



## The role of strategic planning in the water crisis management, Reconnaissance study for opinions of the Water resources managers in the Middle Euphrates

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمة المياه

((دراسة استطلاعية لآراء مديري الموارد المائية في الفرات الأوسط))

\*\* رائد عبد الهادي عبد العزيز

\*أ.م.د. نايف علي عاصي

### Abstract:

The aim of the research is to study relationship between strategic planning with its branch variations (top management support for the strategic planning, strategic orientations, strategic analysis for the internal and external environment , strategic plan , follow up execution and evaluation the strategic plan ) and effectiveness of the water crisis management. as this research is important because it high lights the aspects of work in strategic planning with in water resources in the middle euphrates and its compatibility with the requirements of the water crisis in these water resources to keep improvement of the performance constantly and attention the top management to importance of the work in the planning strategicThe main problem of the research in the scope application and practice of the strategic planning in the establishment water resources in middle Euphrates and application role in water crisis management , we choice a number of managers from establishment of water resources in middle Euphrates (Babylon , Karbala , Najaf , Al Mussaib project )

\*جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

\*\*صيانة مشاريع بابل

and their assistants and department managers by a survey questionnaire which was distributed by (51) forms to collect information related to the research variables, to get the results we used many statistical methods and by statistical program (spss) The important point of the research that , there is obvious role for the strategic planning in management of the water crisis.

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية ( دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي , وجود توجهات استراتيجية, التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية , وجود خطة استراتيجية , متابعة تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية ) وبين ادارة ازمة المياه , اذ يكتسب البحث اهميته كونه يسلط الضوء على جوانب العمل بالتخطيط الاستراتيجي داخل مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط ومدى انسجامه مع متطلبات ادارة الازمة المائية في هذه المديريات من اجل المحافظة على تحسين ادائها باستمرار ولفت انتباه الادارة العليا الى اهمية العمل بالتخطيط الاستراتيجي والسعي بصورة حثيثة لتطبيقه فيها. وتكمن المشكلة الاساسية للبحث في مدى تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط واثار ذلك التطبيق في ادارة الازمة المائية , وقد تم استطلاع اراء مديري مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط ( بابل , كربلاء , نجف , مشروع المسيب ) ومعاونهم ومديري الاقسام والشعب من خلال استطلاع آرائهم بواسطة استمارة استبانة تم توزيعها بواقع ( ٥١ ). استمارة لجمع معلومات تتعلق بمتغيري البحث , وبغية الوصول للنتائج المرجوة تم استعمال العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة وبواسطة البرنامج الاحصائي (spss v.22). واهم ما توصل اليه البحث ان هناك تأثير واضح للتخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه.

### المقدمة

تعد أزمة المياه في العراق من أهم المشاكل التي تواجه الاقتصاد العراقي ،حيث أن حجم مشكلة المياه كبيرة وان لم تظهر واضحة اليوم فإنها سوف تكون عاصفة وخطيرة مستقبلا ، حتى أن قسما من الباحثين يطلقون على الألفية الثالثة بالحقبة المائية بدلاً من الحقبة النفطية التي اتصفت بها السنوات السابقة ، ويرجع ذلك الى أن الموارد المائية وما ينجم عنها من مشكلات هي من ابرز القضايا التي تواجه العراق الآن ومستقبلاً.

وقد اعطت دول العالم اهمية كبيرة لسياستها المائية من خلال ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع خطط تنموية بغية الوصول الى الحالة المثلى في استثمار الموارد المائية ونتيجة للتباين المكاني والزمني للموارد المائية وندرتها ومحدوديتها ضمن منطقة الشرق الاوسط فقد ظهرت مشكلة المياه وتوزيعها بين دول المنطقة بشكل يمكن ان تكون عامل قوة وضعف استراتيجي ومن هنا جاءت مبررات اختيار موضوع البحث.

مما تقدم يتوجب على مديريات الموارد المائية ان تمتلك رؤية استراتيجية بعيدة الأمد ورسالة واضحة تستطيع من خلالها مواجهة الازمات وعلى الإدارة العليا في جميع مستوياتها ان تقود (العملية الاستراتيجية) وان تمتلك المقومات الأساسية التي تتضمن الوعي والأدراك والمهارة العملية والخبرة في اتباع الأساليب الفاعلة التي تحقق لها التفوق والاستمرارية . ولغرض تحقيق اهداف البحث تم تقسيمه على اساس المباحث وعلى النحو الاتي:

المبحث الاول تناول منهجية البحث اما المبحث الثاني فقد خصص للاطار النظري للبحث وتناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث في حين تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات والتي من ابرزها وجود تأثير واضح للتخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

**اولا - مشكلة البحث** تدور مشكلة البحث حول الأزمة الحادة للمياه التي تمر بالبلد بشكل عام وفي منطقة الفرات الاوسط بشكل خاص وكيفية التعامل معها من خلال تطبيق وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات ولغرض الوقوف على اصل مشكلة البحث وضعنا عدد من التساؤلات :

١. ماهو مستوى عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط؟
٢. كيف تتعامل مديريات الموارد المائية في الفرات الأوسط مع أزمة المياه ؟
٣. ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه ؟

