

Distr.  
LIMITED

E/ESCWA/ECRI/2010/Technical Paper.6/Add.2  
01 September 2010  
ORIGINAL: ARABIC

## اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)

### ادارة المؤسسات العامة في ظل الأزمات

ملف المشارك



الأمم المتحدة  
نيويورك، 2010

---

ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي.

10-0320

**الورشة التدريبية  
إدارة المؤسسات العامة في ظروف الأزمات**

**ملف المشارك**

## اليوم الأول

### الجلسة الأولى

- تطوّر منهجيات الإدارة
- العولمة والتحوّلات العالمية

### الجلسة الثانية

- التوجهات الحديثة في الإدارة العامة - منطقة الأسكوا

### الجلسة الثالثة

- استراتيجية ومبادئ الحكم الصالح

## تطور منهجيات الإدارة

## مراحل تطوّر الإدارة

**المرحلة الأولى: الإدارة بالتجربة والخطأ Management by Trial and Error**

**(حتى نهاية القرن التاسع عشر)**

- النموذج الإداري السائد لا يحتكم إلى قيم جوهرية عليا أو قواعد منطقية بل هو نموذج تطغى فيه أحياناً كثرة المصالح والقيم الفردية والخاصة، وأحياناً الفوضى والفساد.



يتمثل بـ:

- نظام الإدارة الشخصية
- نظام الغنائم spoil system
- نظام الإدارة بالسيطرة والسطوة والقمع

**المرحلة الثانية: الإدارة من منظور الإنتاجية Management by Productivity**

تمثل الثورة الأولى في الفكر الإداري (العقود الأولى من القرن العشرين):

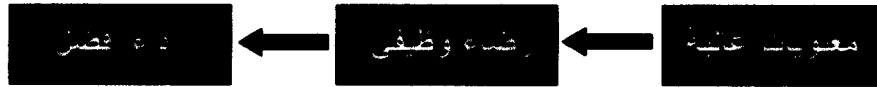
- المجتمعات أو المنظمات التي تعمل وفق القيم والقواعد التي تمحورت حولها النظريات الكلاسيكية في الإدارة.
  - فريدريك تايلر: نظرية الإدارة العلمية
  - هنري فايول: نظرية مبادئ الإدارة (التنظيم)
  - ماكس ويبر: نظرية البيروقراطية
- الاتجاه إلى بناء "المؤسسية" واعتماد قاعدة القانونية أو الرسمية بحيث يكون العمل الإداري مبنياً على قواعد وإجراءات وتعليمات لتحقيق أهداف المنظمة.

## خصائص النهج الكلاسيكي:

- الفلسفة : سلطة المنظمة
- الهدف : هو التركيز على الإنتاجية
- النمط : نموذج شديد المركزية – الإدارة بالقوانين MBL
- دور المدير : التخطيط والتوجيه والرقابة على عمل مرؤوسيههم للحصول على أعلى إنتاجية منهم. وعلى هؤلاء الطاعة دون تساؤل.

## المرحلة الثالثة: الإدارة بالكفاءة Management by Efficiency (أواسط الثلاثينات من القرن العشرين)

- تمثل الثورة الإدارية الثانية التي أدت إلى توحيد وانسجام فلسفة الإدارة التي أصبحت تقوم على غاية تحقيق "الكفاءة في الأداء" مع فلسفة سلطة المنظمة التي تقوم على تحقيق "الكفاءة الإنتاجية".
- بدأت مع النهج السلوكي في الإدارة الذي وُضع حيّز التطبيق في الفترة ما بين الحرب العالمية الثانية ونهاية الخمسينات.
- تنسجم مع النظريات الحديثة في الإدارة (نظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية) وتتمثل في النموذج التالي:



## الفلسفة:

رفع كفاءة الأداء = جعل العاملين يقومون بأفضل أداء ممكن، من خلال:

- إعطاء المبادرة وحرية التصرف
- أسلوب الإدارة بالأهداف MBO بدلاً من MBL
- التركيز على العنصر البشري
- نمط لامركزي نسبياً
- اعتناق المنظمات لفلسفة المنافسة وإطلاق الترتيبات التنظيمية والقانونية المحفزة لها.
- التركيز على الجودة وتحقيق التفوق

## المرحلة الرابعة: الإدارة بالفعالية Management by Effectiveness

النموذج الإداري المبني على فلسفة "إدارة الجودة الشاملة" TQM هو قيد التكوين.  
المنهجيات العصرية:

- منهجية الإدارة الكمية Management Science /Quantitative Management
- منهجية النظم Systems Approach
- إدارة الجودة الشاملة TQM
- الإدارة الوضعية Contingency (Situational) Approach
- الإدارة الاستراتيجية Strategic Management
- إدارة الأداء Performance Management

## بيتر دراكر Peter Drucker

- The practice of Management 1954
- Managing for the Future: the 1990s and beyond, 1992
- Post capitalist society, 1993.

## أفكار بيتر دراكر في الإدارة

### في القيادة

- ♦ لا تفكر مطلقاً أو تتحدث بصيغة "الأنا" واستبدلها تفكيراً وحديثاً بصيغة "نحن".

### في الموهبة

- ♦ اجتذاب المواهب والاحتفاظ بها من المهمات الرئيسة للإدارة.

### في العمل

- ♦ التركيز على الفرص المتاحة أكثر من التلهي بالمشكلات.
- ♦ مقارنة التغيير كفرصة وليس كتهديد.

### في صنع القرارات

- ♦ القرار ينطوي على مجازفة - لا تقدم على اتخاذ أي قرار حتى تجد سلفاً طريقة لتطبيقه.

### في المؤسسات

- ♦ المؤسسات المتميزة تلبي حاجات طالب الخدمة قبل حاجات مديريها وموظفيها.
- ♦ دور المدير القائد والموظف الفاعل يقوم على تفعيل التواصل بين الموظفين وطالبي الخدمة، كما عليه تجديد النشاط وتفعيل العمل داخل المؤسسة.



# ادوارد ديمنج (1900-1993) Edwards Deming

الرقابة الإحصائية Statistical Quality Control

إدارة الجودة الكلية Total Quality Management

مقاربة تحسين الجودة بمنظور شمولي يتضمن الإدارة بمختلف مستوياتها والعمليات والزيائن.

أهم جائزة للجودة في اليابان هي:

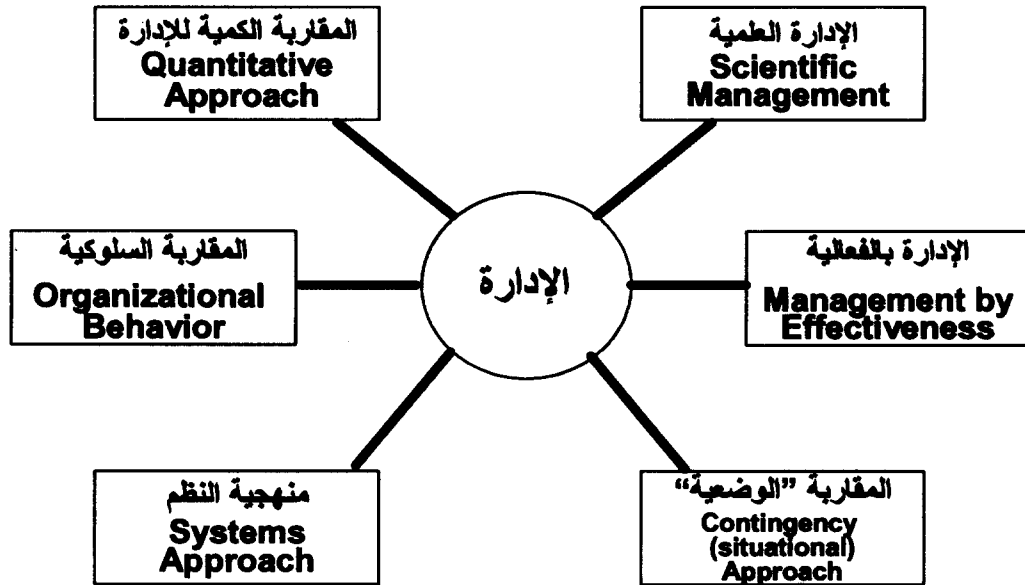
## جائزة ديمنج

عرفاناً بمساهماته في تحسين الجودة والإنتاجية

### خصائص نموذج الإدارة بالفعالية:

- 1- توكيد مصالح وأهداف جميع الأطراف ذات العلاقة أو القوى الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، مع الأخذ في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية.
  - أهداف المنظمة: الكفاءة الإنتاجية
  - أهداف العاملين: السعادة
  - أهداف المجتمع: التنمية الحضارية (المسؤولية الاجتماعية)
- 2- توكيد الشروط الأساسية التي تضمن ازدهار المنظمة وارتقاؤها واستمرارها:
  - المبادرة Initiative
  - الابتكار Creativity
  - التجديد Innovation

## منهجيات الإدارة



# العولمة والتحوّلات العالمية

# العولمة والتحولات العالمية

## Globalization

"العولمة" تعني الإلغاء الكلي أو النسبي لحدود الزمان والمكان والقيود على الحركة والاتصال للنشاط الاقتصادي.

أشكالها:

- \* الاستثمار المباشر في دول أخرى
- \* الدخول في تحالفات ومشروعات مشتركة مع رأس المال الوطني في دول أجنبية.
- \* تكوين الشركات عابرة الدول Transnational.
- \* التسويق المفتوح عبر الحدود.

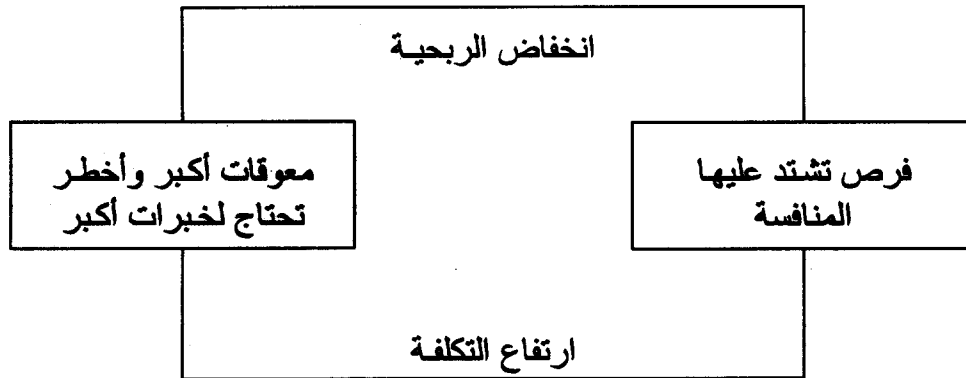
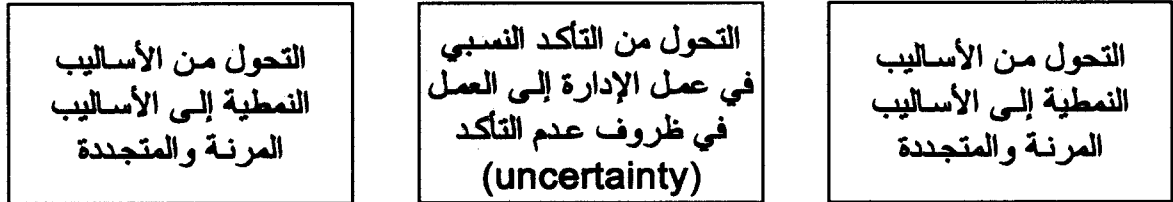
### أهم التحولات بتأثير العولمة

- تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل "الوطن"، وما كانت تحصل عليه من تفضيل ورعاية، ومواجهة المنافسة الآتية من الخارج.
- انهيار مفهوم "النطاق" الذي اعتاد المدير أن يحدده لنفسه ويرتضيه مجالاً جغرافياً لمباشرة نشاطه، وتحول العالم كله إلى مجال غير محدد الأبعاد يستطيع أن يمارس المدير عمله خلاله.
- تغير مفهوم "الزمان" وتحول معنى الوقت في تفكير المدير، وتداخل أبعاد الزمان (الماضي، والحاضر، المستقبل) بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فالماضي يمكن استحضاره، والمستقبل يمكن تمثله قبل حدوثه والحاضر أصبح معلوماً آنياً. الوقت أصبح مورداً يستثمر وليس قيداً يحد من فعالية الإدارة، وأصبح الشكل الأهم للمنافسة هو "المنافسة على الوقت" Competition on Time.
- اهتزاز مفهوم "الاستقرار" أو الثبات النسبي". فالتغيير (في النظم والمنتجات والمعايير والقيم) أصبح السمة الأساسية والثابت الوحيد في ظل العولمة.
- التحول من محاولة التحكم بالتنظيم أو المناخ الداخلي إلى إدارة المناخ الخارجي Management of the External Environment.
- تحول مفهوم "النجاح التسويقي" (بفعل انفتاح الأسواق أمام كل المنافسين من جميع أنحاء العالم) من تحقيق أعلى مبيعات أو احتجاز شريحة كبرى في السوق أو السيطرة على حصة أكبر من السوق، إلى تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage واستمرار التميز النسبي على المنافسين (المباشرين والمحتملين).

