساسية لدينا على أساس يومي، اذ تعتبر المياه ضرورية على المستوى العالمي للهيئات كما هي بالنسبة للحضارات، وهي تعتمد على المؤسسات الاجتماعية والعمالة كما هي على المناخ والجيولوجيا، ومن هذا المنطلق، حيث يشار إلى الماء على أنه "مورد مائي حيوي". لا شك أن إعادة تعريف المياه باعتبارها "مصلحة اقتصادية واجتماعية" متاحة لـ "العملاء" من خلال مشاركتهم في الحوكمة لا يمثل فقط تحولاً في الطريقة التي تدار بها المياه وتوزعها، بل أيضاً على الاستسلام الأساسي لأفضل السبل لاستخدام موارد المياه وتطويرها وإدارتها بكفاءة واستدامة (Perreault, 2004: 269).

### رابعاً: عناصر حوكمة المياه

يتم تحديد ثلاثة عناصر رئيسية حول حوكمة المياه (Tropp, 1998: 44):

الأول: هو التركيز على تعقيد إدارة المياه والطبيعة المتعددة الوظائف للمياه في المجتمعات والبيئة. وينظر إلى إدارة المياه على أنها تتألف من وكالات ومؤسسات وأنظمة متعددة، ترتبط بأنماط معقدة من التفاعل، وتتسم بمشاكل التنسيق المتزايدة. في قطاع المياه، كان هناك تركيز في الآونة الأخيرة على نهج الإدارة المتكاملة للموارد المائية وإدارة أحواض الأنهار كوسيلة للسيطرة والتعامل مع مثل هذه التعقيدات.

الثاني: نتيجة لزيادة التعقيدات هناك تركيز على تحديد أشكال بديلة للتنظيم، وشدد الشكل القديم للحكم على التسلسل الهرمي ودور الحكومة في توجيه التفاعلات المجتمعية، في حين تشدد أشكال الحكم الجديدة على اتخاذ القرار الأفقي من خلال الشراكات والشبكات التي تنطوي على مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة، تتراوح من المحلية إلى العالمية. إن التشديد على الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص، واللامركزية وتفويض عملية صنع القرار، وكذلك دعم المانحين لشبكات المياه الدولية كلها مظاهر

نموذجية للبحث عن أشكال تنظيمية مبتكرة وبديلة.

الثالث: إن مفهوم زيادة التعقيد والبحث عن أشكال بديلة للتنظيم هو تحويل كيفية تحكم المياه، أو على الأقل يجب أن يحكم. علاوة على ذلك، يوجد تناقض بين السياسة والممارسة. خلال العقدين الماضيين، ابتعدت ممارسة حوكمة المياه عن عملية صنع القرار المتمحورة حول الدولة نحو طرق أكثر شمولية وتعددية لصنع القرار. وقد تجلّى هذا التطور في قطاع المياه بأشكال مختلفة، مثل الشراكات العامة والخاصة، واللامركزية وتفويض عملية صنع القرار، ودعم المانحين لشبكات المياه الدولية، على سبيل المثال لا الحصر.