## ثانيا - أهمية البحث

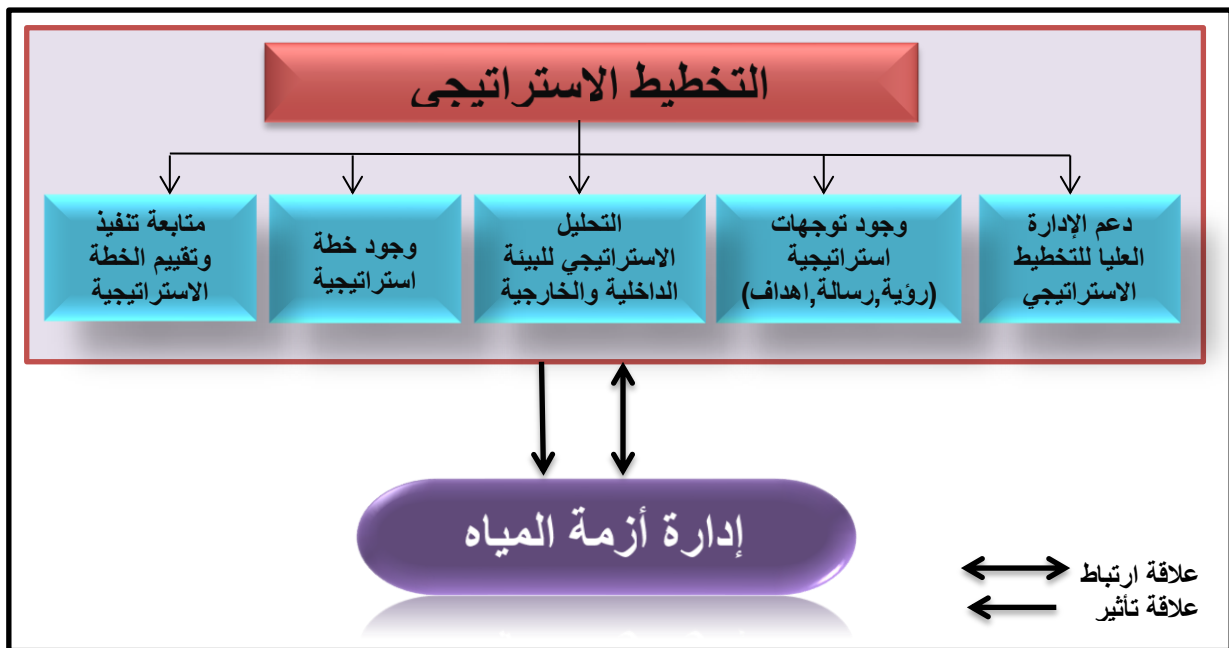
- ١- ان الاهتمام بالموارد المائية يعد امرا حيويا لتغطية الاحتياجات الانسانية من مياه الشرب والزراعة والصناعة وغيرها.
- ٢- تسليط الضوء على الاسباب التي ساهمت في زيادة الازمة المائية لاتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها .

- ٣- تسليط الضوء على اهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة ازمة المياه التي تتعرض لها مديريات الموارد المائية في منطقة الفرات الاوسط .
- ٤- تحفيز المسؤولين والمدراء في الموارد المائية على تبني عملية التخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه .

### ثالثا - اهداف البحث :

- ١- تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مديريات الموارد المائية في الفرات
- ٢- التعرف على كيفية ادارة ازمة المياه في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط .
- ٣- تشخيص وتحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة ازمة المياه .
- ٤- معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه في الفرات الاوسط .

### رابعا - المخطط الفرضي للبحث



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

### خامسا- فرضيات البحث

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار مخططة الفرضي , تم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو التالي :

١. الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وادارة ازمة المياه .

٢. الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه .

#### سادسا- مجتمع وعينة البحث

اعتمد الباحث اسلوب المسح الشامل لجميع مدراء ورؤساء اقسام ومسؤولي الشعب في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط (بابل, كربلاء , نجف , مشروع المسيب) والبالغ عددهم (٥١) مدير.

سابعاً- اداة قياس البحث

تم الاعتماد بشكل اساسي على استمارة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من خلال توزيع (٥١) استمارة على جميع مدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط وذلك لاستحصل المعلومات الضرورية عن موضوع البحث.

#### ثامنا- الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث

تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وهي كالآتي :

أ- الاساليب الوصفية وتتمثل بالآتي :

- التوزيع التكراري

- الانحراف المعياري

- الوسط الحسابي المرجح

- معامل الاختلاف

ب- الاساليب الاحصائية التحليلية وتتمثل بالآتي :

- معامل الارتباط البسيط والمتعدد

- معامل الانحدار البسيط والمتعدد

- اختبار Z

- اختبار F

- اختبار T

- معامل التفسير  $R^2$

-

اضافة الى الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في فحص طبيعة توزيع البيانات واختبارات الصدق والثبات وهي :

أ- اختبار (Kolmogorov-smirnov).

ب- اختبار معامل (ألفا كرونباخ)

ت- تحليل العامل التوكيدي باستخدام برنامج (AMOS).

وقد تمت الاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهز SPSS V.22

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للبحث

#### اولا : التخطيط الاستراتيجي

##### ١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لقد عرف (2: 1997, Namken & Rapp ) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اساسية لتحقيق رسالة المؤسسة وتزودها باطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة وهي عملية منظمة تسعى الى تحديد وضع المؤسسة الان واين تريد ان تصل في المستقبل .

اما (3: 2003 , Shapiro ) فيرى ان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الادارة الناجحة وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والاعمال اليومية داخل المنظمة ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل ؟ وما هو مسارنا المستقبلي؟ فهو يزود المخطط او الادارة برؤية واضحة حول الى اين تريد ان تصل وكيف تصل الى ما تريد.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي جزء مهم من الادارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن ادراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه ، فهو يحدد الافاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها والتخطيط عنصر اساسي من عناصر الإدارة فهو اسلوب للتفكير بالمستقبل وتعرف حاجاته وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (معروف , ٢٠٠٩ , ٢٦).

ان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل , فالتخطيط الاستراتيجي هو (الضمور , ٢٠١٠ , ٣٤) :

أ- التبصر بلامح المنظمة في المستقبل .

ب- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل .

ت- رؤية رسالة المنظمة مستقبلا .

ث- تخيل او تصور مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة .

وهو نوع رئيسي من انواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط وتشكيل الاهداف طويلة المدى واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف .

واشار ( Bryson ,2010 : 44 ) الى ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن شكل من اشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة ,فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المؤسسة ؟ وما تفعل ؟ ولماذا تعمل ذلك ؟

كما اشار الى ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات يتحرك في افق زمني معلوم يتراوح بين(٥-١٠)سنوات او ما يزيد قليلا وينتهي بخطه استراتيجية تتضمن عددا من الخطط التنفيذية والاجرائية ويكون لكل هذه الخطط خطط اخرى احتياطية للاستعانة بها وقت الازمات والظروف غير الطبيعية او عند تغير ظروف التنفيذ وهنا تظهر مرونته وحركته وهو يسير وفق عملية عقلانية تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الامد بالاستعانة لاستراتيجيات معينة تستخدم كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة والمتوقعة.

اما (صيام , ٢٠١٠ , ١٦) فيرى ان عملية التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة واهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة.

كذلك يضيف, ان التخطيط الاستراتيجي على انه عملية بعيدة المدى تقود فيها الاهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع لأليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم الاعمال او على مستوى اقتصاد قطاعي او اقليمي او وطني.