- "الميزات التنافسية" لم تعد تتحقق فقط بفضل التفوق في بعض عناصر الإنتاج أو الإدارة (جودة المنتجات، فعالية التسويق، كفاءة التصميم للسلعة...) بل تتحقق في إطار العولمة عن طريق تجميع كل القدرات والإمكانات وتنسيقها في طرح تنافسي متكامل أي ما يسمى "المنافسة على القدرات الكلية" Competition on Total competencies (نظم المعلومات والاتصالات، التنظيم الشبكي المبني على أساس معلوماتي، المنتجات والخدمات المتميزة، القوة البشرية، القيادة الإدارية المتفوقة...)
- التحول من المفهوم التقليدي للجودة، بمعنى توفر مواصفات محددة في السلع والمنتجات إلى مفهوم الجودة الشاملة Total Quality التي تغطي كل جوانب الإدارة وعناصر التنظيم والإنتاج.
- تراجع قيم الانعزالية والاحتكارية والتفرد وتبلور مفهوم التحالف Coalition والتكامل والترابط في شبكات Networking كوسيلة لتجميع الموارد والطاقات لتحقيق الميزات التنافسية المستهدفة.
- التحول من مسلمات الفكر الإداري التقليدية في التتميط والتوحيد والمركزية إلى التمايز في الهياكل والنظم والأساليب بما يتناسب وبيئة العمل وخصائص المناخ المحيط، وخاصة ما يتعلق باستيعاب ما تنتجه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التحول إلى الجمع بين نظام الإنتاج الكبير Mass production بتكلفة منخفضة وبين مواصفات متميزة للمنتج ترضي أذواق فئات مختلفة من المستهلكين Mass Customization.
- التحول من مفهوم المدير المنفذ Executive إلى مفهوم المدير "رجل أعمال" Entrepreneur.

## تحولات العولمة

- 1 - سرعة وشمول وتصاعد المتغيرات
- 2 - تصاعد وتسارع حركة التطوير التكنولوجي
- 3 - انهيار المفاهيم التقليدية في السياسة
- 4 - انهيار مجتمع الخيارات المحدودة
- 5 - اشتداد المنافسة وتعدد مصادرها
- 6 - ازدياد قوة وتأثير المستهلك
- 7 - حتمية تحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء
- 8 - عدم فاعلية أساليب الإدارة الدفاعية
- 9 - تغير تركيب القوى العاملة وزيادة تطلعاتها



## مقارنة بين أوضاع البلدان المؤهلة والبلدان غير المؤهلة للتعامل مع العولمة

البلدان المؤهلة جيداً للتعامل مع العولمة	البلدان غير المؤهلة للتعامل مع العولمة
- عناصر الحكم الجيد متوفرة ومتأصلة (الشفافية، فصل السلطات، المساءلة، المحافظة على البيئة)	- عناصر الحكم الجيد متوفرة ومتأصلة (الشفافية، فصل السلطات، المساءلة، المحافظة على البيئة)
- تنظيم جيد	- تنظيم ضعيف
- تواجد خبرات مؤهلة للتعامل مع التجارة والأمور المالية الدولية.	- الإدارات لا تتوفر لها عناصر مؤهلة كافية
- يوجد دعم من الجامعات والأكاديميين	- القطاع الأكاديمي وبيوت الخبرة غير مجهزة للتعامل مع متطلبات العولمة ولا في مجال إعداد السياسات
- يوجد بيوت خبرة للحصول على المعلومات وإعداد السياسات والاستراتيجيات	- العلاقة ضعيفة بين القطاعات المتقفة والحكومة
- يوجد هيئات وقوى ضاغطة مدعومة بالشركات والمؤسسات المالية	- مجتمع الأعمال والمال غير منظم لمتابعة الاتجاهات العالمية أو للضغط على الحكومة
- يوجد تجمعات إقليمية فاعلة	- المجموعات الإقليمية غير فاعلة
- استخدام التكنولوجيا بفعالية (انترنت، الحكومة الإلكترونية)	- استخدام ضعيف للتكنولوجيا.

## ورقة عمل

- ♦ مقارنة بين أوضاع البلدان المؤهلة والبلدان غير المؤهلة للتعامل مع العولمة.

البلدان المؤهلة جيداً للتعامل مع العولمة	البلدان غير المؤهلة للتعامل مع العولمة



**التوجهات الحديثة في الإدارة العامة  
منطقة الأسكوا**

## التوجهات الحديثة في الإدارة العامة

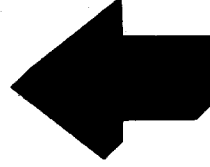
### البيئة العالمية

تأثيرها على كافة نواحي الحياة:

- العمة والخاصة
- المدى القصير والمدى البعيد
- الفرد والمجتمع
- الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والبيئية
- و على عدة اصعدة:
- الدولي
- الاقليمي
- الوطني
- المحلي

قوى العولمة

- التقنية
- الاقتصادية
- السياسية



كيف استجابت الدول لقوى العولمة

- البلدان التي لديها قدرات ومؤسسات استراتيجية تأقلمت بسهولة.
- والبلدان الأخرى، حيث الحاجة للإصلاح أعظم، كانت القدرة فيها على التأقلم أضعف.



الحاجة للتقييم المتأني لفوائد ومخاطر العولمة:

- ← التكاليف مقابل الفوائد
- ← المخاطر الاقتصادية
- ← مخاطر البطالة
- ← الأخطار الاجتماعية

## المنطقة العربية

- بعض المبادرات التطويرية الواعدة.
- المنطقة اجمالاً ما زالت متأخرة عن غيرها من المناطق في التطور والازدهار.



- ← عدم استقرار اجتماعي - اقتصادي - سياسي.
- ← الادارة العامة والبيروقراطية من اهم محددات مناخ التطوير.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

STRENGTHS, WEAKNESSES,  
OPPORTUNITIES & THREATS

### SWOT Analysis of the Region

1- نقاط القوة	2- نقاط الضعف
3- الفرص	4- التهديدات

## 1- نقاط القوة STRENGTHS

- تاريخ غني وثقافة.
- الموارد البشرية.
- الموارد المادية.
- الموقع الجغرافي.
- بعض مبادرات التطوير الناجحة.

## 2- نقاط الضعف WEAKNESSES

- ضعف التكامل بين بلدان المنطقة.
- عدم وضوح الأهداف والغايات على صعيد البلدان والمنطقة.
- موارد بشرية ومادية هائلة غير مستغلة بشكل ملائم.
- تنافس ضعيف ونمو بطيء.
- تمركز القرار ومحدودية مشاركة المجتمع المدني.
- مشكلات كبيرة في هيكالية الحكم.
- ممارسات وهيكلية إدارية ضعيفة.

### 3- الفرص OPPORTUNITIES

- وضع أهداف وغايات واضحة على صعيد الدولة والمنطقة.
- تحسين هيكلية الحكم بما يتلاءم مع تعزيز المساءلة والشفافية.
- تحسين استخدام الموارد لدعم النمو الاقتصادي.
- تحسين الكفاءة وتطوير الخدمات لتلبية الطلب المتزايد بشكل مستدام.
- تحسين المشاركة السياسية والحوار بين القطاعين العام والخاص.
- تبني هيكليات إدارية تركز على الأداء.
- تبني مبادرات فاعلة للتنمية الإنسانية.

### 4- التهديدات THREATS

- استجابة غير ملائمة لمتغيرات البيئة العالمية، ونقص في القيادة.
- بطالة متزايدة ونمو اقتصادي بطيء أو سلبي.
- عدم استدامة مشروعات التنمية والخدمات بسبب ضعف الكفاءات وضعف التخطيط للأولويات.
- استمرارية الممارسات الحالية في الحكم.
- النقص في مبادرات التطوير الاجتماعية والإنسانية.
- استمرار الضعف في هيكليات الإدارة والأنظمة والتكنولوجيا المتطورة.
- ضعف مبادرات التغيير ومقاومة التغيير.

# القضايا الأساسية والمبادرات الاستراتيجية

## KEY ISSUES AND STRATEGIC INITIATIVES

### 1- القضايا الاستراتيجية

#### STRATEGIC ISSUES (Positioning of the Region)

- تحديد الوصول إلى والمشاركة في الحياة الاقتصادية والسياسية.
- زيادة قدرات الدولة.
- خلق تواصل وتكامل بين أجهزة الدولة لتقوية قدراتها على تخطيط وتطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الموجهة لعمليات الحكومة.
- تفويض السلطة والصلاحيات إلى المستويات الوسطى والتنفيذية وإلى الحكم المحلي.
- تسهيل المشاركة وإعداد الاستراتيجيات والسياسات مما يحقق دعماً لتطبيقها.
- دعم مبادرات التنمية لقطاعات متعددة وتحسين قياس الأداء.
- تحسين قدرة الدولة على دعم القطاع الخاص والأهلي: توفير المعلومات، قدرة دعم، مبادرات تسويقية، تخفيض ضرائب...

#### القضايا الاستراتيجية والاقتصادية

- النمو الاقتصادي والازدهار
- التنمية الإنسانية
- تحقيق آمال المواطنين

### 2- الحكم الصالح

#### GOVERNANCE (Public Interest)

- عدالة الإدارة العامة واستجابتها لحاجات المواطنين.
- إعداد منهجيات جديدة في نمط الحكم.
- دعم الشفافية ومحاسبة المسؤولية والثقة في عمليات الحكومة.
- تحسين إنتاجية أجهزة الدولة.
- تحسين الرقابة على نشاطات الدولة (الموازنات، القوانين،...).
- تحسين مستوى المعرفة واستعمال التكنولوجيا.

#### نوعية الحكم

#### Governance

- المساءلة والشفافية
- مستويات مشاركة الجمهور
- تخفيف بيروقراطية الإدارة العامة

### 3- توفير الخدمات SERVICE DELIVERY (Quality of Life)

#### تقديم الخدمات الحكومية Service Delivery

تأمين البنية  
الأساسية والخدمات  
التي تمكن  
المواطنين والمجتمع  
الأهلي والقطاع  
الخاص من الإنتاج  
والازدهار

- تصميم نظم موحدة ومستقرة وغير معقدة لتقديم الخدمة.
- تسريع اتخاذ القرارات وتقديم الخدمة.
- تقديم الخدمات الحكومية بتكلفة أقل وجودة أعلى.
- تسهيل الوصول إلى المعلومات وتسريعه وتوسيعه.
- زيادة الاتصال بين المواطنين والدولة وتحسين المشاركة في قرارات القطاع العام.
- تمكين المواطنين من إنجاز معاملاتهم بأنفسهم دون الحاجة إلى وسيط.
- توحيد نقاط اتصال المواطنين لإنجاز معاملاتهم.