### خامساً: مبادئ حوكمة المياه

على المستوى العملي، كانت أهم مناقشة تتعلق بمراكز حوكمة المياه حول تحديد مبادئ الإدارة الجيدة للمياه إن مبادئ الإدارة الجيدة أو الفعالة للمياه تخلق الأسس المهمة لتقييم حالة إدارة المياه في موقع معين، ومن خلال هذه التقييمات يمكن تحديد فرص التحسين وتركز معظم مشاريع التنمية في الميدان بالفعل على تحسين إدارة المياه ومن المهم للغاية، إذن، ضمان أن تكون مبادئ تحسين إدارة المياه متسقة مع مفهوم إدارة المياه، على سبيل المثال، أن التركيز ينصب على العمليات والمؤسسات لصنع القرار بدلاً من النتائج المرجوة مسبقاً لموارد المياه. ومما يثير الدهشة إلى حد ما، أن نوعية إدارة المياه الجيدة أو الفعالة المعترف بها على نطاق واسع قليلة للغاية، ربما تم إنتاج المجموعة الوحيدة شبه الرسمية من المبادئ أو المعايير من قبل (GWP (Rogers and Hall, 2003 وبعد ذلك تم تكيفها واستخدامها في وثائق UN-Water (اليونسكو، ٢٠٠٣؛ اليونسكو، ٢٠٠٦؛ اليونسكو، ٢٠٠٩). إن المبادئ الاثني عشر لشركة GWP من أجل الإدارة الفعالة للمياه متسقة إلى حد كبير مع وجود اختلافات تتعلق فقط بتجميع المفاهيم، إن المبادئ الاثني عشر لشركة GWP من أجل الإدارة الفعالة للمياه هي: الانفتاح، الشفافية؛ التشاركية، المساءلة، الفعالية؛ التماسك؛ الكفاءة، التواصلية؛ العدالة؛ التكاملية، الاستدامة؛ والأخلاقية. أن الإدارة الفعالة للمياه هي مدى توفر الصفات التي تمكن من اتخاذ القرار الفعال في تسهيل عمليات صنع القرار، على الرغم من أن العديد من مبادئ إدارة المياه هذه تعكس خصائص عملية جيدة (على سبيل المثال، مفتوحة وشفافة وتشاركية وخاضعة للمساءلة وتواصلية وأخلاقية) كما يتوقع

المراء، فإن البعض منها (على سبيل المثال، كفاءة، منصف، تكاملي، فعال، مستدام) في الواقع أكثر يرتبط مع نتائج الموارد المائية، على سبيل المثال، يمكن إعادة المشاركة والشفافية في عملية صنع القرار حسب مستوى إشراك أصحاب المصلحة ودرجة الإفصاح المفتوح عن المعلومات ومعايير اتخاذ القرار، على التوالي، وعلى النقيض من ذلك، تشمل استخدامات المياه بكفاءة واستدامة على نتائج قد تنتج عن عملية إدارة المياه، ولكنها نتائج لا تدور في حد ذاتها عن قوة العملية. (Lautze et al., 2011: 4).

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. تعد الموارد المائية من أكثر الموارد أهمية وخطورة كونها تمس أمن ومستقبل الكثير من الدول لاسيما دول المصب ومنها العراق.
٢. تمثل اليوم مشاكل نقص المياه والتوزيع الغير عادل من أهم التحديات التي لا بد من إيجاد الحلول المناسبة لها والتي تضمن حقول دول المنبع ودول المصب قبل تفاقمها أكثر مما هي متفاقمة اصلاً.
٣. تعد ادارة الازمة بمثابة العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد اللازم للتفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للدول وللبيئة والمواطنين.
٤. حوكمة المياه تمثل واحدة من أهم الآليات والطرق لحل المشاكل الشائعة بما في ذلك مشاكل المياه من خلال اتباع مفاهيم الأنظمة والآليات والعمليات المتعلقة بالإدارة من ناحية وتنمية وإدارة الموارد المائية من ناحية أخرى.

#### ثانياً: التوصيات

١. اعتماد الوسائل والطرق الحديثة ومن بينها الحوكمة لإدارة الثروات المائية بطريقة لترشيد استهلاك المياه والاستغلال الامثل للموارد المائية.

(٢٠٦)..... دور إدارة الأزمة في حوكمة المياه

٢. وضع خطة استراتيجية لخمس او عشر سنوات تتضمن تخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ عدد من السدود العملاقة لخنز المياه لمواجهة النقص الحاد بالمياه في مواسم معينة.

٣. ضرورة تعبئة الجهود لغرض التنبيه والتحذير من خطورة الوضع وتحمل كافة الاطراف مسؤولياتها الاخلاقية والقانونية في الدفاع عن حقوق العراق المائية.

٤. ضرورة تحمل المواطن العراقي مسؤوليته ايضا في الحفاظ على هذه الثروة من خلال ترشيد وتقنين استخدامه للمياه باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.