ويرى (الجبوري , ٢٠١٣ , ٥٠) ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن الى مستقبلها المرغوب فضلا عن انه عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس الى مجموعة من التساؤلات وهي :

أ- اين نحن الان ؟ ( Where are we now )

ب- اين نرغب ان نكون ؟ ( Where do we want to be )

ت- كيف سنصل الى هناك ؟ ( How do we get there )

ث- كيف نقيس مدى تقدمنا ؟ ( How do we measure our progress )

بمعنى ان التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ووظيفة اساسية من وظائف الادارة تتعلق بأعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها في حين ان الخطط (plan) هي احد عناصر

ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به , كما ان التخطيط الاستراتيجي يعطي للمؤسسات الفرصة لتعرف عوامل قوتها وضعفها وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة والتنبيه للتهديدات او القيود المحتملة للتقليل من اثارها وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها واستثمارها بالطريقة العلمية .

ويرى الباحثان ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية اعداد او صياغة خطة استراتيجية والتي تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة واهدافها ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها وهو جزء او مرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية .

مما تقدم فالتخطيط الاستراتيجي ليس مفهوما واحدا وانما مجموعة من المفاهيم التي تمكن المؤسسات العامة ومنظمات الاعمال لتكون اكثر نجاحا في تحقيق الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية وتستطيع المؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي تحقيق ما يلي:

أ- تدرس وتشخص البيئة التي توجد فيها , وتعمل على كشف العوامل والاتجاهات التي تؤثر في طريقة عملها وتحول دون تنفيذ ادائها.

ب- توضح ابرز الصعوبات او التحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة.

ت- توجه رؤيتها وتوضح رسالتها وتهتم بقيمتها وتحدد اهدافها العامة.

ث- تطور الاستراتيجيات لتحقيق توجهاتها ومهامها ومساراتها وبلورة القيم العامة.

ويتضح من التعريفات السابقة بأن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية ذهنية تخطيطية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها.

## ٢- أهمية التخطيط الاستراتيجي

يرى (اللوحي، ٢٠٠٧، ١٦) ان أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات تكمن بالنقاط التالية :

١- تحسين النتائج : وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة . والمؤسسات الأهلية أحيانا تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل . التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.

٢- فرصة للتعلم وبناء الفريق : التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.

٣- الاتصال والتسويق : التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.

٤- التغلب على الازمات وتجنب الازمات الحالية والمستقبلية : التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الازمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعد في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.

في حين اشار (الضمور , ٢٠١٠ , ٤٠ ) الى ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تبرز من خلال التحديات التي تواجهها الادارات اليوم ,ومن اهم هذه التحديات الاتي :

١. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الاعمال .
٢. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المنافسة الكونية ( Globe Competition ) كونية الاعمال.
٣. نقص الموارد.
٤. التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة
٥. عدم الاستقرار في اوضاع السوق .

### ٣- ابعاد التخطيط الاستراتيجي

استنادا الى ادبيات البحث فقد تم اعتماد الابعاد التالية :

١. دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي  
وتعني وجود قناعة ودعم من قبل ادارة الموارد المائية لعملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق توفير كل ما تحتاجه من موارد مالية ولوجستية اضافة الى تشجيع جميع العاملين على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

٢. وجود توجهات استراتيجية (رؤية , رسالة , اهداف)  
أي ان يكون لدى ادارة الموارد المائية رؤية واضحة تتطلع للوصول اليها وكذلك يكون لديها رسالة ناجحة تميزها عن غيرها من المؤسسات وبعد ان يتم تحديد الرؤية والرسالة يتم ترجمة ذلك الى اهداف محددة يمكن تحقيقها (بن حبتور , ٢٠٠٤ , ٨٩) .

٣. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية  
ونعني به مجموعة العوامل والمتغيرات الداخلية (عوامل القوة والضعف ) التي توجد داخل المؤسسة وتخضع لرقابة الادارة العليا في الامد القصير والخارجية (الفرص والتهديدات ) الواقعة خارج حدود المؤسسة (السياسية والقانونية , الاقتصادية , الثقافية والاجتماعية , التكنولوجية).  
وقد عرف (الدوري , ٢٠٠٥ , ١٥٥ ) القوة والضعف والفرص والتهديدات كالتالي :

القوة Strengths : هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية .

الضعف Weakness : تتمثل في النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانيات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها .

الفرص Opportunities : هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

التحديات Threats : هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمنظمة .

#### ٤. وجود خطة استراتيجية

الخطة الاستراتيجية هي الخطة التي تعدها المؤسسة لتوضح الصورة الكلية لها وإطار العمل الخاص بها، وتوضح بيئة العمل التي تعمل بها المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها (خطاب، ٢٠٠١، ٣٢) .

#### ٥. متابعة تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية

عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي اضافة الى تقييم الخطة الاستراتيجية التي تعتبر بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها . ( ياسين , ٢٠١٠ , ١٦٥).

#### ٤-شروط نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة

يرى ( الدجني , ٢٠٠٦ , ٢٣ ) ان شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي هي :

١. وجود ادارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي .
  ٢. هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة .
  ٣. توفر الامكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
  ٤. التزام من الموظفين والادارة المتوسطة بالتخطيط .
  ٥. توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية
- كما توجد هناك عوامل معينة لنجاح التخطيط الاستراتيجي تتلخص (<https://sst5.com>):

١. قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيدا عن التخمين والحدس .
٢. ان تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها .

٣. ان يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق .
٤. ان تحقق الاهداف العامة للتخطيط حاجة الافراد والمجتمعات الى تنمية وتطوير ذاتها.
٥. ان تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان .
٦. ان تكون الخطة منسجمة مع الاهداف الموضوعة لتحقيق النماء والتطور .
٧. ان تركز الخطة على الاولويات في العمل بالمنظمة .

## ثانياً : ادارة ازمة المياه

### ١- مفهوم ادارة ازمة المياه

يرى ( الخضيرى , ١٩٩٠ , ٢٢ ) ان الازمة هي الموقف الذي يقتصر على حالة تأهب وتغيير وخروج عن حالة الاستقرار وهي تنتيح الفرص لأطلاق القدرات الابداعية الكامنة وايجاد الحلول وهي في الوقت نفسه حالة غير طبيعية يمر بها الفرد او المنظمة وهي حالة ضيق او شدة وفي نفس الوقت هي حالة تحول نحو الاحسن او الأسوأ.