### 4- قضايا الإدارة MANAGEMENT ISSUES (Affecting Performance)

#### قضايا الإدارة Management Issues

- القدرات
- القيادة
- التنظيم
- الموارد البشرية
- تطبيق التقنيات الحديثة

- تحسين فعالية وكفاءة أداء الإدارة العامة.
- إعادة هندسة دار الموارد البشرية.
- ترشيد عمليات الحكومية وتقليص الازدواجية.
- الحصول على معلومات أوسع من الأنظمة التشغيلية لمبادرات التحسين.
- التيسير على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب للمعاملات.
- حماية المواطنين من متهاتات البيروقراطية.
- تبسيط واختصار الإجراءات.
- تطوير استخدام النماذج والحد من تداول الأوراق المكتبية.
- بناء القدرة على إدارة التغيير.

## 1- محاور التطوير والتنمية

- يمكن تحديد القضايا التي تواجه تطوّر بلداننا، بشكل أو بآخر، بالمحاور التالية؛ مع العلم أن لكلّ من هذه البلدان أولوياتها ومبادراتها الاستراتيجية الهادفة لمعالجة احتياجاتها واهتماماتها:

### 1-1 القضايا الاستراتيجية والاقتصادية المؤثرة في النمو والازدهار

- رفع معدلات النمو الاقتصادي وتخفيض نسب البطالة.
- رفع معدلات ومضامين التنمية الإنسانية.
- تحديد أهداف التنمية بمشاركة واسعة.
- تعزيز هيكليات إدارة السياسات.
- رفع القدرة على الاستجابة للمتغيرات العالمية.

### 2-1 قضايا الحكم الجيد (good governance) المؤثرة في مجال الخير العام

- العمل على توازن فروع الحكم الثلاثة: التنفيذي (مسيطر)، التشريعي (ضعيف)، والقضائي (منقل).
- تقوية آليات المحاسبة والشفافية.
- تعزيز المشاركة العامة والديمقراطية.
- الاتجاه إلى اللامركزية وتقوية الحكم المحلي.
- التخفيف من حجم الإدارة العامة وتكلفتها.



### 3-1 قضايا تقديم الخدمات الحكومية المؤثرة في نوعية الحياة والقدرة التنافسية

- تشمل هذه الخدمات عموماً المرافق العامة، البنية الأساسية، الخدمات الإدارية والخدمات الاجتماعية:
- العمل على مواجهة الطلب المتزايد الذي يفوق العرض، وذلك بسبب نمو سكان المدن وازدياد عدد السكان وتطور نمط الحياة.
- تحسين إدارة الموارد وزيادة الشفافية في عمليات الحصول على الخدمات والمنتجات.
- تعزيز عنصر الاستدامة في تقديم الخدمات في مواجهة الاحتياجات المتزايدة، زيادة التكاليف، التدهور البيئي، ضعف وظيفة تخطيط استعمالات الأرض وضعف الإدارة الحضرية.
- إيجاد بدائل للتمويل الحكومي في مجال تقديم الخدمات العامة.

### 4-1 قضايا الإدارة المؤثرة في الأداء والفعالية والكفاءة الإنتاجية

- من أهم خصوصيات الإدارة الحديثة التحسين المستمر في سبيل تحقيق الأهداف بفعالية، مما يتطلب:
- تعزيز القدرات الإدارية القيادية.
- تقوية إدارة السياسات.
- تحسين التكامل والتنسيق والتفاعل.
- تحسين التنظيم الإداري.
- تقوية الأداء والتخطيط المالي.
- تحديث الأنظمة والإجراءات.
- تعزيز إدارة الموارد البشرية والتدريب.
- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج بدلاً من أسلوب الإدارة بالإجراءات.
- تقوية أنظمة معلومات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتأمين توافر وتدفق المعلومات، وذلك لتحسين الخدمات ودعم نظم اتخاذ القرارات.
- تعزيز أنماط إدارة الأداء من خلال تحديد مؤشرات للأداء تساعد على القياس وتحديد الإنجاز.

## 2- مجالات الحكومة الإلكترونية

### 1 - تقديم الخدمة Service Provision

- خدمات الدولة 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع
- تخفيف التكلفة وتوفير الخدمة بشكل واسع

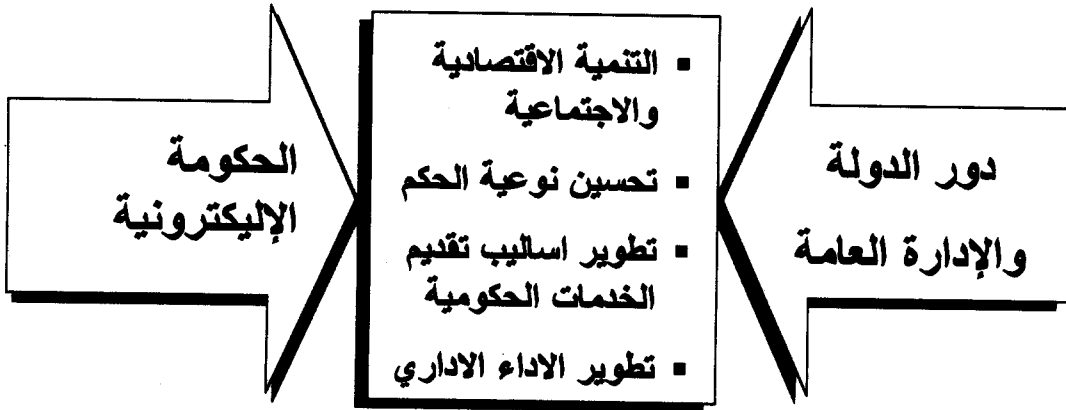
### 2 - الديمقراطية الرقمية Digital Democracy

- جعل الحكومة أكثر استجابة لحاجات الجمهور
- تعزيز الشفافية

### 3 - التنمية الاقتصادية Economic Development

- سهولة الوصول إلى المعلومات
- تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية
- الوصول إلى المناطق النائية

## كيف تلتي الحكومة الإلكترونية مع متطلبات تطوير الإدارة؟



### 3- دور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP

#### Example of Activities:

- Public Administrative Reform
- Democratic Process
- Local Governance and decentralization
- Building capacity of civil society
- Transparency and Accountability
- Human Rights
- Peace Building and Post Conflict Development
- Economic and Fiscal Reform
- Structural Transformation and Privatization
- Trade: Facilitation of Integration into the Global Economy
- Employment Policies
- Development Planning
- Aid Coordination

### 4- دور البنك الدولي World Bank

#### Examples of Activities:

- Country Assistance Strategies
- Recent Bank Activities in MNA  
*e.g. ESW, TA, Capacity Building, Training, Equipment, Systems.*
- New Analytic Work  
*Links between public sector and economic performance, role as regulator, budget, accountability.*
- Bank Support for “voice” and Participation: *client feedback, gender issues, social assessment, watchdog functions.*
- Competition: *Service delivery restructuring.*
- Anticorruption: *Seminars, improving governance, transparency...*
- More Systematic Public Sector Reform: *Comprehensive approaches.*

## 5- دور الاتحاد الأوروبي EUROPEAN UNION

### Example of Activities:

1. Economic cooperation
  - Structural Adjustment
  - Private sector Development
2. Institutional support
  - Restructuring Public Administration
  - Modernizing the private Sector.
3. Social development
  - Education
  - Health
  - Civil Society
  - Local Development
  - Employment and Professional Training
4. Sustainable rural development, environment
  - Water, rural credit and peasant organizations
  - Gender approach and agro-economy
  - Management of natural resources and property management
  - Production and health (animal and plant)
  - Climate change and research.
5. Transport, infrastructure, water, energy

## 6- دور الاسكوا ESCWA

### A Catalytical Role for Regional Integration

- Creating a regional process to promote reform initiatives and good governance.
- Developing models (templates) for systems and procedures that could be adopted regionally to promote integration.
- Harmonizing / standardizing rules and regulations dealing with the movement of goods, capital and persons in the countries of the region.
- Supporting initiatives for understanding and for dealing with regulatory practices for emerging global standards towards strengthening regional capacity for meet globalization challenges.

**7- منهجيات وأساليب مبتكرة لتحسين الإدارة العامة**  
**INNOVATIVE APPROACHES, TOOLS & MECHANISMS**  
**FOR BETTER PUBLIC ADMINISTRATION**

- وضع أهداف للدولة والمنطقة.
- إعداد الرسالة والرؤية.
- تطوير هيكليات متناسقة.
- تقوية إدارة السياسات.
- تطوير تكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية.
- اعتماد منهجيات إدارة الأداء.
- تطوير ونشر مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تطبيق أنظمة إدارة الجودة.
- تحديث إدارة الموارد البشرية.
- تحسين البنى التحتية المتعلقة بالشركات.

## ورقة عمل

### قضايا ومبادرات

- ما هي برأيك القضايا الأساسية التي تواجه الإدارة العامة في المنطقة العربية؟

- هل هناك قضايا أساسية خاصة بالبلدان التي تعاني من ظروف الأزمات؟ ما هي؟

- ما هي حسب علمك أهم المبادرات المقترحة لمواجهة هذه القضايا؟

**استراتيجية ومبادئ  
الحكم الصالح  
GOOD GOVERNANCE**

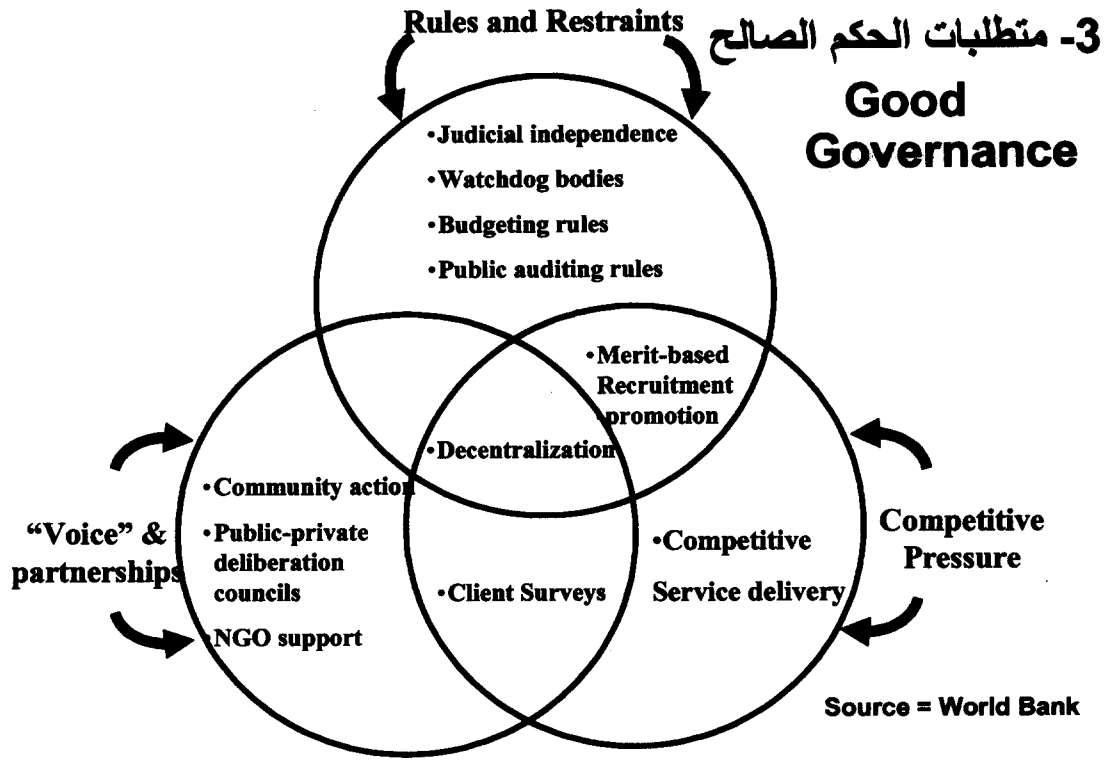
## 1- استراتيجية الحكم الصالح

تعزيز الديمقراطية وحكم القانون والمشاركة بحيث يأخذ الجمهور أمور الحكم من النواحي المبدئية والتطبيقية، شاملاً كافة الجهات والعناصر ذات العلاقة.