٥. ضرورة التنسيق مع الهيئات الدولية لضمان التزام الدول المجاورة للعراق بالمعاهدات التي تضمن حصول العراق على حصته المائية.

#### قائمة المصادر والمراجع

١. الحدراوي، حامد كريم؛ الخفاجي كزار، (٢٠١٠)، "أسباب نشوء الازمات وادارتها"، مجلة الكوفة، العدد (٥).

٢. الصافي، جبوري شناوي، (٢٠١١)، "أثر الخصائص القيادية في استراتيجية ادارة الازمة"، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (٣٤)، العدد (٩٠).

٣. ماهر، أحمد، (٢٠١١)، "إدارة الأزمات"، الدار الجامعية - الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٤. رفاعي، ممدوح؛ جبريل، ماجدة، (٢٠٠٧)، "ادارة الازمات"، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

٥. عبد الله، جميل؛ عبد الواحد، نسبية؛ صادق، زانا، (٢٠١٧)، "تحليل العلاقة بين القدرات التسويقية والذكاء التسويقي - دراسة حالة في شركة كورك للاتصالات" المجلد (٢١)، العدد (١).

6. Bates, B.C., Kundzewicz, Z.W., Wu, S., Palutikof, J.P., (2008), "Climate Change and Water", Technical Paper of the Intergovernmental Panel on Climate Change. IPCC Secretariat, Geneva.

7. Boin, A., (2008), "Crisis Management", SAGE Publications Ltd, UK.

8. Commission on Global Governance (1995), "Our Global Neighborhood", Oxford University Press, Oxford.

9. Farazmand, A., (2014), "Crisis and Emergency Management, Taylor & Francis Group, LLC, USA.

10. Global Water Partnership (GWP), (2002), "Introducing effective water governance", GWP Technical Paper, Global Water Partnership, Stockholm.
11. Hagar, C., (2012), "Crisis Information Management", Communication and technologies", Chandos Publishing, Hexagon House, Avenue 4, Station Lane, Witney, Oxford OX28 4BN, UK.
12. Jonathan Lautze, Sanjiv de Silva, Mark Giordano and Luke Sanford, (2011), "Putting the cart before the horse: Water governance and IWRM", Natural Resources Forum 35.
13. Lee, M. (2003), "Conceptualizing the new governance: a new institution of social coordination. Paper presented at the Institutional Analysis and Development", Mini-Conference, 3-5 May, Workshop in Political Theory and Policy Analysis, Indiana University.
14. Miller, U., Ziegler, S., (2006), "Making PRSP inclusive", Handicap International, Christoffel-Blindenmission.
15. Newman, J, (2001), "Modernising Governance: New Labour", Policy and Society, Sage, London.
16. Parnell, J., (2014), "Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States", Journal of Contingencies and Crisis Management, School of Business Administration, University of North Carolina at Pembroke.
17. Persson, T. & Parker, C. & Widmalm, S., (2017), "SOCIAL TRUST, IMPARTIAL ADMINISTRATION AND PUBLIC CONFIDENCE IN EU CRISIS MANAGEMENT INSTITUTIONS", Public Administration.
18. Sahin, S. & Ulubeyli, S. & Kazaza, A., (2015), " Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process", Procedia - Social and Behavioral Sciences 195,2298 – 2305.
19. Smouts, M., (1998), "The proper use of governance in international relations", International Social Science Journal, 155,81-89.
20. Thomas Perreault, (2004), "State restructuring and the scale politics of rural water governance in Bolivia", Environment and Planning A 2005, volume 37, pages 263 - 284.
21. Tropp, H. (1998), "Patronage, Politics and Pollution - Precarious NGO-State Relationships: Urban Environmental Issues in South India", Linko ping University Studies in Arts and Science.
22. UNDP (United Nations Development Programme, (2004), "Decentralised Governance for Development: A Combined Practice Note on Decentralization", Local Governance and Urban/Rural Development, UNDP Practice Note, New York.