في حين يصف (Kernisky,1997:84) الازمة بأنها عدم التطابق بين ما تتوقعه المؤسسة وما يحدث في البيئة .

فيما حدد (Ford,2001:10) الازمة بوصفها موقف يتضمن خاصيتي التهديد نتيجة شعور الاطراف المتأثرة بالازمة بأنهم لن يستطيعوا الحصول والمحافظة على القيم والموارد والاهداف التي يرونها مهمة, وضغط الوقت متمثلاً بأدراك تلك الاطراف لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تحركات قبل بدء حدوث الخسائر.

ان اعضاء فريق الازمة يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوفر فيهم خصائص ومواصفات معينة ويعمل هذا الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد هو التعامل مع الازمة والحيلولة دون تدهور الموقف الازموي وافراز الازمة لنتائجها والحفاظ على حيوية الكيان الاداري وقدرته على الاستمرار والصمود امام احداث الازمة ( سليم , ٢٠٠٧ , ٧٨ ).

واشار (الظاهر , ٢٠٠٩ , ٤ ) ان الازمة هي فترة حرجية او حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم , هجمة مبرمجة من الالم , كرب او خلل وظيفي , اما ادارة الازمة بأنها عملية ادارة خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الازمات من خلال مجموعة من الاداريين المنتقلين مسبقا والمدربين تدريباً جيداً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة الى اجراءات خاصة من اجل تقليل الخسائر الى الحد الادنى .

في حين يرى (المساعدة , ٢٠١٢ , ١٩ ) ان الازمة تعبر عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الادارية ( دولة , مؤسسة , مشروع , اسرة ) تتلاحق فيها الاحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الاسباب بالنتائج وتختلط الامور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته

على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الاولى وعند محاولته السيطرة عليها او على اتجاهاتها المستقبلية

وتعد ادارة ازمة المياه وظيفة حيوية واساسية للإدارة والتي عن طريقها يمكن ان تحدد نجاح المؤسسة في تحقيق واستدامة غاياتها ,حيث ان ازمة المياه المدارة بشكل جيد من قبل ادارة المؤسسة تحمل في طياتها فرصة التعلم وتوليد سمعة جيدة وتحسين النظام والاعمال والعمليات لهذه المؤسسة وبرغم تحديد الازمة كظاهرة سلبية فلا بد من تجديد العلاقة الايجابية بين الازمة والتغيير وهو ما يعكس الحافز الايجابي للتغلب على الازمة من اجل تطوير ناجح للمؤسسة .

يقصد بإدارة ازمة المياه هي قدرة الادارة على تجنب الازمات المحتملة للمياه ويجب ان تقاس من خلال المدى الذي من خلاله يتم تخفيف تأثير هذه الازمات على الاهداف التنظيمية وهي نتاج تفاعل ثلاثة عناصر متكاملة :

١. سرعة قرار الاستجابة للازمة .

٢. الاتصال وتدفق المعلومات .

٣. حشد وتعبئة الموارد .

ويرى الباحثان ان الازمة هي موقف يواجهه الادارة العليا في المؤسسة ويحدد مصيرها ,وتعبر عن لحظة حرجة وخطيرة تتسم بالحسم وتشكل صعوبة حادة امام متخذي القرار وتضعهم في مأزق الاختيار بين ما يمكن ان يتخذونه من قرارات في ظل الشعور السائد بعدم التأكد واختلاط الامور بعضها مع البعض الاخر.

## ٢- اسباب الازمة المائية

### أ / الاسباب الخارجية<sup>١</sup>

#### ١. التغيير المناخي والاحتباس الحراري

ادى التغيير المناخي والاحتباس الحراري الى ظاهرة الجفاف وقلة سقوط الامطار حيث يقع العراق في منطقة جافة الى شبه جافة المعدل السنوي للأمطار لا يزيد عن ٢٠٠ ملم وبالتالي ادى ذلك الى تدني واضح في الايرادات المائية لنهري دجلة والفرات لان الامطار تعتبر المغذي الرئيسي لهذين النهرين.

#### ٢. الموقع الجغرافي :ان الموقع الجغرافي لنهري دجلة والفرات يضع العراق امام حقيقة

واحدة وهي ان منابع نهري دجلة والفرات ليست من العراق وانما من دول مجاورة للعراق

وهي تركيا وايران مما يجعل هذه الدول بحكم موقعها الجغرافي السيطرة على الموارد المائية للعراق والتحكم بها.

### ٣. التوتر السياسي وغياب القانون الدولي

اصبح الماء سلعة اقتصادية توظف لخدمة السياسة واصبح من يمتلك مصادر المياه يمتلك مصادر التأثير في ظل غياب المنظمات والتشريعات والمعاهدات الدولية وبسبب ضعف الزامية القانون الدولي المنظم للحصص المائية بين الدول المتشاطئة عمل العراق على عمل المعاهدات واتفاقيات عديدة مع الدول المتشاطئة الا ان عدم تفعيل هذه الاتفاقيات والمعاهدات الدولية وفق المواثيق والاعراف الدولية ادى الى عدم العمل بها وفشلها وتعطيلها ومن اهم هذه المعاهدات والاتفاقيات هي تلك التي جرت بين :

أ. العراق وتركيا

ب. العراق وسوريا

ج. العراق وايران

ب / الاسباب الداخلية

يرى ( البدرى , ٢٠١٠ , ٧٧ ) ان هناك اسباب داخلية ادت الى ازمة المياه وهي كالتالي :

١- قلة السدود والبحيرات الخازنة للمياه

٢- عدم تبطين السواقي

٣- غياب الارشاد المائي

٤- عدم استخدام نظم الري الحديثة

٥- انخفاض تكلفة المياه

٦- ازدياد عدد السكان

٧- نمو النباتات الطبيعية في الانهار

### ٣-العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة أزمة المياه

يرى ( Rousaki & Alcott, 2007 :29 ) بان التخطيط الاستراتيجي لأزمة المياه يمكن ان يوسع من امكانيات الاستعداد لها من خلال ممارسة التفكير المنفتح ,وتخصيص الموارد ,والوصول للمعلومات والخبرة المكتسبة من التعامل مع هكذا موقف ,لذلك فانه يزيد من درجة استعداد المنظمة للأزمات .

اما (رحيمة , ٢٠٠٨ , ٤٧ ) فيرى ان التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى التركيز على المشكلة الرئيسية وبما يسهم في توفير الوقت اللازم للتعرف على ابعاد الازمة والبحث عن الادوات

والمهارات التي تساعد في تخفيض حدتها فجوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في مدى التنبؤ بالأزمات المحتملة ,وموقف الاطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بالأزمة وتأثيراتها على مستوى النجاح في ادارتها.