## 2- المبادئ الأساسية

- فصل السلطات واستقلالية القضاء.
- إيجاد الهيئات المستقلة التي تراقب أداء الحكومة في كافة المجالات.
- وضوح وشفافية في تطبيق الأنظمة المالية.
- تنظيم التدقيق والرقابة.
- اعتماد الجدارة والاستحقاق في الخدمة العامة.
- اعتماد اللامركزية تسهيلاً لخدمة المواطنين.
- تشجيع مشاركة المجتمع المحلي والحوار بين القطاعين العام والخاص.
- تشجيع المنظمات غير الحكومية.
- ترشيد تقديم الخدمات الحكومية.
- اعتماد مسوحات الرأي العام.
- تشجيع وسائل الإعلام المستقلة وتقوية مقاييسها المهنية.
- اعتماد مبادئ حقوق الإنسان.
- دعم التنمية الإنسانية الوطنية.





- 4- تركيز الإنماء المؤسسي على النواحي التالية:**
- تقوية عناصر المساءلة والشفافية.
  - تقوية دور المؤسسات لإدارة التغيير.
  - مساندة الوحدات والجهات الفاعلة في إعداد السياسات.
  - التعلم من تجارب الآخرين.
  - إيجاد وتعزيز مؤسسات المشاركة واتخاذ القرارات اللامركزية.
  - الالتزام بالكفاءة الإنتاجية (Efficiency) أو الإنجاز على الوقت والفعالية (Effectiveness) والانفتاح.
  - تطوير ودعم المؤسسات التي تعنى بالإنتاج والنمو والأسواق الداخلية.
  - إيجاد ودعم الهيئات التي تعنى بالخدمات الاجتماعية.
  - تشجيع تطبيق التكنولوجيا وشبكات الاتصال والانترنت.
  - تحسين تعامل المؤسسات الحكومية مع الهيئات الخارجية.
  - إيجاد وتقوية القدرة على التفاوض للتعامل مع الخلافات وتشجيع ثقافة الحوار.

- تطوير المؤسسات المبنية على التنوع السياسي والمشاركة المهنية العالية.
- تمكين المواطنين بما في ذلك الفئات المهمشة.
- بناء شراكات مستدامة على مختلف المستويات الحكومية ومع القطاع الخاص.
- تقوية القدرة الإدارية والأنظمة الإدارية بما في ذلك القدرة على تطوير احتياجات المواطنين، تطوير أنظمة الأداء والجودة والإدارة المالية.
- النظر إلى أهمية تكوين قاعدة واردات تؤمن استرجاع التكلفة والاستدامة وإيجاد بيئة تعزز التزام المسؤولين المنتخبين من قبل جمهورهم.
- تعزيز المشاركة مع المجتمع المدني لاستكشاف أفضل السبل لتقديم الخدمات.
- تقوية المشاركة بين الحكومة المركزية والحكم المحلي للتحسين المستمر للحكم على كافة المستويات.
- اعتماد الحاجة الفعلية كأساس للتخطيط وإعداد الموازنات على الصعيد المحلي.
- اعتماد منهجيات المشاركة في التخطيط وربط النتائج بأولويات الموازنة.

■ يعتمد الحكم الصالح على تدفق متكامل للاتصالات والمعلومات وعلى المشاركة النشيطة لتشكيلة واسعة من أصحاب الرأي المعنيين بالشأن الخاص والعام والمجتمع المدني.

■ الحكم الصالح هو الذي يشمل بشكل عادل ومتجاوب ومسؤول وشفاف كافة أحكام القانون.

■ بالحكم الصالح يتم تقليص الفساد وتسهيل أخذ وجهات نظر الأقليات بالحسبان، وكذلك تصبح المجموعات الأكثر ضعفاً في المجتمع مشاركة في اتخاذ القرار.

## ورقة عمل

### متطلبات الحكم الصالح

- ما هي حسب خبرتك المتطلبات التي يجب توافرها للحكم الصالح؟

- ما هي برأيك الصعوبات التي تعترض توافر متطلبات الحكم الصالح في البلدان التي تواجه ظروف الأزمات وعدم الاستقرار؟

## اليوم الثاني

### الجلسة الأولى

- هيكلة تقديم الخدمات الحكومية  
ودور الحكومة والقطاع الخاص

### الجلسة الثانية

- الأزمات المحلية وأثرها على تقديم الخدمات

### الجلسة الثالثة

- التقنيات والوسائل الفعالة لتأمين الخدمات في أوقات الأزمات

هيكلة تقديم الخدمات الحكومية  
و  
دور الحكومة والقطاع الخاص

# هيكلة تقديم الخدمات الحكومية و دور الحكومة والقطاع الخاص

## 1- أسس ومنطلقات الهيكلية

إن الهيكلية المؤسسية للإدارة العامة تتبع من ضغوطات البيئة الخارجية المتمثلة بزيادة الطلب على الخدمات الحكومية كمّا ونوعاً، وبالتالي على موارد الدولة البشرية والمالية. إن الطلب سيزيد خلال الأعوام القادمة، في حين أن الموارد محدودة. إن الوفاء بزيادة الطلب هذا يمكن تحقيقه فقط بزيادة المردود مقابل التكلفة الإنتاجية، وهذا يدعو إلى اعتماد أساليب وأطر جديدة في تقديم الخدمة تكون متلائمة مع نوعية الخدمة. ويمكن أن تشمل بدائل توفير الخدمات تلك التي تسترجع جزءاً من أو كامل التكلفة، البدائل التي تشجع الفعالية مقابل التكلفة - cost-effectiveness والاستخدام الأمثل للموارد، والاستجابة لحاجات الجهات المستفيدة (الزبائن) من حيث الجودة وأساليب الإدارة الجيدة.

ونبيّن فيما يلي العوامل المؤثرة في اختيار هيكلية توفير الخدمات من حيث نوع الجهة التنفيذية في الإدارة العامة ونوع مشاركة القطاع الخاص.

### 1-1 أنواع الهيئات التنفيذية التابعة للإدارة العامة Executive Agencies

يُمكن تقديم الخدمات الحكومية من خلال عدة أنواع من الهيئات التنفيذية أو من خلال القطاع الخاص. إن اختيار الهيئة المناسبة يعتمد دون حصر على العوامل الهامة التالية:

#### 1- نوع الخدمة

أولاً: الخدمات الأساسية Core Services، مثلاً إعداد السياسات، تنظيم القطاعات (regulation)، التخطيط الاستراتيجي، تطبيق القانون، الرقابة والتدقيق، استعمالات الأراضي، تخطيط المرور والمواصلات، تسجيل المركبات، إدارة العقود والمناقصات، وغيرها من النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها الحكومة من خلال واجبها كقيّمة على السياسة العامة.

ثانياً: الخدمات المساندة Support Services، وهي الخدمات التي تقدمها إدارة ما إلى الإدارات الأخرى في الدولة مثل خدمات معالجة البيانات، الخدمات الهندسية، خدمات الصيانة، الخ..

**ثالثاً: الخدمات التجارية Commercial Services**، وهي الخدمات التي تقدمها الإدارة مقابل رسوم مثل خدمات النقل العام والمرافئ والمطارات والمرافق العامة كالمياه والكهرباء والصرف الصحي. وهناك منهجيات مبتكرة لتقديم هذه الخدمات من قبل القطاع الخاص من خلال عدة أطر من المشاركة التي تشمل العقود الإدارية management contracts، أو الامتيازات concessions، أو البناء والتشغيل والإرجاع BOT وغيرها.

## 2- درجة الاستقلالية أو المرونة المطلوبة لتقديم الخدمة

**أولاً: رقابة مباشرة من قبل الحكومة Direct Government Control**، وذلك للخدمات مثل تطبيق القانون، تسجيل المركبات والسلامة العامة.

**ثانياً: استقلالية Autonomous**، وذلك للخدمات التي تستفيد من المرونة غير المتوفرة داخل الإدارة العامة، مثل النقل العام، تجميع ومعالجة النفايات الصلبة، مواقف السيارات، معالجة مياه الصرف الصحي،...

## 3- استراتيجية التسعير Pricing Strategy

تعتمد استراتيجية التسعير على سياسات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمالية، وهي تؤثر على اختيار نوع الهيئة التنفيذية لتقديم الخدمة:

**أولاً: تقديم الخدمة للمستهلك دون مقابل أو برسم رمزي.**

**ثانياً: استرجاع جزئي من التكلفة للخدمات التي يمكن أن توفر مردوداً ولكنها مدعومة subsidized مثل النقل العام.**

**ثالثاً: استرجاع كامل للتكلفة، حيث الأسعار تعكس الكلفة الكاملة لتقديم الخدمة بما في ذلك التكلفة الرأسمالية.**

إن اختيار الهيئة التنفيذية لتقديم الخدمة تعتمد على مركب العوامل التي تدخل في التحليل. وهناك أربع أنواع من الهيئات التنفيذية يمكن اعتمادها:

### 1- إدارة عليية (في وزارة) Traditional Department

وهي تنطبق على الخدمات الأساسية للدولة التي تقدم للجمهور دون مقابل مثل تطبيق القانون، إدارة المرور، التخطيط والرقابة، والسلامة العامة.

### 2- مؤسسة / هيئة عامة مستقلة Autonomous Public Agency

وهي تنطبق على الخدمات الأساسية أو المساندة أو التجارية التي تتطلب استرجاع جزئي أو كلي للتكلفة، وحيث يفضل أن تقوم بها إدارة حكومية، مثل تسجيل المركبات، وإدارة بعض المرافق العامة.

3- شركة عامة Public Corporation وهي تنطبق على الخدمات الأساسية ذات الطابع التجاري أو الخدمات التجارية المملوكة بالكامل من قبل الدولة ولكن تعتمد أنظمة إدارية ومالية مستقلة وتعمل من منطلق تجاري، مثل مرافق المياه والكهرباء والصرف الصحي.

4- هيئة عامة مستقلة Autonomous Public Body وهي تنطبق على الخدمات ذات المنفعة العامة وتحتاج للاستقلالية مع بقائها ضمن إطار الحكومة، مثل خدمات حماية المستهلك، الجامعات، المحميات الطبيعية،...

## 2-1 مشاركة القطاع الخاص Private Sector Participation

هناك مجال مهم لمشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة، وخاصة عندما يتم تحقيق مردود أعلى مقابل التكلفة وتوفير الخبرات والمهارات الإدارية المتميزة، ضمن إطار مقبول سياسياً واجتماعياً. ويمكن بلورة أهداف إشراك القطاع الخاص بتوفير الخدمات بما يلي:

- تحسين القدرة الاستيعابية لتوفير الخدمات.
- تحقيق أداء أفضل.
- تحقيق فعالية أعلى من خلال إدارة أفضل للموارد.
- معالجة قضايا استرجاع التكلفة.
- تأمين استدامة تقديم الخدمات وجودتها.

تتمثل مشاركة القطاع الخاص بطريقتين:  
أولاً: تلزيم تقديم الخدمات Contracting Out حيث يقوم القطاع الخاص بتقديم الخدمات من خلال عقود معينة.

ثانياً: التفريغ Divestiture حيث يتفرغ القطاع العام من تقديم الخدمة وتحوّل ملكية مرفق ما إلى القطاع الخاص.

### 1-2-1 أنواع العقود

- عقود الخدمة Service Contracts  
مثل عقود الصيانة والحراسة، حيث تنقل إدارة التكاليف إلى القطاع الخاص، الذي يصبح مسؤولاً عن ترشيد التكلفة.
- عقود الإدارة Management Contract  
مثل عقود تشغيل المرافق، أحواض المرافق، تشغيل المطارات، مواقف السيارات، وهي تحول مسؤولية إدارة التكاليف ومداخل الخدمات إلى القطاع الخاص.
- الامتيازات Concessions



وهي عقود إدارة طويلة الأجل تتضمن إنفاق استثماري معين يتم استرجاعه خلال فترة العقد.

#### - البناء والتشغيل والإرجاع BOT

وهي تتمثل بإعطاء امتياز للقطاع الخاص ليقوم ببناء وتمويل وتشغيل مشروع ما، أو مرفق ما، وإعادته للدولة بعد فترة الاتفاق. وهي عقود تحول إلى القطاع الخاص مسؤولية إدارة التكاليف والمداخيل والتمويل.