واشار ( Somers,2009 : 12 ) الى ان التخطيط الاستراتيجي والنجاح في ادارة أزمة المياه ليس متلازمين فقط بل مترابطين بشكل وثيق وهناك ضرورة للأخذ بالاعتبار عناصر معينة من أنشطة التخطيط لتؤدي لاستجابة فاعلة من خلال بناء مرونة وخفة استراتيجية تمكن من السلوك التكيفي واخذ ميزة الارتجال والابتكار.

في حين يرى ( العزاوي , ٢٠١٠ , ٣٤ ) بان التخطيط الاستراتيجي يعمل على اكتشاف اشارات الانذار المبكرة لأزمة المياه وتوفير افضل استجابة لها من خلال تحديد الوقت والجهد والاحتياطات المادية والبشرية اللازمة وفي ذات الوقت الحفاظ على اقتصادية التعامل مع الازمة بمنع الأنشطة العشوائية وغير الضرورية .

ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي تسعى المنظمة لتحقيق اكبر من الفاعلية وازالة عنصر المفاجأة والمخاطرة واللاتأكد والاستجابة بشكل سريع واتخاذ قرارات اكثر فاعلية وتقييم ديناميكية الاعمال والقضايا المرتبطة بها بما يسمح للمنظمة بسيطرة اكبر (Valackiene , 2010: 80).

### المبحث الثالث

#### عرض وتحليل نتائج البحث

#### اولا : اختبارات الصدق والثبات لمقياس البحث

##### ١- الفحص الاول لبيانات الدراسة

لغرض الوصول الى نتائج دقيقة للبحث ، هناك حاجة ضرورية لإجراء عملية الفحص الاول لبياناته قبل البدء بإجراءات الوصف والاستدلال الاحصائي للبيانات . ويتضمن الفحص الاول للبيانات فحص طبيعة توزيع البيانات .

##### - فحص طبيعة توزيع البيانات

لغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان هناك اختبارين يمكن اعتماد احدهما ، وهما اختبار كلومجروف – سيمنوف (Kolmogorov- smirnov) و اختبار شاببيرو- ويليك (Shapiro- Wilk) . وفي الدراسة الحالية سنعتمد على الاختبار الاول اختبار كلومجروف – سيمنوف (Kolmogorov- smirnov) وكما يأتي:

جدول (١) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

| Variable | c.r   | Kol-smi | p-valu |
|----------|-------|---------|--------|
| x        | 2.541 | 0.069   | >0.05  |
| y        | 2.420 | 0.071   | >0.05  |

المصدر : اعداد الباحثان من مخرجات الحاسوب .

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي لاختبار كلومجروف – سيمنوف (Kolmogorov-smirnov) ان قيمة الاختبار اكبر من مستوى المعنوية (5%) ، وهذا يوضح ان بيانات عينة الدراسة لا تختلف معنويا عن التوزيع الطبيعي . وهذا يقودنا الى ان نقبل الافتراض القائل بان بيانات الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

## ٢- اختبار صدق وثبات اداة البحث

للتأكد من دقة وصحة البيانات تم اجراء الاختبارات الاتية:

### أ- اختبار ثبات المقياس

يعبر الثبات عن المدى الذي يتصف به المقياس بخلوه من التحيز او الاخطاء وهذا يضمن اتساق النتائج المستحصلة من القياس واستقرارها عبر فترات زمنية مختلفة. ويكون قياس الثبات من خلال التحقق من الاتساق الداخلي للأداة ومن استقرار نتائج نفس المقياس عبر فترات زمنية مختلفة ، وكما يأتي:

### ١- ثبات الاختبار

الغرض الاساسي من اجراء هذا الاختبار يتمثل في التحقق من وجود الاستقرار في نتائج البحث من خلال توزيع اداة القياس على نفس العينة بمدتين زمنيتين مختلفتين والعمل على استخراج معامل الثبات بينهما .

ولغرض اجراء الاختبار فقد قام الباحث بتوزيع اداة القياس على عينة عشوائية ضمت (40) وبعد مدة اسبوعين قام بإعادة توزيع نفس اداة القياس على نفس العينة مرة اخرى. والجدول (٢) يوضح معاملات الثبات الخاصة بهذا الاختبار وهي جميعها مقبولة لأنها اكبر (0.80)

جدول (٢) معاملات الثبات بين المتغيرات

| المقياس             | معامل الثبات بين الفترتين الزمنية |
|---------------------|-----------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 0.89                              |
| ادارة ازمة المياه   | 0.85                              |

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة

## ٢- ثبات الاتساق الداخلي

جدول (٣) معاملات الفا كرونباخ لمقاييس البحث

| المقياس             | الابعاد                                       | معامل الفا كرونباخ للبعد | معامل الفا كرونباخ للمقياس |
|---------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي        | 0.84                     | 0.84                       |
|                     | وجود توجهات استراتيجية                        | 0.87                     |                            |
|                     | التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | 0.83                     |                            |
|                     | وجود خطة استراتيجية                           | 0.82                     |                            |
|                     | متابعة تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية        | ٠,٨١                     |                            |
| ادارة ازمة المياه   |                                               | 0.86                     | 0.85                       |

المصدر: اعداد الباحثان باستخدام برنامج spss v.22

تم التحقق من وجود الاتساق الداخلي لفقرات مقاييس البحث من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ . ويوضح الجدول (3) معاملات الفا كرونباخ للمقاييس الثلاث اذ يتبين بان جميع القيم قد تراوحت بين (0.81-0.87) وهي مقبولة احصائيا في البحوث الادارية لان قيمتها اكبر من (0.75) والتي تدل على ان مقاييس اداة الدراسة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.(Nunnally, 1967:95).

ب- صدق اداة قياس البحث

يعد مفهوم صدق اداة القياس المعبر عن قدرة الأداة على القياس الدقيق للأغراض التي تمثل البنية المفاهيمية الاساسية، اي مدى قدرة المقياس على قياس القيم والمواقف الحقيقية للظاهرة المراد دراستها (Hinkin,1995:968) ، وكما يأتي :

- الصدق البنائي لأداة البحث / التحليل العاملي التوكيدي: لغرض التحقق من الصدق البنائي لأداة البحث تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (AMOS). وهو احد الاساليب التابعة لنمذجة المعادلة الهيكلية والتي هي عبارة عن اسلوب رياضي يهدف الى معرفة قوة النماذج الموضوعية لحالة بحثية معينة وتندرج ضمنها اضافة الى التحليل العاملي التوكيدي وكما يتضح من الجدولين (٤) و (٥).