#### 2-2-1 التفريغ

يمكن أن يأخذ التفريغ الأشكال التالية:

- يخرج القطاع العام من تقديم الخدمة ويترك القطاع الخاص ليملا الطلب.
- يقوم القطاع العام ببيع جزء أو كامل حصته من شركة عامة موجودة.
- يقوم القطاع العام بتحويل ملكيته لخدمة أو مرفق ما وأصولها إلى القطاع الخاص بطريقة ما من طرق البيع.

ويتطلب التفريغ قضايا عدة تتعلق بالتشريع والحفاظ على السيطرة الاستراتيجية، وتقييم المرافق والخدمات، والتقييد بسياسات معينة والحفاظ على المصلحة العامة.

ويحتاج ذلك بناء القدرات المؤسسية لمعالجة منهجيات مشاركة القطاع الخاص بتقديم الخدمات.

وبناء القدرات هذا، يتطلب إطاراً لإدارة السياسات لتحقيق النمو الاقتصادي ولإنعاش المجتمع الأهلي. وهو يحتاج مهارات قيادية، وهيكلية مناسبة وأنظمة مبتكرة وتقديم الخدمات بفعالية عالية، وموارد بشرية ماهرة تستطيع أن تتعامل مع بيئة تتسم بمزيد من التعقيد والمنافسة.

إن إعادة الهيكلة اللازمة لمختلف أنواع مشاركة القطاع الخاص تحتاج لسياسات موجهة من مختلف إدارات الدولة لتتمكن من الاستفادة المثلى من هذه المشاركة وتسريعها. وهذه المواجهات تتعلق بالتوازن المطلوب بين درجة الرقابة والسيطرة التي يحتاجها القطاع العام وبين المرونة المعطاة لتقديم الخدمة من قبل القطاع الخاص. كذلك ينبغي التوافق على قضية استرجاع التكلفة جزئياً أو كلياً للخدمات ذات الطابع التجاري لتأمين الاستدامة التشغيلية والاقتصادية لها.

## معايير اختيار بدائل توفير الخدمات الحكومية

### معايير تقييم البدائل

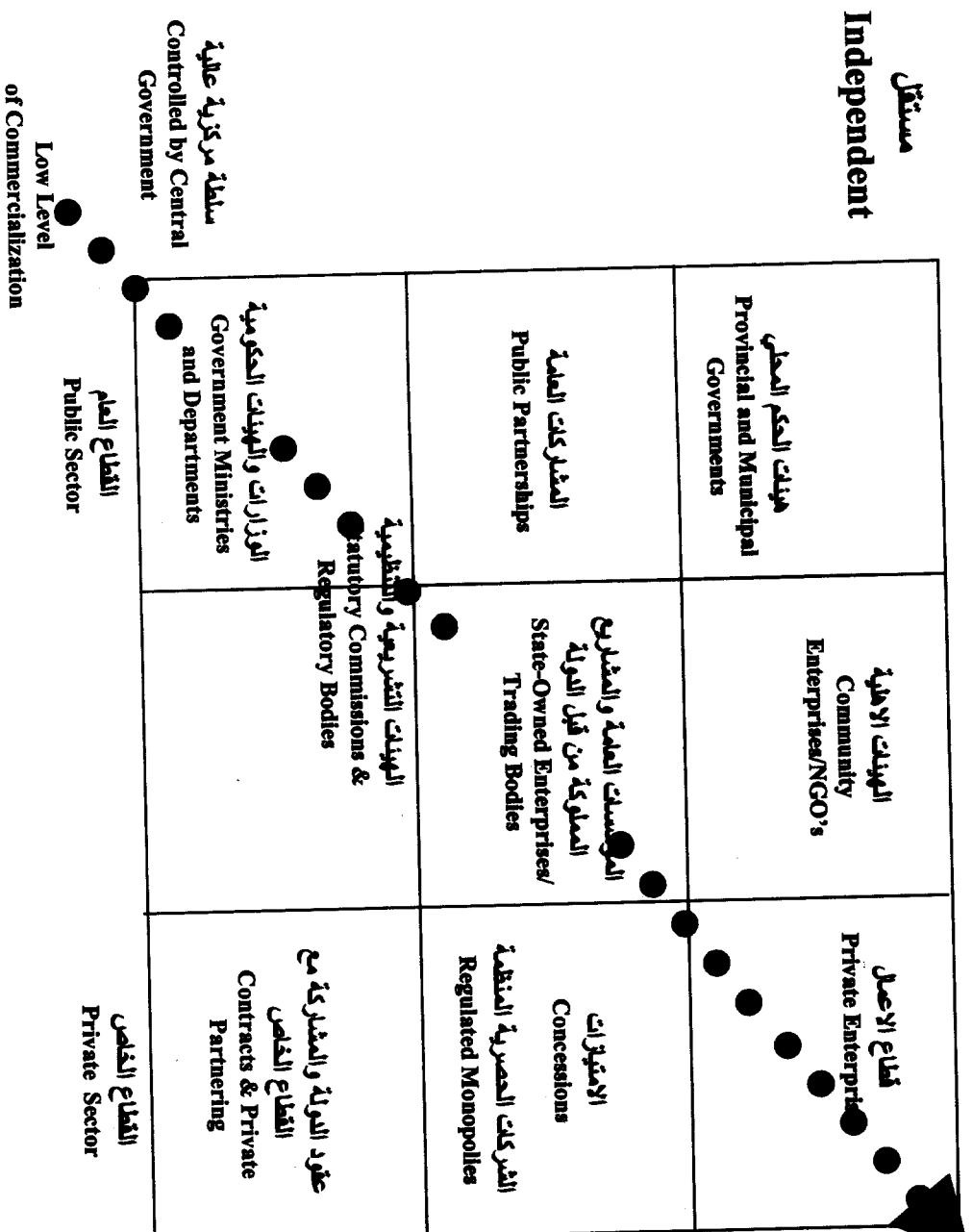
- المصلحة العامة
  - الوفاء بواجبات الادارة العامة واهدافها.
  - ايجاد القدرة على توفير الخدمات بشكل من وابتكاري.
- تأمين الوسائل المناسبة للرقابة والمساءلة.
- جودة الخدمة ورضا متلقيها
  - مصلحة متلقي الخدمة.
  - الوصول الى نوعية الخدمة المثلّى مع الفعالية: مقارنة التكلفة والنوعية مع الاحتياجات.
- ادارة الموارد
  - توفير اعلى قيمة مقابل التكلفة.
  - تصميم الوسيلة الاكثر فعالية لتوفير الخدمة.
  - التخطيط للجوى المالية.
  - تأمين اعلى مردود على الاصول او اكبر منافع على التكلفة.
  - ادارة المخاطر.
- ادارة الموارد البشرية.

### استقر اتيجيات بدائل توفير الخدمات

- التركيز على متلقي الخدمة من منطلق ادارة الجودة الشاملة.
- التركيز على البرامج الرئيسية والخدمات التي يجب ان توفرها الدولة بفعالية.
- تصميم من لوسائل توفير الخدمات وادارة الموارد البشرية ضمن بيئة للادارة العامة تتأقلم مع التغيرات.
- تشجيع انماط ادارة القطاع الخاص ضمن اجهزة الدولة.
- اسناد بعض الخدمات للقطاع الخاص تماثليا مع توجهات الدولة. 0

## مصنوفة بدائل توفير الخدمات

Highly Commercialized



## تمرين وأسئلة

### مشاركة القطاع الخاص في توفير الخدمات العامة

1- ما هي الخدمات التي تقدّمها مؤسّستك؟

صنّف كلّ منها حسب: نوعها، درجة الاستقلالية المطلوبة لتقديمها، تسعيرها.  
الخدمة: \_\_\_\_\_

النوع	درجة الاستقلالية	التسعير

2- ما هو حسب خبرتك نوع مشاركة القطاع الخاص في توفير هذه الخدمة؟

--

3- هل الظروف غير المستقرة تشجع أو لا تشجع على مشاركة القطاع الخاص في توفير خدمات مؤسّستك؟ لماذا؟

--

الأزمات المحلية وأثرها  
على  
تقديم الخدمات

## شئ عن الأزمات

♦ لقد لوحظ في العقود الأخيرة أن هنالك زيادة في حدوث الكوارث الطبيعية مع زيادة بمستويات كبيرة في خسائر الأرواح البشرية مع ازدياد في الأضرار المادية وأن ما أوردته إحصائيات سنة 2003 بأن هنالك حوالي 200 مليون شخص متأثر بالكوارث الطبيعية وأن 45 مليون شخص قد تأثروا بتلك الأزمات إلى درجة أنهم يحتاجون للمساعدات التي تختص بإنقاذ حياتهم.

♦ وقد سجل أيضاً بأن الإنسان في العقود الأخيرة قد بدأ بتطوير أسلحة حروب وحشية جديدة، تضمنها أسلحة الدمار الشامل إضافة إلى أسلحة جديدة أخرى غير عسكرية مثل استهداف الأشخاص المدنيين المتعمد المدروس والفعال وتضمن ذلك أيضاً استهداف عمال الإغاثة وانتهاكات حقوق الإنسان الواسعة الانتشار إضافة إلى جرائم أخرى كأسلحة من أسلحة الحروب وخصوصاً ضد الأطفال والنساء، وكذلك ترحيل مئات الآلاف من المواطنين.

### ما هي الأزمة أو الأزمات

♦ الأزمة بشكل مبسط هي عندما يمر من يواجهها [ولد، شخص، مجموعة سياسية، دينية أو غير ذلك] بظروف غير طبيعية أو غير معتادة تحمل عناصر جديدة، وقد تكون غير معروفة، وتختلف في أوجه عديدة عن عناصر الظروف الطبيعية التي يتعامل بها من يواجهها حين يحل أي قضية تحتاج إلى حل.

♦ إن عامل الوقت هو من أهم العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان في تحليل أي قضية في أوقات الأزمات والرد على الاحتياجات والمتطلبات لمواجهة تلك الأزمة.

هل أن الوقت فقط هو العامل الحاسم في تحليل نوع الأزمة والردّ على احتياجاتها؟

- ♦ نعم وكما ذكرنا فإنه العامل الحاسم، ولكن هنالك عوامل أخرى مؤثرة بالاستجابة والردّ على احتياجات الأزمة، منها مثلاً:
- ♦ مثلما أن الأزمة هي حالة مؤقتة وليست هي الحالة المستمرة فإن الردّ على متطلبات الأزمة هو التفكير باستعمال المواد التي تكون ذات استعمال مؤقت ولا يتطلب هنا استعمال مواد ذات عمر يفوق الوقت المتوقع لعبور الأزمة المفترضة. الخيم بدلاً من البيوت.
- ♦ استعمال الأرض للردّ على بعض الاحتياجات يجب أن لا تخضع لشروط الاستعمالات المتفق عليها عند التخطيط لتلك الاستعمالات في الأوقات العادية، كون ذلك الاستعمال سيكون مؤقتاً وليس دائماً.
- ♦ نوع الخدمة المقدمة يجب أن لا تحمل نفس شروط الخدمة في الأوقات العادية، تتكرر الماء بدلاً من التمديدات الخاصة بشبكة المياه الصحية، خزانات المياه القذرة وتمديداتها... لا تحمل نفس شروط تلك التمديدات في الأوقات العادية.

هل هنالك وقت للتحضير من أجل الردّ على متطلبات التخفيف من آثار الأزمات المحتملة أو التخطيط من أجل التعامل معها؟

- ♦ نعم أغلب الأزمات التي قد يواجهها الإنسان من الممكن أن تعلن عن نفسها أو عن حدوثها ألا في بعض الحالات النادرة وخاصة في زمننا هذا، زمن الاتصالات والتطور العلمي الهائل، فالحروب لا يمكن أن تشن الآن ألا بتخطيط مسبق مما يعطي لمن سوف تشن عليه الحرب المحتملة وقتاً كافياً في أغلب الأحيان لمواجهة تحدي تلك الحرب إضافة إلى أن الكوارث الطبيعية أيضاً قد تنذر عن نفسها أو قد يكتشف الإنسان مساراتها من خلال الأجهزة التي يمتلكها الآن مما يعطيه وقتاً معيناً لدراسة نوع الكارثة ومتطلبات الردّ عليها.