جدول (٤) معايير ملائمة نموذج ابعاد التخطيط الاستراتيجي

| المعيار المستخدم | $\chi^2/df$    | GFI           | AGFI          | RMSEA         |
|------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| قيمة المعيار     | 210.5/51=4.127 | 0.86          | 0.81          | 0.01          |
| حدود القبول      | 5 فاقل         | 0.50 فأعلى    | 0.50 فأعلى    | 0.08 فاقل     |
| القرار           | النموذج ملائم  | النموذج ملائم | النموذج ملائم | النموذج ملائم |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

جدول (٥) معايير ملائمة نموذج ابعاد ادارة ازمة المياه

| المعيار المستخدم | $\chi^2/df$    | GFI           | AGFI          | RMSEA         |
|------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| قيمة المعيار     | 250.5/51=4.911 | 0.82          | 0.79          | 0.00          |
| حدود القبول      | 5 فاقل         | 0.50 فأعلى    | 0.50 فأعلى    | 0.08 فاقل     |
| القرار           | النموذج ملائم  | النموذج ملائم | النموذج ملائم | النموذج ملائم |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

### ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

أ- وصف وتشخيص متغيرات التخطيط الاستراتيجي

جدول (٦) وصف وتشخيص متغيرات التخطيط الاستراتيجي

| الابعاد                                | الفقرة   | اتفق تماماً | اتفق | نوعاً ما | لا اتفق | لا تماماً | الوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | النسبة المئوية |
|----------------------------------------|----------|-------------|------|----------|---------|-----------|----------------------|-------------------|----------------|----------------|
| دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | X1       | 44          | 128  | 80       | 41      | 8         | 3.5                  | 0.962             | 0.272          | 70%            |
|                                        | النسبة % | 14.6        | 42.5 | 26.6     | 13.6    | 2.7       |                      |                   |                |                |
| وجود توجهات استراتيجية                 | X2       | 65          | 124  | 78       | 35      | 4         | 3.7                  | 0.961             | 0.261          | 74%            |
|                                        | النسبة % | 21.2        | 40.5 | 25.5     | 11.4    | 1.3       |                      |                   |                |                |

|     |       |       |     |     |      |      |      |      |        |                 |
|-----|-------|-------|-----|-----|------|------|------|------|--------|-----------------|
|     |       |       |     |     |      |      |      |      | %      | X2              |
|     |       |       |     |     |      |      |      |      |        | التحليل         |
| 74% | 0.271 | 0.993 | 3.7 | 6   | 40   | 67   | 130  | 63   | X3     | الاستراتيجي     |
|     |       |       |     | 1.9 | 13.1 | 21.8 | 42.5 | 20.6 | النسبة | البيئة الداخلية |
|     |       |       |     |     |      |      |      |      | %      | والخارجية       |
|     |       |       |     |     |      |      |      |      |        | X3              |
|     |       |       |     |     |      |      |      |      |        | وجود خطة        |
| 74% | 0.267 | 0.969 | 3.7 | 4   | 41   | 76   | 128  | 57   | X4     | استراتيجية      |
|     |       |       |     | 1.3 | 13.4 | 24.8 | 41.8 | 18.6 | النسبة | X4              |
|     |       |       |     |     |      |      |      |      | %      |                 |
|     |       |       |     |     |      |      |      |      |        | متابعة تنفيذ    |
| 72% | 0.258 | 0.932 | 3.6 | 6   | 30   | 88   | 127  | 55   | X5     | وتقييم الخطة    |
|     |       |       |     | 2.2 | 10.8 | 31.9 | 46.0 | 19.9 | النسبة | الاستراتيجية    |
|     |       |       |     |     |      |      |      |      | %      | X5              |

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على استخدام برنامج SPSS V.22 N=51

ويتبين من الجدول (٦) ما يأتي :

١- ان نسبة كبيرة من المستجيبين للبعد (X1) بلغت (57.1%) متجهة نحو اتفق تماماً واتفق والذين كانوا على الحياد بنسبة (26.6%) في حين شكلت نسبة (١٦,٣%) ممن كانت إجاباتهم لا اتفق ولا اتفق تماماً ، و كان الوسط الحسابي المرجح ( 3.5 ) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.962) بينما معامل الاختلاف بلغت (0.272) وشدة الاجابة كانت نسبته (70%) . وهذا يؤكد على دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي .

٢- ان نسبة كبيرة من المستجيبين للبعد (X2) بلغت (٦١,٧%) متجهة نحو اتفق تماماً واتفق والذين كانوا على الحياد بنسبة (25.5%) في حين شكلت نسبة (12.7%) ممن كانت إجاباتهم لا اتفق ولا اتفق تماماً ، و كان الوسط الحسابي المرجح ( 3.7 ) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.961) بينما معامل الاختلاف بلغت (0.261) وشدة الاجابة كانت نسبته (74%) . وهذا مؤشر على وجود توجهات استراتيجية ( رؤية – رسالة – اهداف) .

٣- ان نسبة كبيرة من المستجيبين للبعد (X3) بلغت (٦٣,١%) متجهة نحو اتفق تماماً واتفق والذين كانوا على الحياد بنسبة (21.8%) في حين شكلت نسبة (١٥%) ممن كانت إجاباتهم لا اتفق ولا اتفق

تماما ، و كان الوسط الحسابي المرجح ( 3.7 ) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.993) بينما معامل الاختلاف بلغت (0.271) وشدة الاجابة كانت نسبتها (74%) وهذا يبين على وجود التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية .

٤- ان نسبة كبيرة من المستجيبين للبعد (X4) بلغت (٦٠,٤%) متجهة نحو اتفق تماما واتفق والذين كانوا على الحياد بنسبة (24.8%) في حين شكلت نسبة (١٤,٧%) ممن كانت إجاباتهم لا اتفق ولا اتفق تماما ، و كان الوسط الحسابي المرجح (3.7) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.969) بينما معامل الاختلاف بلغت (0.267) وشدة الاجابة كانت نسبتها (74%) وهذا مؤشر على وجود خطة استراتيجية لدى المنظمة.