## ماذا نفعل عندما نستشعر وجود أزمة في الأفق؟

- (1) الإسراع بتشكيل فريق يُعنى بإدارة الأزمة المحتملة.
- (2) الاتصال المبكر والمستمر مع خبراء إدارة الأزمات من منظمات عالمية وكيانات محلية أو دولية، وحسب نوع الأزمة وخبرة تلك الكيانات واختصاصاتها، وحسب حجم الأزمات المتوقعة، وذلك لاكتساب خبرات المعالجة أو الاشتراك في المعالجة نفسها.
- (3) الاتصال بالمنظمات المحلية والدولية الإنسانية وكلّ حسب اختصاصاتها للتخفيف من آثار الأزمة على ضحايا تلك الأزمات.
- (4) استعانة فريق إدارة الأزمة بمستشاري الأزمة الإداريين لأن نصيحة هؤلاء المستشارين مهمة في استخدام إختصاصيات الخبرة. وتشكل اللجان التي ستعالج عناصر الأزمة المحتملة وكل حسب اختصاصه.
- (5) الإعداد مقدّمًا لخطط بديلة من خلال فريق إدارة الأزمة قبل وبعد حدوث الأزمة، إن تلك الخطط البديلة سوف تخفف من الإرباك الذي تحدثه تلك الأزمة.
- (6) يوصى بالتحرك السريع قبل الساعات الأولى وعقب أول استراحة من الأزمة لأن هذا الوقت من الأوقات المهمة جدًّا.
- (7) يجب التركيز عند تنفيذ الخطط أو الخطط البديلة في وقت الأزمة على الخسائر طويلة الأجل وعدم التركيز على الخسائر قصيرة المدى.
- (8) إن ما يجب التركيز عليه أثناء الأزمات هو وضع خطة مسبقة لاستمرار العمل في القطاعات الأخرى التي سوف لن تطالها تأثيرات الأزمة المحتملة وذلك لضمان استمرار تقديم الخدمات في تلك القطاعات خوفًا من أن يصيب الشلل الكامل للمنطقة التي تحدث فيها الأزمة المحتملة.



## ما هي الأزمات المحتملة التي يجب التخطيط لمعالجتها ؟

- (1) الكوارث التي تسببها الطبيعة... منها:
  1. فيضانات السدود والأنهار
  2. الأعاصير وما يصاحبها
  3. الزلازل
  4. التغير المفاجئ في فصول السنة وما يصاحبها
  5. اندلاع النيران في الغابات والمناطق القريبة من المدن وفي المدن نفسها
- (2) الكوارث التي يسببها الإنسان.. منها
  - 1 الحروب ومعالجة مشاكل النازحين الباحثين عن المناطق الآمنة
  - 2 كوارث الصراعات الداخلية، العرقية والدينية وغيرها
  - 3 كوارث تفشي الأوبئة والأمراض.

## ما تأثير الأزمات المحتملة على تأمين الخدمات؟

من المؤكد أن أي أزمة تحدث ستؤثر حتماً على انسيابية تأمين الخدمات بشكل عام والخدمات البلدية بشكل خاص، ولكن المؤكد أيضاً أن من أهم مسؤولياتنا هي إثبات الذات والبحث عن حلول وتطوير حلول ومحاولة التخفيف من آثار تلك الأزمات إذا كان لا يمكن تجاوزها.

## ما هي احتمالات تأثير الأزمة؟

- انقطاع الطرق أو تحديد المتاح منها.
- شحة مصادر الطاقة اللازمة لتشغيل مستلزمات العمل (الآليات، السيارات وغيرها)
- انقطاع الطاقة الكهربائية أو تحديد المتاح منها
- انقطاع وسائل الاتصالات أو تحديد المتاح منها
- شحة الامكانيات البشرية المتاحة للعمل في الأوقات العادية
- كمية عمل أكبر من كميته في الأوقات العادية
- ضعف في مصادر التمويل مقارنة مع الأوقات العادية

## تمرين 1

في ظرف بلدكم الحالي يطلب منكم القيام بتنظيف مدينة تعاني من صراعات ساخنة متعددة الاتجاهات بتوفر امكانيات مادية محدودة... ما العمل؟

## تمرين 2

- 1- ما هي تجاربكم مع الأزمات الحالية التي يمر بها المجتمع حالياً؟ وما هي الحلول التي طبقت على أرض الواقع؟
- 2- ما هي المشاكل التي اعترضت تطبيق حلولكم المقترحة؟

**التقنيات والوسائل الفعّالة  
لتأمين الخدمات في أوقات الأزمات**

- ♦ إن الحياة في أوقات الأزمات تتسم بالبطء والتلكؤ وتمتلى أيضاً بظهور مشاكل عديدة منها المشاكل المتوقعة ومنها غير المتوقعة إضافة إلى أن خدمة متطلبات الحياة ستختلف بنوعها وكمّها ومقدارها أيضاً عن الخدمات التي تقدم للمواطن في الأوقات الاعتيادية.
- ♦ إن الإنسان قد حاول جاهداً ويحاول الآن رفع مستوى استعداداته لمواجهة متطلبات الأزمات المتوقعة والرد على احتياجاتها بالقدر الذي يرضي طموحاته.
- ♦ إن أعداد الناس المستضعفين تزداد في أوقات الأزمات والكوارث الطبيعية منها وكذلك التي سببها الإنسان.
- ♦ إن حياة ملايين المدنيين هي في خطر في أوقات الأزمات بنوعها وخاصة في البلدان الفقيرة التي لا تمتلك بنى تحتية جيدة والتي فيها كثافة سكانية عالية والتي ليس لديها استعدادات طوارئ كافية.
- ♦ من هنا بدأت المجتمعات الإنسانية بالتفكير والعمل لتكييف تقنيات ووسائل لمواجهة تلك الأزمات والرد على متطلباتها واحتياجاتها للتخفيف من آثار مشاكلها.

### ماذا نفعل لمواجهة أزمة متوقعة والردّ على احتياجاتها لتستمر حياة الناس بشكل يمكن أن يكون مرضياً وبقدر معقول من الخسائر؟

- 1- إنشاء خلية طوارئ أو ما يسمى خلية إدارة الأزمة، تتكوّن من مدراء جيدين لهم الخبرة الكافية في الإدارة والتخطيط ويتمتعون بخبرة الرد السريع على متطلبات الطوارئ إضافة إلى أنهم يتمتعون بخبرة اتخاذ القرارات الحاسمة ولديهم الصلاحيات الكافية في تنفيذ قراراتهم بدون بطء أو تلكؤ، على أن تكون هذه الإدارة متجانسة، متفاهمة، متوافقة فيما بينها.
- 2- يجب تعيين خلية خبراء مساندة يتمتع أعضاؤها بمواصفات الخبرة في تنفيذ الأعمال التي ستوكل إليها أكثر من تمتعها بمواصفات صلاحيات الإدارة، لتقديم النصح والمشورة للخلية الرئيسية ولتكون أيضاً هي المعبر الرئيس لقرارات الخلية الرئيسية إلى الإدارات الأخرى المنفذة للأعمال... يمكن أن

تسمى هذه الخلية بأسماء عديدة مثلا، الخلية الاستشارية، الخلية المساندة أو خلية المعبر.

- 3- اختيار الأمكنة البديلة لتجمع النازحين المتوقع وكذلك الأمكنة البديلة لخلايا العمل ومعداتهم ومستلزماتهم الأخرى التي ستقررها الخلية الرئيسية
- 4- توزيع المعدات على أكثر من نقطة، يتوفر في هذه النقاط جوانب الأمن والحماية وسهولة الحركة
- 5- وضع خريطة طرق بديلة من الطرق الزراعية مثلا لاستعمالها في حال انقطاع الجسور والنقل على الطرق السريعة...
- 6- خزن كميات من الوقود بكافة أنواعه يتوقع أنها كافية للزمن المتوقع للأزمة زائداً كميات بنسبة معينة للطوارئ غير المحسوبة في وقت الأزمة، ويكون هذا التخزين في مناطق خارج مديات الأزمة المحتملة.
- 7- الحماية الكافية لمحطات الطاقة الكهربائية الرئيسية وكذلك الفرعية وتوفير قطع الغيار التي يتوقع أن تطلها تأثيرات الأزمة.
- 8- نقل بعض المحطات الفرعية التي يمكن تفكيكها ونصبها بسهولة في أماكن خارج مديات تأثير الأزمة.
- 9- التحضير لمولدات كهربائية في أماكن خارج مديات تأثير الأزمة لاستعمالها في تلك الأوقات.
- 10- خزن كميات من المواد الغذائية واللوازم الضرورية [خيام، مفارش، أغطية، مياه صالحة للشرب...]

### **هل أن الخبرات المحلية في أي من البلدان وحتى المتطورة منها قد تكون كافية للرد على متطلبات الأزمات المتوقعة؟**

نعم في بعض الأحيان وخاصة في البلدان المتطورة لاسيما في الأزمات التي تحتاج إلى امكانيات وخبرات متوفرة لدى ذلك البلد، ولكن على العموم وخاصة في الأزمات المعقدة وطويلة مدى التأثير وطويلة مدى الزمن الذي ستستغرقه فإن تلك الخبرات لا تكفي وحدها لمواجهة متطلبات الرد، لذلك فإننا نرى أن الجمعية العامة التابعة للأمم المتحدة قد كانت ولا زالت تنشئ منظمات متخصصة للمساعدة في الرد على احتياجات تلك الأزمات من خلال الخبرات الدولية المتراكمة في هذا المجال ومن خلال الامكانيات الفنية والمادية والتجهيزات اللازمة.

## عمل تطبيقي

- 1- ما هي الخطط والأساليب التي تتبعونها الآن في حالات الطوارئ؟
- 2- ما هي العوائق والتحديات التي تواجهونها أثناء تطبيق خطط الطوارئ الموضوعة ؟
- 3- بمن تستعين في أوقات الأزمات؟
- 4- ما هو تصوركم عن الحاجة إلى تدريبات عملية قبل حدوث الأزمة لتنفيذ بعض أو كل فقرات خطة الردّ على الأزمات المحتملة، ما هي فوائد تلك التدريبات وما هي مضارها؟

## اليوم الثالث

### الجلسة الأولى

- الأزمات المحتملة وأثرها على تأمين المياه

### الجلسة الثانية

- الأزمات المحتملة وأثرها على منظومات الصرف الصحي

### الجلسة الثالثة

- تأمين الخدمات لمراكز تجمع النازحين

**الأزمات المحتملة وأثرها  
على تأمين المياه**



## تعريف الأزمة

هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام.

وقد يكون هذا الأثر السلبي ناتج عن مشاكل بيئية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية....الخ.

وفي بعض الأحيان تتحول المشاكل التي تبقى دون حسم لفترة طويلة إلى كارثة، والكوارث هي غالباً الأسباب الرئيسية المسببة للأزمات.

والكارثة في بعض الأحيان تمثل الحالة التي حدثت فعلاً وأنت إلى تدمير في الموارد البشرية والمادية أو كلاهما.

و قد تؤدي الأزمات المتتالية إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد المدير أو صاحب القرار القدرة على السيطرة على الأمور.

وتتميز الأزمات بما يلي:

- لكل أزمة نطاق جغرافي معين.
- لكل أزمة حجم و مقدار يحدد ضخامتها.
- لكل أزمة مدى زمني لظهور و تأثير الأزمة.

## أنواع وأشكال الأزمات في قطاع المياه

### ♦ أزمات قائمة:

- عدم كفاية طاقات محطات التنقية للاستهلاك اليومي المطلوب.
- عدم وجود شبكات لإيصال المياه أو قدم الشبكة.
- مشاكل التشغيل والصيانة.

### ♦ أزمات محتملة:

- تدهور الوضع الأمني.
- التلوث.
- فشل الطاقة المجهزة لتشغيل المحطة، أو الطاقة البديلة.
- انقطاع المياه من المصدر
- المناسبات الدينية.

### تدهور الوضع الأمني

- 1- عدم إمكانية وصول المشغلين أو فرق العمل إلى موقع العمل.
- 2- استهداف محطات التنقية وشبكات المياه وشبكة الكهرباء بصورة مباشرة.
- 3- عدم إمكانية وصول الوقود إلى المحطات.
- 4- عدم إمكانية وصول المواد الداخلة في عمليات التنقية إلى المحطات (الكلور، ألشرب).
- 5- نزوح السكان إلى مناطق آمنة.

## التلوث

- تلوث مصادر المياه (المستشفيات، المعامل الصناعية، محطات معالجة مياه الصرف الصحي، نهر ديالى، حالات التسرب المتكرر للنفط الخام إلى المياه ولأسباب مختلفة)
- التلوث الناتج عن الشبكة المجهزة للمياه (الوصلات الغير قانونية، الكسور وتأخير إصلاحها، قدم الشبكة)

## فشل الطاقة المجهزة للمحطة، أو الطاقة البديلة

- 1- فشل منظومة التوزيع ( الخط المجهز للمحطة وملحقاته)
- 2- عدم توفر الوقود أو صعوبة إيصاله.
- 3- عدم توفر المولدات البديلة .
- 4- عدم إجراء الصيانة الدورية للمولدة.

## انقطاع المياه عن المصدر

- 1- هبوط مستوى الأنهر عن أوطأ مستوى مسجل لها والمصمم على أساسه منظومات السحب.
- 2- نضوب مياه الآبار.
- 3- جفاف الينابيع.
- 4- الفيضانات.
- 5- مشاكل فنية بين المحطة الأم ومحطات التوزيع.

## المناسبات الدينية

- 1- زيادة معدلات الاستهلاك اليومي نتيجة لزيادة عدد المستهلكين.

## أثر الأزمات على تأمين المياه

- 1- تدهور الوضع الأمني.
- 2- التلوث.
- 3- فشل الطاقة المجهزة لتشغيل المحطة، أو الطاقة البديلة.
- 4- انقطاع المياه من المصدر
- 5- المناسبات الدينية.

## أسئلة وتمارين

- ما هي الخطوات والإجراءات المتخذة في حالة حصول تدهور للوضع الأمني، ما أدى إلى حصول توقف المحطة الرئيسية عن العمل. (هل سبق وأن مررت بمثل هذا الموقف؟ بيّن الخطوات وطريقة التنفيذ والنتائج)
- ما هي الخطوات المتخذة بعد ورود تقارير وأخبار عن حدوث تلوث في منطقة معينة؟ (هل سبق وأن مررت بمثل هذا الموقف؟ بيّن الخطوات وطريقة التنفيذ والنتائج)

## تقنيات ووسائل فعالة لتأمين الخدمات

### إجراءات التدخل في حالات الأزمات

- 1- الإجراءات الاحتياطية قبل حدوث الأزمة.
- 2- الإجراءات العملية والتنفيذية أثناء حدوث الأزمة.
- 3- إجراءات التعاون وزيادة الفعالية بعد حدوث الأزمة.

## الإجراءات الاحتياطية قبل حدوث الأزمة

- 1- تحديد الكادر الذي سيقوم بالإشراف على تنفيذ العمل عند حدوث الأزمة (كادر الطوارئ)
- 2- تحديد الكادر الفني الذي سيقوم بالتنفيذ وتعريفه بآليات العمل.
- 3- تحديد أسماء المقاولين المعتمدين لمثل هذه الحالات والاجتماع بهم وإبلاغهم بخطة الطوارئ.
- 4- تأمين مواد الطوارئ في المستودعات المركزية أو المستودعات الفرعية.
- 5- تخصيص المبالغ اللازمة لخطة الطوارئ ومعالجة الأزمات المحتملة.
- 6- عمل لائحة بالجهات الساندة والتي يمكن الاتصال بها لتقديم الخدمة عند حدوث الأزمة.
- 7- تجهيز كافة الإجراءات الإدارية والتعاقدية اللازمة لخدمة الطوارئ.

## الإجراءات العملية والتنفيذية أثناء حدوث الأزمة

- 1- دراسة وتقييم لتحديد الأزمة (توقف مشروع المياه، تلوث، وقود، مواد داخلية في التنقية والتعقيم، فيضانات، جفاف، نزوح، توفر كادر تشغيل المحطة... الخ)
- 2- تحديد عدد السكان المتضررين نتيجة الأزمة واختيار الوسائل اللازمة لتقليل معاناتهم.
- 3- وضع خطة العمل وتقسيم الفرق.
- 4- الاستعانة بالمقاولين المعتمدين. (صيانة، تجهيز، صهاريج، تمديد شبكات، نقل).
- 5- تأمين وسائل النقل اللازمة لنقل المواد من المستودعات (كلور، شب، خزانات بلاستيكية (Bladders)، خزانات (OXFAM)، وحدات تنقية، مضخات، أقفال، لوحات تشغيل كهربائية).
- 6- الاتصال بالجهات الساندة (الأجهزة الحكومية، المنظمات الحكومية وغير الحكومية... الخ)
- 7- تسهيل الإجراءات الإدارية والمالية واستخدام أرصدة الطوارئ.
- 8- استخدام مصادر المياه الأخرى وتجهيزها للربط على المنظومة أو شبكة المياه.
- 9- نشر التوعية الصحية وتحفيز الأسر على القيام بعملية التنقية والتعقيم في المنازل باستخدام الطرق التقليدية أو أجهزة التنقية والتعقيم المنزلية.

## إجراءات التعاون وزيادة الفعالية بعد حدوث الأزمة

- 1- إبلاغ المؤسسات الحكومية ذات العلاقة لتقديم الخدمات الأخرى أن تطلب الأمر ( الصحة، الكهرباء، الداخلية، البلديات ... الخ)
- 2- إبلاغ المنظمات الحكومية وغير الحكومية.
- 3- التفكير بالوسائل والطرق الكفيلة بتقليل وإنهاء الأزمة.
- 4- محاولة نشر الوسيلة المستخدمة في إنهاء الأزمة بين دوائر المياه المختلفة لزيادة الخبرة للكوادر العاملة في هذا المجال والتعريف بالسبل الكفيلة لمعالجة الأزمات ذات الطابع نفسه.

### أمثلة على التقنيات والوسائل المستخدمة في حلّ الأزمات

- صهاريج توزيع المياه.
- وحدات التنقية والتعقيم GBI.
- وحدات التنقية وإنتاج أكياس المياه البلاستيكية.

### أسئلة وتعارين

- ما هي الحلول برأيك لحل الأزمة الناتجة عن الانقطاع المتكرر للطاقة الكهربائية عن المحطات؟ (وضح الخطوات التي يتم اتخاذها في حلّ مشكلة من هذا النوع إن كنت قد مررت بها).
- هل يمكنك شرح دور المقاولين في حلّ أزمة من الأزمات التي مررت بها، وكيف تمّ تحديد دورهم في تنفيذ الأعمال؟

**الأزمات المحتملة وأثرها  
على منظومات الصرف الصحي**

## تعريف الأزمة

هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام.

وقد يكون هذا الأثر السلبي ناتج عن مشاكل بيئية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية....الخ.

وفي بعض الأحيان تتحول المشاكل التي تبقى دون حسم لفترة طويلة إلى كارثة، والكوارث هي غالبا الأسباب الرئيسية المسببة للآزمات.

والكارثة في بعض الأحيان تمثل الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى تدمير في الموارد البشرية والمادية أو كلاهما.

وقد تؤدي الآزمات المتتابة إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد المدير أو صاحب القرار القدرة على السيطرة على الأمور.

## مقدمة

### منظومة الصرف الصحي

- هي عبارة عن منظومة لتجميع مياه الصرف من المناطق المأهولة بالسكان ونقلها إلى منطقة محددة للتخلص منها.
- مياه الصرف هذه بحاجة إلى معالجة قبل أن يتم طرحها في الأنهار، البحيرات أو أي شكل من أشكال التجمعات المائية، أو قد يتم التخلص منها بطرق مناسبة أخرى بحيث لا تؤثر على الصحة العامة.
- أهم ما يميز منظومة الصرف الصحي هي نقلها بالجانبية الأرضية.



## الأنظمة المستخدمة للتخلص من مياه الصرف الصحي

- 1- شبكات الصرف الصحي ( في المدن، في الأقضية، في النواحي).
- 2- أحواض التعفين (Septic tanks) وسيارات النضح.
- 3- القنوات المفتوحة (Open Channels).

## أنواع الأنابيب المستخدمة في شبكات الصرف الصحي

- 1- الأنابيب الخرسانية ( الكونكريتية).
- 2- أنابيب حديد الصب (الاهين Cast iron).
- 3- أنابيب حديد الدكتايل.
- 4- الأنابيب الاسبستية.
- 5- أنابيب ال GRP.

## طرق معالجة مياه الصرف الصحي

- 1- المعالجة الطبيعية (الذاتية).
- 2- المعالجة الميكانيكية (باستخدام أحواض التهوية).
- 3- المعالجة شبه الميكانيكية (باستخدام أحواض القصب والبردي).

تمتاز الأزمات بما يلي:

- لكل أزمة نطاق جغرافي معين.
- لكل أزمة حجم و مقدار يحدد ضخامتها.
- لكل أزمة مدى زمني لظهور و تأثير الأزمة.

أنواع وأشكال الأزمات في قطاع الصرف الصحي

• أزمات قائمة:

- عدم وجود منظومة للصرف الصحي.
- عدم وجود شبكات لنقل مياه الصرف أو قدم الشبكة.
- عدم وجود منظومة صرف لمياه الأمطار.
- توقف محطات الرفع.
- توقف محطات معالجة مياه الصرف الصحي.
- مشاكل التشغيل والصيانة.

• أزمات محتملة:

- تدهور الوضع الأمني.
- سقوط الأمطار (مواسم سقوط الامطار).
- فشل الطاقة المجهزة لتشغيل المحطة، أو الطاقة البديلة.
- فشل أو هبوط الخط الناقل لمياه الصرف الصحي.
- توقف محطة الرفع.

## تدهور الوضع الأمني

- 1- عدم إمكانية وصول المشغلين أو فرق العمل إلى موقع العمل.
- 2- استهداف محطات المعالجة وشبكة الكهرباء بصورة مباشرة.
- 3- عدم إمكانية وصول الوقود إلى المحطات.
- 4- نزوح السكان إلى مناطق آمنة.

## فشل الطاقة المجهزة للمحطة، أو الطاقة البديلة

- 1- فشل منظومة التوزيع ( الخط المجهز للمحطة وملحقاته)
- 2- عدم توفر الوقود أو صعوبة إيصاله.
- 3- عدم توفر المولدات البديلة .
- 4- عدم إجراء الصيانة الدورية للمولدة.

## أسئلة وتمارين:

- 1- ما هي الخطوات والإجراءات المتخذة في حالة عدم وجود منظومة للصرف الصحي في المنطقة؟ (بين أهم الخطوات والطرق المتبعة والنتائج)
- 2- ما هي الخطوات المتخذة بعد ورود تقارير وأخبار عن حدوث تلوث في منطقة معينة؟ (هل سبق وان مررت بمثل هذا الموقف؟ بين الخطوات وطريقة التنفيذ والنتائج)

## تقنيات ووسائل فعالة لتأمين خدمات الصرف الصحي

### إجراءات التدخل في حالات الأزمات

- 1- الإجراءات الاحتياطية قبل حدوث الأزمة.
- 2- الإجراءات العملية والتنفيذية أثناء حدوث الأزمة.
- 3- إجراءات التعاون وزيادة الفعالية بعد حدوث الأزمة.