٥- ان نسبة كبيرة من المستجيبين للبعد (X5) بلغت (٦٥,٩%) متجهة نحو اتفق تماما واتفق والذين كانوا على الحياد بنسبة (31.9%) في حين شكلت نسبة (١٣%) ممن كانت إجاباتهم لا اتفق ولا اتفق تماما ، و كان الوسط الحسابي المرجح (3.6) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.932) بينما معامل الاختلاف بلغت (0.258) وشدة الاجابة كانت نسبتها (72%) وهذا مؤشر على وجود متابعة تنفيذ وتقييم الخطة الاستراتيجية. مما تقدم يتضح وجود تخطيط استراتيجي في مديريات الموارد المائية بمستوى لا بأس به.

ب- وصف وتشخيص متغير ادارة ازمة المياه

جدول (٧) وصف وتشخيص متغير ادارة ازمة المياه

| البعد             | الفقرة   | اتفق تماما | اتفق | نوعا ما | لا اتفق | لا اتفق تماما | الوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | النسبة المئوية |
|-------------------|----------|------------|------|---------|---------|---------------|----------------------|-------------------|----------------|----------------|
| ادارة ازمة المياه | y        | 169        | 206  | 128     | 89      | 31            | 3.6                  | 0.904             | 0.297          | 72%            |
|                   | النسبة % | 27.1       | 33.1 | 20.5    | 14.3    | 4.9           |                      |                   |                |                |

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على استخدام برنامج SPSS V.24 N=51

تشير نتائج الجدول (٧) الى اتجاه المستجيبين نحو اتفق بشكل عام حول بعد ادارة ازمة المياه ، ويتضح من الوسط الحسابي المرجح البالغ (3.6) والانحراف المعياري البالغ (0.904) وشدة الاجابة كانت نسبتها ( 72% ) وهذا مؤشر على وجود ادراك عالي من المستجيبين لكيفية ادارة ازمة المياه.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

#### أ- اختبار فرضيات الارتباط

استعمل معامل الارتباط البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد ومتغيرات الدراسة ، وكالاتي:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :-

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بابعاده وادارة ازمة المياه ) .  
إذ يشير الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي (X) و ادارة ازمة المياه (y) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.908) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة القوية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة ازمة المياه ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (Z) المحسوبة (6.420) و هي اكبر من قيمة (Z) الجدولية (1.96) عند المستوى (١ %) .اضافة الى وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وادارة ازمة المياه حيث كانت قيمة معاملات الارتباط لكل من  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$  هي (٠,٨٣٨ , ٠,٩٤٢ , ٠,٩٣٧ , ٠,٩١١ , ٠,٨٨١) على التوالي , وان قيمة (Z) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولية لجميع هذه الابعاد وعند المستوى (١%).

جدول ( ٨ ) علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وادارة ازمة المياه

| قيمة Z الجدولية | المتغيرات      |   | ادارة ازمة المياه |  |
|-----------------|----------------|---|-------------------|--|
|                 |                |   | Y                 |  |
| 1.96            | X <sub>1</sub> | r | 0.838             |  |
|                 |                | Z | 5.925             |  |
|                 | X <sub>2</sub> | r | 0.942             |  |
|                 |                | Z | 6.660             |  |
|                 | X <sub>3</sub> | r | 0.937             |  |
|                 |                | Z | 6.625             |  |
|                 | X <sub>4</sub> | r | 0.911             |  |
|                 |                | Z | 6.441             |  |
|                 | X <sub>5</sub> | r | 0.881             |  |
|                 |                | Z | 6.229             |  |
|                 | X              | r | 0.908             |  |
|                 |                | Z | 6.420             |  |

المصدر :من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

نستنتج مما تقدم وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وإدارة أزمة المياه وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وإدارة أزمة المياه) وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وإدارة أزمة المياه )

ب- اختبار فرضيات التأثير

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمة المياه)

ومن أجل إثبات الفرضية أعلاه تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (٩) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$y = a + b * X + e$$

إذ أن ( Y ) تمثل المتغير المعتمد (إدارة أزمة المياه)

( X ) تمثل المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) .

جدول (٩) تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة أزمة المياه

| معامل التفسير<br>$R^2$ | قيمة (T)     |          | قيمة (F)     |          | Y     | CONSTANT | المتغير المعتمد Y |
|------------------------|--------------|----------|--------------|----------|-------|----------|-------------------|
|                        | الجدولية (%) | المحسوبة | الجدولية (%) | المحسوبة | b     | A        | المتغير المستقل X |
| 0.824                  |              | 3.751    | 1.201        | 14.037   | 0.272 | 0.072    | X                 |
| 0.703                  |              | 2.663    |              | 7.091    | 1.253 | 0.471    | X <sub>1</sub>    |
| 0.887                  |              | 4.841    |              | 23.436   | 1.420 | 0.293    | X <sub>2</sub>    |
| 0.877                  |              | 4.627    |              | 21.413   | 1.406 | 0.304    | X <sub>3</sub>    |
| 0.830                  |              | 3.832    |              | 14.681   | 1.359 | 0.355    | X <sub>4</sub>    |
| 0.776                  |              | 3.221    |              | 10.373   | 1.260 | 0.391    | X <sub>5</sub>    |

N=51

المصدر :من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٩) ما يأتي :-

- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للتخطيط الاستراتيجي (X) قد بلغت (14.037) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (1.201) عند مستوى معنوية (١ %) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.272$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي أن تغير مقداره وحدة واحدة من التخطيط الاستراتيجي يؤثر في ادارة ازمة المياه بمقدار (0.272) ، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط , اضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية لجميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي وهذا يدل على ثبوت معاملات الانحدار لها والتي كانت ( 1.260, 1.359, ١,٤٠٦, ١,٤٢٠, ١,٢٥٣ ) للأبعاد (X1, X2 , X3 , X4 ,X5) على التوالي.

وبناء على ذلك يكون التخطيط الاستراتيجي (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ادارة ازمة المياه (Y) .

- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.824) ، وهذا يعني إن التخطيط الاستراتيجي (X) تفسر ما نسبته (82.4%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة ازمة المياه (Y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (17.6%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه ) وتقبل الفرضية البديلة ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه).

#### المبحث الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

- ١- من خلال النتائج تبين وجود تأثير واضح للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في فاعلية ادارة ازمة المياه.
- ٢- ان الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط ليست بالمستوى المطلوب.