### الإجراءات الاحتياطية قبل حدوث الأزمة

- 1- تحديد الكادر الذي سيقوم بالإشراف على تنفيذ العمل عند حدوث الأزمة (كادر الطوارئ)
- 2- تحديد الكادر الفني الذي سيقوم بالتنفيذ وتعريفه بآليات العمل.
- 3- تحديد أسماء المقاولين المعتمدين لمثل هذه الحالات والاجتماع بهم وإبلاغهم بخطة الطوارئ.
- 4- تأمين مواد الطوارئ في المستودعات المركزية أو المستودعات الفرعية. (أنابيب، وصلات، مضخات، مضخات ديزل)
- 5- تأمين العدد الكافي من صهاريج النضح وسيارات فتح الخطوط (Jet trucks) والحفارات.
- 6- تخصيص المبالغ اللازمة لخطة الطوارئ ومعالجة الأزمات المحتملة.
- 7- عمل لائحة بالجهات الساندة والتي يمكن الاتصال بها لتقديم الخدمة عند حدوث الأزمة.
- 8- تجهيز كافة الإجراءات الإدارية والتعاقدية اللازمة لخدمة الطوارئ.

## الإجراءات العملية والتنفيذية أثناء حدوث الأزمة

- 1- دراسة وتقييم لتحديد الأزمة (توقف محطة الرفع، تلوث، وقود، اختناقات في الشبكة، نزوح، توفر كادر تشغيل المحطة...الخ)
- 2- تحديد عدد السكان المتضررين نتيجة الأزمة واختيار الوسائل اللازمة لتقليل معاناتهم.
- 3- وضع خطة العمل وتقسيم الفرق.
- 4- الاستعانة بالمقاولين المعتمدين (صيانة، تجهيز، صهاريج، تمديد شبكات، نقل)
- 5- تأمين الآليات اللازمة لتنفيذ العمل.
- 6- الاتصال بالجهات الساندة (الأجهزة الحكومية، المنظمات الحكومية وغير الحكومية...الخ)
- 7- تسهيل الإجراءات الإدارية والمالية واستخدام أرصدة الطوارئ
- 8- استخدام الطرق البديلة للتخلص من مياه الصرف الصحي ومياه الأمطار، (شق القنوات والمبازل).
- 9- نشر التوعية الصحية وتحفيز الأسر على ضرورة الترشيد في استهلاك المياه وعدم رمي الزيوت والدهون والمخلفات الصلبة في منظومة الصرف الصحي.

## إجراءات التعاون وزيادة الفعالية بعد حدوث الأزمة

- 1- إبلاغ المؤسسات الحكومية ذات العلاقة لتقديم الخدمات الأخرى أن تطلب الأمر (الصحة، الكهرباء، الداخلية، البلديات...الخ).
- 2- إبلاغ المنظمات الحكومية وغير الحكومية.
- 3- التفكير بالوسائل والطرق الكفيلة بتقليل وإنهاء الأزمة.
- 4- محاولة نشر الوسيلة المستخدمة في إنهاء الأزمة بين دوائر المياه المختلفة لزيادة الخبرة للكوادر العاملة في هذا المجال والتعريف بالسبل الكفيلة لمعالجة الأزمات ذات الطابع نفسه.

## أسئلة وتمارين:

- هل يمكنك شرح دور المقاولين في حل أزمة من أزمات الصرف الصحي التي مررت بها، وكيف تم تحديد دورهم في تنفيذ الأعمال؟

**تأمين الخدمات  
لمراكز تجمع النازحين**

## من هم النازحون؟

- إنهم الأشخاص الذين فرّوا من مناطق سكنهم أو أُجبروا على ذلك ولا يستطيعون العودة أو لا يرغبون فيها بسبب خوف له ما يبرره من التعرض للاضطهاد بسبب عرقهم، دينهم، جنسيتهم، أو انتمائهم إلى فئة اجتماعية معينة أو بسبب آرائهم السياسية أو بسبب حرب أو صراع مدني أو كارثة طبيعية، ويكونون من الناحية القانونية تحت مظلة حماية بلدهم.
- هناك الآن حوالي 2,256,000 شخص من الأشخاص النازحين داخل العراق جراء الصراعات المتزايدة هناك.

## هل يجب العناية وتقديم الخدمات للنازحين؟

نعم لأنهم من [يفقدون ديارهم، ووظائفهم، ومجتمعهم المحلي، وغالبا أسرهم. وهم لا يشكلون تهديداً، غير أنهم في حاجة ماسة إلى مساعدة مؤقتة إلى أن يصبح بوسعهم إعادة بناء حياتهم. مع العلم أن الغالبية العظمى من هؤلاء يتوقون في العودة إلى ديارهم حالما تعود الحالة هناك إلى طبيعتها. غير أنه إذا ما بقي أيّ منهم لأي سبب من الأسباب، فقد يصبح في أحيان كثيرة رصيذاً قيماً للمجتمع.

## ما هي الترتيبات المعيشية للنازحين؟

- مساكن مستأجرة
- في منزل عائلة مضيعة
- مبنى عام
- مستوطنة
- خيمة في مخيم
- خيمة بالقرب من منزل مضيعة
- معسكر سابق
- غير ذلك

## ما هي أنواع الخدمات التي يجب أن تقدم للنازحين؟

تتقسم الخدمات التي يجب أن تقدم للنازحين، إلى نوعين من الخدمات والتي تشكل بمجموعها ما يصطلح عليه بمفهوم الإغاثة الطارئة والتي هي:

النوع الأول: ويسمى بالخدمات الأساسية وأهمها:

- خدمات معيشية (الخيم والحرامات وأدوات المطبخ والمياه وصفائح لحمل الكاز ومواد غير غذائية أخرى).
- المياه بنوعها وهي المياه الصالحة للشرب والمياه المستعملة للأغراض الأخرى.
- خدمات النظافة العامة وخدمات الصرف الصحي.
- خدمات الطاقة وموادها بأنواعها.



النوع الثاني: وتسمى بالخدمات الأخرى وأهمها:

- خدمات أمن المجمعات
- خدمات التعليم
- الخدمات الصحية
- خدمات هدفها اكتفاء النازح الذاتي ضمنها خدمات الزراعة وخدمات المهن والحرف البسيطة
- خدمات أخرى ضمنها المساعدة في الاندماج مع المجتمعات المحلية القريبة وخدمات الترويج للعودة إلى الأماكن الأصلية.
- نشاطات توفر لهم الدخل والمأوى (تعزيز فرص توليد الدخل).
- الدعم والمشورة القانونية.
- إصدار الوثائق الخاصة بهؤلاء النازحين.

## هل أن كل الخدمات المذكورة أعلاه

يجب أن تقدم من قبل العاملين في مجال الخدمة البلدية ؟  
لا يمكن ذلك ولكن على العاملين في مجال الخدمات البلدية بأن يقدموا الخدمات المنصوص عليها في نظام الخدمات البلدية وأن ينسقوا لتقديم الخدمات الأخرى مع الجهات المعنية الأخرى ضمنها الجهات ومنظمات المجتمع المدني المحلية ذات الاختصاصات المشابهة إضافة إلى المنظمات الدولية وضمنها المنظمات التي فوضها المجتمع الدولي بمعالجة قضايا هؤلاء والمنظمات الدولية الإنسانية غير الحكومية.

## ورقة عمل تطبيقي تجارب في تأمين خدمات النازحين

- 1- ما هي خلاصة تجاربكم في مجال تأمين الخدمات لمراكز تجمع النازحين؟
- 2- ما هي المشاكل التي اعترضتكم وكيف أمكنكم التغلب عليها؟
- 3- هل هنالك خطط موضوعة لمواجهة أية موجة نزوح جديدة ما هي مرتكزات تلك الخطط؟

## وسائل فعّالة لتأمين الخدمات للنازحين

### الإجراءات اللازمة لتأمين مياه الشرب للنازحين

- دراسة وتقييم لتحديد كيفية تمركز النازحين (مدارس، مباني حكومية، مخيمات).
- تحديد أعداد النازحين بشكل قريب جداً إلى الواقع.
- تثبيت مواقع النازحين على الخرائط الجغرافية.
- تحديد أقرب مصدر للمياه الصالحة للشرب لغرض استخدامه في تأمين المياه للنازحين.
- تحديد الوسيلة المناسبة لتأمين المياه للنازحين.
- توفير ورصد الأموال اللازمة لديمومة الخدمة.
- البحث عن الوسائل الكفيلة بتوفير المياه عن طريق الربط بالشبكات بدلاً من الوسائل المؤقتة.

### بعض الوسائل المستخدمة في تأمين المياه للنازحين

- 1- صهاريج المياه (Water Tankers) والتي تحتاج إلى خزانات مياه لتفريغ المياه فيها، ونقاط توزيع.
- 2- وحدات التنقية الصغيرة والتي تأخذ المياه من مصدر قريب، وتحتاج إلى منظومة توزيع.
- 3- خطوط إنتاج أكياس المياه البلاستيكية والتي تحتاج إلى مصدر مياه نقية وصالحة للشرب لأغراض التعبئة (يتم وضعها عادة في محطات التنقية).

## المشاكل التي يمكن أن تواجه كل وسيلة

### 1-صهاريج المياه:

- عدم توفر الوقود.
- انقطاع المياه من المصدر.
- صعوبة الوصول إلى الموقع.
- عدم توفر العدد الكافي من الصهاريج.

### 2-وحدات التنقية الصغيرة:

- تأمين المواد الداخلة في عملية التنقية.
- عدم توفر المشغلين
- الأعطال والصيانة وقطع الغيار.

### 3-خطوط إنتاج أكياس المياه البلاستيكية:

- توفر المشغلين.
- تأمين المواد الداخلة في عملية التصنيع.
- نقل المنتج إلى المستفيدين.

## إمكانية توفير المياه إلى تجمعات النازحين عن طريق شبكة المدينة

- 1- دراسة وتقييم لكمية ونوعية المياه المنتجة من المحطة الرئيسية في المدينة.
- 2- دراسة الشبكة القائمة وتحديد أقرب نقطة خدمة للتجمع.
- 3- تهيئة وتوفير الخزانات ونقاط توزيع المياه داخل المجمع.
- 4- تهيئة وتوفير الأنابيب اللازمة لإيصال المياه إلى الخزانات.
- 5- دراسة وتقييم للوضع بعد التنفيذ وتحديد فاعلية النتائج

## أسئلة وتمارين

- هل سبق وأن قمت بحل مشكلة للنازحين في الرقعة الجغرافية التي تعمل فيها؟ (بيّن أهم الخطوات التي تم اتباعها وطريقة التنفيذ والنتائج).
- هل يمكنك توضيح الفرق بين استخدام كل وسيلة من الوسائل التي تمّ شرحها لتأمين مياه الشرب للنازحين، وبيان مدى ملائمتها لتجمعات النازحين المختلفة؟

## تأمين خدمات الصرف الصحي للنازحين

- 1- دراسة وتقييم لتحديد كيفية تمركز النازحين ( مدارس، مباني حكومية، مخيمات)
- 2- تحديد أعداد النازحين بشكل قريب جدا إلى الواقع.
- 3- تثبيت مواقع النازحين على الخرائط الجغرافية.
- 4- تحديد الوسيلة المناسبة لتأمين خدمات الصرف الصحي للنازحين.
- 5- توفير ورصد الأموال اللازمة لديمومة الخدمة.

## مثال عن الطرق المستخدمة في تأمين خدمات الصحة العامة والصرف الصحي للنازحين

- 1- إنشاء الحمامات للرجال والنساء.
- 2- إنشاء غرف الاستحمام للرجال والنساء.
- 3- تأمين خدمات المياه للمنظومات.
- 4- ربط كل مجموعة بحوض تعفين.
- 5- تخصيص صهريج النضح لسحب مياه الصرف بصورة دورية من أحواض التعفين.
- 6- عمل حملة للتوعية والاستخدام والنظافة في المجمع.
- 7- تأمين مواد التنظيف والمعقمات أن أمكن.

## بعض النقاط الأساسية عند إنشاء الحمامات

- 1- يبتعد كل حمام على الأقل 50 متراً عن منطقة السكن.
- 2- ويبعد أيضاً 30 متراً عن مناطق تخزين المياه.
- 3- ويبعد على الأقل 50 متراً عن مخازن الأطعمة.
- 4- ويجب أن يكون سهل الوصول إليه.

## أسئلة وتمارين

هل سبق وقمت بتأمين الخدمات الصحية والصرف الصحي لإحدى مراكز تجمع النازحين؟ بيّن الوسيلة المستخدمة وطرق التنفيذ والنتائج.