- ٣- بشكل عام هناك دعم للإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي لكن ليست بالمستوى المطلوب.
- ٤- وجود توجهات استراتيجية لدى مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط .
- ٥- هناك عملية تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية ولكن ليس بالمستوى الذي يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي .
- ٦- ضعف اهتمام مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط بتهيئة الحلول المناسبة لمواجهة شحة المياه المتوقعة .
- ٧- تتوفر لدى مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط كفاءات بشرية لديها القدرة على التعامل مع الازمة المائية .
- ٨- قلة اهتمام مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارجها عند حدوث الازمات المائية .
- ٩- ضعف نظام الحوافز للعاملين في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط .

#### ثانيا : التوصيات

##### أ / التوصيات الخاصة

- ١- ضرورة اهتمام مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط بعملية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة ازمت الشحة المائية التي يتوقع حدوثها .
- ٢- زيادة التخصيصات المالية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط .
- ٣- زيادة دعم الادارة العليا في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط لعملية التخطيط الاستراتيجي لما لها من تأثير كبير في مواجهة ازمة المياه .
- ٤- تعزيز التوجهات الاستراتيجية في مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط .
- ٥- ضرورة القيام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لمديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط وذلك لتأثيرها الواضح في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- ٦- ضرورة توفير الحلول المناسبة والبدائل المقترحة لمواجهة شحة المياه في منطقة الفرات الاوسط خاصة وعموم العراق عامة .
- ٧- ضرورة الاستعانة بالخبراء والمختصين من خارج الموارد المائية ,مثلا من وزارة الزراعة او وزارة الصناعة او الاكاديميين للاستفادة من خبراتهم في معالجة ازمة المياه ووضع سياسة مائية كفوءة .
- ٨- ضرورة اهتمام مديريات الموارد المائية في الفرات الاوسط بتشجيع العاملين عن طريق منحهم الحوافز المادية والمعنوية والتي تدفعهم لتقديم آرائهم واندفاعهم للعمل

## ب / التوصيات العامة

- ١- يجب استخدام طرق الري الحديثة مثل الري بالرش والري بالتنقيط وتعميمها في منطقة الفرات الاوسط .
- ٢- يجب انجاز اعمال تبطين قنوات الري غير المبطنة واكمال القنوات المبطنة بشكل جزئي وذلك من اجل تقليل الهدر المائي الناتج عن عملية النتج.
- ٣- ضرورة التفكير بالقيام بأنشاء سدود وبحيرات لتخزين المياه في مواسم الوفرة والاستفادة منها في اوقات الشحة .
- ٤- يجب ان تكون هناك سياسة مائية كفوءة في داخل العراق وكذلك في خارجه لمعالجة ازمان شحة المياه التي تعاني منها منطقة الفرات الاوسط بشكل خاص والعراق بشكل عام .

## مصادر البحث

١. بن حبتور , عبد العزيز , الادارة الاستراتيجية : ادارة جديدة في عالم متغير , ط ١ , دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , ٢٠٠٤.
٢. الجبوري , حسين محمد جواد , التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة , عمان (الاردن), دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع , ٢٠١٣
٣. الخضير , محسن , ادارة الازمان :منهج اقتصادي اداري لحل الازمان على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية , القاهرة , مكتبة مدبولي , ١٩٩٠.
٤. خطاب، عايده , الإدارة الاستراتيجية : المدخل للقرن الحادي والعشرين ،الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة – مصر , ٢٠٠١.
٥. الدوري , زكريا , الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الاردن , ٢٠٠٥.
٦. الضمور , موفق محمد , التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام , دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع , عمان ( الاردن ) , ٢٠١٠.
٧. الظاهر , نعيم ابراهيم , ادارة الازمان , اربد : عالم الكتب الحديث , ط ١ , ٢٠٠٩.
٨. المساعدة , ماجد عبد المهدي , ادارة الازمان (المدخل, المفاهيم, العمليات) , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان , ط ١ , ٢٠١٢.

٩. معروف ، هوشيار ، ( التخطيط الاستراتيجي ) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن، الطبعة الاولى ٢٠٠٩.
١٠. ياسين ، سعد ، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٠.
١١. ابو حليلة ، عزيزة سهيل ، دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات ، (بحث دبلوم عالي ) الجامعة الاسلامية – غزة ، ٢٠١٣.
١٢. البدري ، احمد حسين ناصر ، الاثر الاقتصادي لاستخدام تقنيات الري الحديثة – دراسة حالة بعض البلدان العربية مع اشارة للعراق للمدة (١٩٩٠-٢٠٠٩) ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة واسط ، ٢٠١٠ .
١٣. الدجني ، اياد علي ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير في اصول التربية ( الادارة التربوية ) غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة – فلسطين ، ٢٠٠٦.
١٤. رحيمة ، سلمى رحيمة (٢٠٠٨) ، تأثير الرؤية الاستراتيجية في ادارة الازمة ، رسالة ماجستير في الادارة العامة مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
١٥. سليم ، وسام ، سمات الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية ، غزة – فلسطين ، ٢٠٠٧.
١٦. صيام ، آمال نمر حسن ، ( تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات النسوية في قطاع غزة ) ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال/ جامعة الازهر/ غزة ٢٠١٠.
١٧. العزاوي ، نجم عبدالله ، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع في جامعة الزرقاء ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، ٢٠١٠.
١٨. اللوح ، عادل ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة – فلسطين ، ٢٠٠٧.

19. (<https://sst5.com>)

20. Bryson, J. (2004). Strategic planning for public and organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (3rd ed.). San.

21. Ford, Jeffrey(2001) the management of organizational crises .

22. Kernisky, Debra (1997) proactive crisis management and ethical discourse : dow chemicals issues management bulletins, journal of business ethics, vol. 16 .
23. Namken,J.C & Rapp,G.W. (1997) : Strategic Planning Hand book for Cooperatives , United States Department of Agriculture ,Washington DC,USA.
24. Rousaki, Barbara & Alcott, Peter (2007) exploring the crisis readiness perception of hotel managers in the UK, tourism & hospitality research, Vol.7, No.1.
25. Shapiro ,J.(2003), Strategic Planning Toolkit. CIVICUS : World Alliance for Citizen Participation, Retrieved from : <http://www.civicus.org>.
26. Somers,scott(2009) measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning, journal of contingencies and crisis management, Vol. 17, No.1
27. Valackiene, Asta & Virbickaite, Ruta(2011) conceptualization of crisis situation in a company, journal of business economics & management, Vol.12.